

**Desarrollo de habilidades de liderazgo en docentes y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela. Una propuesta de la Gestión Educativa para espacios de convivencia armoniosa**

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

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

Ana Patricia Sandí Alfaro

Julio 2020



**Desarrollo de habilidades de liderazgo en docentes y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela. Una propuesta de la Gestión Educativa para espacios de convivencia armoniosa**

Tesis presentada 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  
Máster en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo

Ana Patricia Sandí Alfaro

Julio 2020

DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO EN DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS DEL LICEO SAN RAFAEL DE ALAJUELA: UNA PROPUESTA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA ESPACIOS DE CONVIVENCIA ARMONIOSA.

**Licda. Ana Patricia Sandí Alfaro.**

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: 2020.12.02  
22:04:44 -06'00'

COORDINADORA

MSc. Evelyn Chen Quesada

EVELYN CHEN  
QUESADA  
(FIRMA)

Firmado  
digitalmente por  
EVELYN CHEN  
QUESADA (FIRMA)  
Fecha: 2020.11.24  
16:40:27 -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*

San José, 28 de noviembre de 2020

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

Estimados señores:

Yo, Dahiana Jiménez Picado, cédula de identidad 2 0697 0098, número de asociada 222, hago constar que he revisado el documento “Desarrollo de habilidades de liderazgo en docentes y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela. Una propuesta de la Gestión Educativa para espacios de convivencia armoniosa”, de la estudiante Ana Patricia Sandí Alfaro, cédula 4 0161 0088, suscrito bajo la modalidad de tesis para optar al grado de máster en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo.

Doy fe de que se han observado y aplicado las normativas vigentes sobre la corrección de estilo de los componentes notacionales (ortografía), gramaticales (morfosintaxis), lingüísticos (discurso, léxico y semántica) y conceptuales (cohesión y coherencia).

Sin más particulares,

Dahiana  
Jiménez Picado



Firmado digitalmente por  
Dahiana Jiménez Picado  
Fecha: 2020.11.28 10:31:57  
-06'00"

---

**Dahiana Jiménez Picado**  
Filóloga española  
Asociada n.º 222  
Tel. 8476 2434

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis al todo poderoso, porque a él debo esta oportunidad de vida. Yo te entregó a ti mi amado esta ofrenda, este lienzo el cuál se terminó de pintar, y que ahora solo necesita ser mostrado para llevar nuevas ilusiones a otros, que apenas dan comienzo en el pincelar de sus propios lienzos, y que un día al igual que esta obra, ellos también ofrecerán una pintura de igual talla o mejor aún, y al igual que este lienzo cuando se comenzó no tenía color pero fueron uno a uno los detalles que lo fueron formando y construir la obra de mis manos la que entrego hoy y la que solo da inició a muchos lienzos más.

Con todo mi amor.

## Agradecimiento

Es mi agradecimiento a cada uno de los líderes formadores en este sueño, los que con su constancia, dedicación y entrega hicieron que este proceso fuera de retos, de mucho aprendizaje, y de perseverancia diaria por llegar a entender el valor y el papel de un líder genuino en la sociedad. Los sueños se hacen realidad, pero detrás de cada uno de ellos está un trabajo constante que no todos asumen, hoy somos esa semilla sembrada por cada uno de quienes creyeron en nosotros, los que estaban ahí viendo el proceso de nuestra construcción y como a veces, aunque sentíamos desfallecer de una u otra manera estaba su apoyo incondicional detrás de nosotros. Gracias por cada momento, por cada prueba, por cada reto que nos formaría en los líderes que hoy tenemos certeza que somos y son sus enseñanzas las que nos acompañaran en nuestros desafíos que ahora nos toca asumir para generar un cambio social estemos donde estemos su huella ira con nosotros y no olvidaremos su amor y entrega. Gracias profes queridos, gracias líderes formadores. ¡Gracias, maestros!

Agradezco profundamente, primeramente, a mi Dios que me dio la fortaleza día a día cuando sentía que ya no podía para desarrollar el posgrado y cumplir este sueño.

A mi hermano Gabriel, porque gracias a su ayuda, y amor estoy aquí. Te amo.

A mi madre quien es mi amor, mi amiga en todas las bendiciones y tormentas.

A mi padre, mi primer amor quien ha estado junto a mí con su amor, aunque no me entienda. ¡A mi hermana Kattia, por sus palabras de aliento “Vamos tú puedes”! Y mirar sus ojitos llenos de esperanza. Son mis ángeles y les amo.

Y como no agradecer a cada uno de mis líderes, desde aquel primer día en el pasillo de esta casa de enseñanza donde sin conocernos teníamos una misma estrella, que nos hizo cómplices de alegrías, temores, retos, lágrimas y risas, coraje, tristezas, amor y enseñanzas diarias de fines de semana, pero ante de ser pasionarios por ser verdaderos y genuinos en nuestra construcción de líderes cada uno a su modo, con su estilo y su forma. Pero con anhelos y el sueño de la búsqueda del cambio, de la entrega desde la esencia por una sociedad para un mundo mejor. Gracias. Gracias. ¡Gracias por ser y estar ahí!

## Resumen

Sandí Alfaro, A. P. Desarrollo de habilidades de liderazgo en docentes y administrativos del Liceo San Rafael Alajuela. Una propuesta de la Gestión Educativa para espacios de convivencia armoniosa.

La presente investigación tuvo como propósito identificar las habilidades de liderazgo presentes en los docentes y administrativos del Liceo San Rafael, el cual se encuentra ubicado en la provincia de Alajuela, en el cantón de San Rafael. La finalidad del proceso realizado ha sido buscar estrategias que permitan mejorar el desempeño docente administrativo de forma transformadora mediante una investigación de tipo acción participativa.

En el análisis de resultados se utilizó la triangulación descriptiva para la interpretación de datos, y contrastar dicha información, se analizaron datos de cuestionarios, realizados por los docentes y administrativos para su debida interpretación pudiendo llegar a diversas conclusiones. Los instrumentos fueron diseñados por la investigadora. Dentro de los resultados obtenidos se concluye que los docentes y administrativos presentan pocas o nulas habilidades de liderazgo, además se logra detectar relaciones de índole personal poco cálidas a nivel general, al igual que una comunicación de tipo vertical, un déficit en el área de trabajo en equipo y como último punto un mal manejo en la solución de conflictos. Ante esta realidad se realiza una propuesta como plan de intervención para abordar los puntos desde una gestión educativa que permita el desarrollo de las habilidades en liderazgo docentes y administrativos por medio de un proceso transformacional que promuevan la importancia vivencial de espacios de convivencia y de un cuerpo docente y administrativo capacitado gracias a una apropiada gestión educativa.

Palabras claves: Habilidades, gestión educativa, docente- líder, espacios de convivencia.



## Tabla de Contenidos

RESUMEN	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
LISTA DE ABREVIATURAS	
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
Planteamiento del problema.	2
Justificación	10
Objetivos	13
Antecedentes de la investigación	13
Contexto de la Institución educativa	18
Historia de la Institución Educativa	18
Actividad Principal	19
Visión	19
Misión	19
Valores de la Institución.	19
Estructura y Normativa	20
Organigrama de la Institución	21
Sistema Organizacional	21
Ámbito de Acción	21
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	23
El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense	23
Gestión educativa en sintonía con el cambio.	24
Niveles de Gestión de las escuelas de calidad	27
Gestión para Desarrollar Espacios de Convivencia en las instituciones Educativas	30
Gestionando la convivencia en el aula.	30
Prevención y promoción de la convivencia.	33
Importancia de los espacios de convivencia	33
Competencia para una buena convivencia son:	34
Rescate de los valores en el tema de la convivencia	34

Elementos para una buena convivencia.	37
Atención al conflicto.	38
Aprender a convivir para detener el acoso.	40
Actividades y técnicas para una buena convivencia en el aula	42
Estrategias para la convivencia en las aulas	43
Habilidades de Liderazgo.	55
Pasos para la toma de decisiones	67
Impacto del Líder en la implementación de una cultura armoniosa.	68
<b>CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>69</b>
Investigación Cualitativa.	69
Investigación Acción Participativa	70
Fases y etapas de la investigación.	74
Participantes o sujetos de información	77
Población en general	77
Fuentes de información	77
Categoría de análisis	78
Dimensión Pedagógica.	86
Instrumentos y técnicas de recolección de datos.	87
Observador participante:	88
Grupo Focal	89
Cuestionario	89
Diagrama de Gantt	90
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>91</b>
Triangulación	91
Validación de instrumentos	92
Categorías de análisis.	93
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>115</b>
Conclusiones	115
Recomendaciones.	119
Institución Educativa.	119
Ministerio de Educación Pública.	120

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
ANEXOS	134
Anexo A	134

## Índice de tablas

Tabla 1	
<i>Distribución por género de la comunidad estudiantil del Liceo de San Rafael de Alajuela</i>	21
Tabla 2	
<i>Categoría de análisis.</i>	80
Tabla 3	
<i>Diagrama de Gantt.</i>	90

## Índice de figuras

<i>Figura 1</i> Diagrama del Planteamiento del Problema por medio de la espina de pescado	9
<i>Figura 2</i> Valores De La Institución.	19
<i>Figura 3.</i> Organigrama de la Institución.	21
<i>Figura 4</i> Gestión Educativa sus niveles de concreción y su relación.	28
<i>Figura 5</i> Componentes de la Gestión Educativa Estratégica.	29
<i>Figura 6</i> Pasos para la toma de decisiones	67

### **Lista de abreviaturas**

F.O.D. A	Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
I.A. P	Investigación Acción Participativa
I.E	Inteligencia Emocional
K.I.V. A	Kiusaamista-vastaaan (acrónimo finlandés contra el acoso escolar)
M.E. P	Ministerio de Educación Pública
O.C.D. E	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
SE EDUCA	Creatividad y Pensamiento Científico en Secundaria
U.N.E.S.C.O	Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura.

## **Capítulo I**

### **Introducción**

El Liceo San Rafael de Alajuela, es un centro educativo perteneciente al Ministerio de Educación Pública de Costa Rica, cuenta con una comunidad educativa conformada por docentes, administrativos, personal de servicios, alumnos y miembros pertenecientes a la junta administrativa representantes de la comunidad. Una institución educativa reconocida por su constante búsqueda en la excelencia que ofrece a su comunidad una construcción diferente en el aprendizaje y la preparación académica de sus alumnos.

Uno de los cuatro pilares propuestos según García, A & Ferreira, G (2005) “por la Comisión Internacional de la UNESCO, comúnmente conocidos como Informe Delors de cara a la educación del siglo XXI, consiste en “aprender a vivir juntos”. También encontramos que dentro de los temas importantes de educación de los países occidentales está la tolerancia y la convivencia entre diferentes culturas, etnias, ideologías, en el Modelo Europeo de gestión de calidad aplicado a la educación, uno de los indicadores hace referencia explícitamente a la convivencia escolar, al hablarnos de clima de centro y de clima de aula. La convivencia en los centros es por lo tanto según este modelo, un indicador de calidad educativa tanto a nivel de centro como a nivel de las evaluaciones de los sistemas educativos de la Unión Europea”. (p.163).

¿Pero se puede en Costa Rica hacer algo diferente a lo tradicional, o solamente genera importancia este modelo de educación en la Unión Europea?

El Liceo San Rafael de Alajuela, es el centro escogido para el desarrollo de la investigación, al ser una de las instituciones donde labora la investigadora, permite un fácil acceso a la información requerida para la misma. Actualmente gracias a la revisión bibliográfica, se puede destacar que este centro educativo es considerado en la Provincia de Alajuela como uno de los centros más interesados en fomentar la superación de sus alumnos, para lograr el alcance y el desarrollo esperado inculcando en ellos que siendo desde las aulas los mejores profesionales en formación, sustentados con bases firmes esto les permitirá continuar posteriormente de una forma responsable su desarrollo laboral futuro. Es el docente

y administrativo desde la posición de gestor educativo quien puede generar un cambio de pensamiento y conducta social en los estudiantes, por medio de un empoderamiento en su liderazgo, al ser los líderes de la educación se encuentren llamados a este accionar.

Para esta investigación, lo primero que se realizó para la puesta en marcha fue un diagnóstico tipo institucional, este permitió conocer la realidad de los esquemas de pensamiento y actuar del estudiantado, desde una postura de salón de clase con los docentes lo que generaría, seguidamente un análisis por medio de la matriz FODA, logrando de esta manera la obtención del reflejo de las situaciones de conducta presente en los alumnos de la institución.

El instrumento elaborado, presentado y resuelto por docentes, permite comprender de acuerdo con los resultados obtenidos, el reflejo de las debilidades en la población estudiantil, mediadas por factores de índole psicosocial. Según lo que los docentes manifiestan en el análisis como primer indicador se puede ver reflejado la adicción a las drogas lícitas e ilícitas, como un segundo indicador se refleja la violencia, mayormente manifestada por el bullying y violencia de género en puntuaciones iguales de prevalencia, bajo una suposición de “machismo”. Se presentan adicionalmente, problemas secundarios en el que mayormente se reflejan la indisciplina, falta de interés en el aprender y crecer intelectualmente, lo que podría indicar un agotamiento presente en los estudiantes, tanto por la influencia social, histórica, y el contexto familiar.

### **Planteamiento del problema.**

Para García, A & Ferreira, G (2005) desde hace más de una década la convivencia y la disciplina escolar:

Vienen siendo un fenómeno que preocupa tanto al docente como a los responsables de la administración educativa. La preocupación surge por la frecuencia con la que suceden hechos que alteran y rompen la buena armonía y convivencia en las aulas, y por la dificultad de encontrar soluciones idóneas y eficaces para superar el problema, nadie duda que la convivencia y el respeto a ciertas normas es absolutamente necesario para conseguir una enseñanza de calidad. La violencia, la agresión, la indisciplina y el descontrol en las aulas y centros educativos van en aumento en las sociedades occidentales (p.163).



Es la violencia en las aulas, un tema que se escucha a diario por los corredores escolares de distintas instituciones educativas costarricenses. Según la revisión bibliográfica a nivel nacional lastimosamente los esfuerzos que se han hecho en esta materia han dejado pocos alcances o nulos. Uno de los motivos que llevó al desarrollo de esta investigación es la inquietud que esta situación deja y que está inmersa día a día en las instituciones educativas de nuestro país y del mundo entero, tomando cada vez más fuerza, ya que se ha observado un aumento en las tasas de violencia en los últimos años, como consecuencia del acceso a las redes sociales. Se ha escuchado de muchos casos, por los mismos estudiantes que son seguidores de estas páginas, que exponen esta realidad día tras día, no son únicamente los lugares cercanos de ciudad los que sufren de esta problemática, son todos los sectores sociales desde instituciones educativas públicas como privadas, desde la clase social más privilegiada, hasta la ciudad más alejada del territorio nacional.

La educación tradicional se ha centrado solamente en lo cognitivo desde el aprendizaje memorístico, dejando en olvido una de las dimensiones más importantes como lo es la emocional en todo ser humano, en la actualidad el sistema educativo ha venido determinando la necesidad que el desarrollo cognitivo debe complementarse con el desarrollo emocional en los estudiantes. Esto se ve en nuevos programas que buscan ser implementados, donde lastimosamente todo debe ir de la mano para dar un buen resultado, pero no se logra de la noche a la mañana. Sin embargo, la educación puede orientarse al desarrollo pleno de la personalidad del estudiante, al tomar en cuenta no solo lo cognitivo, sino además la parte emotiva, desde un plano de validar sentimientos, donde las emociones no dejan de estar presentes en toda la vida del ser humano, por eso la importancia de aprender a manifestar emociones o sentimientos de tristeza o felicidad, y que mejor que un entorno seguro, como el sistema educativo, si se les enseña cómo.

Según Barquero, A.R (2011).

La formación para la convivencia ha sido tema central en los foros de la UNESCO y en los debates acerca de las dimensiones éticas de la sustentabilidad, de la defensa de los Derechos Humanos y de la integración en las sociedades multiculturales. A esta formación se han sumado, en las últimas décadas, diversos Ministerios de Educación Pública especialmente de países de habla hispana como Chile, Colombia, España y

Costa Rica. Además, se han generado redes políticas, planes y propuestas de intervención, para implementarse en instituciones de enseñanza pública y privada. Pero la promoción del convivir, desde el seno familiar y pese a su trascendental relevancia, ha sido poco explorada, aun menos si se estudia a través de la mirada del docente. (párr.2).

La familia ha perdido en los tiempos actuales la necesidad de una sana convivencia, la perdida en los hogares costarricenses se hace cada vez más frecuente, esta afectación psicoemocional son los alumnos quien las trae a su salón de clase donde se escucha a diario en los pasillos como generan situaciones de poder entre ellos, los cuales muchas veces terminan desarrollando olas de violencia.

Nace la necesidad justo aquí de poder instaurar en las instituciones educativas costarricenses el papel reflexivo en los docentes y administrativos, de ser transmisores de una sana convivencia en las instituciones dentro y fuera de los salones de clase, y como a través de la misma, se podría generar resultados muy diferentes a los que hoy nos encontramos en las distintas instituciones y aulas del país.

Es urgente crear ambientes de conciencia y reflexivos partiendo de las situaciones que están frente a nuestros ojos, los conflictos sociales, que se viven día a día, en las calles de nuestro país, en nuestros barrios, que van desde transgresiones, violencia de todo tipo, maltratos y abusos contra los más vulnerables o indefensos.

La protección de los derechos de las personas menores de edad ha sido considerada por la doctrina como de interés superior. En Costa Rica, esta protección se encuentra plasmada en el artículo 51 de la Carta Magna, así como en varias normas de Derecho Internacional y en el Código de la Niñez y la Adolescencia, Ley N.º 7739 de 6 de febrero de 1998.

La psicología ha creído según García, A & Ferreira, G (2005)

Que el niño necesita de un orden, reglas de conductas, normas y de la enseñanza del respeto a los demás. Veamos algunas razones: 1) El respeto mutuo le da un sentimiento de seguridad al ver hasta dónde puede ir y lo que debe y no debe hacer. 2) Al vivir de acuerdo con ciertas normas, el alumno es capaz de evitar sentimientos frecuentes de culpa que le asustan. 3) Ayuda a desarrollar su conciencia, la “voz interiorizada” que le

guía a elegir por sí mismo. 4) Al cumplir las normas de respeto descubre que los demás le aceptan formando y desarrollando su socialización. 5) Aprende a comportarse de manera socialmente aprobado y con el tiempo a tener una sólida autodisciplina y autocontrol. 6) Le sirve de motivación para reforzar su yo y llevar a cabo lo que se espera de él. (p. 165).

Según lo cita el Código de la Niñez y la Adolescencia en el Capítulo V Derecho a la educación artículo 56: Derecho al desarrollo de potencialidades: las personas menores de edad tendrán el derecho de recibir educación orientada hacia el desarrollo de sus potencialidades. La preparación que se le ofrezca se dirigirá al ejercicio pleno de la ciudadanía y le inculcará el respeto por los derechos humanos, los valores culturales propios y el cuidado del ambiente natural, en un marco de paz y solidaridad.

Según lo que relatan los estudiantes entre ellos, lo que se escucha en los medios de comunicación colectiva o en clase, mencionan textualmente que ante “estas situaciones nadie quiere con ir ellas”, igual sucede con toda forma de violencia, los espectadores "no se la juegan" dicen los alumnos, “sino soy el que sigue”, al verse entre ellos como una broma, que se da día tras día de su relación cotidiana no le prestan tanta atención. Es aquí donde se debe actuar desde un plano preventivo y restaurativo con el accionar del alumnado, no solamente correctivo como se ha manejado sin resultado alguno, es necesario la instauración de conductas positivas en las distintas instituciones del país y en el mundo entero como escuchamos en los medios internacionales, son todas las latitudes donde se da la presencia de este flagelo social.

Son los docentes, inmersos en las instituciones educativas los actores del proceso de enseñanza – aprendizaje, quienes tienen mayor influencia en las aulas, al convivir de manera diaria con los estudiantes, esto admite identificar las oportunidades de mejora entre esa población; su función de líder le permite desarrollar estrategias de cambio, si cuenta con lo necesario, al conocer lo que sucede en el ámbito en el cual se desenvuelve que es su salón de clases.

El Programa Nacional de Convivencia Convivir (2011) plantea:

[...] si bien la relación con los demás puede sacar lo peor de nosotros mismos y hacernos caer en la tentación de confundir nuestra identidad con nuestra capacidad de dominar al

prójimo, el ser humano también es capaz de aprovechar esa maravillosa dialéctica de nuestra individualidad colectiva para construir una convivencia que surja no de la dominación, sino del respeto y del afecto; no de la enajenación, sino de la verdadera identidad con el otro: lo que busco en el otro no es la sumisión, el miedo, la obediencia, sino el reconocimiento mutuo, el respeto, el afecto, el disfrute. (p. 3).

Tomando en cuenta el abordaje desde las conductas no adaptativas en violencia, se decide desarrollar la puesta en escena de una Propuesta de Gestión Educativa a la realidad pedagógica para el Liceo San Rafael de Alajuela para la promoción de espacios de convivencia armoniosa desde un desarrollo de habilidades, como comunicación asertiva, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, tolerancia a la frustración y resolución alterna en conflictos, desde la empatía, la tolerancia y la paz a través de la convivencia en respeto e igualdad entre todos, se concluye abordar desde la promoción con los docentes y administrativos, siendo los mismos los guía a cargo de todos los niveles y con los administrativos, quienes son los encargados directos de abordar temas de violencia en primera instancia en la institución.

Según menciona Díaz, Q.N (2017), El sistema ha operado “de arriba hacia abajo”, con una jerarquía que aprueba y gestiona políticas nacionales sin saber lo que ocurre en las aulas, ni medir el impacto de sus lineamientos sobre las prácticas docentes. Entre las autoridades técnicas y políticas, por un lado, y la realidad de los salones de clase, por otro, se ha erigido un “muro de separación” que impide enlazar de manera efectiva los objetivos de la política educativa con los procesos de aprendizaje. (párr. 5)

El protocolo del MEP de pautas generales de actuación en situaciones de violencia y riesgo en Centros Educativos (2016). Con ocasión a la protección especial de las personas menores de edad la Sala Constitucional ha establecido que

Los principios señalados en los artículos 51 y 55 de la Constitución Política y 3, 4, 6, 18, 19, 24 y 27 de la Convención Sobre los Derechos del Niño, aprobada por la Ley 7184 de 18 de julio de 1990, en orden a declarar la obligación del Estado de otorgar especial protección al niño para su bienestar, apuntan todos ellos en una misma dirección y le dan la especial connotación de ser materia de interés público, en tanto en el niño o adolescente como ser humano, como en la educación, preparación, desarrollo, contenido

y conformación de los valores morales y espirituales con los que se les dote o inculquen, descansa el futuro de la nación costarricense. (p.7)

La presente investigación es de gran importancia para la institución educativa del Liceo San Rafael de Alajuela enfocándose en la gestión educativa como ente principal en la enseñanza de habilidades de liderazgo que promuevan espacios de convivencia, por medio de un cuerpo docente y administrativo capacitado “a impulsar un proceso de construcción de relaciones de respeto, solidaridad con un enfoque de derechos y responsabilidades, disfrute de la diversidad entre las personas, así como la solución de conflictos de manera pacífica” Convivir (2011, p. 7).

Una de las preocupaciones más importantes según García, A & Ferreira, G (2005) “para todo profesor comprometido en la difícil tarea de educar, es conseguir un nivel de orden necesario para que el grupo de alumnos a quienes se desea instruir y formar logre el funcionamiento adecuado y con ello los objetivos en el período de escolarización; dichos objetivos se refieren tanto al aprendizaje de contenidos y destrezas académicas como a la socialización de los alumnos.” (p.164).

Lo esencial de implementar los espacios de convivencias diarios en el sistema educativo es ver más allá al estudiante, no solo como aprende de memoria, sino al ser con emociones que está en cada uno, que se manifiesta en todo lo que hace en la vida. Tanto docentes como administrativos de la institución deben estar preparados y conscientes de lo que sucede con sus alumnos, la convivencia y el respeto es una labor diaria en el salón de clase, y se debe reforzar cada día de manera positiva, solo así se verán los resultados uniendo fuerzas de trabajo en equipo.

Si como docente o administrativo líder se logra complementar una educación de tipo cognitiva con lo emocional se puede potenciar cada una de las actitudes y competencias presentes en los alumnos en el salón de clase y más aún en la aplicación de cada uno de ellos para su vida diaria. La gestión de calidad debe entrar en un camino que lleve a un cambio por medio de distintas estrategias, que inviten a la calidad educativa desde una sana convivencia

desde el papel del docente como encargado de fomentar un cambio no solo cognitivo sino también de habilidades, actitudes y aptitudes.

El problema entonces sería ¿El docente cuenta con las herramientas necesarias para afrontar estas situaciones diarias, de falta de valores y sana convivencia?

Las realidades del alumno se plasman en los escenarios de la institución dentro y fuera de las aulas, los docentes son los que día a día están inmersos en esta realidad de situaciones de conducta, indisciplina, carencia de valores, bullying y diferentes tipos de violencia, entre otros. Para estas situaciones el docente no cuenta con herramientas necesarias que le permitan poder hacer un abordaje adecuado en el salón de clase, lo que provoca que día a día, se encuentren docentes más desanimados, frustrados, cansados e impotentes en las instituciones educativas.

Para García, A & Ferreira, G (2005)

En los trabajos de investigación sobre satisfacción-insatisfacción y “stress” publicados en estos veinte últimos años aparece siempre como variable analizada, estudiada y correlacionada la indisciplina, el descontrol y la falta de convivencia en el aula. También es investigado este fenómeno como factor causante de perturbaciones psicossomáticas, sentimientos de impotencia, fracaso profesional, irritación, deseo de abandono, burnout del profesorado. (p.164).

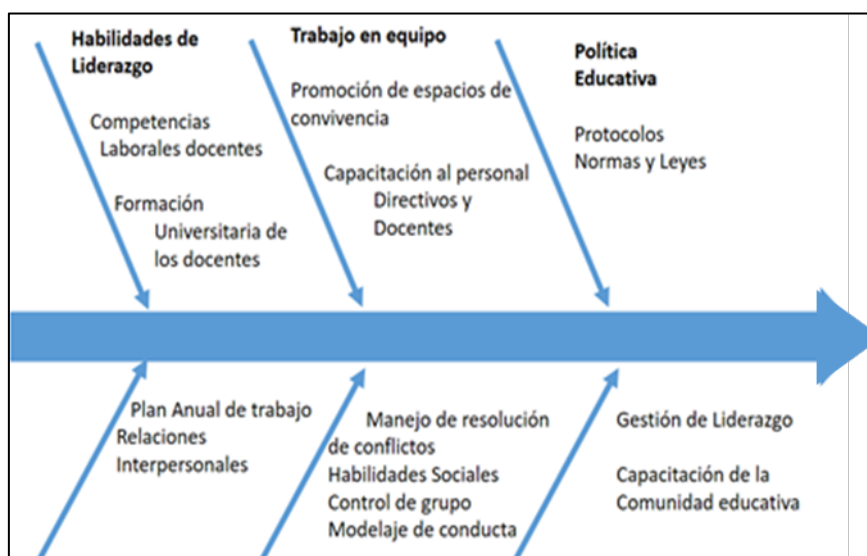
La situación afecta tanto a los alumnos desde una posición de refuerzo de conducta y de indisciplina diaria para con sus compañeros. Y al docente desde una postura de impotencia frente a las situaciones de salón de clase, desde el papel del alumno al no darse una clase de forma adecuada, el proceso de enseñanza aprendizaje no se desarrolla, ni se cumple de la forma requerida para el logro de un adecuado aprendizaje.

En el papel del docente, afecta que al no contar con las herramientas requeridas en su papel de formador se desanima, desmotiva, y no da lo mejor de sí mismo en el proceso de enseñanza aprendizaje, quedando lleno de vacíos en el camino y peor dejando todos estos vacíos en la formación de sus alumnos.

“La carencia de un sistema de valores bien definido, sentido y aceptado colocara al sujeto en la indefinición y en el vacío existencial, dejándole a merced de criterios y pautas

ajenas”. (Sánchez 2014, p.59). Por ende, la carencia de valores crea brechas de disparidad entre hombres y mujeres en diferentes contextos sociales.

Desarrollar habilidades de Liderazgo en docentes y administrativos desde la Gestión educativa para la promoción de espacios de convivencia.



*Figura 1* Diagrama del Planteamiento del Problema por medio de la espina de pescado. Fuente: Elaboración propia, (2019).

Por el contrario, los valores auténticos permiten aprender a tomar las propias decisiones, comprenderte y comprender a otros desde el respeto, al mostrar un camino seguro que se debe descubrir, pero con un norte a lo que deseas alcanzar o a donde llegar, para resolver uno a uno los objetivos que deseas alcanzar.

Desde esta premisa antes mencionada se decide elaborar la presente investigación para el logro del desarrollo de habilidades de liderazgo en los docentes y administrativos de la Institución, desde la Gestión Educativa, buscando crear una conciencia real y reflexiva de la importancia de los espacios de convivencia armoniosa desde su propia experiencia como docentes.

La gestión educativa en docentes y administrativos desde un desarrollo de habilidades en liderazgo comprende una adecuada comunicación con el alumnado de tipo asertiva, relaciones interpersonales, y el desarrollo de trabajo en equipo constante. Esto con el fin de promover una adecuada conducción de control grupal en cuanto al manejo de conflictos

presente en los salones de clases, a través de un modelaje de conducta en conjunto con el desarrollo de habilidades de liderazgo por parte del docente transformado ahora en líder.

La urgencia del papel del docente, preparado en estas temáticas facilita brindar una atención oportuna e integral al estudiante. Por lo tanto, la presente investigación responde a la siguiente interrogante, que es guía para el desarrollo de la misma. ¿Cómo desarrollar habilidades de liderazgo en docentes y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela desde la gestión educativa para la promoción de espacios de convivencia armoniosa?

### **Justificación**

La necesidad imperante de la formación de docentes y administrativos en habilidades de liderazgo pertinentes para la promoción de espacios de convivencia armoniosa es urgente en los salones de clase de toda institución educativa. Un docente formado en la temática puede emplear estrategias metodológicas, de arte, culturales, tecnológicas, o las que requiera para el desarrollo de la enseñanza y la puesta en práctica con los alumnos

Es mediante un proceso encaminado al fortalecimiento de distintos propósitos de la educación en las entidades educativas, siendo en Costa Rica a través de las escuelas y Colegios, al consolidar la independencia institucional de cada una de ellas, fundamentado bajo un marco de políticas públicas, que enriquece conocimientos educativos, didácticos y culturales con el fin de responder a las necesidades educativas presentes en cada institución. Se reconoce el derecho de las personas menores de edad a contar con una protección especializada por parte del Estado” (art. 51), de la Carta Magna, así como en varias normas de Derecho Internacional y en el Código de la Niñez y la Adolescencia, Ley N.º 7739 de 6 de febrero de 1998.

El papel del líder en el sector educativo como arquitecto social debe ser innovador. La temática de espacios de convivencia es un tema de relevancia que busca beneficiar tanto al docente como a los alumnos, en la construcción de una edificación del cambio de conductas aprendidas, el docente líder —como el arquitecto— debe diseñar estructuras adecuadas y seguras para la edificación que se pretende realizar. Toda institución educativa debe velar por las necesidades de un desarrollo social, intelectual y emocional en el estudiante.



Desde la perspectiva de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2011), el desafío del sistema educativo es la transformación de los procesos de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo de las habilidades que aseguren un funcionamiento efectivo de los futuros ciudadanos en un mundo cada vez más dinámico, informado y cambiante.

El desafío es lograr no solo mencionar la necesidad de procesos de enseñanza-aprendizaje desde las habilidades, sino más bien desde su implementación mostrar al docente la efectividad de las mismas, una vez implementado, al prepararlos de manera más dinámica, y no solo memorística, donde tengan que implementar de manera cambiante día a día lo aprendido en un salón de clases, permitiendo como futuros ciudadanos prepararles con mejores bases y ante todo con bases que les lleven a una realidad de lo que se vive en sociedad a diario.

El programa convivir 2011 (citando a Garnier, 2008) indica:

Enseñar y aprender a convivir con otros en forma respetuosa, solidaria y democrática requiere vencer múltiples desafíos mundiales. Entre ellos nuevos marcos para interpretar la realidad, diferentes actitudes y prácticas y una coherencia entre el discurso y el funcionamiento real. Además, requiere crear conciencia de la necesidad de cambiar formas de relación y comunicación, estilos de poder y autoridad. Finalmente, se debe tener presente que la convivencia es un compromiso colectivo que implica un proyecto como sociedad. Es a la vez un desafío y un aprendizaje, un tema que nos compete a todos y todas y, por lo tanto, imprescindible fortalecer en todas las esferas involucradas en su promoción. (p.5).

Son las instituciones educativas, las que deben velar porque los estudiantes aprendan en un ambiente libre de violencia, y que en la atención de cualquier situación o evento se procure el mínimo riesgo o peligro para el estudiante. El fin primordial de la investigación se justifica, en la importancia del desarrollo de habilidades de liderazgo en los docentes y administrativos, desde una gestión educativa para el logro de la conciencia de lo que los espacios de convivencia pueden lograr, por eso se busca trabajar, pero no solo desde el papel a través de una propuesta, sino desde la experiencia misma, de su propia vivencia como docente y ante todo como ser humano.

Porque la realidad es que los docentes y administrativos no saben de convivencia, más que la preparación para un acto cívico solicitado por la institución, o de manera más personalizada para un almuerzo compartido con sus colegas, donde están pendientes de un reloj que sonara en cualquier momento para regresar a las aulas y nuevamente se llevaran la insatisfacción, o el desgano ante un grupo de alumnos que les espera quizás cansado, se debe cambiar estas realidades, por una conciencia de solidaridad en el campo educativo y esto se puede lograr mediante espacios de convivencia diarios.

Según el último informe Estado de la Nación (2019),

La educación es la principal herramienta elegida por la sociedad costarricense para progresar y concretar sus más ambiciosos proyectos y sueños. En los últimos años, el sistema educativo ha logrado avances significativos, pero están enjaulados por una estructura y gestión institucional inadecuadas. (p.21).

Por eso el estudio investigativo se justifica en la necesidad imperante de la formación del docente en habilidades de liderazgo pertinentes para la promoción de espacios de convivencia armoniosa. Un docente formado en la temática puede emplear las estrategias metodológicas, tecnológicas, culturales, artísticas, o las que requiera para el desarrollo de la enseñanza y la puesta en práctica con los alumnos. Es mediante un proceso encaminado al fortalecimiento de distintos propósitos de la educación en las entidades educativas, siendo en Costa Rica a través de las escuelas y Colegios, al consolidar la independencia institucional de cada una de ellas, fundamentado bajo un marco de políticas públicas, que enriquece conocimientos educativos, didácticos con el fin de responder a las necesidades educativas presentes en cada institución. Se reconoce el derecho de las personas menores de edad a contar con una protección especializada por parte del Estado (art. 51).

La gestión educativa desde el papel pedagógico inicia y promueve el aprendizaje en la comunidad educativa, busca formar integralmente a quienes son parte importante de la sociedad. Por medio del proceso de espacios de convivencia se va desarrollando en el docente habilidades requeridas desde un papel de liderazgo transformacional para la vida cotidiana de forma reflexiva logrando implementar estos momentos vividos desde su experiencia, donde más tarde podrá implementarlos en la institución educativa junto a sus estudiantes en un salón de clases,

será en ese lugar donde implementara la búsqueda del desarrollo de estas habilidades ahora reconocidas, trabajadas, y aprendidas desde su propia vivencia, basadas desde los valores mismos como: la responsabilidad, el respeto, la autoestima, la cooperación, la solidaridad, todas necesarias para una calidad de vida en constante superación para sus estudiantes lo que permita dar inicio en ambiciosas metas y sueños creados desde un salón de clase, para más tarde ser una realidad en cada vida de cada estudiante.

## **Objetivos**

### **Objetivo General.**

Desarrollar habilidades de liderazgo en docentes y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela desde la Gestión Educativa para la promoción de espacios de convivencia armoniosa.

### **Objetivos Específicos.**

1. Identificar las habilidades de liderazgo presentes en docentes y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela.
2. Determinar las habilidades de liderazgo requeridas en los docentes y administrativos para la promoción de espacios de convivencia armoniosa.
3. Describir las habilidades de liderazgo pertinentes en los docentes y administrativos para la promoción de espacios de convivencia armoniosa.
4. Diseñar una propuesta de gestión educativa basada en el desarrollo de habilidades de liderazgo en docentes y administrativos para la promoción de espacios de convivencia.

## **Antecedentes de la investigación**

Revisando algunas fuentes bibliográficas relacionadas con el tema de la presente investigación se puede mencionar la investigación realizada por Noj (2007) bajo el título *El perfil de liderazgo del docente del siglo XXI*, cuyo objetivo general de la investigación es “Plantear una propuesta del perfil de liderazgo del docente para la aplicación del modelo curricular del nivel de Educación Primaria enmarcado en la Reforma Educativa.” con el propósito de establecer cuál debería ser el perfil de liderazgo del docente que labora en las escuelas oficiales de educación primaria de Guatemala para responder a las demandas de la reforma educativa que requiere, con las premisas se elaboró un instrumento el cual lo validaron expertos y un grupo de cincuenta docentes que laboran en cinco escuelas del sector oficial de municipio de El Tejar, Departamento de Chimaltenango. Los resultados permitieron determinar

que la mayoría de los maestros encuestados están de acuerdo con el perfil inicial propuesto que incluye características que debieran prevalecer en las áreas como: liderazgo docente, moral y ética del docente, vocación y formación académica, motivación, metodología del docente, proactividad docente y proyección cultural del docente. Como parte de las conclusiones de menciona que es necesario la presencia de un líder en las instituciones educativas; por lo que el maestro debe aceptar esa posición, con responsabilidad, la misión y la visión que la educación le confiere para promover una educación con significado, con equidad y que permita desarrollar las competencias planteadas en el nuevo Currículo Nacional Base.

En tesis de grado de Barrientos y Cuevas (2013) titulada *Diseño e implementación de una estrategia de gestión educativa para el fortalecimiento de la convivencia escolar en el Colegio Villemar El Carmen sede A.J.M*, el proyecto de investigación busca fortalecer la convivencia escolar en el colegio Villemar el Carmen I.E.D., mediante el diseño e implementación de una estrategia de gestión educativa. La propuesta tomó como población todo el estudiantado, a los padres de familia y docentes del plantel, sede A, jornada mañana y como muestra al diez por ciento de los mismos. Como instrumentos de documentación (actas de comité de convivencia y consejo directivo); encuestas (cuestionarios aplicados a padres de familia, estudiantes y docentes) y estudio de situaciones de convivencia presentadas en años anteriores. Como resultados obtenidos se permitió evidenciar el mejoramiento de las relaciones entre estudiante-estudiante, estudiante-docente y estudiante-padre de familia, mediante la realización de talleres que tenían el propósito de fortalecer la convivencia escolar, basado en las competencias ciudadanas, haciendo énfasis en que las normas ayudan al desarrollo de valores solo cuando se interiorizan los efectos positivos de estas.

Otro trabajo de investigación realizado por Domínguez (2014) bajo el título *El liderazgo docente ¿Factor que contribuye a la calidad educativa?* Universidad Pedagógica Nacional de Campeche; cuyo objetivo general planteado es “Concientizar a los docentes acerca de que un buen liderazgo educativo puede marcar la diferencia en una generación que vive en constante cambio, siempre y cuando tenga la capacidad de guiarlos hacia la meta establecida de manera eficaz.”. Para el desarrollo del estudio se menciona también el uso de las competencias en el liderazgo docente lo que permitirá elevar la calidad educativa a nivel áulico y fuera de él. Se presenta una serie de reglas denominadas Técnicas fundamentales para tratar con el prójimo, teniendo como finalidad, proyectar que un buen líder es coherente con lo que dice y hace. El

trabajo es de tipo descriptivo en donde como instrumento se utilizó la observación y una encuesta para recolectar la información. Como parte de los resultados obtenidos se identificó que es necesario que se trabaje en la autodisciplina de los profesores, se necesita pasión para realizar las cosas, lograr la autodisciplina se debe amar la labor docente, para que lo hecho brinde satisfacción.

En investigación de Ibarrola y Martínez (2014), donde se destaca la importancia del liderazgo del profesor como un objetivo clave de la gestión en los centros educativos que quieren distinguirse por su liderazgo pedagógico. Se realizó un estudio de la bibliografía más representativa de la última década sobre liderazgo y educación, en donde se buscaron publicaciones que hagan referencia al liderazgo del profesor. Se comienza definiendo el concepto de liderazgo para luego entresacar los principales rasgos de la investigación acerca de lo propio del docente como líder y destacar los focos investigativos que se han abierto recientemente sobre la temática. La principal dificultad es encontrar fuentes que trabajen este tema específico, abordamos el tema mediante los estudios existentes acerca de otras dos temáticas relacionadas: algunos tipos de liderazgo y el desarrollo profesional del profesorado.

En estudio de Castro y Morales (2015) titulado *Los ambientes que promueven el aprendizaje, desde la perspectiva de los niños y niñas escolares*, Universidad Nacional de Costa Rica; cuyo objetivo de la investigación es “determinar los factores físicos y socioemocionales de los ambientes escolares que favorecen el aprendizaje”. Para desarrollar la investigación se tuvo un enfoque mixto de tipo exploratorio y descriptivo de diversos elementos físicos y emocionales que inciden en el ambiente de aula y en el aprendizaje. La población de estudio correspondió a 307 niños y niñas escolares de centros educativos públicos de seis provincias del país, seleccionados intencionalmente, a través de la coordinación y negociación con las autoridades de centros educativos que accedieron a participar. Como instrumentos para la recopilación de los datos fueron dos cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas, un registro anecdótico y una guía con base en la cual se realizó la técnica de observación. El análisis de la información derivada de la técnica y los instrumentos utilizados se elaboró complementando los datos cuantitativos con los cualitativos. Se espera que la información brindada por los niños y niñas sea un insumo para que tanto las universidades como autoridades y docentes se sensibilicen ante la imperante necesidad de que los ambientes escolares sean estéticos,

agradables, motivantes, cómodos, limpios y promuevan la estabilidad emocional que todo ser humano requiere para que el proceso de aprendizaje sea exitoso.

En trabajo de investigación de Hurtado y Lancheros (2016), titulado *Estrategia de gestión educativa para fortalecer la convivencia, en estudiantes de ciclo I y II del Colegio Orlando Higuera Rojas IED*, de la Universidad Libre de Colombia. El trabajo de investigación se fundamenta en la necesidad de una propuesta de gestión educativa que contempla el diseño e implementación de la estrategia “Abraza la diferencia” basada en la modalidad de taller; partiendo que la convivencia escolar es fundamental en los procesos que desarrolla un individuo al interior de las comunidades educativas la estrategia tiene como objetivo fortalecer la convivencia en estudiantes y responder efectivamente a las necesidades que impone la educación actual, en el marco de las políticas de una educación de calidad contempladas en la guía. Dicha investigación se enmarca en el paradigma socio-crítico, que tiene como objetivo promover transformaciones sociales para dar respuesta a necesidades específicas de la comunidad con la participación de la misma. Como resultado obtenido se puede establecer que las instituciones educativas deben ser vistas como organizaciones escolares, que forman bajo los principios de ciudadanía y convivencia, lo que permite evidenciar la importancia que tiene la gestión educativa en los procesos de planeación institucional, la articulación de cada una de las instancias institucionales permite el logro de los objetivos planteados dentro de las políticas educativas.

El documento de Romero (2016) titulado *Características del liderazgo docente y el trabajo en equipo en educación inicial*, del Tecnológico de Monterrey para optar por grado universitario de Maestría en Educación con acentuación en procesos de enseñanza-aprendizaje; se planteó el objetivo de “identificar las características del liderazgo docente y el trabajo en equipo en educación inicial” a partir de estudio de caso y el paradigma fenomenológico como metodología utilizada; como muestra se trabajó con los docentes y directivos de un Colegio de la localidad de Suba en Bogotá. Esta investigación es de carácter cualitativo, se realizó a mediante la aplicación de entrevista semiestructurada, su validación mediante el member checking y la confiabilidad a través de la triangulación de los resultados respecto a los referentes del marco teórico. Este ejercicio permitió establecer los estilos de liderazgo que forman parte de la dinámica del trabajo en equipo y a su vez identificar la necesidad de construir una cultura

organizacional de trabajo en equipo con todos los miembros de la comunidad educativa tanto docentes como directivos.

Se encuentra también trabajo realizado por Vargas (2019) bajo el título *Educación para la convivencia y la cultura de paz a través de las TAC: un estudio multicazos en el contexto bogotano*, dicho trabajo de la Universidad Autónoma de Barcelona; cuyo objetivo es el analizar algunas experiencias de aula mediadas por Tecnologías para Aprendizaje y el Conocimiento (en adelante TAC), en apoyo a los procesos relacionados con la Educación para la Convivencia y la Cultura de Paz, en seis colegios públicos de Bogotá. La investigación se realizó desde un estudio de caso múltiple, bajo un paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo en dos fases: la primera, profundizó sobre cada uno de los seis casos seleccionados; la segunda, se identificó los aspectos comunes, diferenciadores y ausentes para consolidar orientaciones dirigidas a futuras experiencias. En estas fases de investigación se mantuvo la triangulación de la información con los distintos instrumentos aplicados.

Se encontró trabajo de investigación realizada por Bazo (2019) titulada *Liderazgo docente y su relación con el desarrollo de la autoestima de los alumnos de la Facultad de Educación de la UNJFSC*, de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho; cuyo objetivo fue el “Determinar la relación significativa entre liderazgo docente y el desarrollo de la autoestima de los alumnos de la Facultad de Educación de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión –Huacho”. en donde a través de una investigación con enfoque descriptivo se realiza una compilación bibliográfica de documentos de diferentes autores que desarrollan el tema de liderazgo del docente y el trabajo de la autoestima.

En tesis de grado de Alvarado (2018) titulada *Gestión educativa para el desarrollo de habilidades de liderazgo pedagógico en la docencia a través del Movimiento Humano: I y II ciclo en la escuela International Christian School* de la Universidad Nacional de Costa Rica. El objetivo de la investigación “Desarrollar habilidades de liderazgo pedagógico en los docentes de I y II ciclo de Educación General Básica de la ICS, mediante estrategias de movimiento humano para el fortalecimiento de la gestión educativa”. En cuya investigación se planteó una estrategia para incrementar la motivación dentro del aula por medio de las habilidades de liderazgo de los docentes. Se planteó el juego como nueva estrategia de enseñanza ya que trae beneficios de contenidos a los estudiantes y prestan mayor interés dentro del aula, se aplicó una entrevista a los estudiantes en donde comentaron la necesidad de moverse, de sentirse más

felices en las aulas y aburrirse menos con la aplicación de la técnica del juego. Como parte de las conclusiones se puede mencionar en relación con las habilidades de liderazgo entre los docentes se debe desarrollar el trabajo cognitivo implementando talleres para una mejor comunicación entre ellas para lograr un mejor rendimiento en el aula para el beneficio de los estudiantes y que con una capacitación adecuada se estimula la educación continua en los docentes de la institución se lograra una adecuada educación integral fomentando la actividad motora y el desarrollo intelectual de los educandos.

### **Contexto de la Institución educativa**

#### **Historia de la Institución Educativa**

En el año 1975 el Liceo de San Rafael abrió sus puertas al servicio de la comunidad de San Rafael de Alajuela y lugares circunvecinos. Su vida ha sido muy austera, con múltiples limitaciones y dificultades. Pero ello no ha impedido que muchos de los jóvenes que iniciaron el proceso de enseñanza - aprendizaje en los años idos, hoy por hoy sean ejemplo en la comunidad y en el país en general. En un inicio, los estudiantes compartían las instalaciones con la Escuela Enrique Pinto. En la década de los años setenta se crearon gran cantidad de instituciones de enseñanza secundaria en Costa Rica gracias a las reformas educativas del entonces Ministro de Educación Don Lalo Gámez y la democratización de la enseñanza en el tercer ciclo y enseñanza diversificada.

A mediados del año 1974 don Guillermo Sandoval hizo una visita al distrito de San Rafael de Alajuela, acompañado del Lic. Benito Rojas Sancho, Director Regional de esa época, para dialogar con las autoridades de desarrollo comunal de la localidad y exponerles la posibilidad de crear una institución educativa en secundaria y que la posición geográfica era excelente para establecer ese Colegio y se le solicitó la organización para buscar el lugar y divulgar a los alumnos de sextos grados esa oportunidad.

En febrero de 1975 se realizó la matrícula para iniciar con séptimos años y el primer lunes de marzo de 1975, el Colegio inició su peregrinar; eran 159 estudiantes de todas las edades, el Colegio era vespertino, es decir trabajaba de 12:30 a 6 p.m. eran 5 séptimos ubicados en lo que se llamó el palomar de la Escuela Enrique Pinto, dos aulas muy calientes en la parte de abajo recién construidas un aula para los administrativos, unos ladrillos sostenían unos cuantos libros de la naciente biblioteca. Para 1978 el colegio inicia labores con una matrícula de 361 estudiantes, dando inicio el cuarto ciclo con 70 estudiantes. El año de 1979 se realizó la primera



graduación, con 44 estudiantes que obtuvieron su Diploma de conclusión de Estudios de la Educación Diversificada.

### **Actividad Principal**

El Liceo San Rafael de Alajuela, cuenta con una población estudiantil de 1324 estudiantes, los cuales reciben sus lecciones en tan solo 32 aulas que reúnen las condiciones, pero no las suficientes para el tipo de población. Dentro del personal docente alberga a 80 educadores y doce colaboradores que conforman la parte administrativa.

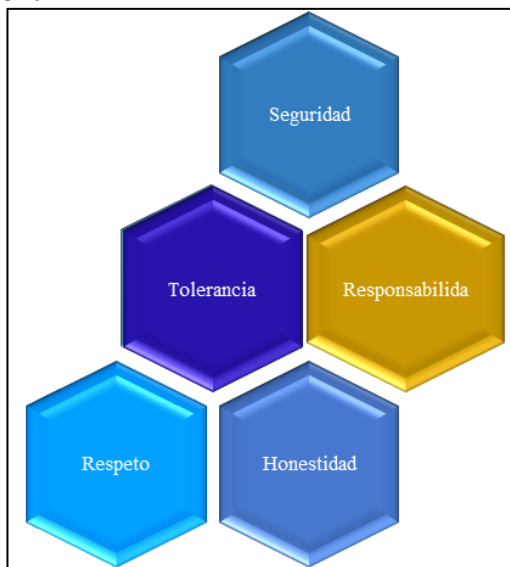
### **Visión**

El Liceo San Rafael de Alajuela, deberá convertirse en un modelo de gestión administrativo y curricular, que garantice el servicio educativo en forma eficiente, de calidad y sin exclusiones del estudiantado. Fomentando valores y actitudes que permitan el logro de las aspiraciones personales de los estudiantes.

### **Misión**

Propiciar un ambiente adecuado, donde se brinde una educación de calidad de acuerdo con las exigencias de los tiempos actuales y las perspectivas del futuro, formando ciudadanos críticos y capaces de aprender para la vida, fortaleciendo valores y actitudes que fomenten el pleno desarrollo de la personalidad. Donde se proporcione el recurso humano requerido para elevar la competitividad, productividad para integrar con éxito al país en la economía mundial en este proceso de globalización.

### **Valores de la Institución.**



*Figura 2* Valores De La Institución. Elaboración Propia Investigadora (2019)

### **Estructura y Normativa**

Según la Normativa Institucional (2018) del Liceo, las normas que regulan la conducta humana son preceptos que tienen como propósito la realización de valores, entendidos como bienes que la sociedad considera adecuados a la naturaleza humana, en su dimensión individual o colectiva que determina relaciones de deber y poder con el objetivo principal de obtener rendimientos óptimos.

Amparados en el artículo 153, Capítulo VI del Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes (Decreto N° 31635 MEP del 04 de febrero del 2004, donde se promulgo el Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes) el Consejo de Profesores base en la disposición del capítulo VI Artículo 138 del “Reglamento Evaluación de los Aprendizajes”, acordó implementar y aprobar la Normativa Interna de la Institución Liceo de San Rafael de Alajuela, aprobada el 21 de octubre del año 2008, Acta N°161. Además, tomando en cuenta las reformas del Reglamento de Evaluación de los aprendizajes en los cuales se indica el artículo 139, Capítulo VI Disposiciones finales del Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes (Decreto N°35355-MEP del 2 de junio del 2009, publicado en la Gaceta N 135 del 14 de julio, 2009 y el Decreto N°38155-MEP del 14 de enero del 2014, publicado en la Gaceta N°26 del 6 de Febrero, 2014), el Consejo de Profesores decreto modificar la normativa interna aprobada consejo miércoles 24 de febrero del 2018. Se encuentra conformada:

Cap. I (Art 1- 4) Matricula, traslados y retiros.

Cap. II (Art 5-7) Presentación de los visitantes, ingreso y salida de la institución.

Cap. III (Art 8-14) De los Deberes y Derechos

Cap. IV (Art 15-19 Uniformes y presentación personal.

Cap. V (Art 20-21) Cuaderno de comunicaciones.

Cap. VI (Art 22-28) Sobre la Calificación de los Estudiantes.

Cap. VII (Art 29-32) Promoción de III ciclo y la Educación Diversificada.

Cap. VIII (Art 33-41) Evaluación de la Conducta de las faltas.

Cap. X (Art 42) De los Estímulos o Méritos.

Cap. XI (Art 43-44) De los Servicios.

Cap. XII (Art 43) Uso de dispositivos móviles. (pág. 2-3).

## Organigrama de la Institución

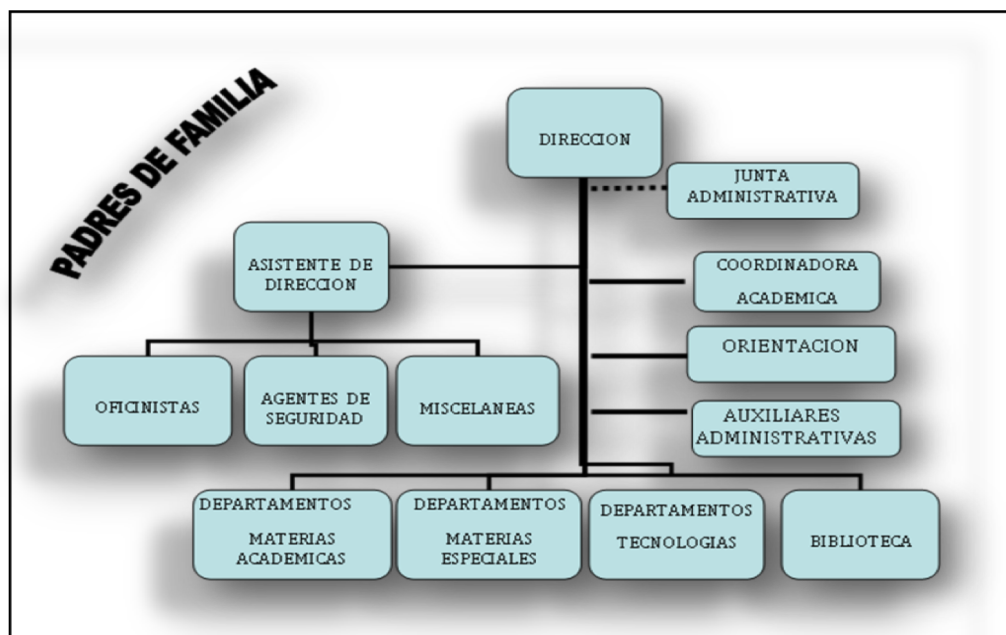


Figura 3. Organigrama de la Institución. Fuente: Elaboración propia (2019)

### Sistema Organizacional

Recursos Humanos: Docentes y administrativos actualmente 80.

Educandos: La población estudiantil está conformada por 1.324 alumnos (as), los cuales se desglosan de la siguiente manera:

Tabla 1

*Distribución por género de la comunidad estudiantil del Liceo de San Rafael de Alajuela*

Sétimo		Octavo		Noveno		Décimo		Undécimo	
Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
209	237	183	184	125	98	89	90	67	42

Fuente: Elaboración propia Sandí A. A (2019)

### Ámbito de Acción

Rige para todos los que integran la comunidad educativa del Liceo San Rafael de Alajuela, para los estudiantes que se encuentran dentro o fuera de la institución, portando o no su uniforme en horario institucional.

- Proyecto GLOBE.
- Proyecto Bandera Azul Ecológica.

- Proyectos para Elevar el Rendimiento Académico.
- Estrategias para eliminar la deserción estudiantil
- Proyecto “El cole después de las 4”, para desarrollar el talento artístico y deportivo y el fortalecimiento de la convivencia.
- Creación de Comité Estudiantil de Ambiente, que desarrolla proyectos de reciclaje, creación de jardines con materiales reciclados, capacitación en educación ambiental.
- Instalación de 76 Paneles Solares para la producción y consumo de energía limpia.
- Laboratorio de Idiomas con tecnología de punta: Para fortalecer el aprendizaje de los Idiomas Inglés. Francés. Mandarín.
- Taller con equipo de cómputo para el desarrollo de proyectos de diseño digital.
- Liceo con especialización en mandarín.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

#### **El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense**

Para Garnier, F (2008)

Una educación de calidad, es esencial para el desarrollo de las personas como seres humanos sujetos de otros derechos humanos. Implica una oferta educativa que atienda las necesidades y aspiraciones sociales en general, y en especial aquellas de los grupos más desfavorecidos. El respeto y la atención a la diversidad de los y las estudiantes, proporcionándoles oportunidades para aprender a lo largo de toda la vida, es condición de una educación de calidad para todos. Todos tienen derecho a una educación de calidad, que, partiendo de sus propias realidades, propicie el desarrollo de todo su potencial: estudiantes que aprenden a partir de estilos diferentes, con necesidades educativas especiales, talentosos, provenientes de distintos grupos étnicos, culturales, lingüísticos, que profesan credos religiosos diversos y cuyas condiciones sociales y económicas marcan sus ambientes de aprendizaje. (p. 8).

Precisamente la institución educativa para desarrollar esta investigación es un espacio de diversos sentires, saberes y aprendizajes donde todos tienen derecho a una educación de calidad, y donde se busca a diario conseguir gracias a un equipo de profesionales que desean lograr un cambio social en los alumnos hombres y mujeres en formación generadores de nuevas realidades sociales.

Garnier, F (2008)

Una educación de calidad es un derecho humano fundamental. La calidad educativa exige la atención de las características personales de cada estudiante, sus necesidades y aspiraciones; su estilo y habilidades de aprendizaje, su pertenencia cultural, social, étnica y económica; sus talentos y discapacidades; su credo religioso y la formación de su aptitud para un aprendizaje continuo. La calidad educativa exige, además, un esfuerzo

preferencial de atención a los más pobres, a los que sufren marginación y que, por ello, ven limitados sus derechos. (p. 9).

Por eso es que se busca la formación de los agentes de cambio para desarrollar nuevas opciones, estilos y habilidades de aprendizaje lo que conseguirá formarse un equipo de profesionales comprometidos aún más con la institución, con sus estudiantes, con la comunidad, con la nación.

Garnier, F (2008)

La educación debe ser relevante y atractiva, individual y socialmente. Tendremos centros educativos de calidad cuando los y las estudiantes asistan, en ellos, a una cita educativa agradable, atractiva, significativa para sus vidas, cuando el aprendizaje que ahí se ofrece sea una aventura, un reto, que representa una oportunidad de crecimiento para ellos y para sus compañeros y compañeras. Tendremos centros educativos de calidad cuando, por lo anterior, los niños, las niñas y jóvenes estudiantes logren, como fruto de su esfuerzo, un buen rendimiento en los objetivos de aprendizaje. Tendremos centros educativos de calidad cuando la sociedad costarricense se sienta orgullosa del nivel educativo de sus jóvenes y estos puedan asumir los retos que les presenta la vida laboral, con una formación que les permita desenvolverse adecuadamente y continuar aprendiendo durante toda su vida. (p.10).

La necesidad de formar estudiantes en los contextos educativos desde un accionar no solo desde el aprendizaje de aula, sino desde diferentes formas de pensamiento y de actuar, es lo que se requiere. Las instituciones educativas costarricenses y a nivel mundial, necesitan fortalecimientos que permitan desarrollar y consolidar diferentes competencias tanto sociales, como de índole profesional en los agentes de cambio con una mejor preparación para los retos que se presentan a diario. Y por eso la vanguardia de un cambio de pensamiento no desde el alumno, sino desde la formación misma del docente y administrativo como líder, como agente de cambios de vida, ese es el camino para lograr centros educativos de calidad.

### **Gestión educativa en sintonía con el cambio.**

El informe del Estado de la Nación (2016) expone en cuanto a la educación que es un instrumento, para promover el desarrollo humano en la sociedad costarricense, donde la

autonomía se puede potenciar desde la adquisición de destrezas, habilidades y valores. Crea además un ser humano social con habilidades para convivir con los otros.

La gestión educativa tiene como eje central el aprendizaje de calidad, el docente en su papel de formador no solo construye el aprendizaje académico, su labor debe ser formar seres humanos conscientes para asumir los retos diarios por lo que no debe tener miedo a tomar decisiones, es justo con las herramientas necesarias, que se puede desarrollar una formación cognitiva desde un pensamiento crítico y flexible, afectiva desde lo humano bajo los principios éticos y de valores para que desempeñe un papel de liderazgo frente a un equipo, o siendo parte de él, pero siempre en desarrollo, de ahí la importancia de entender cuál es el objeto de estudio de la gestión educativa.

Correa, A. Álvarez, A & Correa, S (2019) exponen

La Gestión Educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación, se enriquece con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa (párr.4).

Las instituciones educativas se encuentran conformadas por la comunidad educativa donde cada personal es importante para el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo de toda institución, guiados por un líder quien es la máxima autoridad y responsable de los procesos de gestión educativa, de todo lo pedagógico y administrativo que se quieran efectuar en la institución educativa, de aquí la importancia de aplicar una efectiva gestión por medio de una serie de pasos que le guíaran al cumplimiento de las metas organizacionales educativa, como son planificar, organizar, direccionar o dirigir, coordinar y liderar. Surge de esta situación la importancia de realizar formaciones que le permitan al líder encontrarse a la vanguardia en temas relacionados con lo requerido como gestión, liderazgo, y convivencia para dirigir una institución educativa de forma adecuada y ante todo responsable

La gestión educativa trasciende al ver no solo esa parte institucional y organizacional sino al mismo tiempo observa y toma en cuenta tanto lo humano como lo académico, está orientada por una serie de objetivos y acciones educativas que buscan garantizar una educación

para todos desde lo social, económico, cognitivo y cultural de una forma integral por eso “el objeto de acción, innovación y transformación” (Mora, D.A 2009), deben ser los retos diarios de espacios educativos en nuestras instituciones.

Ramírez, I (2012) en referencia a la UNESCO,2000; expone otra de las misiones de la Gestión Educativa es

[...] construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.  
(p.19)

Los cambios ocurren en las aulas ese el lugar potencial para lograr las metas que han sido trazadas, pero al no reconocerlo el docente continúa quedándose solamente en lo académico otra de las misiones de la gestión educativa es construir instituciones capaces de innovar rompiendo las barreras y los temores promoviendo aprendizajes en los estudiantes, docentes y la comunidad educativa, gestionar es hacer que los cambios que se anhelan sucedan mediante dinámicas flexibles y estrategias a través de proyectos educativos que permitan la autonomía institucional, desde una claridad de metas para la institución a través de la transformación educativa.

López, A.P (2018) habla de la importancia de la gestión educativa, y expone que “deriva del hecho de que esta tiene como objetivo central lograr aprendizajes de calidad, es decir, se relaciona con la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la calidad de los procesos, el ejercicio del liderazgo y las prácticas al interior de la comunidad educativa, en los ámbitos pedagógico, comunitario y administrativo” (párr. 3).

Los fundamentos de la gestión educativa son todos los procedimientos, técnicas, o manejos utilizados o empleados para las actividades institucionales, dentro de los cuales se encuentran el trabajo en equipo, la toma de decisiones, liderazgo, calidad de los procesos cada uno de ellos es un fundamento necesario para el logro de los aprendizajes de calidad o lo que se desee lograr en el tiempo.



## **Niveles de Gestión de las escuelas de calidad**

Según el Modelo de Gestión Educativa (2009), existen varios tipos de niveles de gestión

**Gestión institucional:** En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica con y para la acción educativa. (p.43).

Este tipo de gestión se entiende como las líneas de accionar que le corresponden a los diferentes departamentos o instancias administrativas, debe movilizar esfuerzos para el logro de los objetivos compartidos, por medio de alianzas y promover el desarrollo en la educación al cumplir el logro de resultados de la calidad en la educación.

**Gestión escolar:** El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores y los recursos para el logro de esa visión. (p.43).

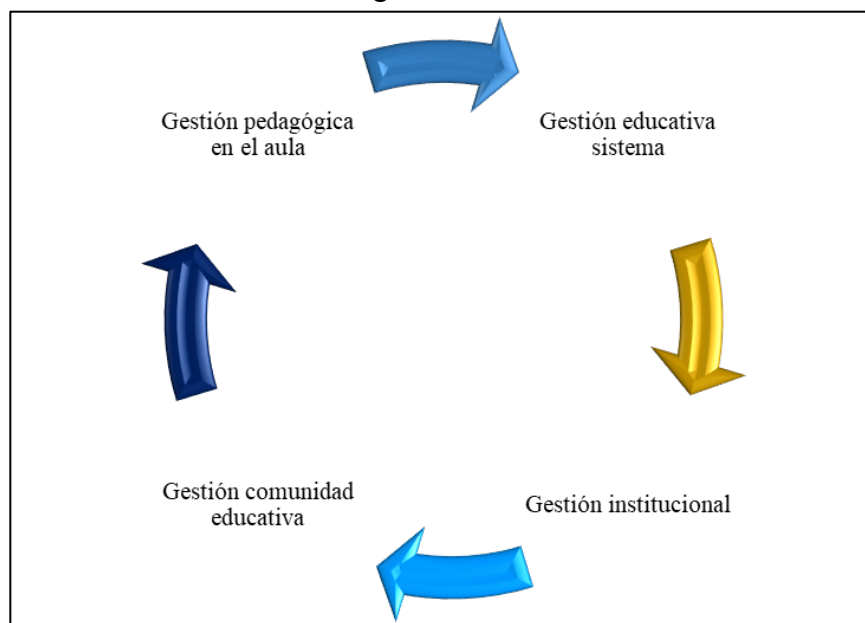
Dicho enfoque se entiende como el conjunto de labores realizadas por el equipo de profesionales educativos, para direccionar el desarrollo educativo institucional, vinculados a generar las condiciones necesarias para los ambientes, los fines y los objetivos pedagógicos abiertos para el proceso de enseñanza aprendizaje donde la innovación debe estar presente.

**Gestión pedagógica:** La gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación

formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata solo de una disciplina teórica, su contenido está influido además por la cotidianeidad de su práctica. (p.49). Se entiende como la forma en que los docentes realizan los procesos de enseñanza conformados por el curriculum, planeación y evaluación, todos ellos necesarios para el cumplimiento de los propósitos educativos en su campo de acción. Por eso la importancia del papel en la formación del profesorado en referencia no solo a la planificación sino a darle sentido a un mejoramiento continuo de practica a los saberes pedagógicos, curriculares para el accionar diario en su salón de clases.

La gestión educativa estratégica en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema: gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica, las cuales se representan en el gráfico siguiente. (Modelo de Gestión Educativa Programa Escuelas Calidad, 2009, p.43).

Modelo de Gestión Educativa Programa Escuelas Calidad.



*Figura 4* Gestión Educativa sus niveles de concreción y su relación. Fuente Elaboración propia (2019).

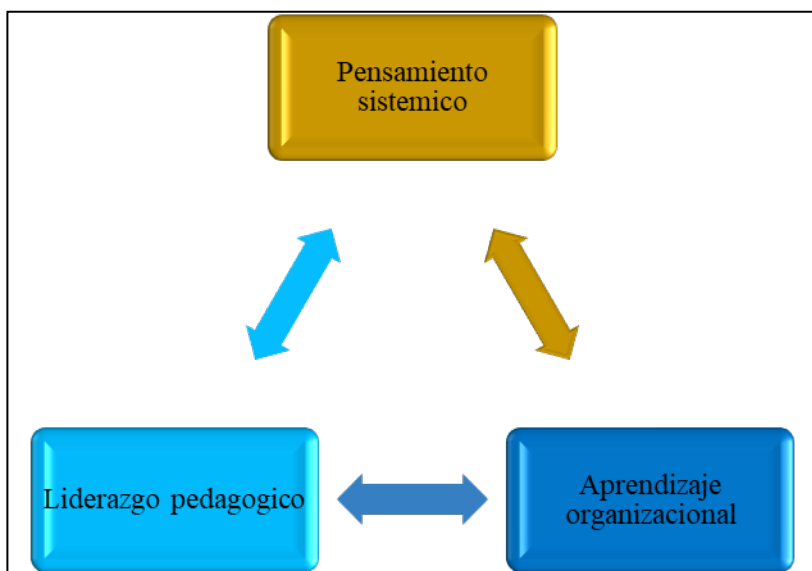
Componentes de la gestión educativa estratégica.

Según el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000)

De una manera simple puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo, además identificarse tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados. Porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias. Y, en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional. (p.6).

El papel de líder trascendental, en una adecuada gestión educativa, construyendo acciones y decisiones a través de un reflexivo liderazgo comprometido bajo una formación de numerosos saberes para la obtención de competencia cada vez más requeridas en el mercado para eso es necesario la integración de los tres componentes de la gestión que a continuación se detallan:

Componentes de la gestión educativa estratégica



*Figura 5* Componentes de la Gestión Educativa Estratégica. Fuente: Elaboración propia (2019)

Pensamiento sistémico estratégico: reflexión y observación del emprendimiento a desafiar; lo primordial comprender qué es lo esencial de experimentar con posibles dinámicas para alcanzar los objetivos. Liderazgo pedagógico: prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Aprendizaje organizacional, son procesos intermedios de apertura y facilitación de

comunicación interna y externa de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; tiende a evaluar el mejoramiento y los nuevos desafíos, y adquirir un conocimiento que incremente el valor agregado a los procesos de educación. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación 2000, p.11)

### **Gestión para Desarrollar Espacios de Convivencia en las instituciones Educativas**

Peña, P. Sánchez, J & Ramírez, J. Menjura, I (2016) definen lo siguiente

La convivencia escolar puede comprenderse como un dispositivo de construcción colectiva, participativa y democrática donde se promueven intercambios, estrategias pedagógicas y relaciones entre los distintos miembros de la comunidad educativa que a la vez crean y recrean pautas de relación intersubjetiva, significados, símbolos, códigos, concepciones y posturas frente al acontecer educativo que respaldan la posibilidad de abordarla, agenciarla y significarla como oportunidad de aprendizaje. (párr.2)

La convivencia expresa necesidad de liderazgo y compromiso por parte del equipo educativo de la institución al propiciar la participación de los distintos actores en los centros educativos implica adopción de medidas de prevención contra la violencia, técnicas de resolución de conflictos como posible mediación adquieren protagonismo, los espacios de convivencia buscan presentar un proceso encaminado al fortalecimiento de distintos propósitos de la educación, el logro y el mantenimiento de una independencia institucional, basada en un marco de políticas públicas, que enriquezca no solo conocimientos académicos, didácticos, sino las necesidades educativas presentes.

#### **Gestionando la convivencia en el aula.**

Convivencia, primeramente, definamos que es convivencia.

Para Guevara, (2013)

La convivencia implica la relación con quienes vivimos y compartimos, diariamente. Disponemos de la inteligencia y la tolerancia para entenderlos, respetar sus ideas, creencias y prácticas, aunque sean diferentes o contrarias a las nuestras. Así mismo,

valoramos la firmeza de su pensamiento y proceder, conforme a sus ideales y la autodeterminación de sus propias decisiones sin depender de los demás. (p. 36).

La importancia de convivir es desde el respeto, de la diversidad, de los derechos humanos, desde la dignidad de cada ser humano, para fortalecer sus relaciones y lograr una mejor convivencia. Aunque somos iguales como seres humanos, nuestros pensares y formas de actuar son diferentes, esto va a depender de nuestra historia y formación propia.

Según la Unesco (2011) en el Informe Programa Convivir

La dinámica social, basada en relaciones de confianza y cooperación, en la que toda persona se sienten parte de una sociedad, disfrutan de sus derechos humanos y oportunidades socialmente construidas y expresadas. Convivencia es el proceso social mediante el cual nos relacionamos con otros y a través del cual se forja la identidad, la independencia y la libertad de cada persona. Comprende cada uno de los actos de las vidas de las personas, pues vivimos siempre con otros: con otros países, con otras personas, con otros sectores, con otros grupos. Es un proceso de todos los días, pues cada día, cada acto de la vida de una persona lo hace con otros, lo hacen convivencia con otras personas, con otros grupos, con otras naciones. Solo en relación con los demás es que tienen sentido los actos y pensamientos de las personas. Para los docentes, la palabra convivencia remite a una actividad especial diseñada con el propósito explícito de compartir, tener o participar de "una convivencia". Se considera propicia para acercar a los estudiantes, promover valores, facilitar intercambios, lograr que se conozcan mejor (p.43).

La convivencia desde nuestros actos humanos, diferencias o acuerdos busca implementarse para vivir en ambientes de armonía, de paz, y de tolerancia, busca plasmar la importancia del respeto de vivir con otros, respetando sus diferencias, aceptando a ese otro tal y como es desde la posición de respeto. La institución donde se desarrolla nuestro proyecto investigativo es privilegiada al contar con la oportunidad de una convivencia trilingüe, para la institución es importante afirmar la importancia de un ambiente de convivencia entre los

alumnos buscando que se crea en ellos principios de armonía, confianza, de relaciones interpersonales. Por eso es fundamental para la institución educativa la proporción y el desarrollo de la implementación de espacios acogedores, que generen seguridad y crean vínculos de comunicación entre toda la comunidad educativa.

Desde hace más de una década la convivencia y disciplina escolar viene siendo un fenómeno que preocupa tanto al profesorado como al responsable de la Administración Educativa. La preocupación surge por la frecuencia con la que se suceden hechos que alteran y rompen la buena armonía y convivencia en las aulas y centros educativos y por la dificultad de encontrar soluciones idóneas y eficaces para superar el problema. Nadie duda que la convivencia y el respeto a ciertas normas es absolutamente necesario para conseguir una enseñanza de calidad. La violencia, la agresión, la indisciplina y el descontrol en las aulas y centros educativos van en aumento en las sociedades occidentales Correa, A. Álvarez, A & Correa, S (2015).

La importancia de convivir es la aceptación de la otra /s personas desde el principio del respeto, entendiendo que todos somos seres humanos, pero cada uno de nosotros es diferente desde su forma de actuar, de vivir, y de pensar. La convivencia es mucho más que la coexistencia. Es un aprendizaje, un arte que es preciso aprender. Así viviremos en condiciones de aceptar los diversos cambios o modificaciones que nos sugieren las relaciones interpersonales, haciendo evidentes nuestros niveles de tolerancia, la aprobación de las normas y nuestra actitud conciliadora y de regulación en materia de conflictos. (Guevara 2013, p.37).

Guevara, (2013) cita a Ortega,1997

la convivencia escolar es el entramado de relaciones interpersonales que se dan entre todos los miembros de la comunidad educativa, y en el que se configuran procesos de comunicación, sentimientos, valores, actitudes, roles, status y poder. Desde esta perspectiva, la convivencia escolar es el conjunto de acciones determinadas por relaciones interpersonales entre todos los miembros de la comunidad educativa que favorecen la coexistencia. (p.38).

Convivencia se percibe de formas diferentes en la comunidad educativa, esto de acuerdo con cada uno de los roles sociales, sus experiencias personales, su nivel socioeconómico, y sociocultural. Se desarrolla a nivel educativo por medio de la construcción cognitiva, conductual y emocional, favoreciendo la labor del quehacer educativo para alcanzar los objetivos de una manera armónica.

### **Prevención y promoción de la convivencia.**

Prevención integral, Convivencia y Paz

Para la Organización de las Naciones Unidas

Una cultura de paz es un conjunto de valores, actitudes, tradiciones, comportamientos y estilos de vida que promueven el respeto a los derechos humanos, el desarme para garantizar la vida en el planeta, el desarrollo económico, humano y social, en armonía con la naturaleza, la libertad de información y la educación para la vida, incorporando la resolución pacífica de los conflictos, la seguridad y el respeto a la dignidad humana en su diversidad, la tolerancia, la solidaridad, la participación democrática, la equidad e igualdad entre mujeres y hombres” (p. 5).

García, A & Ferreira, G (2005)

La buena armonía, la convivencia, el respeto y la disciplina escolar son elementos necesarios para conseguir los fines y objetivos de la educación y más aún dentro de los valores y actitudes sociales de la educación está la adquisición vivencial de las normas y reglas de respeto y convivencia como objetivos y contenidos transversales del sistema educativo. Ayuda a comprender que hay un orden moral en el mundo. Enseña a ser responsable y a desarrollar el autocontrol y autonomía y la convivencia. (p. 165).

### **Importancia de los espacios de convivencia**

Mártir, S & Hernández, C (2017)

La convivencia escolar es un aprendizaje, porque se enseña y se aprende a convivir, y se genera en la interrelación entre los miembros de la comunidad educativa, lo cual tiene

mucha incidencia significativa en el desarrollo ético, socio afectivo e intelectual, es decir en la formación integral del alumnado. Por tanto, hoy en día es sumamente necesario implementar iniciativas tendientes a alimentar los factores que propicien una convivencia sana entre el estudiantado y que forme en él una personalidad amigable con la sociedad (p.10).

Convivir con otros desde la diferencia de cada quien involucra la importancia de compartir respetando las diferencias, sus creencias, aunque sean completamente diferentes al ideal de lo que se piensa, enseñar a convivir a la comunidad educativa, es necesario de implementar desde la importancia integral para todos para fomentar una sociedad más justa entre todos y para todos.

Además de entender la importancia de los espacios de convivencia, se deben entender las competencias necesarias por desarrollar para una buena convivencia.

***Competencia para una buena convivencia son:***

Según la Revista UNIR (2019) las competencias para una buena convivencia son:

- Empatía.
- Escucha activa.
- Diálogo asertivo.
- Resolución de conflictos.
- Valores y conciencia social.
- Conductas pro sociales (altruismo).
- Identificación y gestión de emociones.
- Autoestima y autoconocimiento. (párr. 11).

**Rescate de los valores en el tema de la convivencia**

Para rescatar los valores en el tema de la convivencia, el primer paso es conocer de dónde parte esta iniciativa que se busca implementar en la institución educativa. Para Vidanes, J (2014)

Podemos realizar una breve retrospectiva histórica, recordando que la educación para la paz se inicia con el movimiento de la Escuela Nueva, recibe el apoyo institucional de la UNESCO, se enriquece con el ideal de no-violencia y continúa su andadura a través de la Investigación para la Paz y el Desarrollo. Superada la clásica oposición paz contra



guerra, actualmente se propone la paz como antítesis de la violencia, la llamada paz positiva. Este aspecto encuentra su mejor marco de actuación pedagógica dentro del modelo socio cognitivista de Vygotsky, L (1979)". (párr. 3).

Son las reformas generales en educación que insisten el volver al rescate de los valores, en ellos precisamente se encuentra un puente que permite generar convivencia en el sistema educativo, donde se debe implementar ese llamado reflexivo al cambio, no solo a los alumnos, sino a toda la comunidad educativa.

Sólo a través de los principios básicos como los valores que hoy en día en sociedad han venido a deteriorarse de tal forma que las olas de violencia se presentan a diario en nuestras instituciones, y no solamente en costa Rica, sino a nivel mundial, se escucha por los medios de comunicación y las redes sociales como un factor propiciador que nos lleva a un caos se podría decir de odio.

Por eso es urgente proponer espacios de convivencia, que respeten los derechos de las personas, que generen no solo participación activa sino reflexiva, y para lograrlo se debe dar inicio con lo básico pero trascendental, como son la formación en valores. Vidanes, J (2014)

“Educar para la paz es una forma de educar en valores, la educación para la paz lleva implícitos otros valores como: justicia, democracia, solidaridad, tolerancia, convivencia, respeto, cooperación, autonomía, racionalidad, amor a la verdad. La educación en valores es un factor importantísimo para conseguir la calidad que propone nuestro sistema educativo” (párr.2).

Para construir formación en valores, los primeros que se deben de preparar en la temática es a los docentes, y no a los alumnos como se ha pretendido hacer en las instituciones educativas hasta el momento, no solo es necesario el conocimiento teórico se necesita formación desde la vivencia misma, donde los docentes efectúen y apliquen un conjunto de estrategias para ver resultados en su salón de clase.

García, A & Ferreira, G (2005) exponen

Rescatar los valores que se pierden en nuestra sociedad, como: el respeto a las personas, la solidaridad, la gratitud, la alegría, la honestidad, la integridad, en fin, la utilización de las palabras significativas para el bienestar de todos, el por favor, con permiso, muchas gracias, además del uso del buen sentido en las más variadas situaciones, característica esta de una sociedad consumista y falsamente democrática. (p.177).

En nuestros escenarios académicos, estas palabras son sumamente necesarias de implementar en mi salón de clases las llamo las palabras mágicas, es tan interesante pasar por cada uno de los distintos lugares de una institución educativa y observar no solo a los alumnos sino a los docentes como les cuesta expresar, un por favor, un buenos días, un gracias, este es el principio por el que urge que las instituciones trabajen, nos hemos olvidado de lo bonito que se siente cuando otra persona te da las gracias, es urgente que los sistemas educativos trabajen en el rescate de los valores, muchos salones y más aún pasillos de instituciones cambiarían su manera de ver la vida.

Al ámbito educativo se le atribuye la necesidad de la educación en valores, pero esto lastimosamente no siempre se da de la misma forma, se debe entender que los docentes y administrativos deben de velar por una promoción de la construcción social, desde el aula donde los valores estén basados desde la equidad, el respeto, la responsabilidad, la amistad, la libertad, etc. Todos necesarios para la formación de identidad de cada estudiante para la vida misma. Pero qué pasa si ni ellos la aplican, quizás porque esto sucede al no encontrar un sentido de pertenencia, el sentido de pertenencia es poder sentirse en casa.

Un reflejo de cómo están los estudiantes en las aulas, son precisamente los gritos de auxilio que se solicitan en silencio, especialmente en la adolescencia donde el estudiante trae a la clase lo que escucha, calla y siente en casa.

Los docentes deben desarrollar habilidades de liderazgo y para ello son sumamente importantes los valores desde la posición de autoridad, pero al mismo tiempo de como los pueden entender desde una posición no solo de liderazgo, sino desde enseñarles a entender cada uno de los mismos por medio de estrategias para contribuir desde una posición más humana, más culta y solidaria para con los que tiene a su alrededor, dentro y fuera de la institución. Todo líder educativo debe fomentar acciones en la institución educativa, desde un papel representativo basado en el ejercicio de principio de los valores, fundamentados en la paz desde

la sana convivencia y deben estar enlazados con lo que ocurre en el plano familiar del estudiante, y de la comunidad educativa.

La buena armonía, convivencia, el respeto y la disciplina escolar son elementos necesarios para conseguir los fines y objetivos de la educación más aún dentro de los valores y actitudes sociales de la educación se encuentra la adquisición vivencial de normas y reglas de respeto y convivencia como objetivos y contenidos transversales del sistema educativo. Esto nos permite entender que hay un orden moral en el mundo. Enseña a ser responsable a desarrollar el autocontrol, autonomía y la convivencia. García & Ferreira (2005, p. 165).

### **Elementos para una buena convivencia.**

Según Aparicio (s.f) los elementos para una buena convivencia son:

- El respeto: Cuando establecemos cualquier tipo de comunicación con otra persona, la primera premisa es aceptar la dignidad de esta persona como tal, sin prejuicios ni discriminaciones, y entender que puedan tener pensamientos y opiniones distintos a los nuestros. Esto no implica que no podamos discutir o combatir estas opiniones, pero siempre respetando a la persona.
- La afabilidad: Entendiendo esta como una actitud positiva en nuestra relación con los demás. Un ambiente de cordialidad facilitará nuestras relaciones con los demás, pero si nuestra actitud es recelosa o indiferente, difícilmente nos llevará a una convivencia satisfactoria.
- La inteligencia: En las relaciones sociales, las buenas intenciones no son siempre suficientes. Cuántas veces hemos visto a personas que tienen el dudoso don de la impertinencia y molestan continuamente sin ser conscientes de ello. Para tratar con inteligencia a los demás, es importante saber escuchar e intentar conocer a la otra persona y, en caso contrario, saber callar en determinados momentos. Una persona socialmente inteligente sabe estar y comportarse con personas muy diversas, social y culturalmente, aunque haya tenido quizá menos formación en la infancia.
- La educación: Es una de las bases de una buena convivencia, y la podemos considerar como un compendio de los puntos anteriores. (párr. 4).

Caso contrario la misma autora, expone la contraparte, los factores negativos para la sana convivencia dentro de los cuales se encuentran:

Factores negativos para la convivencia.

- Los prejuicios: Estos implican una mala predisposición de antemano a la convivencia, lo que nos hará tener una actitud negativa ante los demás dificultando enormemente la relación. El prejuicio va en contra del respeto que cada persona merece.
- La intransigencia: Convivir con los demás supone un esfuerzo en conseguir puntos de acuerdo. Para ello, todas las partes deben ceder a menudo en sus posturas. Cuando alguien nunca está dispuesto a ceder, la convivencia no es posible, se podrá producir una relación de acatamiento o subordinación, pero nunca de auténtica convivencia.
- La falta de comunicación: "Hablando se entiende la gente" es un dicho popular realmente acertado a este respecto. Cuántas veces la falta de comunicación provoca situaciones difíciles en todos los ámbitos de nuestra vida, que podrían ser solventadas con una simple conversación. (párr. 5).

#### **Atención al conflicto.**

Los docentes deben de desarrollar habilidades para mediar es una de las habilidades de un líder, pero no solo mediar, también deben saber aplicar como solucionar el conflicto presente en un salón de clase, la gran mayoría solo media a través del viejo esquema de las boletas la manera más fácil, se continua en las instituciones aplicando la represión y no la solución.

Existen diferentes autores para atender un conflicto, la autora escogida es una profesional con trayectoria en este campo por eso se hace mención de su método en esta investigación. Importante es entender ¿Cómo serían nuestras instituciones si los docentes fueran formados en cada salón de clase, con las herramientas necesarias para resolver los conflictos?

La autora, propone la mediación desde el papel del docente conjuntamente con todos los alumnos, el fin es contrarrestar la ausencia de modelo social no agresivo, imprescindible se programe la enseñanza de la resolución de conflictos por la vía pacífica, potenciando el papel del mediador, asumido por todos y cada uno de los alumnos. Valet, M (2018).

De la misma forma para Vallet, M (2018) Niños y adolescentes siguen sin aprender a resolver sus conflictos pacíficamente, porque el modelo social, inherente a la familia y la escuela, no promueve la convivencia armónica, sino que suscita agresividad.

Al agredido, en lugar de enseñarle a poner límites, a defenderse diciendo «no» con firmeza y a pedir ayuda si no le escuchan, le defienden compadeciéndole, educándole para ser víctima, o se le anima a agredir diciéndole «¡Defiéndete!», refiriéndose a que devuelva la agresión. Al agresor, en lugar de enseñarle a controlarse apartándose del grupo, a hablar para decir lo que quiere en lugar de agredir, le reprenden con gritos, descalificaciones, culpabilizándole, castigándole... Le etiquetan de «agresivo», «insociable» o «egoísta», transmitiéndole la idea de que es así, de que no puede cambiar, contribuyendo de esta manera a perpetuar su comportamiento ofensivo.

Para contrarrestar la ausencia de modelo social no agresivo, es imprescindible que la escuela programe la enseñanza de la resolución de conflictos por la vía pacífica, potenciando el papel del mediador, asumido por todos y cada uno de los alumnos. (párr. 9).

Vallet, M (2018) expone “Los 10 consejos y técnicas de resolución de conflictos. Su método se basa en la negociación y el diálogo, trabajando en equipo:

1. La base de la convivencia es el diálogo y los acuerdos. Para resolver conflictos en el aula es necesario saber dialogar y ponerse de acuerdo. Por otra parte, trabajar en equipo permite a los alumnos practicar los valores, convivir en armonía regulando sus reacciones emocionales, adquirir habilidades para resolver sus conflictos y ser ciudadanos responsables y solidarios.
2. El diálogo consiste en expresar claramente el propio punto de vista y escuchar con empatía el punto de vista de los demás.
3. Para enseñarles a dialogar, primero les debemos escuchar: ¿Qué piensan, creen, opinan, sienten...? Después expresaremos nuestro punto de vista.
4. Los acuerdos consisten en establecer las normas y límites de convivencia que se necesitan, así como las consecuencias que ayudan a cumplir las normas que les cuestan.
5. En el centro escolar se debe establecer un tiempo para enseñar a los niños a resolver sus conflictos mediante el diálogo y el acuerdo. Se les dice que les vamos a enseñar a convivir en paz. Y se resuelve un conflicto diferente en cada sesión.

6. Los niños necesitan que les enseñemos a resolverlos, en lugar de hacerlo nosotros. No debemos pedirles que los solucionen sin haberles enseñado cómo hacerlo.
7. Les enseñaremos cuando ellos y nosotros estemos tranquilos. En el momento del conflicto los separamos y después hablamos... sin gritos, sin quejas, sin recriminaciones, sin culpabilizar.
8. Al agredido no debemos defenderle ni animarle a agredir. Le enseñamos a decir «no» con firmeza. Si no le hacen caso, tiene que pedir ayuda.
9. Al agresor le enseñamos, sin agredirle, a decir lo que quiere y a controlarse, a tranquilizarse, alejándose del niño con quien tiene el conflicto.
10. Establecemos las normas y límites de convivencia: lo que pueden y lo que no deben hacer. (párr. 10).

### **Aprender a convivir para detener el acoso.**

Castro, K (2019) del periódico (C.R.Hoy.com) presenta la realidad de lo que vive en Costa Rica.

Costa Rica se posiciona en el segundo lugar del listado de países con mayor porcentaje de casos de acoso escolar, según la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)”. “Según estudios de la Organización Mundial de la Salud (O.M.S) El acoso escolar será la causa de más de 850 mil casos de suicidios en menores de edad para el 2025.

Son estadísticas veraces y reales, las que se exponen en este apartado, es o no importante preparar a los docentes en habilidades de liderazgo para trabajar en los espacios de convivencia. Somos testigos mudos de lo que acontece en los centros educativos, pero quienes están dispuestos a generar un cambio, un cambio es una vida que se puede salvar. El acoso no es un juego como se ha querido ver en los medios propiciadores de odio como las redes sociales, donde nuestros adolescentes están expuestos día y noche a la información.

En Psicología, les conocemos a las redes sociales como las nuevas niñeras, pero también conocemos los efectos nocivos y uno de esos es el silencio propiciador de muchos adolescentes.

Según la Revista UNIR (2019)

El programa finlandés KiVa contra el acoso, que se ha ido implantando durante los últimos años en el resto de países europeos dado su notable éxito, ha demostrado que enseñar competencias pro sociales y trabajar la inteligencia emocional con los alumnos mejora el clima en el aula y reduce la violencia y el bullying. La propuesta consiste en actividades dinámicas donde el profesor instruye desde la identificación de emociones, las propias y las de la víctima, hasta detectar aquellos comportamientos que pueden derivar en acoso y que puedan ofrecer ayuda y/o denunciarlo”. (párr. 6).

Para la Revista UNIR (2020) la metodología del programa KiVa contra la prevención del acoso consiste en:

“Es un programa estructurado y con una implementación sencilla para los centros educativos. Se divide en tres unidades, según las horquillas de edad de los alumnos: entre 6 y 9 años; de 10 a 12; y una última etapa diseñada para la etapa posterior a la enseñanza secundaria. Incluye una serie de materiales concretos disponibles para los docentes para realizar juegos, dinámicas y trabajos en los que se abordan diferentes aspectos del conflicto.

Prevención: Pone el foco en evitar que la violencia sea la vía de resolución de conflictos y empieza a trabajar esta forma de actuar desde que los alumnos son muy pequeños. Se desarrollan juegos, actividades y trabajos, en función de la edad de los alumnos para sensibilizar sobre el acoso y sus consecuencias.

Intervención: Cuenta con acciones concretas para los casos en que un alumno está sufriendo acoso escolar. Se dirigen tanto al acosador como a la víctima e integra a un pequeño grupo del entorno de la víctima para que le den apoyo y se resuelva la situación.

Supervisión: El método implica también un seguimiento de los avances que se vayan logrando en cada grupo y cuenta con una herramienta de supervisión online para dejar constancia de las actividades implementadas y de su impacto”. (párr. 6-11).

Se puede observar como a través de este método se puede abordar el manejo del acoso donde el Docente tiene un rol protagónico de agente de cambio al trabajar directamente en la

situación lo importante es la participación que se le da a la clase en el momento, donde cada uno de los estudiantes cuentan con su voz para dar aportaciones ante el conflicto presentado, sin dejar de lado la situación. Desde la proposición los estudiantes son guiados por el docente para la debida intervención, esto permite crear redes de apoyo entre los estudiantes y más aún crear confianza con el docente.

Según la Revista UNIR (2020)

El método KiVa propone una forma distinta de abordar el problema del acoso escolar: actuar sobre quienes, por acción u omisión, colaboran en la violencia, en lugar de centrarse en la relación entre víctima y acosador. Es decir, se implica en la resolución del problema a los testigos del acoso: compañeros y compañeras que ríen o fomentan las situaciones de confrontación y aquellos que evitan implicarse por miedo o por cualquier otra razón. El objetivo principal es evitar que las situaciones de acoso se normalicen, sean algo hasta divertido y, por tanto, se permitan. Al evitar que los testigos sean cómplices, el acosador pierde la posición de poder con la que siente que su conducta queda avalada en el grupo. (párr. 5).

### **Actividades y técnicas para una buena convivencia en el aula**

Aunado, a la anterior La Revista UNIR (2019) presenta:

- Los trabajos en equipo promueven la cohesión de grupo, el diálogo y, en definitiva, aprenden a colaborar, ayudar y transigir.
- Pequeñas asambleas o un rincón de paz en el aula para resolver los conflictos dialogando, hasta instalar un buzón para que cuenten de manera anónima (si así lo desean) sus problemas de adaptación en el centro educativo o fuera de él. Círculos de amigos: compañeros - voluntarios o asignados por el profesor- que ayudarán a estos alumnos más vulnerables al acoso.
- Comités de convivencia, compuestos por alumnos de diferentes cursos, que velan por el bienestar y la paz dentro del centro. Otro pilar fundamental para lograr un buen clima en clase son la existencia de normas. Normas bien explícitas y sencillas. En lugar de ser el profesor quien dictamine el reglamento del aula, se puede proponer a los alumnos que todos contribuyan a elaborarlo.



### **Estrategias para la convivencia en las aulas:**

Como necesidad imperante en todas las aulas, lo primordial que debe existir es un líder, pero un líder en formación constante, por eso el reto de formar a los docentes y administrativos en las habilidades requeridas. Lo primero que se deben saber son las estrategias básicas que toda aula requiere desarrollar para un buen desempeño.

Estrategias preventivas:

Según García, A & Ferreira, G (2005) nos expones algunas de ellas:

1. Normas Claras y sencillas. Objetivos específicos. Debatir las normas. Debatir las consecuencias del incumplimiento de las normas. El alumno debe comprender y asimilar la necesidad del cumplimiento de las normas.
2. Actividades. Debatir las normas necesarias. Se coloca una norma en la pizarra y se discute las ventajas de su incumplimiento. Preguntar cuáles son los problemas más importantes de clase y discutirlos. Al final de semana se felicita, se critica y se propone. Al final de semana se debate las dificultades que han ido apareciendo. Debate de las normas de forma individual.
3. Se ponen en lugares visibles panel, adornar la clase con carteles de las normas de convivencia.
4. Origen de las normas: El profesor establece normas. Los alumnos establecen normas. Se consensuan las normas. (p.166). Las normas establecidas desde el principio del liderazgo son sumamente importantes en todo salón de clase, el fundamento del comprender él porque es tan importante el cumplimiento de las normas de salón de clase, es el primer principio desde el orden que debe aprender todo líder en formación.

La escuela y la familia según la Revista UNIR (2019) “son la primera institución donde tenemos que desarrollar y aprender habilidades sociales y psicológicas para una convivencia armoniosa en grupo” (párr. 3). Desde nuestro nacimiento se origina una importancia de aprender a vivir en sociedad esto ocasiona que desde nuestra familia se aprendan las primeras normas para relacionarnos con los otros y que esas normas sean claras y sencillas de entender, pero esto hoy en día se ha perdido de aquí la urgente tarea de traerlas al salón de clase e ir instaurando de a pocos las conductas en los estudiantes, mediante diversas estrategias que le

permitan construir sus propias experiencias, y que sean las herramientas necesarias y ante todo preventivas para cada uno de ellos/as aplicados en sociedad.

García, A & Ferreira, G (2005) explican esta vez derechos, deberes y responsabilidades de los alumnos en un salón de clase.

- Los Derechos de la Clase. Escuchar y ser escuchado. Respetar y ser respetado. Tomar en serio a los otros. Ser tomado en serio. Se pone en un lugar visible de la clase “(p.166). Según los autores se representa la necesidad de los derechos de clase entre los que se pueden entender además de las normas, uno de los más importantes como lo es la escucha desde el principio de respeto.
- Derechos y Deberes de los alumnos en clase. Anotar en la pizarra los derechos que los alumnos proponen para poder convivir en clase. Anotar en la pizarra los deberes que los alumnos proponen para poder convivir en clase. Hacer una explicación breve, simple y objetiva de los derechos y deberes propuestos por los alumnos. Hacer un documento escrito y firmado por todos los alumnos y el profesor. García, A & Ferreira, G (2005, p.167). La enseñanza de los derechos que se tienen, es un aspecto fundamental para que el docente aplique desde su posición
- Asumir Responsabilidades. Dar tareas a los alumnos. Elegir tareas. Responsabilidad de la elección. Enumerar algunas tareas rutinarias. Aprender ayudar y a cooperar. Aprender a trabajar en grupo. Adquirir habilidades cooperativas. Consolidar comportamientos cooperativos. (García, A & Ferreira, G (2005) p.167). Asumir responsabilidades y cooperar desde la ayuda son actitudes de suma importancia en un salón de clases.

### **Líder**

Noj, M.R (2007) expone el concepto de líder citando a Casares (2001)

El líder es el respaldo del equipo, es el que potencia a otros para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad; es quien fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y especialmente es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que los une para colaborar y decidir las acciones a tomar (p.21)

Un líder será quien pueda dirigir, no solo a sus compañeros, sino a quien se quiera. En este caso se necesita la formación para que docentes lleguen a ser verdaderos líderes dirigiendo a sus alumnos al logro de sus objetivos, de sus metas, porque no de sus sueños, atribuyendo en ellos capacidades, habilidades para pensar que le permitan la consecución del cumplimiento de lo trazado en el camino, las habilidades para el líder y su liderazgo son construidas día a día, y que mejor que en los salones de clases.

Noj, M.R (2007) citando a Lemus (2004) comenta que el docente, maestro o educador, es la persona que ejerce cierta influencia sobre los educandos o alumnos para modificar su ser.” (p.20). Desde una posición del papel del docente como líder, la cita permite entrever como el docente guía el proceso de enseñanza y la influencia de aprendizaje que se presenta en el alumno. En todo lugar, y sin excepción alguna, se requiere de una figura de líder que guíe los procesos que se desarrollan en los diferentes ámbitos laborales y personales. Es gracias a los líderes que se facilita que objetivos de las instituciones se alcancen de la mejor manera y que las personas se integren como un todo para realizar sus funciones de forma eficiente.

Para Noj, M.R (2007)

En la actualidad, el líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y, a la vez, influir en otras personas; es así como se consolida el papel que desempeña el docente dentro de la educación de un país. El docente, como líder, debe propiciar que los alumnos participen en las actividades programadas, bajo su coordinación proporcionando las directrices claras y correctas con capacidad de motivar la productividad de los alumnos a fin de obtener éxito. (p.22).

Los líderes se pueden encontrar en una posición de influir, pero también pueden en otro momento ser sujetos de influencia. (Horn, A.E & Marfan, J 2010, párr. 5). En los centros educativos no necesariamente los líderes son los directivos, muchas veces percibimos en instituciones educativas, que los directivos cumplen solo un papel de administradores, pero no cuentan con lo necesario para liderar a su equipo de trabajo, aquí es la importancia que los directivos desarrollen estrategias junto a su equipo de docentes y si no se cuentan con las habilidades requeridas, tenga un equipo de líderes a cargo que le ayuden en la toma de decisiones en los ámbitos tanto personales como educativo, es decir que cuente con un equipo

que le permite llevar a cabo la tarea de una forma correcta, es importante entender que un líder no solo da órdenes, sino aprende a ceder y a delegar funciones en quienes cuenten con lo necesario para llevarlas a cabo por el bien común de su comunidad estudiantil.

### ***Líder educativo***

Un líder educativo debe contar con la capacidad de decisión ante diversas situaciones que se presentan a diario en la comunidad educativa, para un líder ser reconocido se necesita el desarrollo de sus inquietudes, debe abandonar la zona de confort, y mostrar iniciativa en su institución especialmente en su salón de clase ante sus alumnos, y en los pocos espacios con sus compañeros debe fomentar la cohesión desde el respeto, la responsabilidad y generar la unión de grupos, sin importar donde este o con quienes se encuentre. Todos dentro de la comunidad educativa deben de tener un papel representativo, y el líder debe buscar marcar esa diferencia no desde una imposición sino desde la apertura fomentando el espíritu de equipo.

Horn, A.E & Marfan, J (2010) exponen. Muchos autores en la actualidad enfatizan la noción de liderazgo distribuido dando a entender que se trata de una función que debe ser compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal. (párr.4).

La estructura del Líder educativo, debe ser centrada, tener el norte hacia dónde dirigir lo que desea lograr como líder con sus colaboradores, una misión y visión en la institución debe ser flexible de adaptar a los cambios, debe ser rápida de contar con la capacidad de respuesta por parte de él y sus colaboradores en la toma de decisiones, amigable, porque al buscar una misma meta u objetivo se debe ceder en algunas ocasiones, tras la búsqueda de lo mejor para la institución, por otro lado, divertida porque debe ser un lugar, con un líder abierto al cambio, a la innovación, siempre en la búsqueda de lo que sea mejor para su equipo u organización con un buen resultado llevado a cabo gracias a la actuación de todos en el proceso, esa sensación de bienestar y satisfacción del día a día por lo logrado. Ahora que se concibe que es un líder se pasará a entender que es el liderazgo desde la función del líder.

### ***Liderazgo***

Villa, S (2015) expone “Entendemos el liderazgo como la influencia sobre las personas o grupo anticipándose al futuro y contribuyendo a su desarrollo personal y social”. (p.7). Al respecto, Castro, E. Miquilena, E & Peley, R (2006) mencionan que:

El liderazgo es un fenómeno de interacción social que se manifiesta en todos los grupos humanos, el líder eficiente es aquel que logra resultados exitosos por medio de su labor. Un buen líder sabe, que el resultado de su trabajo va a influir en sus seguidores y viceversa, el de ellos influirá en él y de todos, en su conjunto, va a depender el logro de los objetivos generales. (p.84)

El Informe de liderazgo de la OCDE (2009), en su prefacio afirma que: “el liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares ha hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares. (p.2).

Noj, M.R (2007) cita a Casares (2001), afirma que el perfil de liderazgo del docente es el del líder moderno es quien dirige, orienta, escucha, promueve y fortalece los esfuerzos de los alumnos hacia un aprendizaje para la vida que le permita transformarse en un agente de cambio para la nueva sociedad. (p.22). Un líder puede anteponer los intereses de los otros por los suyos propios, como pasa a diario con la mayoría de docentes, que anteponen muchas cosas por querer dirigir, orientar, a sus alumnos en especial en los ámbitos secundarios donde la necesidad es eminente, son los adolescentes los que necesitan que se les dirija que se les guíe, sin embargo estas necesidades en muchas ocasiones no se pueden satisfacer por que se desconocen, y se desconocen quizás porque un salón de clase no es dirigido de la mejor manera por un docente, y esto principalmente es por no contar con las herramientas requeridas en liderazgo frente a su clase.

El objetivo del líder educativo es lograr que cada persona dentro del proceso educativo alcance el conocimiento necesario para enfrentar los retos y un crecimiento superior que le prepare para el futuro, a pesar de perseguir un objetivo común, “que todos adquieren los saberes” este tipo de liderazgo se centra en cada uno individualmente. (Bello, Y 2018; párr. 2).

El Líder educativo debe generar una cultura de integración, participación, trabajo en equipo por medio de competencias, afinidades, destrezas, todo lo que le permita el desarrollo de un buen desempeño laboral en la institución. (...) “un líder educativo es quien es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos, en general, en la comunidad educativa.

Para la OCDE (2009)

El desarrollo del liderazgo es crucialmente importante en muchos países. Un conjunto de patrones comunes incluye la elaboración de estrategias sistemáticas de desarrollo de liderazgo; el establecimiento de nuevas instituciones de desarrollo de liderazgo; el enlace de la formación gerencial actual con el desarrollo de liderazgo; la formulación de perfiles de competencia de liderazgo, en cualificaciones, estándares y estructuras; la identificación y selección de posibles líderes; la instrucción y la tutoría, y la promoción de desarrollo de liderazgo sostenible mediante el reconocimiento de las responsabilidades de los directivos de desarrollo de otros líderes. (p.114).

Es aquí donde se puede observar la necesidad de desarrollar estas habilidades de liderazgo en los docentes, pero de una forma donde se integre la teoría, la formación a través de la práctica, al igual que en las universidades o casas de enseñanzas la teoría es solo una parte pero la esencia misma es su aplicación y esto solo se logra a través de la experiencia, de aquí la importancia de esta investigación que permita que se refleje la realidad desde la necesidad misma que se tiene en las instituciones educativas de nuestro país. La de preparar y brindar formaciones adecuadas y no de pinceladas a los docentes al ser estos los propiciadores para enrutar vidas, o para transformarlas y que mejor que a través de una formación que le permita crear desafíos, hacer altos en su camino, trabajar consigo mismo, sacar lo peor de sí para convertirlo en lo mejor que pueda ofrecer a otros.

Para Pont, Nusche & Moorman (2009) Al realizar una revisión selectiva de la literatura pueden identificarse las siguientes categorías amplias de características: valores, habilidad cognitiva, habilidades interpersonales y de comunicación, proactividad, pragmatismo y espíritu empresarial, confiabilidad y ser un maestro y aprendiz comprometido. Es importante entender que estos elementos contribuyen de manera interdependiente a la realización de las tareas de liderazgo. (p. 114).

Cuando se habla de liderazgo educativo, se requiere pensar en una persona visionaria, con valores, con ciertas habilidades interpersonales, dentro de ellas muy importante la comunicación, además debe tener deseos de mantenerse en constante innovación y cambio para adaptarse a las necesidades que van surgiendo en el proceso educativo. Los líderes educativos son aquellos que logran guiar a la comunidad educativa al cumplimiento de sus objetivos de la institución educativa y de la sociedad en sí misma. Pero como lo exponen los autores, no solo

es importante el tener el deseo, sino la formación que le permita poner en escena lo que lleva por dentro.

Pont, Nusche & Moorman (2009) citan a Elmore (2008),

El liderazgo es una disciplina basada en el conocimiento y solo se convierte en liderazgo al ponerse en marcha. Las prácticas relacionadas con el liderazgo existen independientemente de las personas que las utilizan y están sujetas a pruebas constantes contra los rigores del trabajo práctico y la evidencia de eficacia. El liderazgo no es inherente a las características personales del individuo: más bien, lo es a sus conocimientos, habilidades y conducta (p. 114).

La base del liderazgo es el apoyo de los que rodean al líder y trabajan junto a él. Desde aquí la importancia de pensar en nuevas y frescas alternativas de formación, el liderazgo educativo requiere condiciones, características que permitan hacer posible una sociedad más humana, donde diferentes actores del proceso educativo crean una dinámica de proyección con valores y principios éticos en el desarrollo de la persona en este caso en la formación del docentes y administrativos como agentes de cambio.

Para John Maxwell (2000), una persona debe desarrollar estas 21 cualidades indispensables para ser un líder.

1. Carácter: sé un pedazo de roca
2. Carisma: la primera impresión puede ser determinante
3. Compromiso: es lo que separa a los hacedores de los soñadores
4. Comunicación: sin ella, viajas solo
5. Capacidad: si la desarrollas, ellos vendrán
6. Valentía: una persona con valentía es mayoría
7. Discernimiento: pon fin a los misterios no resueltos
8. Concentración: mientras más aguda sea, más agudo serás tú
9. Generosidad: tu vela no pierde nada cuando alumbra a otros
10. Iniciativa: no deberías salir de casa sin ella
11. Escuchar: para conectarte con sus corazones, usa tus oídos

12. Pasión: toma la vida y ámala
13. Actitud positiva: si crees que puedes, puedes
14. Solución de problemas: no puedes dejar que tus problemas sean un problema
15. Relaciones: si tomas la iniciativa, te imitarán
16. Responsabilidad: si no llevas la bola, no puedes dirigir al equipo
17. Seguridad: la competencia nunca compensa la inseguridad
18. Autodisciplina: la primera persona a la que tienes que dirigir eres tú mismo
19. Servicio: para progresar, pone a los demás primero
20. Aprender: para mantenerte dirigiendo, mantente aprendiendo
21. Visión: puedes conseguir solo lo que puedes ver.

La lista anteriormente presentada, refleja lo que considera el autor son características o cualidades que debe desarrollar una persona que pretenda ser líder. Si se observa cada una de estas características va en función de la otra, es por eso que hoy se puede entender que toda conducta o habilidad se puede trabajar para aprender, desaprender y modificar.

Un buen líder quizás tenga algunas cualidades innatas que le facilitan la labor, pero en la mayoría de los casos los líderes crecen cuando su trabajo consigue reconocimiento. Un reconocimiento que se manifiesta en el seguimiento de los proyectos, en un excelente clima educativo, en la apertura a la comunidad. La base del liderazgo es el apoyo de los que rodean al líder y trabajan junto a él. Rosa, M (2014).

### ***Perfil del Líder.***

El Perfil del Líder que se pretende desarrollar para esta investigación en los docentes y administrativos, se presenta como: Descripción del Perfil de un líder educativo, según las características indicadas por los docentes y administrativos de la institución. Sin embargo, es importante aclarar que se pueden desarrollar aún más habilidades en el camino de transformación al liderazgo.

1. Una persona generadora de respeto.
2. Positiva.
3. Comunicativa desde la Asertividad.
4. Buena en sus relaciones interpersonales.



5. Empática.
6. Tolerante.
7. Trabaja en equipo.
8. Buen mediador/a
9. Proactivo/a
10. Innovador/a

Cada una de estas habilidades son importantes de observar para entender lo que los docentes y administrativos de la institución desean desarrollar en su camino a una formación como líderes. Para esto además se decide estudiar los tipos de liderazgo y ver cuál de sus características eran las adecuadas a nuestra investigación, lo que se consideró para la misma el liderazgo de tipo transformacional. Este tipo de liderazgo, que se explica a continuación se escogió al reconocer la importancia de desarrollar los principios necesarios para un líder educativo.

La exploración de diferentes tipos de liderazgo permite llegar a la conclusión que, para lograr satisfacer la necesidad de los docentes y administrativos y el propósito de la investigación, el que mejor se adapta según la necesidad de este estudio es el tipo:

#### ***Liderazgo Transformacional***

Vázquez, A (2013) citan James Mac Gregor Burns quien en (1978)

Describió al líder transformacional como aquel que reconoce y explora una necesidad o una demanda de un seguidor, a través de la comprensión de los motivos potenciales que tiene y con ello busca satisfacer las necesidades superiores de este al involucrarlo como persona completa. El resultado es una relación de mutua estimulación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales. (p.76).

González, O. González, O & Ríos, G. León, J (2013) sostiene que el liderazgo en los contextos educativos implica, una alta sensibilidad humana, para asegurar las condiciones favorables al aprendizaje, desarrollando en el docente cualidades específicas tales como: respeto, escucha activa, estimulación intelectual, paciencia, colaboración y tolerancia hacia los errores de los demás, pero sobre todo, lograr que el docente, entienda las necesidades de cada individuo, como ser único diferente, en su prosecución estudiantil. (p.358).

El líder transformacional debe observar, cuestionar, y proveer nuevos pensamientos, creencias y aptitudes a sus docentes en formación de líderes

El líder transformacional debe proveer movimientos en la organización educativa, saber cuáles son los objetivos por alcanzar que le permitan a la institución educativa crear un sentido mayormente consolidado de acuerdo con los valores institucionales o a la visión que tenga la institución.

Cardona, P (2005) expresa que

El liderazgo transformacional es atrayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario, capaz de apreciar holísticamente el proceso, con una amplia visión de sus objetivos de vida, con una actitud positiva y sobre todo un estratega, flexible, emprendedor e innovador. Transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores (p. 61).

Los líderes transformacionales establecen estándares de comportamiento exigentes y se presentan como modelos para conseguir la adhesión y confianza de sus seguidores, definen metas y desarrollan los planes para alcanzarlas, y dan autonomía y poder a sus colaboradores para formarlos y permitirles alcanzar su pleno desarrollo, orientando su interés personal al interés superior de la organización.

Vázquez, A (2013) citan a Burns quien en el (2003) propuso discernir entre dos formas de cambio. Desde su postura, el primer tipo de cambio consiste en sustituir una cosa por otra en un acto de intercambio; este es el tipo de cambio que se atribuye al liderazgo transaccional. Por otra parte, el autor plantea que el segundo tipo de cambio es mucho más profundo: se trata de causar una metamorfosis completa; es una modificación de la condición original a otra distinta; una transformación radical en la forma o en el carácter. Este es el tipo de cambio que opera en el liderazgo transformacional. (p. 76).

El estudio investigativo busca la transformación o metamorfosis completa al modificar los esquemas aplicados, para crear desde la creatividad e innovación algo diferente que le permita ver más allá al docente y administrativo para transformar desde sus objetivos hasta su mañana.

Vázquez, A (2013)

El líder transformacional rompe los esquemas organizacionales para crear una visión del futuro e invierte mucho tiempo en compartirla. A través de este proceso, el líder aclara el presente y muestra cómo el pasado lo ha influenciado, para finalmente utilizar a ambos para transformar el futuro (p.78)

El líder transformacional será el encargado de potenciar las metas, el auto crecimiento, poner énfasis en lo importante para la institución educativa, esto creará en los docentes y administrativos que desarrollen confianza, un poder como parte de sus propias habilidades ligadas siempre para el desarrollo de habilidades del líder, por medio de su esfuerzo, constancia, y compromiso con que se pretende alcanzar.

#### Tipos de líderes transformacionales

Vázquez, A (2013) citan en su propuesta original, Burns quien en (1978), habla de tres distintos tipos de líderes transformacionales en el contexto social, aunque no los reconoce como categorías. Todos ellos tienen las características transformacionales, pero destacan en algún medio específico. Estos son:

1. Liderazgo intelectual: es aquel que trabaja con ideas normativas y analíticas. No está desvinculado de su contexto social, sino que intenta cambiarlo. Tiene una conciencia de propósito.
2. Liderazgo reformador: cuenta con habilidades políticas excepcionales. Debe ser estrategia y proclive a las alianzas. Es un liderazgo moral, con gran poder de negociación.
3. Liderazgo revolucionario: es aquel que encabeza una transformación de todo un sistema social. Es un líder totalmente dedicado a la causa, que puede llegar hasta ser mártir. Este tipo de líder es el que genera una conciencia social y política entre los líderes y los seguidores. (p.80).

Gestionar el cambio, por medio de la estimulación intelectual de los seguidores, quienes podrán empezar a pensar en nuevas formas de hacer las cosas. El líder debe enmarcar el proceso de cambio en la necesidad de crecimiento personal, solo así podrán verlo atractivo. Vázquez, A (2013, p. 82).

El liderazgo transformacional ante el cambio educativo se fundamenta en la interacción de diferentes agentes educativos y se identifican 4 categorías de prácticas de liderazgo transformacional.

Vázquez, A (2013) citan a Leith Wood quien en (1994) identificó cuatro categorías de prácticas de liderazgo transformacional: a) propósitos (visión compartida, consenso y expectativas), b) personas (apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional), c) estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de profesores) y d) cultura (propia y colaborativa (p. 87).

En la investigación se presentan estas 4 categorías, desde un propósito de visión compartida por parte de los docentes y administrativos, en el deseo de la formación del desarrollo de las habilidades, lo que lograría por medio del apoyo individual de cada uno de los docentes y administrativos para ello es tan importante el estímulo intelectual por medio de la formación en la parte de la teoría, y la aplicación desde su ejercicio profesional para el logro de su autonomía y cultura propia desde su posición personal e integrativa y reflexiva desde la cultura colaborativa con sus otros compañeros y más con sus alumnos.

Por otro lado, es importante entender en qué consisten cada uno de los factores que son parte complementaria del liderazgo transformacional.

González, O. González, O & Ríos, G. León, J (2013) citan a Bass quien propone en (1985) Los factores fundamentales que describen la teoría del liderazgo transformacional son: la Influencia idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual, consideración Individual y la tolerancia psicológica.

a. Influencia idealizada: Es la capacidad que posee el líder para entusiasmar, transmitir confianza, respeto. El líder actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar, convirtiéndose en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico. Los líderes dan ánimo, aumentan el carisma, entusiasmando a sus seguidores, para seguir sus ideales, comunicando sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad (Bass, 1985; Burns, 1978). Proveen una visión clara de sus objetivos, lo cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño en el desarrollo de sus actividades.

- b. Consideración Individual: Es la habilidad que posee un líder para diagnosticar necesidades individuales y atenderlas de forma personalizada, trata individualmente a cada miembro del grupo, da formación, aconseja. El líder tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial, el líder actúa como entrenador (coach), abriendo oportunidades de aprendizaje, creando un clima de apoyo, es un líder que escucha y sabe delegar, dando luego un feedback constructivo al subordinado
- c. Estimulación Intelectual: El líder fomenta nuevos enfoques para resolver viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, la racionalidad en la solución de problemas; motiva a sus seguidores a pensar el modo de realizar las actividades diferentes. Según Bass (1985) y Burns (1978) los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.
- d. Motivación Inspiracional: El líder aumenta el optimismo y el entusiasmo, crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo.
- e. Tolerancia psicológica: El líder usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros, aprender a tolerar los errores de los demás, cultivando la paciencia en la resolución de problemas. (p. 361).

Sólo el verdadero liderazgo, pretende determinar la naturaleza del líder desde su naturaleza cambiante de acuerdo con su adaptación en distintos contextos, lo que permite moverlos desde su esencia a transformar donde estén por medio de su carisma, motivación, responsabilidad, forma de aprender- enseñar y reaprender, como promotor de cambio en las relaciones tanto internas como externas de la institución

Mediante el liderazgo transformacional, se busca el desarrollo de las siguientes habilidades de liderazgo que requiere un líder educativo dentro de las cuales se encuentran:

### **Habilidades de liderazgo**

García, J (2018) en referencia a las habilidades de liderazgo expone

Las habilidades de liderazgo son cualidades que permiten al individuo tomar mejores decisiones en un marco de responsabilidad, asignar los recursos disponibles de manera

más eficiente, planificar con acierto y gestionar a personas desde la motivación, el entusiasmo y el compromiso. (párr. 3)

Son todas aquellas habilidades o fortalezas que le permiten a las personas el logro de metas trazadas, toda habilidad se puede desarrollar. En toda organización o institución existen algunas habilidades que le van a permitir a la persona surgir o cumplir sus metas, sean estas de tipo personal, laboral o ambas. Las diversas informaciones investigadas nos llevan a una posible conclusión y es que las habilidades se pueden construir de acuerdo con la necesidad que se tenga para llevar a cabo, en nuestro caso las habilidades a desarrollar son las de liderazgo, pero desde una postura de un líder educativo que requiere un docente para llegar hacer un líder educativo.

Hoy en día más que nunca los docentes deben sentir la necesidad de desarrollarse a través de diferentes habilidades en liderazgo, pero que pasa cuando no se han desarrollado, el docente frente a la clase, queda como el soldado que va al ejército sin saber disparar, un docente debe aprender a ser líder y uno moderno porque debe contar con la habilidad para dirigir y a su vez observar en sus alumnos, quienes cuentan con estas habilidades para fomentarlas, por ello debe saber orientar no solamente como la gran mayoría lastimosamente en nuestras instituciones educativas aún bajo los viejos esquemas de enseñanza tradicional “ dar órdenes”, sino a través de la escucha que es tan necesaria, pero no es una escucha cualquiera, sino una escucha desde la atención, desde el “me importa lo que le sucede a usted”, y a su vez debe promover fortalecer en sus alumnos, toda habilidad que sea reconocida, y la que aún no ha salido a la luz también por medio de la construcción de aprendizaje en clase, de aquí la importancia de los espacios de convivencia desde el liderazgo. Otra de las razones fundamentales de desarrollar habilidades de liderazgo en los docentes, es la que se presenta a continuación.

Para Pont, Nusche & Moorman (2009)

El liderazgo escolar es ahora una prioridad en la política educativa mundial. Una mayor autonomía escolar y un mayor enfoque en la educación y los resultados escolares han hecho que resulte esencial reconsiderar la función de los líderes escolares. Hay mucho margen de mejora en cuanto a la profesionalización del liderazgo escolar, al apoyo a los líderes escolares actuales, y a hacer del liderazgo escolar una carrera atractiva para candidatos futuros. Debido al envejecimiento de los directores actuales y la gran escasez

de candidatos calificados para remplazarlos después de su jubilación, es imperativo tomar medidas. (p. 3).

Existen mucho tipo de habilidades de liderazgo, pero solamente se van a mencionar las que son realmente valiosas para la investigación.

### **Comunicación**

García, J (2018) expone

Sin una buena capacidad comunicativa sería difícil desarrollar el resto de las habilidades. Los grandes líderes siempre se han diferenciado por tener grandes dotes oratorias, pero no nos engañemos, en la comunicación tan importante es saber hablar como saber escuchar. Prestar atención, ser conciso o tener un buen control sobre el lenguaje no verbal, son algunas de las claves para mejorar nuestras habilidades comunicativas. (párr. 8).

La comunicación desde saber hablar y saber escuchar, crea un vínculo con las demás personas, la habilidad de transmitir y recibir información con una elevada probabilidad de que el mensaje pensado ha sido transmitido de quién lo envía a quién lo recibe. Es una de las habilidades más importantes para desarrollar con docentes y administrativos con el fin de que el mensaje siempre sea enviado y recibido de la mejor manera, es otra forma de enseñar y aprender a diario con los que nos rodean.

Thompson, I (2008) cita varias definiciones de comunicación: De acuerdo con Idalberto Chiavenato, comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social". La comunicación es el proceso de intercambio de la información las palabras cobran sonido y ondas o frecuencias que nos permiten ser nosotros mismos desde lo que deseamos transmitir. Robbins y Coulter nos brindan la siguiente definición: "Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados" (párr. 3-4). La investigación está diseñada, para producir intercambio constante de información a través de la comunicación con los distintos docentes en las secciones de encuentro y formación.

Precisamente es una de las habilidades que son más necesarias de desarrollar entendiendo la dos posiciones la de habla y la más importante la de la escucha.

Un líder debe expresarse de todas formas desde lo que expresa a través de lo que habla, como lo habla y con qué tono lo hace, además es sumamente tomar en cuenta la comunicación no verbal, esa donde las personas gesticulan o hablan por medio de su cuerpo, esto es importante de tomarse en especial por el hecho del que el docente debe aprender a observar a los alumnos desde la comunicación no verbal tan necesaria y aún tan poco conocida en el ámbito educativo.

### **Asertividad**

Hace referencia a la habilidad que tienen las personas de defender sus derechos y exponer sus posturas en forma tal que reconocen y respetan los de los demás. Construcción de relaciones efectivas: hace referencia a construir alianzas sólidas con los compañeros de trabajo y los líderes de la organización para trabajar de forma efectiva.

La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresarse verbal y pre verbalmente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones. Un comportamiento asertivo implica un conjunto de pensamientos, sentimientos y acciones que ayudan a un niño o adolescente a alcanzar sus objetivos personales de forma socialmente aceptable. La comunicación efectiva también se relaciona con la capacidad de solicitar consejo o ayuda en momentos de necesidad (Mantilla, 2002; OMS, 1999).

Otra de las habilidades que se deben de desarrollar en la investigación es el asertividad es más fácil el reconocimiento de las necesidades tanto nuestras, como de las otras personas. Las personas que practican la comunicación asertiva, tienden a decir las cosas de una forma muy abierta, muy sincera donde lo que se pretende es que la persona pueda saber que cuenta contigo desde esa misma forma. A nivel grupal es muy efectivo el poder desarrollarlo además que le permite a la persona, trabajar desde su esencia misma.

### **Relaciones interpersonales.**

Las relaciones interpersonales en los centros educativos son valiosas para el análisis y de situaciones de convivencia escolar de todo el alumnado y la comunidad educativa juegan un papel primordial en el desarrollo integral de la persona, a través de ellas, el individuo alcanza transcendentales refuerzos de índole social que favorecen su adaptación al mismo.

Poma, L (2012) cita a Van Manen:



[...] el tacto es el lenguaje de la acción en los momentos pedagógicos que revelan una implicación inmediata del educador en situaciones muchas veces inesperadas pero que exigen una respuesta. El tacto como forma de interacción humana significa que nos mostramos inmediatamente activos en una situación: emocional, receptiva y conscientemente. El tacto es en esa medida la comprensión pedagógica de prestar atención a los educandos a través de qué notamos sobre ellos, en la forma en que los escuchamos. Esta práctica sensible de prestar atención expresa una responsabilidad de los educadores por ayudar al educando a su crecimiento. Esta responsabilidad hace que el educador pueda a través del tacto transformar una situación improductiva, poco prometedora, en un acontecimiento positivo para el educando. (p. 44).

Por otra parte, la carencia de dichas habilidades puede estimular rechazo, aislamiento limitar la calidad de vida, relaciones interpersonales entre profesorado y familia están mediatizadas por la conjunción de un número significativo de factores ambientales y sociales que confluyen en una situación de respeto, y en la mayoría de los casos, en unas interacciones positivas de diálogo y comunicación.

### **Empatía**

García, J (2018)

La empatía es la capacidad de percibir lo que otra persona siente, es decir, la capacidad de poder ponerse en el lugar de otras personas (psicológicamente hablando). Un buen líder debe ser siempre una persona empática ya que gracias a ello podrá modular y adaptar su discurso dependiendo de la persona o personas con las que se está comunicando. Si somos capaces de ponernos en la piel de nuestros compañeros, clientes o potenciales usuarios será más fácil que entendamos su situación y que seamos capaces de desarrollar una buena comunicación con ellos orientada a conseguir nuestros objetivos. (párr. 8).

La empatía permite poder entender a la otra persona desde una posición de comprensión y respeto, por eso se dice que es ponerse en los zapatos del otro para poder entenderle mejor, desde su discurso, hasta cada una de sus posiciones.

### **Trabajo en equipo**

Barrios, N (2010) hablando de trabajo menciona: El trabajo en equipo se fundamenta en la colaboración dado que el ser humano convive todos los días con personas diferentes, circunstancia que lo conduce a desarrollar habilidades que le permiten realizar trabajos con otros individuos. (párr. 5) Es a través de la colaboración en distintas actividades que los docentes y administrativos deberán desarrollar las habilidades identificadas y requeridas como líder, y esto se lograra en el camino de la formación mediante la práctica constante, y de retos para realizar las estrategias que le permitirán desde observar, escuchar, hablar, analizar problemas, tomar decisiones, todo cuanto sea necesario para colaborar de manera efectiva con su equipo y resolver las tareas en cada sesión de trabajo.

Fomentar el trabajo en equipo y cooperativo en las instituciones educativas entre el profesorado es el fundamento para crear alianzas, sentido de pertenencia, una adaptación para quien conforman parte del mismo, a su vez conductas para que el alumnado pueda imitar, desde un sentir de una búsqueda de integración al grupo por medio de los distintos momentos de trabajo en la institución o fuera de el mismo. La importancia del trabajo en equipo en estudio, radica en la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoras para la mejora continua de quien forman parte de él. En el ámbito educativo generar la importancia del trabajo en equipo en los estudiantes de manera, clara y aplicable a la vida desde la comunicación, psicológica, social y construcción del conocimiento.

Para Vygotsky, L (1995) Una ventaja principal del trabajo en grupo, es que influye en la capacidad comunicativa del alumno, y esta, a su vez en los procesos psicológicos del mismo. (p. 2). El trabajo en equipo en las aulas es una de las formas más importantes en el proceso de formación es tan importante recordar que vivimos en sociedad, y que las habilidades deben de ser desarrolladas en todo momento, y uno de esos momentos es cada vez que estamos trabajando en equipo, no de forma colaborativa que muchas veces tiende a confundirse, sino en equipo donde todos deben de aportar para el logro de un resultado o la mejora de un producto, en la práctica en los salones de aula, hay muchos alumnos que esto les cuesta por desarrollar, pero en los momentos donde van trabajando los cambios en los estudiantes son para guardarlos porque no se reconocen de todo lo que son capaces de lograr si se enseñan a motivar.

Según el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) “Valores como la obediencia y el acatamiento están dando paso a otros: la creatividad, la participación activa,

el aporte reflexivo, la flexibilidad, la invención, la capacidad de continuar aprendiendo, la escuela entendida como comunidad de aprendizaje, entre otros". (p.6). Son tan necesarios de implementar unos y otros porque tan importante es que el estudiante sepa como por medio de la obediencia puede dejar su imaginación volar y desarrollar su creatividad. Sucede que es el enfoque se le dé al trabajo en el aula. Surge la importancia de motivar en esta habilidad a docentes y administrativos, no desde la colaboración que al final solo aporta, pero no se aprende de la forma como se hace en equipo.

Para el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) la colaboración se convierte en la expresión de una cultura encaminada a dotar a la institución de una visión.

Hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover, y al profesorado, de herramientas con las que encontrar motivación hacia su trabajo. Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo. Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura escolar: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración. Ante esta situación, el desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la escuela como organización, crear o fomentar nuevos valores, creencias y encuadres, esto es: una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significados de sus estructuras y procesos que construyan

### **Negociación:**

Sistema de resolución de conflictos mediante el cual dos o más partes con intereses contrapuestos se comunican para llegar a un acuerdo, cediendo en algo cada una de ellas. Esta es una de las habilidades más necesarias de desarrollar en todo docente y administrativo, precisamente porque para se pueda dar de la manera correcta, se deben de emplear una serie de habilidades a la vez, a por pasos de acuerdo con la situación que se presente los docentes deben entender este tipo de habilidad, porque la única opción que saben aplicar es lo que el sistema les ofrece y se llama el boleterero, que deja indefenso al estudiante y a merced de un docente cansado, preocupado o enojado, no es mucho lo que se puede hacer.

Según la Universidad de Barcelona Partners Académicos (2020) Habilidades esenciales para negociar con eficacia:

- Capacidad de escucha activa: como hemos dicho, negociar es sinónimo de escuchar. Y es que para poder llegar a acuerdos el gestor de proyectos debe conocer las necesidades que tienen sus stakeholders. Un buen negociador se interesa por descubrir las necesidades e intereses de los demás para poder ofrecer soluciones eficientes.
- Capacidad de comunicación. No basta solo con saber escuchar, también es importante saber comunicar lo que se quiere decir. El tono de voz, el vocabulario utilizado o los gestos y posturas empleados durante el proceso de comunicación influyen en el éxito o fracaso de la negociación. De poco sirve decir que se trabajará para buscar soluciones si tu cuerpo expresa indiferencia ante el conflicto.
- Empatía. Es una habilidad esencial para cualquier gestor que deba trabajar o mediar con personas. La capacidad de ponerse en el lugar del otro, de identificar sus emociones y reconocer sus sentimientos hace que las negociaciones sean más amistosas y relajadas y se llegue a acuerdos más favorables para ambas partes.
- Capacidad de análisis. Es clave para encontrar soluciones al conflicto y llegar a acuerdos. El jefe de proyectos debe ser capaz de analizar la situación, de identificar los posibles problemas para plantear las soluciones más prácticas.
- Capacidad para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Todo negociador debe tener determinación suficiente para tomar una decisión final y concluir con el proceso. Las negociaciones no pueden extenderse mucho en el tiempo, pues cuanto más se alargue el proceso mayor será el riesgo de que fracase el proyecto” (párr. 3,8).

### **Inteligencia Emocional**

El término Inteligencia Emocional se puede entender como la capacidad con la que se cuenta de poder entender un sentimiento, o controlar una emoción entendiendo que se puede modificar, equilibrar, controlar y modificar los estados emocionales en uno mismo.

Howard Gardner, plantea en 1983 que toda persona sin excepción tiene 7 tipos de inteligencia estas son: (inteligencia lingüística, lógica, musical, visual, kinestésica), pero para efectos de la investigación nos concentraremos en dos en específico,

Esta teoría introdujo Según Carabajal, M (2018) dos tipos de inteligencias muy relacionadas con la competencia social, y hasta cierto punto emocional: la Inteligencia Interpersonal y la Inteligencia Intrapersonal. Gardner definió a ambas como sigue:

La Inteligencia Interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado...

Y a la Inteligencia Intrapersonal como el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta... (párr.9,10).

En la inteligencia interpersonal, se construye las relaciones de esa capacidad de establecer las relaciones con otros, de sentir y de leer las intenciones de los demás, los estados de ánimo, las motivaciones, todo en referencia a lo de los otros, la parte cuestionamiento.

En la inteligencia intrapersonal, sucede lo contrario nos leemos a nosotros mismos, es ese acceso a la propia vida emocional como los procesos de autoconfianza, y automotivación entre otros desde lo que puedo escuchar en referencia a mi ser.

Dentro del enfoque del enfoque de la Inteligencia emocional Sabater, V (2018) cita a Daniel Goleman quien define “hay cuatro dimensiones básicas que la vertebran. Son las siguientes.

1. Autoconciencia emocional: Hace referencia a nuestra capacidad para entender lo que sentimos y de estar siempre conectados a nuestros valores, a nuestra esencia. Algo así supone tener una especie de brújula personal bien calibrada que nos permitirá guiarnos en todo momento por el camino más acertado. Siempre que tengamos en cuenta esas realidades internas, ese mundo emocional, sabremos y actuar en consecuencia.
2. Auto-motivación: La auto-motivación destaca la habilidad por orientarnos hacia nuestras metas. De recuperarnos de los contratiempos y focalizar todos nuestros recursos personales

en una meta, en un objetivo. Si aunamos optimismo, constancia, creatividad y confianza sobrellevaremos cualquier dificultad para seguir conquistando triunfos y logros.

3. Empatía: En nuestra forma de relacionarnos e interaccionar hay un aspecto que va más allá de las palabras. Hablamos de la realidad emocional de cada uno. Esa que se expresa con gestos, con un tono de voz particular, con determinadas posturas, miradas, expresiones... Descifrar todo ese lenguaje, ponernos en el lugar del otro y descubrir aquello por lo que está pasando es la empatía. Esa capacidad nos permite no solo obtener información sobre aquellos que tenemos en frente. Sino que, además, nos ayuda a establecer vínculos más fuertes, lazos sociales y afectivos más profundos.

Además, reconocer las emociones y los sentimientos de los demás es el primer paso para comprender e identificarnos con las personas que los expresan. Las personas empáticas son las que, en general, tienen mayores habilidades y competencias relacionadas con la IE.

4. Habilidades sociales: Y tú ¿cómo te relacionas con los demás? ¿Te comunicas con efectividad y de modo asertivo? ¿Sabes manejar los conflictos o las diferencias? Todas esas dinámicas comportamentales potencian o limitan nuestra capacidad para disfrutar o no de nuestras relaciones. De construir entornos laborales sanos, cómodos y productivos. De dar forma a relaciones de pareja, familiares o amistad más satisfactorias. (párr. 12,15).

Precisamente esta es la otra de las habilidades más importantes de trabajar en los docentes administradores, porque es la que más debemos aprender a emplear, al contar con una serie de habilidades que la integran y la hacen sumamente importante para los cambios que se buscan para el desarrollo de las habilidades en los docentes. Desde una autoconciencia, que nos lleva por el camino de la exploración por medio de las pautas en la vida y de los silencios que podemos aprender a emplear en especial en los momentos donde nace o se produce los conflictos. Desde la automotivación, pero para esto se debe trabajar en uno mismo venciendo los fantasmas esos que te persiguen a diario, los docentes deben de aprender a reconocerlos salen muy frecuentemente cuando se encuentran cansados, o cuando les toca atender al grupo ese del que todos hablan en el salón, y quizás son los mejores por eso se necesita trabajar con las situaciones del día a día de un salón de clases.

Desde la empatía la que te permite ver esas caritas y sabes que llegaron tarde pero no porque querían sino porque algo paso y luego te das cuenta que tuvo que caminar dos kilómetros

porque su papá se quedó sin trabajo. Y si quiere venir a clase simple o lo haces o lo haces, y así será quien sabe por cuánto tiempo más, y solo a través de ellas te miras en su espejo de adolescente y ayudas a tu estudiante. Eso solo lo empatía lo da, nada más. Y desde mis habilidades sociales, donde debes buscar todo lo que venga a la cabeza, para trabajar con sus miedos y traumas, desde un salón de clase, pero vale la pena cada momento cuando ves los resultados, aunque en el camino dejaste la vida misma.

### **Toma de decisiones**

Es el proceso por medio del cual se obtiene como resultado una o más decisiones con el propósito de dar solución a una situación. Atencio, L & Arrieta, B (2005)

A la sociedad educadora y a la que está emergiendo en esa área del conocimiento, se le presenta el compromiso de asumir como prioridad el aprendizaje permanente, en una instrucción global que se identifique con una ética de participación local, nacional e internacional, donde las organizaciones educativas, y muy especialmente las de educación superior, enfrentan desafíos y dificultades en cuanto a una mejor capacitación del docente como líder de la actividad académica, quien puede considerarse como centro de inspiración del alumno como persona humana, su conocer, su hacer, su creatividad y su toma de decisiones, para la construcción de conocimientos pertinentes con la acción ( p.4).

Gonzales, C (2009) expone

Las decisiones existen dentro de un proceso lógico del actuar, primero se define el problema, se analizan los criterios de selección, se seleccionan y enumeran las alternativas, se evalúan, se decide y se ejecuta (actúa), como se puede observar es un proceso de decisión antes de actuar (párr. 10).

Son los líderes educativos desde el proceso enseñanza aprendizaje, los responsables de influir en sus estudiantes, por eso la importancia de docentes formados en diversas habilidades que le permitan desarrollar junto a sus alumnos, áreas no solo académicas sino también formadoras de responsabilidad, como los valores que más tarde podrá desarrollar a lo largo de

la vida, desde reconocer un problema, analizarlo, entender que sucede con esa situación, y así buscar diferentes alternativas para resolverlo, ponerlo en práctica, y ver qué sucede esto dará un sustento al desarrollo de líderes en formación.

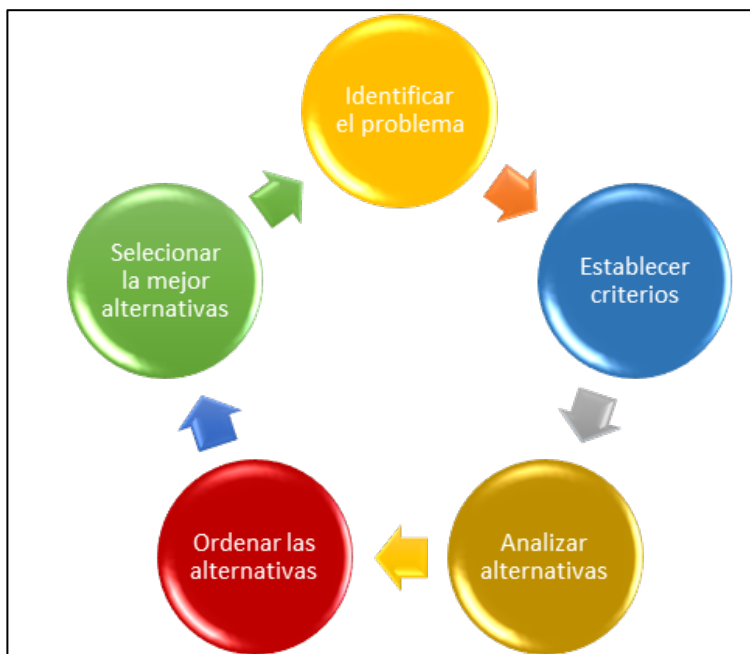
Pasos requeridos para la toma de decisiones

Se EDUCA (2016) cita los Seis pasos para tomar decisiones científicas.

1. 1. Identificar el problema Para tomar una decisión hay que ser consciente de la necesidad de tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento. Identificar alternativas Es importante considerar el mayor número de alternativas u opciones posibles. Para ello es necesario hacer un análisis detallado de las posibles soluciones. Generando un número elevado de ideas aumentamos la posibilidad de encontrar una buena alternativa u opción.
2. Establecer criterios Tomar una decisión requiere la utilización de criterios o consideraciones que permitan evaluar la calidad de la decisión según patrones relativamente imparciales. Un criterio es un estándar o norma que se utiliza para evaluar y juzgar una alternativa u opción.
3. Analizar las alternativas Es importante tener en cuenta el grado en que consiguen responder al objetivo establecido; considerar las consecuencias de cada una de las alternativas identificadas, tanto a corto como a largo plazo; los costes reales y posibles; los recursos disponibles y necesarios, etc.
4. Ordenar las alternativas Se trata de un análisis global en el que se ordenan las alternativas en función del grado en que se satisfacen los criterios establecidos. Son mejores alternativas las que sirven para cumplir el mayor número de objetivos, tienen consecuencias más favorables, menos costos en su implementación
5. Seleccionar la mejor alternativa Se establecen los resultados conseguidos determinando en qué medida la decisión tomada cumple los objetivos, los criterios establecidos, las consecuencias y los costos; se juzga la eficiencia y eficacia de las estrategias utilizadas en la toma de decisiones.
6. Seleccionar la mejor alternativa. (p.3).



### *Pasos para la toma de decisiones*



*Figura 6* Pasos para la toma de decisiones Fuente: Elaboración propia (2019).

Un reto y una oportunidad para la educación que debe ir avanzando en la búsqueda de alternativas factibles para la solución de diversas problemáticas que agobian a la sociedad, desde su naturaleza formativa y humanizadora. Un mundo donde el papel de la globalización influye a diario en los diferentes cambios sociales y culturales que sufre la humanidad, y que no se detiene, aquí el papel de la educación es fundamental ella por su vocación formativa, debe hacer frente a los incomparables retos que esta sociedad fragmentada le presenta diariamente.

Hablar del líder educativo, implica hacer referencia al conductor efectivo de gestiones exitosas, es aquel que facilita y promueve la constitución de grupos efectivo y promueve la constitución de grupos efectivos de trabajo en las instituciones y/o en la realización de proyectos educativos; aquel que reclama con alta voz un espacio merecido en la gestión global del Estado para la gestión educativa; el que en las diferentes instancias (económicas, social y política) advierte sobre el peso y la injerencia que lo educativo tiene en el desarrollo de esos sectores, el que señala los componentes de orden cultural que tienen muchos de los problemas producto de la crisis actual.

En otras palabras, como indica Sierra, G (2016) no se puede alcanzar una acción efectiva ni exitosa sin líderes educativos preparados y comprometidos, capaces de reclamar ante las

organizaciones nacionales y ante los políticos la importancia de lo educativo en el desarrollo global generando así un impacto por medio del líder en la implementación de una cultura armoniosa o sana convivencia desde la gestión educativa.

A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad. En las instituciones educativas es urgente generar la importancia de los espacios de convivencia, entre docentes, entre alumnos, entre toda la comunidad educativa.

### **Impacto del Líder en la implementación de una cultura armoniosa.**

Parra (s.f) El “efecto líder” como catalizador y segundo factor de influencia en los resultados de aprendizajes de los estudiantes es determinante a la hora de las mejoras y reestructuraciones de un centro y de sus prácticas. Según las investigaciones de Leithwood (2006), señala que un líder que define objetivos, los comunica efectivamente y motiva a su equipo a la consecución de ellos, sustentados en prácticas participativas y colaborativas, abogando a una reestructuración para la mejora del centro, son las características esenciales y vitales para un liderazgo efectivo. (p.8). La importancia del papel del líder, es crucial para la implementación de cualquier cosa que desee presentar, ofrecer o desarrollar como es el caso de esta investigación. De búsqueda para el desarrollo de las habilidades en los docentes y administrativos. Un fundamento a entender es la importancia de lo que es un espacio de convivencia. Por ejemplo, al estar solos en casa, podemos disfrutar de una buena música que nos permite en ocasiones trasladarnos y cambiarnos de escenarios, tan solo con la imaginación, esto permite en muchas o en algunas ocasiones que podamos ser libre de las situaciones que se viven a diario, desde los ámbitos de la psicología les llamamos “mi salud mental está descansando”.

### Capítulo III

#### Marco Metodológico

El marco metodológico representa lo que requiere el desarrollo de la investigación, de acuerdo con Arias, F (2006) el marco metodológico es el "conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas" (p. 16). Cada procedimiento, paso, técnica requeridos en la investigación se detallan a continuación.

Diseño de investigación:

La presente investigación es de tipo cualitativa, descriptiva.

Investigación Cualitativa.

Dadas las características de la investigación y de acuerdo con los objetivos que se buscan alcanzar, se considera oportuno un enfoque tipo cualitativo para sustento de la misma. Gurdian, A (2007) propone, "una postura metodológica de carácter dialógico en la que las creencias, los valores, los mitos, los prejuicios y los sentimientos, entre otros, son aceptados como elementos de análisis para producir conocimiento sobre la realidad humana". (p.95). La investigación pretende el análisis de valores, creencias, prejuicios, sentimientos de docentes y administrativos desde su realidad humana.

La investigación de tipo cualitativo para Monge, C (2011) "por su parte se nutre epistemológicamente de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico". (p12). Es gracias a este tipo de investigación, que se busca captar la realidad social estudiada a partir de la percepción del docente y administrativo en su contexto diario.

El pensamiento hermenéutico de acuerdo con Monge, C. (2011) "parte del supuesto que los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fueran cosas, sino que también significan, hablan y son reflexivos" (p.12). Los docentes y administrativos no son solamente objetos de observación, sino de participación, tanto el objeto de investigación como la investigadora interactúan entre sí, intercambiando información, que permite un análisis desde la experiencia observada y evidenciada en el contexto de estudio.

El pensamiento hermenéutico para Monge, C. (2011). "pueden ser observados como subjetividades que toman decisiones, y tienen capacidad de reflexionar sobre su situación lo que los configura como seres libres y autónomos" (p.12). Al igual docentes como administrativos, cada uno a partir de sus experiencias subjetivas, son libres de expresar, y tomar decisiones desde

su escenario diario como lo es el salón de clases sea dentro o fuera de él, al ser parte de la institución educativa, la observación aquí juega un papel fundamental, la investigadora debe observar todo y darle un significado neutral, importante tomarse en cuenta todo cuanto observe debe ser registrado como parte del trabajo de campo.

Por otro lado, la fenomenología según Monge, C. (2011) “trata de comprender los fenómenos a partir del sentido que adquieren las cosas, para los individuos en el marco de su proyecto del mundo donde se originan”. (p. 12). Para la investigación lo importante es comprender el fenómeno de la convivencia y su importancia para docentes y administrativos en el escenario mismo de relaciones entre docentes y docentes - alumnos, a partir de esas vivencias diarias en los salones de clase y fuera de ellos, se busca interpretar a través de la observación de manera controlada, ordenada, lo vivido en ese escenario fuera como dentro del salón de clase mediante la recogida de notas de campo.

Y para complementar el interaccionismo simbólico para Monge, C. (2011) “postula que la conducta humana solo puede comprenderse y explicarse en relación con los significados que las personas dan a las cosas y a sus acciones”. (p.12) Es desde la realidad de los docentes a través de las experiencias y el proceso de enseñanza – aprendizaje la aproximación a la realidad y al objeto “[...] a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada” (Monge, 2011, p.13) para la investigadora, sus notas de campo son significativas para realizar descripciones sin juzgar ninguno de los actos, de cómo los docentes y administrativos pueden comprender o buscar dar un significado al fenómeno de convivencia dentro o fuera de un salón de clases, esta capacidad interpretativa va estar en relación, desde tomar en cuenta la historia misma de cada docente – administrativo. A su vez desde las relaciones con otros y eventos vividos en el Liceo San Rafael de Alajuela, escenario donde se presentan realidades, aconteceres, cambios entre docentes, administrativos y alumnos a diario.

### **Investigación Acción Participativa**

Nace un nuevo aporte de pensamiento crítico para Latinoamérica. Gurdian, A (2007) expone. “Latinoamérica convocó a distintos investigadores para que en la década de los sesenta efectuaran un compromiso de recuperación con responsabilidad ética y política; dicho compromiso fue mediado por las luchas históricas de los distintos movimientos liberadores” (p.63). El pensamiento crítico de orden latinoamericano, con responsabilidad ética y política, nace como una gran necesidad de cambiar la forma de investigar y permitir que el papel del

investigador sea de un protagonismo real con fundamento ético, y no solo de segundo orden en el estudio que realice.

Una ciencia comprometida con procesos de liberación, el surgimiento de la ciencia social crítica, a su vez nace la necesidad de vincularse con los procesos educativos. La condición era producir una ciencia de la educación, necesaria para asumir esta con responsabilidad ético-crítica. (Gurdian, 2007, pp. 63-64.)

Una ciencia social crítica en contribución de un nuevo pensamiento vendría a unir la investigación con proyectos de desarrollo como procesos de liberación, cambios a nivel educativo desde un contexto real evidenciando las necesidades presentes en el sistema educativo y un contemplar esa necesidad para darle desde un plano ético la posible solución implementando un proyecto como contribución.

La investigación busca unirse a un proceso de liberación y transformación mediante un proyecto que permita implementar cambios en el sistema educativo pudiendo evidenciar la falta imperante de la convivencia en el personal docente-administrativo, docente-docente y desde la relación misma docente-alumnos, involucrando toda la comunidad educativa desde la necesidad de convivencia en todos los planos de relación de los actores sociales en la institución educativa.

Cada institución educativa presenta una realidad propia bajo un sistema de normas y cultura que lo distingue de todos los demás. De acuerdo con Monge, C (2011) “las personas construyen la realidad en la que viven, las comunidades y los grupos en los que están insertos tienen su propio desarrollo histórico y cultural” (p. 121). La institución educativa del Liceo San Rafael de Alajuela, es una comunidad educativa con un desarrollo histórico importante en la transformación que la ha visto crecer, a través de los años desde su fundación. Una cultura propia la distingue y busca construir día a día la diferencia para todos los que son parte de ella.

A partir de la investigación – acción participativa, se busca atender una necesidad en referencia a un problema social presente en una de las instituciones educativas del país, y proponer e implementar una propuesta generadora hacia un cambio, no solamente para la institución, sino uno de conciencia ante la vida misma, donde se origine un despertar a los valores de docentes y administrativos, desde su papel no solo como profesional de educación, sino desde su propio ser al reconocer y reconocerse desde su accionar, desde su papel como

formador y agente de cambio para las vidas. Pudiendo transmitir por medio del proceso de enseñanza – aprendizaje la importancia de convivir en colaboración unos con otros, desde el respeto mutuo y cada uno de los valores pertenecientes a la institución en relación con una convivencia sana no solamente en el salón de clases sino donde se encuentren.

Por otra parte, la investigación acción se presenta, en forma cíclica donde las fases y el proceso entre teoría y práctica vuelve a repetirse constantemente. (Gurdian, A, 2007, p.62). La transformación educativa, busca vincular el cambio por medio del proceso y el conocimiento al mismo tiempo, siendo participe en la identificación de su propia necesidad, la teoría y la praxis, lo individual y lo social al mismo tiempo sustentan la investigación.

El enfoque de investigación acción como proceso participativo, colaborativo y de autorreflexión busca en el contexto socioeducativo trabajar con docentes, administrativos un proceso transformativo por medio del proyecto que enlaza el cambio de la transformación educativa en docentes y administrativos, donde la teoría y la practica juegan un papel al mismo tiempo, y desde lo individual de cada docente y administrativo se concibe la búsqueda de un cambio social, a partir de la identificación de su necesidad en este caso específico la misma preocupación concierne a todos en el campo educativo.

La presencia de la investigadora en el campo mismo de estudio de investigación, facilita que al ser parte de la comunidad educativa se pueda planificar desde una óptica de acción, de observación diaria y llevar a la reflexión puntos de vista desde una información más accesible de quienes participan de la investigación, gracias a esta oportunidad se busca puntos de vista y reflexión más neutrales para el logro de las mejoras que se puedan fomentar a través de distintas acciones técnicas y estrategias para la mejora del contexto educativo por medio de los docentes, administrativos en su accionar desde un papel de líder para la convivencia.

Otro de los accionares de la investigación acción de acuerdo con Eliot, J (2000)

Se relaciona con los problemas prácticos cotidianos experimentados por los profesores, en vez de los "problemas teóricos" definidos por los investigadores puros en el entorno de una disciplina del saber. Puede ser desarrollada por los mismos profesores o por alguien a quien ellos se lo encarguen. (p. 5).

Es gracias a la investigación por medio de la acción participativa de la investigadora, que se reconocen los problemas prácticos, que docentes y administrativos experimentan los estragos que se dan dentro y fuera de un salón de clase, por una falta adecuada de convivencia entre sus alumnos, o entre ellos mismos como docentes, al no mostrar el respeto a los otros, ni a los derechos propios. Son los docentes y administrativos quienes asumen situaciones difíciles de manejo con sus alumnos desde las divisiones en el salón de clase hasta conductas inadaptadas vividas a diario, provocando problemas experimentados donde algunos son afectados en gran manera, pero otros hacen caso omiso al acontecer diario.

Entendiendo que el accionar educativo tanto el ámbito social como el individual presentan situaciones que no se quieren muchas veces, reconocer o no se ven o no se oyen y en ocasiones ni se sienten, porque se pretende escapar de ellas sin ser asumidas. Momento crucial donde la investigación - acción participativa busca promover cambios en la mejora de distintos aspectos identificados por la investigación situaciones diarias de relaciones interpersonales de docentes con sus alumnos, como con sus colegas, realidades que necesitan ser abordadas para generar cambios positivos no solamente en los docentes y administrativos, sino a través de ellos como agentes de cambio a toda la comunidad educativa.

Siendo parte fundamental de la investigación buscar planificar, analizar y desarrollar una propuesta de índole pedagógico que logre el desarrollo de habilidades de liderazgo en docentes y administrativos, desde la importancia del papel de los espacios vivenciales en convivencia, al sensibilizarles a través de la propuesta transformadora, esa posición presente en (algunos docentes) de “eso no me toca”, “mientras a mí no me afecte”. Y que se pueda entender el protagonismo propio donde el accionar como docente realiza e impacta a los otros de una manera positiva o negativa, un accionar que va impactar sobre el accionar del otro, al igual que el accionar de otros en nosotros, aquí los actores sociales participan desde su papel de posición transformadora, en los salones de clase a través de su práctica pedagógica formando conciencias creativas, capaces de desarrollar alternativas y dar solución a las situaciones presentes diarias, desde la promoción de cambio a través de espacios de convivencia donde principien los valores para todos por igual.

### **Fases y etapas de la investigación.**

En cuanto a las fases de la investigación, para Monge, C (2011) “los investigadores cuando realizan 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.34). Por ende en la investigación de tipo cualitativa el investigador no cuenta con un esquema que le dirija el camino paso a paso o con una señalización para cada actividad necesaria para la implementación de la investigación, más bien se desarrolla de una forma quizás exploratoria, donde en el camino se enfrentará con diferentes ideas, cuestionamientos, teorías que lo sustenten, o donde quizás deba reformular aspectos que le permitan una mejor comprensión a la hora de escoger y desarrollar la metodología que empleará, o un análisis más detallado de la realidad educativa. Es importante entender que el camino es diferente en cada uno de los estudios de investigación, se hace la referencia que el trabajo aquí presentado y las fases que a continuación se pasan a detallar, no se prestan para todo tipo de temática, pues no es una receta, sino se encuentra en relación con lo estudiado.

La primera de las fases es la preparatoria, como su nombre lo indica es la preparación del estudio investigativo, “esta fase inicial de investigación cualitativa se conforma de dos grandes etapas la reflexiva y de diseño” Monge, C (2011, p.36). En esta fase se complementa el marco conceptual y las actividades para implementar en la investigación. Se determina además cual sería el tema educativo que propiciara un cambio significativo para la institución al ser investigado, por lo que decide la implementación de un tema desde el desarrollo del liderazgo en los docentes y administrativos, además con un fundamento de propiciar las importancia de espacios de convivencia, una vez determinado el tema de investigación, pasaría a construirse la justificación del porqué fue importante la elección de esa temática de investigación y no otras, pasando seguidamente a la búsqueda de antecedentes escritos e investigaciones en referencia a la temática, o si por el contrario el tema no ha sido ahondado todavía en investigaciones y es nuevo para el campo investigativo, de lo que si se encuentran investigaciones y escritos que serán los referentes como antecedentes de la investigación.

Al mismo tiempo, se trabaja en la planificación de diferentes actividades, como fundamentos que permitan el diseño de la investigación como: el objeto de estudio, o el tipo de población más apta para desarrollar, que de primer momento fue confuso para la investigadora, en tomar la decisión si trabajaba la investigación con docentes o con su fuente de trabajo diario



en el sector educativo los alumnos. Una vez asumida la elección de la población a trabajar, la siguiente interrogante fue abordar el tema de investigación desde algún tipo de teoría que lo fundamentará y sustentará o de una forma más libre que permitiera pasar a modificaciones de la temática, si surgieran en el camino investigativo, para Monge, C (2011) “la investigación se hace pasó a pasó, los datos se contrastan una y otra vez, se verifican, se comprueban, las dudas surgen, y la confusión es preciso superarla” (p. 45). Durante la investigación surgieron cambios que se consideraban necesarios para el adecuado desarrollo de la misma.

La segunda de las fases es la de trabajo de campo de acuerdo con Monge, C (2011). “el investigador tiene que enfrentar en esta fase de la investigación decisiones relativas al acceso de campo, la recogida productiva de datos y el abandono del campo. “(p. 45). Fase considerada de vital importancia para la investigación, como primer momento se solicitan los permisos requeridos en la institución para el inicio de la exploración investigativa, la importancia de la observación para con los sujetos de estudio es primordial dentro y fuera de los salones de clase, el trabajo de campo daba inicio, los tiempos debían ser acordados en la institución con los docentes posterior al diagnóstico realizado.

En esta fase además de la observación otro componente transcendental a desarrollar sería la empatía, que la investigadora desarrolle con cada uno de los sujetos de investigación, con varios fines siendo mayormente importante la obtención de información para la recogida de datos y toma de decisiones necesarias durante la investigación. Obtenida la recogida de datos la investigadora se desliga del trabajo de campo por un tiempo para la continuación de la investigación.

Seguidamente la tercera fase la analítica, para Monge, C (2011) “el análisis de datos cualitativos va ser considerado aquí como un proceso realizado con un cierto grado de sistematización, que a veces permanece implícita en las actuaciones emprendidas por el investigador” (p.48), cada una de las tareas realizadas para la recogida de datos por medio de instrumentos y técnicas empleadas se formara posteriormente el análisis. “En cada una de estas tareas, se pueden apreciar una serie de actividades y operaciones concretas durante el proceso de análisis de datos, pero no todas presente en el trabajo de cada analista” (Monge, C, 2011, p. 49). El papel de la investigadora es primordial en esta fase al haber recogido los datos por medio de los diferentes instrumentos o técnicas empleadas para realizar la reducción y

transformación de datos, la obtención de resultados y la interpretación de los mismos, por medio de la comprobación de conclusiones.

Finalmente, la fase formativa será la que culmine el proceso de la investigación para Monge, C (2011) “el proceso de investigación culmina con la presentación y difusión de resultados, de esta forma el investigador no solo llega alcanzar una mayor comprensión del fenómeno, objeto de estudio, sino que comparte esa comprensión con los demás “(p. 49). Esta fase permite la culminación de la investigación se logra culminar con la presentación de los resultados desde una mayor comprensión del fenómeno estudiado en la investigación. Se formaliza además el documento o el informe final que puntualiza de forma ordenada cada respuesta a los diferentes objetivos trazados con anterioridad, además se presentan de forma detallada los diferentes hallazgos considerados más relevantes, y se redactan las conclusiones sacando a la luz lo aprendido en el proceso por el investigador. De acuerdo con Monge, C (2011) “el investigador habrá culminado así el trabajo de investigación, que solo será posible si se parte del carácter humano y apasionante de esta tarea, implicándose, comprometiéndose en la misma.” (p. 48).

#### Fases de la investigación.

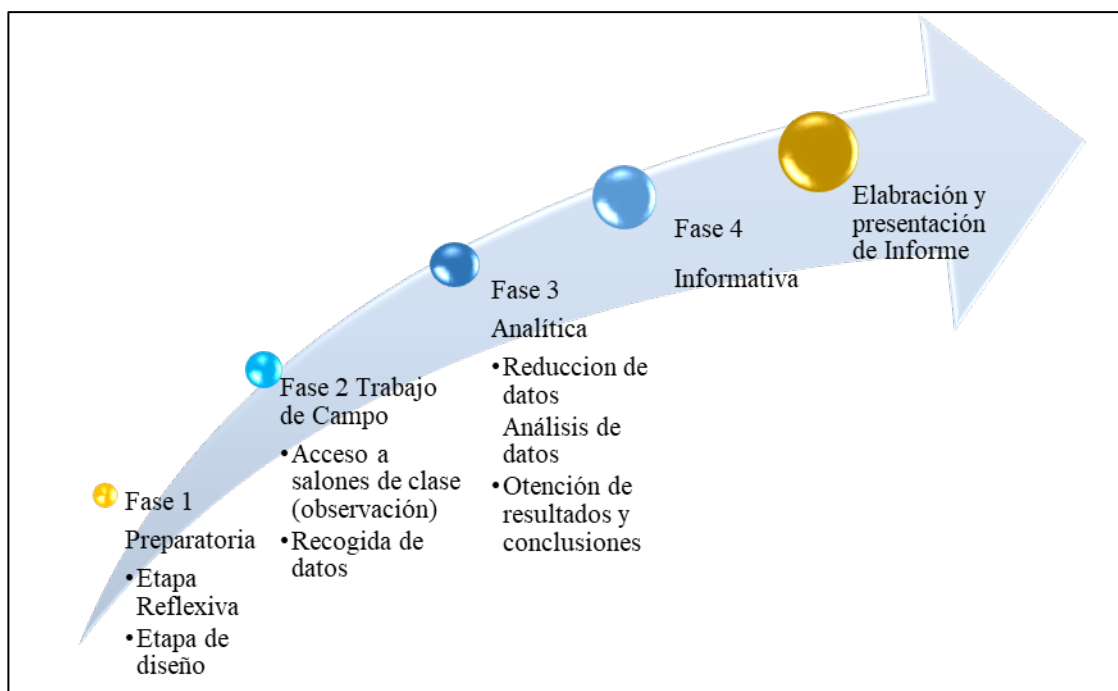


Figura7. Fases de la Investigación. Elaboración propia. Sandí, A (2020)

## **Participantes o sujetos de información**

**Población en general:** La conforman los 80 docentes y administrativos todos pertenecientes a la institución educativa.

**Muestra:** Para la presente investigación se seleccionó 22 docentes y administrativos, los cuales todos se encuentran en un rango entre los 25 y 60 años de edad, pertenecientes al Liceo San Rafael de Alajuela, de forma diaria.

Especificando las características de las y los docentes, residen en zonas urbanas no tan cercanas a la institución entre ellas: Alajuela, Belén, Guácima, Coyol, Poas, Grecia, San Rafael de Heredia, Barva & Santa Bárbara, poseen un status medio y alto la gran mayoría se divierte sanamente caracterizados por ser muy de familia (paseos familiares, playas, montañas, centros comerciales, uno que otro sale al exterior de vacaciones), se coinciden tanto dentro como fuera de la institución de forma amistosa (datos anteriores fueron suministrados por los mismos docentes).

Monge, C (2011) los sujetos de estudio en este caso “se eligen de forma intencionada de acuerdo con unos criterios establecidos por el investigador, y este proceso de selección se continua prácticamente durante todo el proceso de investigación”. (p. 45). Justamente uno de los criterios establecidos por el investigador fue que todos los seleccionados en común son docentes guías de uno de los grupos de la institución, por otro lado, la apertura y disposición que se tenga para trabajar en un proceso de enseñanza aprendizaje hasta el final, a través de la transformación no solo de pensamiento sino de accionar entre otros.

Cada uno de los docentes y administrativos seleccionados son realmente importantes y necesarios para la comprensión de la problemática presentada en el liceo, esto nos dará pie para trabajar con distintas estrategias para el desarrollo de habilidades en liderazgo desde los espacios de convivencia desde sus diferentes escenarios.

## **Fuentes de información**

### **Fuentes primarias**

Las informaciones de fuentes primarias se entienden como aquellas “de primera mano, donde es el mismo investigador que escribe en referencia a experiencias vividas, investigadas, alguien que ha observado los sucesos por sí mismo en términos de tiempo, lugar y circunstancia”. (Monge, C 2011, p.46). Razón por la que se tienen como fuentes primarias los

datos recopilados, de primera mano gracias a los instrumentos y técnicas escogidos para el desarrollo del estudio como:

- Observaciones.
- Grupo Focales.

En la investigación la información se obtiene por parte de los docentes y administrativos de primera mano, que servirán posteriormente para el análisis de los mismos, en este caso propiamente, la observación, el grupo focal desde su participación por medio de los conversatorios, y por medio de los talleres donde se implementarán las técnicas, será entonces que el investigador podrá obtener información de primera mano, pudiendo ahora narrar sus experiencias, aconteceres, investigaciones desde su historia misma.

### **Fuentes secundarias**

Al hablar de fuentes secundarias, Monge, C (2011) expone son

Referentes a las experiencias y teorías de otros autores. Es la descripción del estudio por una persona que no participo en la investigación, o diferente del investigador original. El autor obtiene la información a través de otra persona, libro o material. (p.76)

Las fuentes secundarias pueden ser encontradas en libros, copias, revistas, brochurt esta información es mediada, va a mejorar, enriquecer, la investigación, pero no será de primera mano del investigador. En la investigación si se utilizaron fuentes secundarias como respaldo teórico al ser investigaciones que fortalecen y enriquecen el estudio investigativo.

### **Categoría de análisis**

Las categorías al ser conceptos importantes que contentan la investigación es necesario presentarlos de una forma fácil, clara y sencilla de entender para Monge, C (2011) en la investigación “las categorías de análisis surgen a partir del marco teórico y con ellas se definen qué y cuáles conceptos son los que se usarán para explicar el tema de investigación” (p. 93).

Para la investigación se establecieron las siguientes categorías de análisis:

La primera categoría se refiere a la identificar las características que presentan o reconocen docentes - administrativos desde la concepción de líder para una sana convivencia. Un líder para Manzanillo, V (2019) “es una persona capaz de influir en otra, nada más y nada menos.” (párr. 2). De aquí parte la importancia de observar, escuchar y leer las impresiones de

los docentes - administrativos con referencia a como se perciben ellos (as), con sus compañeros y con sus alumnos en un salón de clase, si pueden identificar habilidades de liderazgo para la convivencia en su labor o en la institución con sus otros compañeros.

La segunda de las categorías son las habilidades del liderazgo requeridas en los sujetos de estudio para trabajar los espacios de convivencia. Las habilidades de liderazgo de acuerdo con Irigaray, J (2018) “son cualidades que permiten al individuo tomar mejores decisiones en un marco de responsabilidad, asignar los recursos disponibles de manera más eficiente, planificar con acierto y gestionar a las personas desde la motivación, el entusiasmo y el compromiso” (párr. 5) por tanto se necesita determinar qué tipo de habilidad de liderazgo se requiere como líder para trabajar en los espacios de convivencia, desde el papel de docente y agente de cambio para la mejora de los entornos de aprendizaje.

La tercera de las categorías es el perfil del líder necesario en docentes y administrativos para la promoción de los espacios de convivencia. Se buscará por medio de instrumentos y técnicas describir las habilidades de liderazgo por parte de los docentes y administrativos, que se requiere para lograr ese perfil de líder.

La cuarta de las categorías es la gestión educativa para la promoción de los espacios de convivencia, se trabajará en la dimensión del abordaje por medio de la gestión, desde lo necesario para desarrollar las habilidades de liderazgo desde la convivencia en los docentes y administrativos.

La participación, la capacidad de escuchar y compartir opiniones hacen de este espacio un lugar de vivencia y de práctica democrática, donde «aprender a convivir» es un eje central. De allí que la responsabilidad por la convivencia en el sistema educativo sea de todos quienes participan en ella. (Sandoval, M 2014, párr. 23).

A continuación, se presenta el resumen de las categorías, subcategorías, definiciones, interrogantes, sujetos y técnicas d utilizadas para la indagación de información.

Tabla 2

*Categoría de análisis.*

Categoría análisis 1	Subcategoría	Preguntas generadoras	Sujetos de información
Característica del Líder para la convivencia.	Respeto “El respeto es la actitud más valorada en un líder, mucho más que el reconocimiento, la confianza” (Estrod,2016 párr. 1)	<p>¿Cómo se da el respeto entre compañeros?</p> <p>¿Cómo se presenta el respeto en las aulas de los docentes para con los alumnos?</p> <p>¿Ante un acontecimiento en la institución que afecte al personal, prevalece el respeto o no?</p> <p>¿Cuáles considera usted son las características que tiene una persona líder en un centro educativo?</p> <p>¿Cómo hacen para trabajar el positivismo en su institución o no lo trabajan?</p> <p>¿Qué tipo de actividades considera usted fomentan el positivismo a nivel aula?</p> <p>¿Considera que en los tiempos en que esta con sus compañeros por</p>	Docentes y administrativos
	Positivismo: “habilidad imprescindible en cualquier profesional, ante nuevos retos y con ganas de superarse” (Tuup, 2020, párr.5)		

ejemplo en los momentos libres a la hora de comida son positivos?

¿Cuáles características positivas puede reconocer en usted?

Comunicación ¿Cómo se da el proceso de comunicación entre el personal de la institución?

“La comunicación de comunicación entre el personal de la institución? proceso que consiste en la transmisión e intercambio de mensajes, permite que los seres humanos se expresen y compartan información, establezcan relaciones, acuerdos y lleguen a organizarse, puede ser de diferente manera verbal, no verbal, corporal o de signos”

¿Considera que el personal en general se comunica de la mejor manera, o le hace falta algo que aconsejaría usted?

¿Se considera usted una persona líder o una persona seguidora en la institución por qué?

Trabajo en equipo ¿Cuáles son las “característica clave estrategias que se para trabajar en utilizan para lograr el cualquier empresa, trabajo en equipo del reúne habilidades se personal?

potencia el esfuerzo, se ¿Cuál es la relevancia de ahorra tiempo por el trabajar este tema con el

cumplimiento de personal de la  
objetivos” institución?

(Tuup,2020, párr.4). ¿Cuáles de las  
características  
necesarias para el  
trabajo en equipo es su  
fuerte?

¿Cuáles características  
que usted no logra  
identificar en usted le  
gustaría desarrollar, por  
qué?

Mediador “Es un ¿Dentro de los docentes  
experto en desarticular existe alguno que  
conflictos y gestor de resuelva las situaciones  
cambios. interviene en educativas de una forma  
la Mediación con neutral, siendo un  
diferentes dispositivos, mediador?

herramientas y ¿Tiene el personal la  
técnicas para ayudar en disposición para  
la comunicación a sus resolver problemas  
mediados, con el fin de mediante la escucha y el  
provocar cambios de dialogo para una  
actitudes que les negociación?

permitan construir una ¿Actualmente forma  
solución a sus parte de un programa o  
conflictos, en una le interesaría formar  
realidad compartida” parte de uno que le  
(Palandri, E 2018, permita desarrollar esas  
párr.2). habilidades de

Liderazgo?



Categorías de análisis 2	de Subcategoría de análisis	de Preguntas generadoras	Sujetos y fuentes de información
Habilidades de liderazgo para la convivencia.	de Comunicación asertiva “La comunicación asertiva se cumple cuando el emisor logra expresar un mensaje de forma directa, simple y clara considerando la necesidad del receptor o interlocutor. Una habilidad social asociada a la inteligencia emocional y comunicación no verbal. (Delgado, I 2020, párr. 5 )	¿Usted piensa que el proceso de comunicación es bueno entre los docentes? ¿O le hace falta algo para ser mejor? ¿Cuáles son los tiempos donde se comunica el personal fuera del aula ¿Considera que realmente lo hacen, o no por qué? ¿qué estrategia utiliza usted para comunicar una situación con la que no está de acuerdo dentro de la institución?	Docentes y administrativos
	Relaciones afectivas “habilidades socio afectivas” tienen en cuenta lo emocional cómo se transmite a nivel social, en la vida de relación. Una reacción emocional parte de la mente, de una estructura inteligente	¿Cómo se realiza la construcción de relaciones interpersonales efectivas entre el personal de la institución? ¿Cómo logra identificar un espacio respetuoso y un espacio en el que no se promueve respeto?	

	¿Qué acciones ha tomado?
Trabajo en equipo	¿Cuáles son las estrategias que se utilizan para lograr el trabajo en equipo del personal?
Conjunto de personas que deben realizar una labor con un objetivo en común; trabajando en equipo se puede lograr con mayor eficiencia y eficacia	¿Cuál es la relevancia de trabajar este tema con el personal de la institución
Negociación	¿Cuáles son aquellas técnicas en los cuales usted trabaja en el proceso de negociación de aula que no sea la boleta?
Sistema de resolución de conflictos mediante el cual dos o más partes con intereses contrapuestos se comunican para llegar a un acuerdo, cediendo en algo cada una de ellas.	¿Tiene el personal la disposición para resolver problemas mediante la negociación? ¿Y usted? Anote experiencia que usted haya tenido en el Liceo en la que intervino para resolverlo

---

Categorías de análisis 3	de Subcategorías de análisis	Preguntas Generadoras	Sujetos y fuente de información
Perfil del Líder educativo para la convivencia.	<p data-bbox="472 302 797 443">Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.</p> <p data-bbox="472 905 797 1104">-Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.</p>	<p data-bbox="824 302 1179 499">¿Cuáles serían para usted las características de un docente con inteligencia emocional?</p> <p data-bbox="824 520 1179 779">¿Mencione cinco de esas características que reconozca en usted, o si le gustaría desarrollarlas y por qué?</p> <p data-bbox="824 800 1179 1052">Describa qué características de un docente que está en un espacio de convivencia armoniosa</p>	Personal docente y administrativo
	<p data-bbox="472 1125 797 1759">Respetuoso: El respeto es la actitud más valorada en un líder, respetar implica escuchar a los demás, aceptar opiniones y puntos de vista diferentes, evita prejuicios, silenciar el ego y no deja que rol dentro de la cadena de mando se apodere de nuestra voz.</p>	<p data-bbox="824 1125 1179 1272">¿Por qué considera usted que un líder debe ser respetuoso?</p> <p data-bbox="824 1293 1179 1598">¿Describa una aventura pequeña en unos reglones donde usted como líder, presenta una escena donde emplea el respeto en su institución?</p>	Personal docente y administrativo

Empatía: La empatía es la capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos.

¿Cuáles son las características de una persona empática?  
¿Con cuál de esas características se identifica usted y por qué?

Trabajo en equipo: conjunto de personas que deben realizar una labor con un objetivo en común.

¿Cuáles son para usted las principales características que un líder debe tener para trabajar en equipo?

Docentes y administrativos

<b>Categorías de análisis 4</b>	Subcategoría de análisis	de Preguntas generadoras	Sujetos y fuentes de información
<p>Gestión educativa para la proyección de los espacios de convivencia.</p> <p>“La gestión educativa hace referencia a una organización sistemática, y a la interacción de elementos presentes en la vida cotidiana educativa, lo que hacen los miembros desde su</p>	<p><b>Dimensión Pedagógica.</b></p> <p>La gestión pedagógica para el Modelo de gestión educativa (2009) “busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la</p>	<p>Describe qué características tiene un espacio de convivencia armoniosa</p> <p>¿Logra identificar alguna de ellas en su institución? ¿Cuáles?</p> <p>¿Considera que en su institución se hace algo por trabajar la convivencia armoniosa, que se hace?</p> <p>¿Qué cambios podrían surgir de la implementación de un programa de liderazgo para</p>	<p>Docentes y administrativos</p>

---

rol, que tipo de gestión; no se trata solo promoción de espacios de relación entablan, de una disciplina convivencia en la los asuntos que se teórica, su contenido institución? abordan y como lo está influido además hace, en un por la cotidianeidad de contexto con su práctica”. (p.49)

normas y principios para generar ambientes y condiciones de aprendizaje” (UNESCO, 2011, p32).

---

Fuente: Elaboración propia, (2020)

### **Instrumentos y técnicas de recolección de datos.**

En este apartado de la investigación los instrumentos y las técnicas son importantes para la recogida de la información, cada uno de los datos son un fundamento esencial para la obtención de la información que se busca recopilar de la investigación, cada uno de los instrumentos y técnicas son escogidos de acuerdo con el estilo de investigación cualitativa, y al enfoque seleccionado para constituir un recurso más valido y confiable para la misma. Arias, F (2006) nos dice

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita (cuestionario), la entrevista, el análisis documental, análisis de contenido, etc.” (p.111).

Para la investigación presente se presentan a continuación los instrumentos y técnicas seleccionados para la recolección de datos.

**Observador participante:**

Este tipo de observación es clara, no esconde nada permite que se conozca la realidad de acuerdo con el contexto mismo Para Begoña, M (s.f)

El observador participa de la situación que está observando, es decir, penetra en la experiencia de otros dentro de un grupo o institución. Pretende convertirse en uno más, analizando sus propias reacciones, intenciones y motivos y también los de los demás.”  
(p.110)

Para la investigación, las observaciones realizadas fueron realmente importantes desde la recogida de los datos, se realizaron en tres secciones diferentes donde se escogió cada uno los docentes del mismo nivel en el momento que se encontrara impartiendo su hora guía, por medio de la observación participante se logra prestar atención al comportamiento de los docentes en su salón de clase, como era la interacción de cada uno de esos docentes con sus alumnos, desde los planos de relaciones interpersonales, como manejaba el factor de relación social como docente con sus alumnos era una relación normal, fría o ausente, cuál era el tipo de comunicación que se observaba era la apropiada la que se requería para ese momento de acuerdo con la temática estudiada, o por el contrario era una comunicación que no cumplía con lo necesario para emitir adecuadamente el mensaje que se buscaba transmitir a sus alumnos y cuál era la reacción del grupo de alumnos ante las diversas situaciones presentadas en el salón de clase para ese momento.

Esto otorga a la investigadora, no solo la oportunidad de ingresar a cada salón de clases, como invitada para observar las conductas reflejas tanto positivas, como de mejora, que permitiría posteriormente recolectar la información requerida para una propuesta educativa en referente a la temática en estudio, sino que permitió además registrar lo que ocurría en cada uno de los salones de clase tal como se vivía en ese momento, donde los docentes en su mayoría se mostraron de forma natural en su escenario, y donde la observación permitía recopilar los distintos aspectos presentes en cada docente por mejorar algunos eran muy rígidos con los alumnos y otros por el contrario no tuvieron el control de grupo, además se me permite por medio de dos actividades que se tenían preparadas la oportunidad de ser observador participante dentro de cada uno de los salones de su clase, y esto hizo aún más interesante la investigación.

### **Grupo Focal**

Esta es otra de las técnicas que se trabajó en la investigación el “Grupo focal, técnica que focaliza su atención e interés en un tema específico de estudio, e investigación es de discusión por medio de interacción, contrastando opiniones, modalidad de entrevista grupal abierta.” (Monge, C 2011, p.153). Se invitó a los docentes interesados a participar del estudio investigativo, de lo cual los treinta y dos docentes guías y los administrativos mostraron interés de forma voluntaria, posterior a la respuesta de participación, se selecciona el grupo focal de forma aleatoria, y serán 22 docentes quienes conforman el grupo para dar inicio a la inesperada investigación educativa.

Estos grupos en lo personal, son riquísimos para la obtención de información desde la observación, a través de los diferentes conversatorios, se mostraban la realidad que viven los docentes, y el desconocimiento en muchas áreas en especial de la importancia de las habilidades para sus alumnos, como para ellos mismos, como a través de una temática tan necesaria y poco reconocida se podrían generar cambios reales y duraderos si se implementan de una forma adecuada, pero con las herramientas necesarias, donde ellos mismos serían los responsables de su propia transformación en ayuda de cada uno de sus compañeros (as) en mejora de la comunidad educativa y ante todo de sus alumnos, quienes recogerían los frutos de su proceso.

### **Cuestionario**

Otro de los instrumentos que se aplicó en la investigación es el cuestionario. Según Monge, C (2011) “el cuestionario es considerado como un formato resuelto de forma escrita directamente por el sujeto de investigación lo cual facilita el análisis y el costo de la aplicación “(p.136). Es por medio de este instrumento que se da la recolección de información brindada por los sujetos de investigación y es una información de primera mano lo que permite que la información no venga sesgada o manipulada.

En el caso de la investigación se utiliza el cuestionario con preguntas abiertas, estas según García, M (2003) Las preguntas abiertas son más fáciles de formular, puesto que no hay que prever ningún tipo de respuesta ni investigar acerca de la exhaustividad y exclusión de las categorías propuestas. (p. 7). El cuestionario se elabora en una plataforma para ser enviado a cada uno de los docentes, y comentaron que les agrado por la confidencialidad y por el anonimato lo que les permite ser más libres en sus expresiones, según lo manifestado en uno del chat, sin comprometer a nadie.

## Diagrama de Gantt

Para la investigación se realiza un cronograma en el que se indica cada una de las actividades a realizar dándole un seguimiento a cada actividad que conforme el proyecto investigativo, a continuación, diagrama de Gantt.

Tabla 3

Diagrama de Gantt.

Actividad		2019												2020		
		En	Fb	Mr	Ab	My	Jn	Jl	Ag	St	Oc	Dc	En-Mr	Ab-My	Jn-Jl	
Anteproyecto	Fichas bibliográficas															
	Propuesta de anteproyecto															
Capítulo 1	Planteamiento del problema															
	Objetivos (general y específico)															
	Justificación del problema															
	Antecedentes de la investigación															
Capítulo 2	Recolección de fuentes teóricas															
	Elaboración del Marco Teórico															
Capítulo 3	Descripción de categorías y análisis															
	Descripción de desarrollo de técnicas de recolección de datos															
	Recolección de datos															
	Descripción de tipo de investigación															
Capítulo 4	Análisis e interpretación de los resultados															
Capítulo 5	Conclusiones y recomendaciones															

Fuente: Elaboración propia (2020)



## **Capítulo IV**

### **Análisis de datos**

El análisis de datos es el corazón de la investigación, de acuerdo con Monge (2011) “el análisis de datos se da en diferentes etapas, entre las cuales se menciona como primera etapa el descubrimiento, cuya finalidad es revisar los datos obtenidos, identificar ideas importantes y crear conceptos con la información recopilada, la segunda etapa es la codificación la cual hace referencias a crear categorías, verificar y analizar datos y la última etapa es la relativización de los datos, la cual consiste en la interpretación de la información con respecto con el contexto y teoría”. (p.193).

La investigación al ser de enfoque cualitativo busca describir y analizar los fenómenos a través de los actores sociales, cada uno de los hechos vivenciados, las emociones que se despertaron, los sentimientos que se dejaron entrever en ese momento, todo lo importante y significativo para la investigación. Este capítulo de la investigación desarrollará el análisis de los datos recolectados por medio del trabajo de campo, las técnicas y los instrumentos seleccionados y aplicados a la población de estudio, con el fin de alcanzar lo propuesto por los objetivos trazados.

Primeramente, se revisó información bibliográfica, en esta se buscaba identificar algunas posibles ideas que podrían mostrar interés del camino a la investigación por desarrollar, luego una vez obtenida la formulación de ideas se conformaron las categorías que serían los ejes centrales de la investigación, cada una de las categorías propuestas daría pie luego a un análisis exhaustivo de los datos recopilados, de cada uno de los instrumentos y técnicas utilizados con docentes y administrativos, más tarde los datos recopilados por la investigación de campo, instrumentos y técnicas aplicados serían cada uno interpretado por la investigadora de acuerdo con la teoría, la observación de los sujetos y al contexto o escenario de trabajo investigativo.

#### **Triangulación**

La triangulación es una técnica según las normas APA, 6ta Ed. (2016)

Es una técnica de análisis de datos que se centra en el contrastar visiones o enfoques a partir de los datos recolectados. Por medio de esta se mezclan los métodos empleados

para estudiar el fenómeno, bien sea aquellos de orientación cuantitativa o cualitativa. Su propósito es la contraposición de varios datos y métodos que están centrados en un mismo problema, así se pueden establecer comparaciones, tomar las impresiones de diversos grupos, en distintos contextos y temporalidades, evaluando así el problema con amplitud, diversidad, imparcialidad y objetividad. (s.p).

En la investigación se trabaja una triangulación desde lo metodológico, donde se utilizan para el estudio tres tipos de técnicas para la recolección de los datos estas son la observación, cuestionario con preguntas abiertas, y un grupo focal de 22 docentes por medio de taller - conversatorio con el fin de describir las concordancias y oposiciones en las respuestas documentadas. La recogida de información para establecer y describir las comparaciones, concordancias y oposiciones en las respuestas documentadas, se realizan por medio de las técnicas e instrumentos antes mencionados como son:

La observación que permite a la investigadora poder observar desde el trabajo de campo realizado en la institución, el escenario salón de clase donde cada uno de los sujetos de estudio se encuentran inmersos en el escenario de trabajo, un cuestionario con preguntas abiertas que permite observar la percepción que los docentes y administrativos pueden opinar con respecto a la temática en estudio, desde un punto más abierto y consolidado donde gracias a cada una de las preguntas conformadoras del instrumentos del cuestionario abierto, se logra recopilar los distintos pensamientos, actitudes y posturas de cada docente y administrativos desde su propia intimidad, su propia vivencia y su propio pensar al ser anónimos y no sentirse comprometido, y además un grupo focal conformado por el grupo muestra de 22 docentes participantes, por medio de pequeños talleres tipo conversatorio donde se dejan entrever en la mesa observaciones en referencias al tema, a los acontecimientos, pensamientos, sentimientos, y deseos de cada uno de los docentes- administrativos de la institución.

### **Validación de instrumentos**

La validez en la investigación cualitativa para Plaza, J. Urigen, P & Bejarano, H (2007)

Se refiere a algo que ya ha sido probado, por lo tanto, se le puede considerar como un hecho cierto, el mismo que puede ser aplicado en la vida diaria, en las ciencias sociales,

y dar a un hecho válido permitiendo considerar como la mejor opción posible de otras entre tantas” (p. 345).

La triangulación se da como parte del proceso investigativo para proporcionar datos certeros, por tanto, al desarrollar los objetivos planteados por la investigación estos se validaron y analizaron según datos recolectados por medio de la triangulación anteriormente expuesta.

Por otra parte, la validación de los instrumentos se da mediante el criterio profesor- tutor del TFG, con el objetivo de formalizar un estudio investigativo del desarrollo de habilidades de liderazgo para los espacios de convivencia armoniosa en los docentes- administrativos pertenecientes al Liceo San Rafael de Alajuela. A través de técnicas e instrumentos como: observaciones, cuestionario tipo abierto, grupo focal, y conversatorios. cada uno seleccionado como necesario para la recolección de la información requerida para el análisis de los datos de la investigación.

### **Categorías de análisis.**

#### **Categoría 1. Características del Líder para la convivencia.**

El líder es aquella persona, de acuerdo con Morales (2019) “cuyas cualidades le permiten influir sobre otras para desarrollar las tareas o actividades. Las características son cualidades que distinguen a una persona de otra. Los líderes tienen o poseen cualidades bien definidas y específicas”. (párr.7). Para la investigación se busca identificar en docentes y administrativos un líder con características para la convivencia, donde la primera de las habilidades de liderazgo a identificar es el respeto.

**Respeto.** Considerado uno de los pilares fundamentales como característica que debe desarrollar todo buen líder en especial si es para la convivencia.

En cuanto al tema del respeto, como característica del líder los docentes en su mayoría expresan que es necesario que esté presente en todo momento en lo que se hace, esto se puede constatar por medio de las respuestas arrojadas en el instrumento suministrado tipo cuestionario y técnicas como la observación y grupo focal. Por cuanto las respuestas que se generaron tanto de docentes como administrativos a nivel general, hay una coincidencia que el respeto es lo más importante en todo lugar, se exponen algunas de las respuestas obtenidas a continuación: “Los docentes en esta institución respetan mucho”, “si claro sino me gusta algo lo digo es muy importante el respeto en la institución”. “ante todo compañeros el respeto siempre lo digo en especial con los alumnos”, “escuchar lo que tienen que decir, eso me enseñaron”, “quien respeta

lo respetan eso me decían”. Al hablar del respeto como valor de un líder Mayorga, N (2017), expone “el respeto es el principio básico de toda relación humana, de este emanan la tolerancia, la convivencia armónica, el equilibrio social, nuestra más elevada humanidad. “(párr.1).

Importante para el análisis es observar como a través del cuestionario tipo abierto, los docentes libremente manifiestan lo que muchos de ellos hacen para que se cumpla el respeto: “en clases yo siempre les digo respeto siempre es cuando pongo atención al profe”, “respeto es no esperar boleta”, “respeto no salir antes del timbre”, “respeto es que no se coman mi comida en la sala de profes, los chicos no aguantan la risa, cuando les cuento esas historias, del ratón en la sala de profes”, “les digo todo en fila antes del timbre para ir al comedor”, “respeto es no ensuciar cuando ya está limpio los corredores”, “respeto es no colarse a la hora de la comida”. Aquí se puede ver claramente como los deseos de la mayoría de los docentes si están manifestados bajo la habilidad del respeto.

Por otro lado es importante analizar otras apreciaciones contempladas pero no por la mayoría, sin embargo para el análisis de la investigación y desde los cambios de paradigma para desarrollar habilidades de liderazgo desde la convivencia son importantes de conocer, para algunos de los docentes - administrativos el respeto no es igual para todos en la institución así lo dejan ver algunas de las percepciones que más se repetían, “el respeto aquí es diferente para algunos”, “eso en este lugar no se cumple si el jefe esta de malas, sino todo bien”. En estas apreciaciones parte del personal presenta algunas preocupaciones ante lo que se hace un día y otro no en especial de departe de la administración y directivos “depende como estén los ánimos de algunos”, “cuando se cumpla el tiempo y se cambien las jefaturas, veremos”, “respeto solo entre los preferidos de aquí los demás solo presencia hacemos”. En esta categoría el deseo de los docentes está inmerso en que se presente el respeto a todos por igual sin embargo se deja entrever que por ciertas situaciones no se ha cumplido del todo como debe ser. Mayorga, N (2017) expone:

Hemos confundido el expresar una posición, con la imposición de ideas y es precisamente esto último lo que ha generado tantas diferencias problemas que afectan la convivencia social. Respetar significa reconocer el valor de una diferencia, aceptar que todo lo humano es importante, el respeto se sustenta en la humildad” (párr.2).

Por lo tanto, otro de los puntos necesarios a tomar en cuenta para el análisis fue la recogida de información, en el grupo focal donde se trabajó desde el tema del modelaje para fomentar respeto, comunicación, y mediación en el conversatorio al hablar con docentes y administrativos en referente a la siguiente interrogante. ¿Usted en el papel de líder educativo de qué forma da el ejemplo desde el respeto? (octubre, noviembre 2019). Se analizan las siguientes impresiones por docentes y administrativos, recogidas en el trabajo de campo. “A ver pues creó que una de las formas en que les doy ejemplo es que les hablo con respeto, no les levanto la voz nunca por más enojada que este con ellos sean alumnos o compañeros”, “Siempre les paso diciendo que levanten la mano para hablar, y yo se las levanto para que vean como se hace y ya los más grandes con los años lo logran”. “ Para mí lo mejor que puedo modelar es que se llamen por su nombre, porque solo sobrenombres y eso me molesta en gran manera, entonces pasó llamándolos por el nombre y solicitó que en mi clase lo hagan también ellos”.

En el grupo focal, los docentes ese día de trabajo hicieron mucho énfasis en el respeto que se debía de generar en su salón de clase, pero que muchas veces no sabían cómo desarrollarlo con sus alumnos,” debido a que unos si lo cumplen, pero otros no lo hacen de ahí vienen las medidas alternativas, que son las que obligan a que todos cumplan con lo solicitado”, según varios de los docentes, los que estuvieron de acuerdo con la observación que propuso el compañero de estudios sociales, de la que los alumnos dicen nadie se escapa de su intransigencia, posteriormente se buscaría comprobar. preguntar qué características tiene que tener una persona líder, docentes como administrativos coinciden en que una de ellas es el respeto, esto se contrasto tanto por parte del cuestionario tipo abierto, como los grupos focales, donde se insistía mucho por parte de los guías, que lo fundamental en el proceso de liderazgo es trabajar el respeto, a continuación, algunas de ellas recopiladas. “Se sabe que todos los grupos se divide en grupitos, esos grupos por lo general se llevan bien, tienen muchos pensares iguales. Pero al relacionarse con otro compañero (a) uno choca por comentarios a veces con doble sentido”. Al hablar del respeto desde el liderazgo se considera por los autores:

El respeto la actitud más valorada en un líder, mucho más que el reconocimiento, la confianza o la motivación para lograr un objetivo, Un buen líder no debe medirse únicamente por lo que puede lograr o aportar a la empresa, debe ser un miembro más del equipo, es aquí donde el respeto juega un papel vital. (Estrod, C 2016, párr. 1,5).

A pesar que es una habilidad identificada, en docentes y administrativos, está se puede y debe trabajarse en ella para fortalecer a los docentes y administrativos, en especial la parte directiva que es el principal reflejo de debilidad, según lo expresado por los docentes y es necesario de abordar si se busca generar un cambio desde la sana convivencia.

**Positivismo.** El positivismo según lo expone González, M (2020) desde la visión “es el talento tiene que ver con esta habilidad intrínseca y natural de la persona que la distingue y en la que si se centra y trabaja brillará. Tiene que ver con los modelos de educación positiva” (párr.8).

En relación con el positivismo por parte de los docentes, estos manifiestan que se han encontrado desanimados, por muchas situaciones que se presentan a nivel de institución y a nivel de aula con los alumnos, esto ha venido a generar que el positivismo o motivación no sea una habilidad tan presente en los docentes y administrativos, aquí se exponen algunas de las impresiones recopiladas para su análisis expresadas según sus sentires, pensamientos. En referencia de cómo se sienten ellos de positivistas con respeto a lo que viven en la institución y en los salones de clase en su labor diaria, se compilan las siguientes percepciones “no que va este año está peor que nunca”, “las cosas aquí ya no son como eran antes”, “uno trata y trata de dar lo mejor y solo algunos se les reconoce”, “positivo es algo que no se ve por los pasillos y se necesita renovar” El análisis de las respuestas, las observaciones realizadas y el instrumento aplicado deja vislumbrar a nivel muy general en docentes como administrativos los mismos no se sienten para nada positivos, donde al hablar y escucharlos se quejan no solo de la institución sino del M.E.P en general y de todo lo que se exige y que no se sienten retribuidos por lo que hacen.

Otro de los factores analizados a nivel general tanto en docentes como administrativos, es el desánimo que se percibe, uno de los puntos clave es que los alumnos están demasiado indisciplinados según las percepciones de acuerdo con el cuestionario “la calidad ha cambiado ahora todo lo quieren regalado”, “ya no se esfuerzan por nada, pero eso si dígame que se van a quedar lo llama a uno la madre que no aparece en todo el año, que pobrecito el chiquito”, “ todo lo quieren fácil”, “ ni el mínimo esfuerzo están dando, esto es una vagancia y el MEP, con esa ministra tiene la culpa”, “ están atenedos a que pasan arrastrando pero pasan, la cuota del mínimo esfuerzo”, “ yo noto que muchos pasan en otro mundo”.

Además “El M.E.P no ayuda solo exige y si puede te hunde”, “solo somos una estadística”, “esto cada día se pone más feo chiquita” fueron algunas de las muchas opiniones que se logró obtener en el grupo focal, solo de entrada.

Por otra parte, se da un desanimo dividido en lo que concierne a la salida del Director y el abandono de la institución “estamos desanimados, porque nos vamos a quedar sin papá”, “este liceo ya no será el mismo y tenemos un monstruo como lucha que es el tecnológico” “Don ha dado todo por la institución y por nosotros a pesar de sus “chichas”, oh perdón cambios de humor” Y por parte del cuestionario se reitera la posición de falta de Positivismo, ante la pregunta ¿Cuáles de esas características que usted no logra identificar en usted, le gustaría desarrollar? “se necesita motivación en el personal”, “aquí se necesitan cambiar muchas cosas”, “seremos positivos el día que se valla l... y el grupo de favoritos no exista más... ya eso viene “, “en fin a mí me gusta todo solo que no me he sentido nada motivado este año”, “el peor de todos los años en el cuartel”.

En el análisis, de acuerdo con lo expresado por los docentes y administrativos tanto a nivel de cuestionario, como grupo focal, se deja ver que como características no identificables pero que desean desarrollar: se encuentra el Positivismo. El liderazgo positivo es necesario de trabajar con los docentes y administrativos de la institución, al ser un fuerte componente motivacional orientara mejor al personal. Puertas, F& Ben, TC (2012) no dicen al respecto:

Uno tras otro, los estudios confirman que promover las emociones positivas dentro de una organización mejora la felicidad y el bienestar de los profesionales, lo que se traduce en un aumento de la creatividad, la productividad, el compromiso y el rendimiento. Por tanto, los líderes deben aplicar la psicología positiva” (p. 75).

De aquí se genera la importancia del desarrollo de las habilidades de liderazgo, y como fundamento la sana convivencia que propiciaría emociones positivas, creativas y de bienestar para el personal.

**Comunicación.** Es otra de las características fundamentales presente en un buen líder. Ante la incógnita ¿Considera que el personal se comunica de la mejor manera o le hace falta algo, que aconsejaría usted?

Algunos de los docentes manifiestan: “la comunicación si hola y adiós”, “Buenos días, buenas tardes, con todo gusto son las únicas que cruce con unos compañeros en toda la semana y son del pabellón” “la mesa está llena compañera”, “no le puedo ayudar en secretaria le ayudan valla”, “ja, ja aquí en el salón de profes, si lo necesario, pero en dirección jamás.... Más si esta l...” “profe aquí es el dicho mejor callao”, “no se usted que sabe, pero aquí estamos en eso fatal, ah, pero si es un chisme”, “mita hay mire... cuando hablan algo”. “profe, mejor no opino me gusta hablar, pero hay cosas que molestan”, estas impresiones se recogen a nivel de iniciación de grupo focal. Aquí se evidencia claramente que el proceso de comunicación no es el mejor y que se debe trabajar para desarrollarlo, debido a que está en déficit y claramente se evidencia entre docentes y administrativos. ¿Y qué aconsejaría usted, para mejorar? Trabajar con nosotros, capacitaciones, “urgen capacitarnos, pero no hay el M.E.P solo hace de patitos”, “en realidad hasta hoy veo que estamos mal, que nos ayuden”, “Profe, usted ayúdenos”, “yo digo que aquí también nos deberían de preparar no solo los alumnos necesitan”, “vacaciones ehhh”.

Impresiones vivenciales de docente y administrativos ante el reconocimiento que carecen de una buena comunicación para con sus colegas, y alumnos.

Para entender la necesidad, de la comunicación en el papel de un líder, Ruiz, M (2005) presenta que

La comunicación se apoya en una gran variedad de técnicas que permiten construir y mantener la vinculación entre la persona y el entorno. En el mundo actual, la comunicación se ha convertido en un puente con las formas de vida en el liderazgo, determinante en la construcción de la personalidad del líder, vital en la comprensión por parte de los públicos. La comunicación representa la creación de valor para los líderes. La comunicación dota de significado y expresa todas sus iniciativas. (p 91)

Por tanto, a nivel de la recogida de datos y los resultados obtenidos, se propone trabajar la temática para el desarrollo de esta habilidad tan necesaria en todo lo que hacemos y tan necesaria desde una posición de líder educativo. Como dice Ruíz, M (2005) Un líder debe ser



capaz de arrastrar emocionalmente con su voz, sus gestos a quienes le escuchan o a quienes confían en él, el soporte de la confianza cristaliza en la transmisión de ideas convertidas en la percepción de emociones. (p. 92).

**Trabajo en equipo.** En referencia a esta característica, unos docentes se encuentran a favor de la utilidad de trabajar en equipo, pero se manifiestan de la siguiente forma: “a mí me gusta trabajar en equipo con mi departamento de ciencias” y ante la pregunta en el grupo focal ¿Qué pasaría si le solicitan cambiar de pabellón, y estar durante un mes en el de idiomas, te continúa gustando el trabajar en equipo? A lo que contestó, “ah no, porque entonces ese no sería mi departamento, ni mi equipo” Pero entonces, en el conversatorio surge la pregunta ¿Se identifica esta habilidad de trabajo en equipo presente en los docentes- administrativos de la institución? “Si profe, pero la verdad, como dice el compañero solo con nuestra gente”. “Yo nunca me había hecho esas preguntas, creo que estamos mal”. “Desde que llegue a la institución mi departamento de español para mí es el mejor, je, je profe, pero es que por ejemplo nunca he trabajado con Denyi o Douglas los de mate, y la verdad sería bonito”.

“Yo llevo 15 años y desde que llegue el departamento de idiomas, ha trabajado para sus actividades, igual para los actos cívicos por departamento, estoy de acuerdo con Mili, eso es lo único que se ha ofrecido” En cuanto a las características reconocidas por los docentes ellos reconocen que el trabajo en equipo es la habilidad o el deseo para aprender en relación con sus colegas, pero que no lo han hecho por años solo a través de sus departamentos.

Algunas de las expresiones que fueron analizadas con detenimiento, muestra en los resultados que no saben trabajar en equipo, solo trabajo colaborativo, otras de las respuestas como “ A mi profe en lo personal, déjenme como estoy”, “ Yo la verdad me siento contenta con los de español”, “ en realidad pienso que así funcionamos bien”, “ los de mate como somos hombres la genianos siempre y nos sale a pedir de boca”, “ no solo los de mate, a los de estudios no nos sale nada mal, y yo opinó que no lo hacemos tan mal”. De estas respuestas se puede analizar el reflejo de un déficit en las relaciones interpersonales, y por otro lado en el cuestionario, por ejemplo: varios docentes revelan desde el análisis su deseo de participar en grupos, y el manifiesto es querer trabajar en grupo para no (despreciar, apartar) con la siguiente mención, “no me gusta menospreciar a las demás personas, porque considero que un grupo no es solo uno”.

Una de las características que posee un líder educativo en especial según Barrios (2010) es “El trabajo en equipo se fundamenta en la colaboración dado que el ser humano convive todos los días con personas diferentes, circunstancia que lo conduce a desarrollar habilidades que le permiten realizar trabajos con otros individuos.” (párr.5). Finalmente, de acuerdo con la teoría a un análisis de varias respuestas en la misma dirección el equipo de trabajo de docentes y administrativos de la institución presenta un déficit de trabajo en equipo por ende en las relaciones interpersonales. Afectando su parte emocional desde las relaciones lo que afecta a su vez que se propicie un trabajo de equipo adecuado y que no sea solamente con su departamento, por lo que se propone trabajar en el desarrollo de las habilidades de las relaciones interpersonales y del trabajo en equipo con los docentes y administrativos.

**Mediador.** En referencia a esta habilidad los docentes y administrativos se muestran como que el tema no es con ellos por lo menos en el grupo focal, hasta que uno alzo la mano “no me gusta mucho esto de andar en la vida de otros, resolviendo problemas”, “yo estudie educación no para andar confesando”, estas dos fueron las primeras intervenciones por parte de los docentes en el grupo focal, se habló que a nivel general la mayoría ayuda en lo que se solicita, “situaciones especiales, de algunos alumnos, que hay muchos siempre”, “o de un compañero que son pocos pero los hay en alguna ocasión “, “yo quedo corto para lo mejor es la boleta ya el chico sabe cómo es el reglamento si se viola lo que dice la normativa, ya está la boleta”. Desde lo personal este fue uno de los días más fuertes como investigadora, tengo las anotaciones y duele ver el desconocimiento que hay en cuanto al tema y la importancia del mismo en el sistema educativo sin tomarse en cuenta, todo queda sujetado a la normativa de la institución, y esta avala las boletas, si se infringen las normas institucionales.

En general según los docentes, no hay quien resuelva las situaciones excepto, las orientadoras ellas son las que se encargan de esas situaciones en su mayoría, algunas de sus impresiones con respecto a esto fueron: “ellas siempre ayudan en esos casos, y pues si hay que abrir protocolos, se hacen”, “si es por otro caso se llama la policía, ellos siempre vienen si se necesitan”, pero de convivir nadie habló solo uno de mate dijo “eso no sirve”.

Ante estos momentos al ver las reacciones del tema, la investigadora lanzó preguntas en el grupo focal, para generar un poco de conciencia en la temática y en la necesidad de abordar esta habilidad tan necesaria en los salones de aula de toda institución educativa. ¿Dentro de los docentes existe alguno que resuelva las situaciones en su casa? ¿Sabía usted cuantas decisiones

es capaz de tomar al día? (estas fueron algunas de las preguntas que se hicieron para generar reflexión). Se logra registrar de las mismas, las siguientes opiniones importantes para analizar. “Yo tomo siempre decisiones en la casa, llego del trabajo a revisar trabajo de mis hijos, ver que todo esté en orden, si me siento hablar con ellos cuando su mamá me tiene quejas ” “ a mí en la casa me toca siempre las decisiones, mi esposo me dice que eso me toca a mí y a él lo demás, realmente es cansado venir a tomar aquí decisiones ya tengo más que suficiente con dar clases”, “ creó que como docentes tenemos que decidir aunque no se quiera”, “ “son temas que estamos cansados de escuchar y este sistema cada día está peor”, “ Yo insisto la mediación se llama boleta, san se acabó”. De este grupo focal con esta temática fueron muy pocos los docentes – administrativos que solicitaron se les ayude a trabajar esta habilidad, “ Yo si considero que eso de la mediación es importante”, “si considero sea importante”, “nosotros contamos con mucha ayuda en otros lugares los docentes o aprenden o aprenden, yo si quiero aprender”; “eso es un tema nuevo creó es necesario, nuestros muchachos cada día están más rebeldes y la boleta no les hace cosquillas”, “opino que yo sí puedo aprender, es verdad esto cada vez está más difícil se necesitan cosas nuevas para con ellos siempre” Se debe iniciar la preparación que desarrolle en ellos nuevos conocimientos y por ende nuevas habilidades en el tema de la mediación o resolución de conflictos alternos.

Un líder educativo desde la mediación de acuerdo con Elizondo, C (2016) “actúa como como mediador favoreciendo la convivencia en el centro, garantizando la mediación en la resolución de los conflictos. Posee habilidades comunicativas de escucha activa, conoce y gestiona la diversidad del centro y es una persona ética.” (párr. 10). De aquí se parte la necesidad del análisis donde se puede decir que una parte se encuentra desde una postura de eso no me interesa, y otra por el contrario si está dispuesta a trabajar en el desarrollo de la habilidad de la mediación o resolución alterna de conflictos. Por lo que se considera otra de las habilidades necesaria no solo de identificar, sino de desarrollar en pro de la gestión educativa de la institución.

Un líder en la docencia debe aprender a escuchar de una forma activa, para poder hacer o generar una negociación o mediación con sus alumnos o compañeros de profesión, para que se pueda dar este principio debe ser de una forma neutral, es decir no ser partidario de ninguna de las partes que presentan la situación en conflicto. Una vez que se escuchan ambas partes se verifica la información, se procede a la necesidad de mediar para la mejora de la gestión

educativa de la institución, fomentando espacios de solidaridad a través del dialogo y una sana convivencia.

## **Categoría 2 Habilidades de liderazgo**

### ***Comunicación asertiva.***

En cuanto a la comunicación asertiva los docentes opinan que falta trabajar mucho en la manera de la comunicación, como se vio con anterioridad en la categoría de características de líder, los docentes y administrativos se encuentran en desfase en esta habilidad de comunicación. Pero se determina por ellos mismos que es una de las habilidades requeridas para la promoción de espacios de convivencia y mejor aún si se trabaja desde una comunicación asertiva, es decir cómo saber decir las cosas, escuchar de forma activa al otro, respetar la posición del otro.

En el espacio donde docentes y administrativos traen las situaciones y temas a la mesa, el grupo focal se pudieron recolectar algunas apreciaciones importantes, las cuales se presentan para su respectivo análisis, al hablar de la importancia ahora si de la comunicación y más aún desde un estilo como la comunicación asertiva, docentes y administrativos, exponían sus pensares “ bueno yo de eso no entendía mucho, seguro es por lo años pero ahora me interesa”, “ si pienso que se debe aprender a comunicarse, yo pensé que era bueno callar, pero cuando Anita explico me quede pensando, eso dio pie hablar con mis hijos”, “falta comunicar lo que pasa es que uno cree que solo así respeta”, “ en lo personal estado leyendo y me gustó mucho el tema en especial lo de lo que hicimos el otro día”. Estas como otras apreciaciones fueron una luz para entender la importancia de trabajar estos temas en el sistema educativo.

Por otro lado, el cuestionario nos arroja las distintas percepciones de docentes y administrativos, al ser anónimo les permite realmente hablar desde sus sentimientos, pensamientos y experiencias. “si pienso que les falta mucho a los docentes del liceo para una buena comunicación, muchos solo callan y así no es”, “ si falta ser más humilde en estas cosas”, “ pues yo mucho no sabía, y creía que lo sabía todo así somos los de mate”, “yo ahora veo que si se debe cambiar por los muchachos, ya uno esta viejo”, “los lugares donde más se comunica uno es en el salón de profes y la comunicación de almuerzo es solo de los alumnos, y en mis libres ahí nadie habla”, “claro que falta mucho por trabajar, pero si pienso que podemos “ “ en lo personal yo no creo en estas capacitaciones pero a la que fui la semana me gusto y me sentí otra vez como con ganas de trabajar y los he visto esta semana que todos han llegado al liceo y

saludan, creo que me gusta cómo me he sentido, agradezco esta iniciativa, yo creo en los psicólogos, tal vez vaya a terapia, doc.

Esto es solo un reflejo de los pensamientos y sentimientos que los docentes muchas veces guardan y no le expresan a nadie de ahí la urgente necesidad de entender lo que la comunicación puede generar en cualquier contexto, y más aún si se trata de la comunicación asertiva, que de acuerdo con Sensi, L (2013)

Como habilidad social de relación es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza (párr.1).

Ante lo que se evidencia en lo antes expuesto desde las interpretaciones recopiladas por docentes y administrativos, la comunicación asertiva es tan necesaria de aprender a entender para aplicar a la vida diaria, esta es una de las habilidades que se identifican y se requieren para el trabajo en los espacios de convivencia.

### ***Relaciones interpersonales.***

En cuanto a las relaciones interpersonales, docentes como administrativos reconocen que, si la encuentran necesaria por trabajar para desarrollarla, pues es considerada una de las más importantes para la promoción de los espacios de convivencia y ellos no cuentan con esa habilidad muy desarrollada, ante las preguntas docentes manifestaban muchas inquietudes, pero como investigadora llamaron a reflexión “Profe, será que nosotros con esta forma perjudicamos a los muchachos”. “A mí me dicen aquí las profes casi todas son como maniqués, y eso no me ha dejado de sonar en la cabeza.” Si bien se puede describir en los tiempos donde los docentes y administrativos comparten, lo primero al observarlos es preguntarse ¿esto qué tiene de una relación afectiva con compañeros, donde se quedan los sentimientos de muchos aquí, no le pudo guardar si quiera el campo para almorzar?, otras tantas observaciones “se sentó almorzar, no saludo, se levantó no dijo permiso, todos se volvieron a ver, nadie dijo nada y siguieron comiendo”. Se requiere desarrollar esta habilidad en los docentes es una de las más fundamentales en todo lo que se hace en una institución educativa, la importancia de entender

su papel de modelaje para sus alumnos, ¿qué mensaje se está transmitiendo, mensajes de frialdad que solo fomentan distanciamiento.?

Al analizar la frase “docentes de maniqués”, se puede percatar como los alumnos interpretan una realidad que se da a su alrededor, y que los docentes o administrativos ven como una conducta normal. De aquí la necesidad de un equipo docentes con buenas habilidades interpersonales desde su equipo de trabajo.

Pero entonces ante esta habilidad requerida como líder para los espacios de convivencia, que opinan los administrativos analicemos sus manifiestos también “aquí usted ya sabe cada uno siempre está en lo suyo”, “si somos muy buenos en casi todo, pero en esto estamos mal, se necesita trabajar”, “realmente es que somos como de dos tiempos, eso creó que perjudica un poco, pero podemos, si nos ayudan”, “es que aquí nunca se descansa y desde que hay cámaras por todo lado esto paso a ser un centro penitenciario”, “eso que dijo ... es cierto afecto mucho, se hizo por los muchachos, pero a nosotros nos metió en las aulas”. Los administrativos a pesar de que es poco el tiempo en las aulas, pueden ver la necesidad imperante de buenas relaciones, y adjudican el que se hayan instalado cámaras en todo lugar de la institución como una posible afectación a las relaciones de los docentes.

Por otro lado los docentes opinaron: “la verdad a mí me gusta más como este momento aquí estamos hablando y alguien nos está escuchando, esto vale más que un día de consejo”, “antes no era así muchachos salíamos mucho a pasear y vieran que bonito, se vivía saben cuándo cambio cuando hicieron el nuevo colegio fue ...” “pero aquí lo que tenemos es este año para hacer eso que la compañera nos trae y cambiar, es cierto todos hablan de la calidad del cole pero no saben lo que muchos vivimos aquí”, “ cuando don, nos hace un café todos estamos y compartimos”, “ aquí cuando todo está tranquilo, todo bien pero l... hoy anda de buenas sino y don no está”, “ yo creo que todos somos un amor en nuestras casas, ji..”, “vea les digo algo si esa l...se va todo será distinto, el clan se le va a caer el cielo encima”.

Los docentes y administrativos según Uruñuela, P (2019)

No podemos olvidar que el proceso de enseñanza-aprendizaje tiene lugar conviviendo en un grupo concreto, en el que el tipo de relaciones y su calidad juegan un papel determinante en el proceso educativo y en el resultado final. Es imposible prescindir de las relaciones, es necesario dedicar tiempo a ellas, trabajar el grupo y constituirlo como

tal desarrollando los aspectos básicos de comunicación y de gestión de conflictos. Y este trabajo es una parte ineludible del trabajo docente, íntimamente vinculado a la tarea tradicionalmente más académica” (párr. 5).

La importancia de las buenas relaciones personales entre docentes y administrativos es indispensable para trabajar los procesos de convivencia, y como se muestra anteriormente esta es otra habilidad necesaria, y requerida para el desarrollo de los espacios de convivencia en la institución no solo con el personal, sino con toda la comunidad educativa. Este fue uno de esos días productivos para la investigación, primero por lo que se recopiló de información y ante toda la capacidad de reflexión que en el grupo se generó. Talgan, I (2020) nos dice “Lo más importante es potenciar las relaciones humanas, mirar a la gente directamente a los ojos y dialogar con ellos”. (párr.9).

### ***Trabajo en equipo***

La importancia del trabajo en equipo, como habilidad requerida de líderes pensados para la convivencia donde son docentes y administrativos de la institución, los que exponen algunas de sus posiciones con respecto al tema las mismas son respuestas arrojadas por el cuestionario ante la interrogante. En el desarrollo de un trabajo en equipo usualmente ¿Cuál es el rol que usted desempeña y con el que siente más cómodo? Explicó ¿por qué? “en el de líder, me gusta dirigir a todos en la oficina”, “siempre creo que soy buena escuchando, pero no me gusta mandar”, “yo si me veo en unos años haciendo otra cosa, no como docente, si me gusta dirigir”, “yo quiero que todos hagan lo que digo ese es mi problema, me pasa las de alguien l...”, “yo si quiero esto porque me interesa aprender, quiero saber si sería un buen líder”, “solo digan dónde y yo voy eso si dirigiendo”, “ en español me dejan las responsabilidades, me dicen usted es la líder” Este grupo de docentes encuentran que su papel debe estar enfocado en el de dirigir siendo líder. Según Talgan, I (2020)

Las claves del éxito cuando se dirige a un grupo, tanto en una orquesta como en una empresa, son la cultura y las relaciones humanas y esto es algo que se olvida con facilidad. Por un lado, el líder nunca puede cesar de invertir esfuerzos en crear la mejor cultura para que su equipo tenga éxito y rinda a su mejor nivel. (párr,5).

Un líder desde la convivencia debe pensar en que lo más importante de fomentar son las relaciones humanas, y como estas necesitan que les escuchen, les presten atención, les guíen, y que mejor que por medio de fomentar las alianzas entre el equipo de trabajo.

Por otro lado, otros consideraron lo siguiente: “el trabajo en equipo es necesario que se trabaje en la institución”, “si lo considero importante, yo me siento en posición de líder en la unidad”, “yo si trabajo con los chicos en el aula”, “yo la verdad, si creo que falta mucha preparación del trabajo de equipo en nosotros”, “aquí todos somos buenos cuando se dan ordenes ahí vamos”, “es necesario si yo lo veo cuando estoy en clase y pienso si ellos supieran que, en el cole, siempre estaba solo”.

Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias, la esencia de un equipo es el compromiso común. Sin él, los grupos actúan como un montón de individuos; con él, se convierten en una poderosa unidad colectiva. Este tipo de compromiso requiere un propósito en el que los integrantes del equipo puedan creer (Katzenbah & Smith 2000 p.5).

En cuanto al grupo focal, estas fueron algunas percepciones recopiladas “si es hora de hacer más cosas, pero ustedes saben cómo es aquí si don no está”, “las chiquillas y yo estamos haciendo un rincón de lectura es solo representativo”, “que cargas, pero recuerden lo que dijeron el otro día de tarea, deben buscar hacer algo no solo con su equipo por cierto hay que presentar esa vaina”, “yo le estoy ayudando a iré pobre se queda tan tarde con la mamá enferma”, “porque no le ayudamos a j. en la biblioteca ahí se pueden hacer cosas” “eso que dice den... es verdad, y así le ayudamos en equipo”

Podemos observar como si se determina la habilidad de trabajo en equipo, y como algunos si lo reconocen en ellos mismos, otros por el contrario les gusta más la posición pasiva de ser dirigidos en lo que hacen en su labor diaria. En cuanto a lo del trabajo en equipo ya se comprobó que los docentes y administrativos presentan un déficit, pero es importante entender la importancia del trabajo de equipo para los espacios de convivencia. Por lo que es importante trabajar en el desarrollo de esta habilidad al considerarse una de las más importantes para la convivencia. La importancia del líder educativo desde el trabajo en equipo logrando objetivos, desarrollando y empoderando a docentes administrativos, al generar entre ellos (as), desde la



colaboración, dirección, y entre todo el fomento de la solidaridad, esto creará lazos de mejoramiento no solo profesionalmente sino personales, lo que será un gran cambio desde la convivencia para la comunidad educativa.

### ***Negociación:***

La negociación en la institución es una habilidad requerida, pero no es una habilidad que este desarrollada por lo que se necesita ser trabajada. El liderazgo y el conflicto para Molina, A (2019) “van de la mano. Si un líder no se ocupa de los conflictos -de prevenirlos, manejarlos y resolverlos de manera adecuada- paulatinamente, verá salir por la puerta a sus buenos talentos en busca de ambientes de trabajo más saludables” (párr.3).

Los administrativos son los más expuestos ante situaciones diarias, por esta razón se segmento la pregunta en administrativos y docentes para observar algunas inferencias por parte de ambas partes. “el respeto aquí se pierde cuando esa mujer entra ...”, “falta de responsabilidad de la dirección a como solo ella manda, pobre don”, “jamás eso no se conoce aquí”, “creo que un día la sacan de las greñas en especial las conserjes con las que le hacen”, “a pero llega don y es la máxima, mejor no complicarse, a él no se le puede tocar”, “todos oremos que llegue medio año”, se denota aquí la necesidad de abordar la habilidad en los administrativos, no hay negociación alguna ante situaciones diarias y según lo que dicen “es como una avalancha un día se va a llevar a todos”, “eso sucede porque solo alas le dan”, “nadie se la aguanta y le tienen miedo”

Ante la pregunta cuales son los problemas en los que se requiere realizar un proceso de negociación, esto es lo que contestaron. “en el cambio de dirección, pero que dejen a don”, “en realidad en muchos, pero urgen los de dirección”, “en el cambio de sub...urge”, “elemental que la disolución de los preferidos ya es hora”.

Desde el punto de vista docente, ante la misma pregunta. “cambio de directivos, es necesario por las argollas tan grandes, unos trabajamos y otros parecen Hollywood “de una en dirección”, “dirección, pero ya nosotros estamos lejos, pero afecta y todos deseamos que se dé el cambio”, “obvio que los de dirección ya eso aburre” “deseo mi traslado, si estos dos se quedan”. Ante la información recogida, se considera es de real importancia abordar la habilidad de la negociación y además de trabajarlo en el proceso para desarrollar la habilidad al servicio de toda la institución. De acuerdo con Molina, A (2019). “Todos manejan las dificultades de manera diferente, pero un líder eficaz debe conocer los riesgos y las recompensas de su

resolución dentro de los límites de cada uno de sus colaboradores”. (pàrr,5). Se llega además a la conclusión que es otra de las habilidades requeridas para el proceso y promoción de ámbitos de convivencia.

### **Categoría 3 Perfil del Líder**

#### **Inteligencia emocional**

Según Codina, A (2004)

En sus investigaciones para formular su teoría y enfoques sobre la Inteligencia Emocional, Goleman identificó El arte de saber escuchar entre las principales habilidades de las personas con altos niveles de inteligencia emocional. La considera como la primera de las aptitudes que determinan el manejo de las relaciones, lo que posibilita comprender a los demás, en lo que se incluye percibir sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones”. (p.5)

Los docentes y administrativos en general se mostraron muy curiosos ante la temática, al explicar todo lo que se puede desarrollar ante esta fascinante habilidad. Y ante las preguntas de descripción ¿Qué características tienen las personas que trabajan en espacios de convivencia armoniosa? los/as mismos/as contestaron, a nivel de cuestionario donde presentaron muchas características veamos por ejemplos para los docentes en el cuestionario “felices”, “sana convivencia”, “motivación ante todo lo que hace”, “alegres, sin estrés”, “creo que debe tener inteligencia para tomar decisiones como vimos de decir no, pero saber cómo decirlo”, “debe ser gentil y humilde”, “estudiar mucho creo yo”, “amable, motivado, escuchar”, “debe gustarle hablar mucho”, “escuchar música eso es bueno”, “inteligente y disciplinado”, “nada terco”, “no le debe gustar muchos los ruidos, creo más la naturaleza”, “disciplinado, respetuoso, romántico”, “creo le deben gustar los animales”, “definido, ambicioso no mucho”, “ejercicio le debe gustar hacer por lo tanto disciplinado y termina lo que hace con tranquilidad”, “ante todo tranquilo”.

En cuanto a las ¿características que han reconocido en ellos/as? estas fueron algunas de sus respuestas. “me gustan los animales”, “callado y concentrado”, “el orden en definitiva”, “no creo que el ruido”, “las matemáticas, por eso soy inteligente”, “inteligencia verbal”, “motivación, lo trato de hacer todos los días conmigo misma”, “mirar a la otra persona con

atención”, “muy pero muy risueño, me gusta mucho reír”, “escuchar la calma”, “no preocuparme tanto”, “hacer las pequeñas tareas, como vimos”, “comer sin tener miedo a tu conciencia”, “paz”, “calma como la relajación que hizo, usted”, “creo que muchas, pero diré ordenada, reír, cantar”.

Pero cuál es la importancia para un perfil de líder, que la hace tan especial. La inteligencia emocional según Alarcón, D. Fuentes, R & Armendares, H (2017)

Es la demostración de las buenas habilidades de liderazgo directivo, que tienen control sobre sí mismos, están auto motivados, son empáticos y cuentan con grandes habilidades sociales. Los mejores líderes son aquellos que poseen un alto grado de inteligencia emocional. Dado que la inteligencia emocional es una parte de las habilidades del liderazgo, estos líderes inspiran y conducen a aquellos que están a su alrededor”. (p.10).

En cuanto la inteligencia emocional así es como es descrita por docentes y administrativos, y por cada uno de ellos, de acuerdo con las precepciones que se tengan del tema en estudio. Esta es una habilidad de mucha calidad para lograr desarrollar lleva consigo muchas habilidades implícitas, sería todo un reto para cualquier profesional lograr el desarrollo de la misma en un equipo de trabajo, y sería todo un orgullo esa realización.

### **Respetuoso**

La característica seguida de la inteligencia emocional para el perfil de líder que consideraron importantes docentes y administrativo ante la pregunta ¿Qué características tienen las personas que trabajan en espacios de convivencia armoniosa? Para la convivencia es el respeto un líder para trabajar debe ser respetuoso, como lo expone Arriaga, G (s.f) “No existe autoridad sin respeto y este no se basa en la imposición, ni el miedo, sino en la integridad, la sinceridad y en la empatía con el prójimo”. (p. 3). En relación con la habilidad del respeto como un valor, coinciden tanto docentes como administrativos en la descripción de características que posee y en la importancia de desarrollarla o potenciarla en un líder educativo para lograr promocionar convivencia. Para los docentes un líder debe ser respetuoso desde la importancia, “por el puesto”, “Ah porque lo ven los compañeros”, “debe ser integro”, “debe dar el ejemplo”, “la puntualidad es lo que lo hace respetuoso para mí”, “es bien bonito cuando los jefes le respetan a una”, “ empático con su personal”, “como don el saluda a todos”, “para dar el

ejemplo”, “el jefe es el jefe”, “creo que para que lo respeten”, “para ser escuchado”, “Respeto cosecha respeto”, “ el jefe debe ser respetuoso con todos siempre, cuando sea lo voy hacer así”, “ si es líder debe dar el ejemplo”. Se puede observar, de acuerdo con las contestaciones de docentes y administrativos, que el respeto es muy importante en sus vidas ante todo como funcionarios de la institución. Ahora bien, el respeto desde sus características se puede interpretar desde el respeto por el otro, desde la tolerancia social y el respeto a la ley, respeto por miedo que en algunas instituciones educativas se presenta, respeto por admiración que se presenta en la institución en estudio a su jefe o director, para Uriarte, J (2020) El respeto es una de las virtudes morales. Una virtud es una cualidad positiva, que se asocia a la integridad. (párr. 5).

El respeto ha sido insistido por parte de los docentes y administrativos en toda ocasión. A nivel general se describe el respeto por las siguientes características, según lo manifestado en el grupo focal: “puntualidad”, “no grite”, “espere”, “apoyo”, “no maltrate”, “decida”, “escuchar”, “honesto”, “no mienta”, “no lo trate mal a uno”, “no tenga preferencias”, “nos chinee”, “nos cuide como doncito”, “deje hablar”, “trate a todos igual”. “cumpla su palabra”. Y estas características representan lo que significa la habilidad del respeto para docentes y administrativos de la institución.

### **Empatía**

La empatía es el arte de entender a las otras personas, entendiendo sin juzgar, ni solicitando explicaciones, para los docentes y administrativos la empatía está representada por medio de las siguientes características. “es una persona feliz”, “responsables”, “empáticos, valores”, “respetuoso, tranquilo”, “comunicativo, reflexivo”, “comprensible de lo que les pasa a otros”, “dispuesto ayudar a otros”, “amable”, “agradable no importa lo que vive tiene una sonrisa”, “está dispuesto a pensar”, “escucha antes de hablar”, “se pone en el lugar de otras personas”, “busca entender que pasó”, “es amable con los otros cuando le ayudan”, “siempre piensa antes de decir algo”

La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona, vivenciar lo que la otra persona siente. En otras palabras, la empatía es comprender emocionalmente lo que le sucede a otra persona. sin embargo, una persona con inteligencia emocional tiene empatía, pero utiliza esta habilidad para poder resolver una situación determinada. Es decir, no solo comprende las emociones propias y ajenas, sino que las transforma para el beneficio de ambas.

(Uriarte, J 2020, párr. 9,10). La importancia entonces es que los docentes razonan el concepto de empatía y desean poder aplicarlo ahora que entienden esa importancia, en especial para con sus compañeros a quienes ven a diario pero que no entendían su actitud, hoy comienza por entender esa importancia.

### **Trabajo en equipo**

¿En cuanto a las principales características que un líder debe tener para trabajar en equipo? Los docentes y administrativos describen: “comparte labores, con respeto”, “un líder debe tener respeto”; “importa que escuche y no solo hable”, “que sea comprensible”, “que hable y no grite”, “honesto”, “trabajo de equipo real”, “que diga algo positivo”, “nada de vagancia” “que no haga argollas”, “debe respetar, y pedir respeto”, “trato por igual a todos”, “trabajar unidos todos”. “respeto”, “compartir”, “esfuerzo”. “tolerante ante diferencias” En este caso es importante notar cada una de las características propuestas por docentes y administrativas, como signficante de lo que quieren desarrollar desde el trabajo en equipo.

Un buen líder para trabajar en equipos según Uriarte, J (2020) tiene que ver con la capacidad para inspirar al grupo a seguir sus pasos, es decir, convertirse en un modelo para la colectividad. (párr. 4) para los docentes la descripción es que para que el líder pueda trabajar con los equipos “debe escuchar a sus compañeros”, “respetarse sin pelear”, “debe saber a lo que va”, “compartir”, “hacer cosas nuevas para distraerse”, “que el triunfo sea de todos”. Sé observa cómo docentes, aceptan con agrado el trabajo en equipo, pero comandados por buenos líderes con capacidad para inspirarlos.

### **Mediador**

Los docentes y administrativos reconocen las siguientes características que debe tener un líder mediador. “buena comunicación”, “buen timbre de voz”, “importante que se espere cuando los dos del problema discuten”, “ser abierto al dialogo”, “que de tiempo al otro compañero”, “escuchar”, “entender a las dos partes y escucharlas antes de decirles algo”, “no me gusta el tema sin embargo es bueno ser responsables”, “no juzgue”, “entender a las otras personas”, “saber escuchar sin interrumpir”.

Son los docentes quienes deben de aprender cómo enseñar a sus alumnos a primero ver la situación en la que se encuentran, luego a pensar desde diversas posiciones, y luego como se podría resolver esa situación, que podría ofrecer “yo” en un espacio desde la convivencia, como posible alternativa, para la investigadora lo importante de la mediación es trabajar con las partes

y llevarles a pensar como niños, que puedo ofrecer “yo” en este espacio desde mi necesidad y mis valores.

La mediación es un proceso en el cual todas las personas que tengan conflictos tienen la oportunidad de intercambiar ideas, necesidades, La mediación es de carácter preventivo y de intervención directa obteniendo una rápida resolución de beneficio para ambas partes. Esta intervención atiende emociones llegando a acuerdos con base a necesidades, y logra reestablecer el vínculo entre los involucrados, sin testigos ni pruebas. (Aparicio, L 2018, párr.3).

#### **Categoría 4 Gestión Educativa para la proyección de los espacios de convivencia.**

##### **Dimensión Pedagógica.**

La gestión pedagógica para el Modelo de gestión educativa (2009)

Busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata solo de una disciplina teórica, su contenido está influido además por la cotidianeidad de su práctica. (p.49).

Los docentes, revelan que es necesario generar cambios en la dirección, al consultar a los administrativos y directivos sobre los espacios de convivencia algunas de sus respuestas: “eso lo tiene el MEP desde hace muchos años”, “aquí se practica lo de los bailes y hacen un muy buen papel”, “galanteo es lo mejor del liceo ayuda a muchos chicos a ser diferentes” “los profes de música son excelentes, ellos ayudan a muchos chicos”, “esos espacios valen la pena para todos”. Las respuestas si avalan la importancia de los espacios de convivir, sin embargo, no se hace ninguna representación con respecto a lo que ayudaría a los docentes, todo se menciona de acuerdo con el bienestar de los alumnos.

Para eso se crea siguiente pregunta Describa qué características tiene un espacio de convivencia armoniosa ¿Logra identificar algunas de ellas en su institución? ¿Cuales? A lo que mencionan en sus respuestas: “un lugar tranquilo”, “callados escuchando a quienes hablan con respeto”, “no haya tanto problema”, “deben tener las mismas oportunidades”, “con alegría compartiendo de lo que hacen con el profe”, “seguro para ellos”, “compartiendo sanamente”, “tranquilo donde puedan hacer sus cosas de compartir felices”, “las nuevas bancas afuera del

comedor, ahí ahora se la pasan hablando”, “respeto diario”, “con las mismas oportunidades”. Y esto se hace en referencia, a que en la población existen chicos con discapacidades y a lo largo de los años se han ayudado, donde muchos de ellos han alcanzado a ser excelentes alumnos, gracias a la ayuda incondicional de docentes y de alumnos, donde los alumnos tienen el papel protagónico por sus actuaciones.

Cómo parte de la pregunta se continúa observando sus respuestas ¿Logra identificar algunas de ellas en su institución? ¿Cuales? Los docentes solicitan respetuosamente que ante el cambio de administración se mantenga estos grupos considerados de convivencia como son los de baile, música, y las distintas actividades de idiomas para los alumnos porque esto genera, pensamientos diferentes y la aleja de las adiciones, propensas en la zona.

Ahora, bien la siguiente interrogante propuesta es: ¿Qué cambios podrían surgir después del programa de liderazgo para promocionar los espacios de convivencia? las respuestas del Directivos fueron: “en realidad creo que muchos, la propuesta les ha gustado mucho”, “Ya me piden siempre en la mañana los jueves, don cuidado no me da permiso”, “mi deseo es que se motiven y aprendan”, “puede ser positivo para todos”.

Por otro lado, al preguntársele a los docentes-administrativos opinaron: “la dirección debe estar la que le precisa y no está”, esto con referencia a la subdirectiva que para gran parte del personal carece de estas habilidades, sin embargo, en el momento de la promoción de las primeras reuniones se le invito a ser participe, y la misma contestó con evasiones “los jueves tengo mucho trabajo que sacar” razón por lo que quedo fuera del grupo de muestra, ante su negativa.

Y ante la pregunta de qué cambios podrían surgir después el programa, los mismos contestaron: “claro muchos cambios”, “yo ayudo con las copias, si necesita lo propongo en la junta”, “todos podemos cambiar para bien”, “ser más solidarios como profes” “se necesita más respeto y comprensión”. “se debería solicitar aquí más empatía”, “aprender”, “más empatía por doquier”, “más compañerismo”, “escuchar a los otros compañeros con atención”, “ no discriminar a nadie”, “empoderarnos” “la dinámica me gusta y los veo más contentos, es que el año pasado y este nos ha ido en feria”, “Si es algo nuevo diferente que hablen más”, “por supuesto eso le está dando vida a este montón de maniqués, ja, ja”, “pienso que todo cambio es bueno”, “ compartir de forma más sincera”, “ya que don nos deja debemos estar preparados para el que viene nuevo y esto ayuda”, “ conocer que si podemos cambiar las cosas malas en

nosotros”, “ser menos apáticos con los otros”, “ como lo dije y diré el M.E.P debería de invertir en esto y no en capacitaciones que vienen a dar que son de patitos”, “ lástima que no nos den un cartón, debería pensarlo Profe”, “ creo que la junta podría asumir estas capacitaciones ya que el M.E.P no hace nada por nosotros, a pero valla y pague mensual todos los meses”.



## **Capítulo V**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **Conclusiones**

La presente investigación sobre el Desarrollo de habilidades de liderazgo en docentes y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela, fortalece y aporta conocimiento importante de liderazgo y como este puede aportar y consolidar un papel desde los espacios de convivencia. El planteamiento inicial del problema será ¿Docentes y administrativos cuentan con las herramientas necesarias para solventar situaciones vividas dentro y fuera de los salones de clases? Y de este se desprende la pregunta de la investigación ¿Cómo desarrollar habilidades de liderazgo en docentes y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela desde la gestión educativa para la promoción de espacios de convivencia armoniosa?

Específicamente de la investigación se desprende las siguientes conclusiones en respuesta a los objetivos.

El primero de los objetivos de la investigación busca identificar las habilidades del liderazgo presentes en los docentes y administrativos para la promoción de espacios de convivencia. El liderazgo para Cuellar, M (2010) “tiene importancia fundamental también para las organizaciones educativas, no solo limitándose a promover la mejora del rendimiento académico, sino también fomentando un buen clima de trabajo y de convivencia con el fin de lograr resultados positivos” (p.3) En este objetivo según el análisis los docentes y administrativos logran reconocer en ellos mismos, habilidades importantes pero la gran mayoría de esas habilidades necesita ser trabajada, una de las principales habilidades que se encuentra determinar en la investigación es el respeto aunque se encuentra presente como una de sus fuertes, el respeto no se da de la forma correcta, se da a través de los miedos y silencios, por lo tanto es necesario poder trabajar para potenciar desde el reconocimiento esta habilidad, y conocer realmente como se debe presentar el respeto para promover la mejora de clima laboral educativo y rendimiento académico por medio de una sana convivencia.

Para Estrod, C (2016)

Respetar a tu equipo significa que confías en sus cualidades, conocimientos y criterio. Y lo comunicas con las palabras y el tono que utilizas para dirigirte a ellos y las actitudes

que adoptas en el día a día. Interacciones que no siempre son sencillas de controlar y que, en muchas ocasiones, se ven afectadas por nuestro estado de ánimo, cansancio o preocupaciones”. (párr,5).

Esto propicia conocer los principios básicos del respeto primeramente por ellos como seres únicos y luego la posición de quienes me rodean, mediante un abordaje al tema de la comunicación coadyuvante al respeto.

Otra de las habilidades presente en ellos con más fuerza es el trabajo en equipo, como lo expone Villalta, R (2019) No confundas liderar con mandar y dirigir. El líder lo que pretende es conseguir que cada uno haga lo que debe y actúa dentro del grupo, no desde fuera que es como lo hacen los que mandan y dirigen. El que manda es aquel que les dice a los demás que han de hacer, mientras que el que dirige es el que coordina este trabajo. (párr,1). Desde la posición de lo expuesto por los mismos docentes “solo trabajamos en equipo con nuestros departamentos” dejando de lado las diferentes ideas de riqueza que se pueden desarrollar y más tarde potenciar desde la posición de unidos aprendemos más y mejores habilidades como equipo, por tanto, el respeto como trabajo en equipo, son necesarios y fundamentales de trabajar en ellos, para la labor diaria desarrollada por los docentes en los centros educativos. Es importante de acuerdo con Villalta, R (2019)

Desarrollar una **buena comunicación**, a la hora de liderar todo habla de nosotros, nuestro humor, nuestro tono de voz y nuestro lenguaje corporal son herramientas para transmitir el mensaje que queremos dar. También colaborará con el ambiente de trabajo. Tu equipo debe recibir claramente el mensaje que quieres transmitir”. (párr,13).

El impulso de un docente desarrollando día a día habilidades para la vida desde un desarrollo en liderazgo formaría una de las metas más primordiales desde la gestión en las instituciones educativas.

El segundo de los objetivos pretende determinar las habilidades de liderazgo requeridas en los docentes y administrativos para la promoción de espacios de convivencia. Según el análisis se puede determinar cómo habilidades requeridas la comunicación asertiva La comunicación asertiva, según Ugalde, M (2016) citando a Elizondo (1999) es

La habilidad de escuchar básica para el éxito del proceso comunicativo, y para el desarrollo armonioso de las relaciones interpersonales. Dentro del salón de clases, permitirá determinar aspectos como las dudas concretas, las inquietudes, los elementos que generan discusión, los temas que causan conflicto y las posibles formas de solución al mismo, etc. fuera del salón de clases la actividad de asesoría e incluso de un tutor de calidad. (p. 103).

Esta característica es determinada para el desarrollo de las habilidades del líder para la convivencia, los docentes desde su papel de agente de cambio deben aprender a comprender la importancia de una comunicación de tipo asertiva con sus colegas y sus alumnos. El trabajo en equipo, la toma de decisiones y la mediación, fueron las habilidades determinadas como necesarias para desarrollarse con los docentes y administrativos para los espacios de convivencia, cada una de ellas como coadyuvante a la otra necesarias para un docente preparado en el ámbito educativo y para la vida, de aquí la importancia de contar con la teoría y la praxis para fomentar el ejercicio diario de la docencia y en la construcción de relaciones afectivas, de aquí la importancia de brindar herramientas al docente y administrativo que permitan el desarrollo de un modelo transformador para las necesidades educativas.

Por otro lado el tercero de los objetivos es describir las habilidades de liderazgo pertinentes en los docentes y administrativos para la promoción de espacios de convivencia, Según el análisis efectuado tanto desde el trabajo de campo, instrumentos y las técnicas se describe por los docentes y administrativos cada una habilidades con características propias que para ellos son importantes de reconocer, como la habilidad de inteligencia emocional, donde tanto por medio del cuestionario, y del grupo focal las misma se logran constatar para un perfil de líder para la convivencia, como personas “felices”, “sana convivencia”, “motivación ante todo lo que hacen”, “alegres, sin estrés”, “debe tener inteligencia para tomar decisiones como vimos de decir no, pero saber cómo decirlo”. Esto genera capacidad de reflexión tanto en docentes como administrativos para poder comprender la importancia de dotarse de herramientas con las que puedan abrir distintos caminos en el sistema educativo desde su papel como agente de cambio para la formación de personas más sanas y más felices.

Otra de las habilidades descrita fue el respeto para consolidar mayormente el perfil de líder que se busca construir algunas de las características destacadas según el análisis debían de

ser (tranquilos, comunicativos, reflexivos, comunican su mensaje sin dañar a otros, cordiales), en fin, como se habló en el grupo focal “todo lo que los docentes desearían ser lo vamos a decir aquí”. Ríos, S (2015) expone La sociedad exige un modelo de educación que haga posible la convivencia justa, que sea respetuosa con la autonomía personal y que potencie la construcción de criterios personales. (p,2). Y finalmente el trabajo en equipo descrito por los docentes son personas que comparten labores, esfuerzos por un bien común para todos.

Desde la labor realizada en la investigación se busca que ese compartir de labores y esfuerzos de docentes administrativos sean mediados de rostros alegres, felicidad y sana convivencia. Por tanto, la conclusión de la investigación es la necesidad imperante de la formación del personal docente y administrativo en el tema de liderazgo desde una sana convivencia, necesaria para el trato y mejoramiento de relaciones entre colegas, y relaciones con su alumnado desde un salón de clases dentro o fuera de él.

Los centros educativos tienen bajo su responsabilidad la labor de transmitir, distribuir, crear y recrear el conocimiento; es indispensable que además de esta complemente su quehacer integralmente, reforzando la formación en valores para la convivencia en sociedad, formación cuyo primer escenario es la familia. Por lo tanto, la calidad en el sistema educativo alcanzará resultados favorables si considera estos dos objetivos y los relaciona de manera equilibrada y orgánica. (Barrientos, M & Cuevas, C 2013, p.39).

De aquí la nace la necesidad de diseñar una propuesta de gestión educativa basada en la importancia del desarrollo de las habilidades de liderazgo en docentes y administrativos para la promoción de los espacios de convivencia lo que puede generar grandes cambios en la sociedad educativa costarricense y pueden ser aplicados más allá de un salón de clases.

Porque el desarrollo de habilidades requiere de capacitaciones que permitan generar a través del proceso las diferentes habilidades para formación como líderes, en especial desde la temática de espacios de convivencia desde los principios de la paz.

Barrientos, M & Cuevas, C (2013)

Las competencias ciudadanas son de vital importancia porque convierten la teoría de la clase de ética en habilidades de vida armoniosa en una sociedad real. Educar en competencias ciudadanas es educar para los derechos humanos. Implica educar para el ejercicio de una ciudadanía activa. Una cultura ciudadana, fundamentada en la

convivencia, vive pacíficamente en compañía de otros. Por lo tanto, las competencias ciudadanas se evidencian en la práctica, en el ejercicio de la colectividad, desplegando un sentido moral y político de la acción humana, refiriéndose a los problemas del actuar de manera correcta y justa.” (p. 52).

Desde la gestión educativa se debe de trabajar los temas de negociación, pero ante todo de la comunicación docentes-directivos, porque a nivel general ellos lo solicitan. Esto puede generar cambios significativos desde la dirección para con la comunidad educativa. Potenciar las habilidades que se encuentran presentes y desarrollar las que se presentan en déficit esto permitirá mejor desempeño de índole laboral y profesional en la institución educativa.

Cada una de las experiencias vividas para la investigadora, en la investigación realizada fue enriquecedora, no solo como profesional por el aporte que se busca generar en el ámbito académico con el desarrollo de la misma, sino desde el papel de agente de cambio que permite la concientización en docentes y administrativos de su rol y la importancia de convivir en un sistema educativo desde una posición de solidaridad, acompañamiento, trabajo compartido, y ante todo desde el compartir, recibir y construir valores fundamentales en comunidad desde sus diferencias para abrir nuevos espacios de pensamientos al sistema educativo costarricense.

Paulo Freire nos dice en una de sus tantas frases de vida. “La educación no cambia al mundo. Cambia a las personas que van a cambiar el mundo.” Esa es la misión de una investigadora que ama el cambio de docentes y administrativos a líderes que amen la convivencia para generar un sector educativo mejor para la humanidad, donde sean los formadores de hombres y mujeres de bien, y no de destrucción o de odio como en la actualidad se ve a diario, es hora de generar no solo reflexión en los investigadores que sigan esta investigación sino acciones en los sistemas educativos que siguen dormidos y son necesarios de despertar.

### **Recomendaciones.**

#### **Institución Educativa.**

- Promover por parte de la institución educativa la realización del Proyecto Educativo Explosión de Líderes, que permita lograr de manera real un desarrollo de habilidades en liderazgo en docentes y administrativos desde la gestión educativa para promocionar los espacios de convivencia armoniosa.

- Buscar alternativas para la aplicación de trabajo en equipo y colaborativo, por medio de la participación de docentes, administrativos, y alumnos para crear ambientes de participación, motivación y reglas de convivencia donde sean docentes y administrativos el ejemplo a la comunidad educativa desde la promoción de la importancia de espacios de convivencia.
- Crear nuevos proyectos que permitan una mejora curricular desde diferentes competencias que se puede abordar por medio de liderazgo promoviendo capacitación continua en docentes y administrativos, por medio de nuevas estrategias, técnicas y habilidades prácticas para desarrollar su máximo potencial en su mejora pedagógica.
- Abrir espacios de interacción social, dentro y fuera del salón de clase por medio de la convivencia armoniosa esto permitirá que docentes, administrativos y alumnos se involucren de una manera directa, en el proceso de enseñanza aprendizaje desde el convivir en un ambiente educativo creador de confianza y respeto mutuos en beneficio para la comunidad educativa.
- Instar a los directivos que permitan en su malla curricular este tipo de proyectos de investigación que permiten a la comunidad educativa reflexionar de la importancia de mejorar procesos de enseñanza-aprendizaje para la obtención de aprendizajes significativos, en toda institución educativa costarricense.

#### **Ministerio de Educación Pública.**

- Mejorar los programas desde una implementación donde el personal pueda contar con los conocimientos requeridos para su debida implementación, y no que solo queden al vacío como lastimosamente sucede, y que posterior la debida preparación pueda ser verificada por personeros expertos en las temáticas en las diferentes instituciones del país, no solo plasmar palabras bonitas en un papel, sino que estos se puedan ver aplicados a la realidad de cada institución educativa en aras de una mejor educación costarricense.

### Referencias bibliográficas

- Aguilar, S. y Barroso, J. (2015). La Triangulación De Datos Como Estrategia En Investigación Educativa. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*.
- Austin, M. (2004). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Alarcón, D, Fuentes, R & Armendares, H. (2017). *La inteligencia emocional y su relación con el liderazgo de los directores de escuelas de educación básica*. Recuperado de: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/1078.pdf>
- Alcocer, A. (2018). *La escuela, un espacio para la convivencia y el bienestar*. Asociación Cultural Candela. Recuperado: <http://www.asociacioncandela.org/2018/10/21/la-escuela-un-espacio-para-la-convivencia-y-el-bienestar/>
- Alvarado, P. (2018). *Gestión educativa para el desarrollo de habilidades de liderazgo pedagógico en la docencia a través del Movimiento Humano: I y II ciclo en la escuela International Christian School* (Tesis de grado por Maestría en Gestión Educativa). Universidad Nacional de Costa Rica. Heredia, Costa Rica. Recuperado de <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/16464/FINAL%202019.pdf?sequence=1>
- Arias, F. (2006). *Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (5° ed.) Caracas: Espítome. Recuperado en: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marco-metodologico-definicion.html>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5° ed.) Recuperado de: <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/el-proyecto-de-investigacion-c3%93n-6ta-ed.-fidias-g.-arias.pdf>
- APA. (2016). *La Triangulación: Definiciones y Tipos*. Recuperado de: <https://normasapa.net/triangulacion-definiciones-tipos/#:~:text=La%20triangulaci%C3%B3n%20es%20una%20t%C3%A9cnica,de%20orientaci%C3%B3n%20cuantitativa%20o%20cualitativa.>
- Arias, F. (2006). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <https://estudiantesunesur.wordpress.com/2016/08/24/capitulo-iii-marco-metodologico-2/>
- Atencio, L. & Arrieta, B. (2005). *El Liderazgo y la Toma de Decisiones en las Organizaciones De Educación Superior*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711103.pdf>

- Barquero, A. R. (2014). *La Mirada del Docente sobre la Promoción de la Convivencia entre las Familias de su Estudiantado*. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/download/16098/18371?inline=1>
- Barquero B, A. R. (2014). *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*. Recuperado de: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v14n3/a01v14n3.pdf>
- Barrantes, R. (2014). Investigación: *Un camino al conocimiento, Un enfoque Cualitativo, cuantitativo y mixto*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Barrientos, G. P. (2013). *Visión integral de la educación*. Recuperado de: <file:///C:/Users/apsan/Downloads/Dialnet-VisionIntegralDeLaEducacion-5420518.pdf>
- Barrientos, M. E. y Cuevas, C. A. (2013). *Diseño e implementación de una estrategia de gestión educativa para el fortalecimiento de la convivencia escolar en el Colegio Villemar El Carmen sede A. J. M.* Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/198444086.pdf>
- Barrios, N. (2010). *El aula un escenario para trabajar en equipo*. Educrea. Recuperado de: <https://educrea.cl/el-aula-un-escenario-para-trabajar-en-equipo/>
- Bazo, G. (2019). *Liderazgo docente y su relación con el desarrollo de la autoestima de los alumnos de la Facultad de Educación de la UNJFSC*. (Tesis de grado título de Maestro de Docencia Superior e investigación universitaria). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho. Recuperado de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3300/Gretsel%20Limny%20Bazo%20Bazan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Begoña, M. (s. f.). *Técnicas y métodos en Investigación cualitativa*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/61903317.pdf>
- Bello, Y. (2018). *15 Habilidades básicas del líder educativo*. Recuperado en: <https://yasmaribello.com/15-habilidades-basicas-del-lider-educativo/>
- Berra, B. & Dueñas, F. (2020) Convivencia escolar y habilidades sociales. *Educrea*. Recuperado de <https://educrea.cl/convivencia-escolar-y-habilidades-sociales/>
- Bolívar, A. (2010). *El Liderazgo Educativo y su Papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones*. <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- Caballo, V. (2007). *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades* <https://cideps.com/wp-content/uploads/2015/04/Caballo-V.-Manual-de-evaluaci%C3%B3n-y-entrenamiento-de-las-habilidades-sociales-ebook.pdf>



Cantón, I (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. Recuperado de: [www.redalyc.org/pdf/274/27417209.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/274/27417209.pdf)

Camacho, M. E. & Centro de Investigación y Docencia en Educación. (2014). Guía para la elaboración y presentación del trabajo final de graduación. Heredia, Costa Rica: Programa de Publicaciones Universidad Nacional.

Campos, M (2017) Métodos de investigación académica fundamentos de investigación bibliográfica. Recuperado de:

[file:///C:/Users/apsan/Desktop/Referencias%20bibliograficas/Campos%20Ocampo,%20Melvin.%202017.%20M%C3%A9todos%20de%20Investigaci%C3%B3n%20acad%C3%A9mica.%20\(versi%C3%B3n%201.1\).%20Sede%20de%20Occidente,%20UCR%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/apsan/Desktop/Referencias%20bibliograficas/Campos%20Ocampo,%20Melvin.%202017.%20M%C3%A9todos%20de%20Investigaci%C3%B3n%20acad%C3%A9mica.%20(versi%C3%B3n%201.1).%20Sede%20de%20Occidente,%20UCR%20(1).pdf)

Cardona, P (2005). Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano.

Castro, E. Miquilena, E. Peley R (2006) Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas Recuperado de: [file:///C:/Users/apsan/Downloads/documentop.com\\_las-nuevas-tendencias-del-liderazgo-hacia-una-nuev\\_59f694061723dd3bb91f035c.pdf](file:///C:/Users/apsan/Downloads/documentop.com_las-nuevas-tendencias-del-liderazgo-hacia-una-nuev_59f694061723dd3bb91f035c.pdf)

Castro, K (2019) Costa Rica, segundo país latinoamericano con más casos de bullying. Recuperado de: <https://www.crhoy.com/nacionales/costa-rica-es-el-segundo-pais-latinoamericano-con-mas-casos-de-bullying/>

Código de la niñez y la adolescencia Ley N° 7739 Recuperado [http://www.sipi.siteal.iipe.unesco.org/sites/default/files/sipi\\_normativa/codigo\\_de\\_la\\_ninez\\_y\\_adolescencia\\_-\\_costa\\_r.\\_-actualizado.pdf](http://www.sipi.siteal.iipe.unesco.org/sites/default/files/sipi_normativa/codigo_de_la_ninez_y_adolescencia_-_costa_r._-actualizado.pdf)

Codina, A (2004) Saber escuchar, Un intangible valioso. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/549/54900303.pdf>

Colmenares E., A. M & Piñero, M L (2008) La Investigación Acción. Una Herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892006.pdf>

Corso, E (2017) La mejora de la convivencia en las aulas a través de la diferencia. Recuperado de: <https://redsocialededuca.net/la-mejora-de-la-convivencia-en-las-aulas-traves-de-la-diferencia>

- Correa, A. Álvarez, A & Correa, S (2015) La Gestión Educativa un nuevo paradigma Recuperado de: <https://www.guao.org/sites/default/files/portafolio%20docente/La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20un%20nuevo%20paradigma.pdf>
- Cuellar, M (2010) “Estilos de liderazgo docente y convivencia escolar en la institución educativa callao”. Recuperado en: [repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1117/1/2010\\_Cuéllar\\_Estilos%20de%20liderazgo%20docente%20y%20convivencia%20escolar%20en%20la%20institución%20educativa-%20Callao.pdf](repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1117/1/2010_Cuéllar_Estilos%20de%20liderazgo%20docente%20y%20convivencia%20escolar%20en%20la%20institución%20educativa-%20Callao.pdf)
- Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. Revista Gestión de la Educación, Vol.1, N°2, pp. 144-165, julio-diciembre, 2011, UCR. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/2146/2107>
- Díaz, Q. N (2017) La educación en el Estado de la Nación Recuperado de: <https://www.elmundo.cr/opinion/la-educacion-estado-la-nacion/>
- Díaz B, L; Torruco, U & Hernández, M. Varela, R (2013) La entrevista, recurso flexible y dinámico investigación en educación médica, pp. 162. Recuperado: <file:///C:/Users/apsan/Desktop/Investigacion%20tipos%20>
- Ecured (2019) Toma de decisiones. Recuperado de: [https://www.ecured.cu/Toma\\_de\\_decisiones](https://www.ecured.cu/Toma_de_decisiones)
- Eliot, J (2000) La investigación Acción en la Educación. Recuperado en: <http://www.terras.edu.ar/biblioteca/37/37ELLIOT-Jhon-Cap-1-y-5.pdf>
- Elizondo, C (2016). Perfil del líder educativo. Promotor del cambio inclusivo. Recuperado de: <https://coralelizondo.wordpress.com/2016/12/30/perfil-del-lider-educativo-promotor-del-cambio-inclusivo/>
- Escobar, J, Bonilla F Grupos Focales: Una guía conceptual y Metodológica. Recuperado: [sacopsi.com/articulos/Grupo%20focal%20\(2\)](sacopsi.com/articulos/Grupo%20focal%20(2))
- Escuelas católicas. Educar para la convivencia Recuperado de: <http://www2.escuelascaticas.es/publicaciones/GRATUITAS/Foro3Educarconvivencia.pdf>
- Espinoza, G (2013) Proceso administrativo. Planificación, organización, ejecución control Recuperado <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planificacion-organización-ejecución-y-control/>

- Estrod, C (2016) El respeto: la actitud más valorada en un líder Recuperado de:  
<https://redbooth.com/hub/es/respeto-actitud-mas-valorada-lider/>
- Fernández R, J A (2009) Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas Recuperado en:  
file:///C:/Users/apsan/Desktop/liderazgo%20y%20conflicto%20en%20las%20organizacion%20educativs%20
- García, F. Alfaro, A & Hernández, A. Molina, M. (2006). Diseño de cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. Revista Clínica de Medicina de Familia.
- García, J (2018) 10 Habilidades de liderazgo que debes desarrollar para dirigir un equipo Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/habilidades-liderazgo-dirigir-equipo/>
- García, M (2003) Etapas del Proceso Investigador: Instrumentación. Recuperado de:  
[http://www.univsantana.com/sociologia/El\\_Cuestionario.pdf](http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf)
- García, A & Ferreira, G (2005) La convivencia escolar en las aulas Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349832309012>
- González, C (2009) Cap. 3 La toma de decisiones Recuperado de:  
<https://www.researchgate.net/publication/263594198>.
- González, M (2020) La decisión de ser líder: pasión, valores y dedicación Recuperado de:  
<https://bluered.es/blog/la-decision-de-ser-lider-pasion-valores-y-dedicacion>
- González, O. González, O & Ríos, G. León, J (2013) Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario Recuperado de:  
file:///C:/Users/apsan/Desktop/Trabajo%20Final%20De%20Graduacion%20(Observaciones%20lector)/Caracter%3%ADsticas%20del%20liderazgo%20transformacional.pdf
- Gómez, M (2013) La importancia de gestionar el fracaso Recuperado de:  
<https://www.managementociety.net/2013/03/10/la-importancia-de-gestionar-el-fracaso/>
- Gurdian, A (2007) El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa. Recuperado de:  
file:///C:/Users/apsan/Desktop/Referencias%20bibliograficas/el-paradigma-cualitativo-en-la-investigacion-socio-educativa.pdf

- Hernández, R. Fernández, C & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (Quinta Edición). México D.F, México: McGraw-Hill.
- Horn, A & Marfan, J (2010) Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200005&script=sci\\_arttext&tlng=en](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200005&script=sci_arttext&tlng=en)
- IPE Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Capítulo II La gestión educativa estratégica Recuperado de: <http://files.educunab.webnode.cl/200000035-16b4617af5/TEXTO%20OBLIGATORIO.pdf>
- Irigaray, J (2018) 10 Habilidades de liderazgo que debes desarrollar para dirigir un equipo. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/habilidades-liderazgo-dirigir-equipo/>
- Keil, M. et al. (2007). Manual de Formación en Gestión de la Diversidad. International Society for Diversity Management. 2007. UE Recuperado de: [www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)
- Katzenbah & Smith (2000) El trabajo en equipo. Recuperado de: <http://www.zeuseduca.org/zeuseduca.org/fernando.infestas/Mag%C3%ADster%20en%20Direcci%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano/Rodrigo%20Flores%20Guerrero%E2%80%A2>
- López, A. P (2018) Importancia de la formación en gestión de directivos, para el mejoramiento de la calidad de la educación Recuperado en: <http://www.facso.uchile.cl/noticias/141657/importanciade-la-formacion-en-gestiondedirectivos>
- Loza, J (2019) Líder mediador. Recuperado de: <https://integrandoequipos.com/2019/02/25/lider-mediador/>
- Loza, L (2019) La empatía, una conducta adaptativa. Recuperado de <https://integrandoequipos.com/2019/02/07/la-empatia-una-conducta-adaptativa/>
- Manzanilla, V (2019) ¿Qué es un líder? Recuperado de: <https://www.liderazgohoy.com/que-es-un-lider/>
- Mata, S. (2019) El enfoque cualitativo de investigación Recuperado de: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>
- Marcotoma, I (2013) Liderazgo Educativo. Recuperado en: <https://www.blogger.com/profile/08909537511902668418>

- Marcotoma, I (2013) Liderazgo Educativo. Recuperado en: <http://liderazgoeducativodeisabel.blogspot.com/>
- Martínez, V (2013) Paradigmas de investigación. Recuperado en: [http://www.pics.uson.mx/wpcontent/uploads/2013/10/7\\_Paradigmas\\_de\\_investigacion\\_2pd](http://www.pics.uson.mx/wpcontent/uploads/2013/10/7_Paradigmas_de_investigacion_2pd)
- Mártir, S & Hernández, C (2017) La convivencia escolar y su impacto en el proceso de enseñanza -aprendizaje de alumnos y alumnas de tercer ciclo de educación básica del centro escolar “cantón san Benito piedra gorda”, Guadalupe, san Vicente. Recuperado de: [file:///C:/Users/apsan/Desktop/Antecedentes%20\(citas%20Tesis\)/TESIS-FINAL-SEBASTIAN-CRISTINO.pdf](file:///C:/Users/apsan/Desktop/Antecedentes%20(citas%20Tesis)/TESIS-FINAL-SEBASTIAN-CRISTINO.pdf)
- Mayorga, N (2017) Respeto, principio básico de convivencia social. Recuperado de: <https://www.elsoldemexico.com.mx/analisis/Respeto-principio-b%C3%A1sico-de-convivencia-social-244209.html>
- Máxima, J (2019) Respeto. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/respeto/>
- Meza, M. & Flores, I (2014) El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/14380/13684>
- Modelo de Gestión Educativa Programa Escuelas Calidad (2009) <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/07/documento-modelodegestionee.pdf>
- Monge, C.A (2011) Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Recuperado de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Molina, A (2019) El papel del líder en el manejo y resolución de conflictos Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/el-papel-del-lider-en-el-manejo-y-resolucion-de-conflictos/>
- Mora, D (2009). Objeto e importancia de la educativa 7-12. Recuperado en: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S199740432009000300001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S199740432009000300001&lng=es&tlng=es)
- Mosquera G, I (2018) Liderazgo y dirección de centros educativos: aprende a ser un buen líder para alumnos y docentes. <https://www.unir.net/educacion/revista/noticias/liderazgo-y-direccion-de-centros-educativos-aprende-a-ser-buen-lider-de-alumnos-y-docentes/549203621141/>

- Murillo, F. (2014). Liderando Escuelas Justas para la Justicia Social. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS)*, 3(2), 13-32. Recuperado en <https://revistas.uam.es/riejs/article/view/337/344>
- Murillo, N. y Poveda (2019) Habilidades de liderazgo en los estudiantes para el fortalecimiento de la permanencia estudiantil mediante la potencialización de la gestión educativa del Programa
- Ejecutivo en inglés para Centros de Servicios (PEICS) que se imparte en el Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad Regional Heredia Recuperado: [file:///C:/Users/apsan/Desktop/Natalia%20Murillo%20Pereira%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/apsan/Desktop/Natalia%20Murillo%20Pereira%20(1).pdf)
- Noj, M.R (2007) “El perfil de liderazgo del docente del siglo xxi” Recuperado de: <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/bitstream/123456789/369/1/Maria%20Rosa%20Noj%20Xoyon.pdf>
- Normativa Institucional (2018) del Liceo San Rafael de Alajuela.
- OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>
- Organización Mundial de la Salud Ginebra. (2014). *Informe mundial sobre la violencia y la Salud*. Recuperado de: [https://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/violence/world\\_report/en/abstract\\_es.pdf](https://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/en/abstract_es.pdf)
- Pacheco, J. (2017). *Entienda todas las etapas del proceso de planificación estratégica*. Recuperado de: <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/etapas-proceso/>
- Palandri, E. (2018). *El mediador: ¿quién es? ¿qué hace? y ¿qué no debe hacer?* Recuperado de: <https://comercioyjusticia.info/opinion/el-mediador-quien-es-que-hace-y-que-no-debe-hacer/>
- Pascualetto, G. (2015). *Sujetos, trabajo grupal y convivencia escolar: una mirada desde la formación docente*. Recuperado en: [http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/anuario\\_fch/v12n12a09pascuale.pdf](http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/anuario_fch/v12n12a09pascuale.pdf)

- Peña, P. Sánchez, J & Ramírez, J. Menjura, I. (2016). La convivencia en la escuela. entre el deber ser y la realidad. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1341/134152136007/html/index.html>
- Peligero, A. M (2010). La Prevención de la Violencia desde el sistema educativo. Recuperado en: [file:///C:/Users/apsan/Downloads/DialnetLaPrevencionDeLaViolenciaDesdeElSistemaEducativo 3697736%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/apsan/Downloads/DialnetLaPrevencionDeLaViolenciaDesdeElSistemaEducativo3697736%20(2).pdf)
- Pereira, A. (2014). *Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo*.
- Perilla, F. (2019). *Implicaciones éticas de la profesión docente*. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/18710/2019luisperilla.pdf?sequence&sAllowed=y>
- Perilla, L, Gómez, V. (2017). *Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder*. Recuperado de: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622017000200095](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622017000200095)
- Pensamiento y Gestión, N° 37, 2014, pp. 97-113, Universidad del Norte. Recuperado en: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7022>
- Poma, L. (2012). *Las relaciones interpersonales en la educación desde el paradigma de la convivencia*. Recuperado en: [file:///C:/Users/apsan/Downloads/1800 Texto%20del%20art%C3%ADculo 69671020120404.pdf](file:///C:/Users/apsan/Downloads/1800Texto%20del%20art%C3%ADculo69671020120404.pdf)
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*, capítulo II, iipe, Buenos Aires, 2000. Recuperado de: <file:///C:/Users/apsan/Desktop/Antecedentes%20para%20la%20tesis/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa%20Estrat%C3%A9gica>
- Pont, B. Nusche, D & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- Puertas, F & Ben, T. (2012). *Liderazgo positivo: hacia una cultura de comportamientos de alto rendimiento*. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/wp-content/uploads/2012/05/Liderazgo-Positivo.pdf>
- Plaza, J. Urigén, P & Bejarano, H. (2017). *Validez y confiabilidad en la investigación cualitativa*. Recuperado de: <http://arje.bc.uc.edu.ve/arj21/art24.pdf>
- Programa nacional de convivencia Guía convivir (2011). Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/guia-convivir.pdf>

- Protocolo de actuación en situaciones de violencia física, psicológica, sexual, acoso y hostigamiento sexual.* (2016). <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/protocolo-situaciones-violencia.pdf>
- Project Management Institute. *A Guide to The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guides)*, 5a. edición.
- Project Management Institute, PMI et al. (2004). *Procesos de la Dirección de Proyectos. PMBOK Project Management Base of Knowledge*. PMI. 4ª edición.
- Programas Escuelas de Calidad. (2010). Recuperado de: [http://edu.jalisco.gob.mx/cepse/sites/edu.jalisco.gob.mx/cepse/files/modelo\\_de\\_gestion\\_educativa\\_estrategica\\_modulo\\_1\\_pec.pdf](http://edu.jalisco.gob.mx/cepse/sites/edu.jalisco.gob.mx/cepse/files/modelo_de_gestion_educativa_estrategica_modulo_1_pec.pdf)
- Programa Nacional de convivencias en Centros Educativos. <file:///C:/Users/apsan/Desktop/Revision%20de%20la%20Maestria%20TFG/convivir%2020>
- Ramírez, I. (2011). *El compromiso ético del docente*. Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/jano/3989RamirezJano.pdf>
- Ramos, M. (2018). *Gestión de los interesados en un proyecto de ERP*. Recuperado de: <file:///C:/Users/apsan/Desktop/Ramos%20March%20Gestion%20de%20Interesados%200en%2un%20proyecto%20>
- Restrepo, B. (2004). *La investigación-acción educativa y la construcción de saber pedagógico Educación y Educadores*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/834/83400706.pdf>
- Revista UNIR. (2019). *¿Por qué es tan importante saber gestionar la convivencia en el aula?* Recuperado de: <https://www.unir.net/educacion/revista/noticias/convivencia-en-el-aula/549204695687/>
- Revista UNIR. (2020). *¿Qué es el método KiVa? Consejos para aplicarlo en el aula frente al acoso escolar*. Recuperado de: <https://www.unir.net/educacion/revista/noticias/metodo-kiva/549204925805/>
- Rico, M. A. (2016). *La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*. Recuperado en: [www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04](http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04)
- Rienzi, L. (2015). *Un liderazgo positivo hace que los resultados sean extraordinarios. ¿Cómo es un buen líder?* Recuperado de:



- <https://www.educaweb.com/noticia/2015/06/16/liderazgo-positivo-hace-resultados-sean-extraordinarios-como-es-buen-lider-8904/>
- Ríos, S. (2015). *Educación en valores y su incidencia en la formación de líderes*. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/08/Rios-Silfida.pdf>
- R, C. (2009). *La gestión Educativa*. Recuperado de: [www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/](http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/)
- Rojas Torres, J. (2004). *Proyecto Educativo Institucional*. Recuperado en: <https://www.educar.ec/edu/pei/pei/1.1.htm>
- Rodríguez, S. J. (2005) *Investigación Acción Educativa*. Recuperado en: [https://issuu.com/felix2401/docs/2005\\_rodr\\_guez\\_la-investigaci\\_n-a/12](https://issuu.com/felix2401/docs/2005_rodr_guez_la-investigaci_n-a/12)
- Rosa, M. (2014). *Cómo ser un líder educativo y no morir en el intento*. Recuperado de: <https://ined21.com/como-ser-un-lider-educativo-y-no-morir-en-el-intento/>
- Ruiz, M. (2005). *Formas de comunicación del líder*. Recuperado de: [https://www.acta.es/medios/articulos/comunicacion\\_e\\_informacion/035089.pdf](https://www.acta.es/medios/articulos/comunicacion_e_informacion/035089.pdf)
- Sabater, V. (2018). *Daniel Goleman y su teoría sobre la inteligencia emocional*. Recuperado de: <https://lamenteesmaravillosa.com/daniel-goleman-teoria-la-inteligencia-emocional/>
- Salinero, P. (2013). *Gestión de Interesados en los Proyectos Stakeholders e Interesados en Proyectos del Sector de la Construcción*. Recuperado de: [salineropampliega.com/2013/10/gestion-de-interesados-en-los-proyectos.html](http://salineropampliega.com/2013/10/gestion-de-interesados-en-los-proyectos.html)
- Sánchez A. & Zambrano, E. (2005). *Ética y liderazgo transformacional en la docencia*. Recuperado de: <file:///C:/Users/apsan/Downloads/DialnetEticaYLiderazgoTransformacionalEnLaDocencia-6436545.pdf>
- Sandoval, M. (2014). *Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento*. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-22362014000200007#:~:text=Una%20convivencia%20escolar%20sana%2C%20arm%20C3%B3nica,la%20calidad%20de%20la%20educaci%C3%B3n.](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22362014000200007#:~:text=Una%20convivencia%20escolar%20sana%2C%20arm%20C3%B3nica,la%20calidad%20de%20la%20educaci%C3%B3n.)
- Serrano, M. A. (2018) *Práctica de liderazgo compartido para la mejora escolar*. Recuperado en: <http://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/viewFile/779/1121>

- Sierra, G. (2016). *Liderazgo educativo en el siglo xxi, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20649705007/html/index.html>
- Sinnaps Blog de Gestión de Proyectos. *Riesgos de un proyecto que puedes prever y reducir su impacto*. Recuperado de: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/riesgos-de-un-proyecto>
- Suarez, J. (2018). *Proactividad: el protagonista y responsable de mi vida soy yo*. Recuperado de: <https://excelente4es.com/2018/10/08/proactividad-el-protagonista-y-responsable-de-mi-vida-soy-yo/>
- Talgain, I. (2020). *Un buen líder, se rodea de gente muy capaz y la deja actuar*. Recuperado de: <https://bluered.es/blog/un-buen-lider-se-rodea-de-gente-muy-capaz-y-la-deja-actuar>
- Thompson, I. (2008). *Tipos de Medios de Comunicación*. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/publicidad/tipos-medios-comunicacion.html>
- UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para Directores de instituciones educativas*. Recuperado de: [file:///C:/Users/apsan/Downloads/219162spa%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/apsan/Downloads/219162spa%20(3).pdf)
- UNICEF Informe anual (2017). Recuperado de: [https://www.unicef.org/spanish/publications/files/UNICEF\\_Informe\\_Anuual\\_2017\\_ES.pdf](https://www.unicef.org/spanish/publications/files/UNICEF_Informe_Anuual_2017_ES.pdf)
- Universidad de Barcelona Partners Académicos. (2020). *Habilidades esenciales para negociar con eficacia*. Recuperado de: <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-pm/la-negociacion-habilidad-esencial-para-el-project-manager>
- Último Informe a la Nación. (2014). *Importancia de los espacios de convivencia y recreación en el contexto de la educación secundaria*. Recuperado de: [file:///C:/Users/apsan/Downloads/Importancia\\_de\\_los\\_espacios\\_de\\_convivenc.pdf](file:///C:/Users/apsan/Downloads/Importancia_de_los_espacios_de_convivenc.pdf)
- Uriarte, J. (2020). *Respeto*. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/respeto/#ixzz6Zo6ogn6T>
- Uruñuela, P. (2019). *El cuidado de las relaciones interpersonales en el aula*. Recuperado de: <https://eldiariodelaeducacion.com/convivenciayeducacionenvalores/2019/03/12/el-cuidado-de-las-relaciones-interpersonales-en-el-aula/>

- Vallet, M. (2018). *El Docente como mediador ante las conductas violentas y conflictos*. Recuperado de: <https://webdelmaestrocmf.com/portal/conflictos-aula-docente-mediador-ante-las-conductas-violentas/>
- Vallet, M. (2019). *¿Cómo resolver conflictos en el aula?* Recuperado de: <https://aulasiena.com/como-resolver-conflictos-en-el-aula/>
- Vargas, J. I. (2012). *La Entrevista en la Investigación Cualitativa: Nuevas Tendencias y Retos* pp. 119-139. Recuperado en: file:///C:/Users/apsan/Desktop/investigacion\_cualitativa
- Vázquez, A. (2013). *Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión*. Recuperado de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol11num1/art5.pdf>
- Vidanes, J. (2014). *La educación para la paz y la no violencia*. Recuperado de: <https://aulaintercultural.org/2014/04/14/la-educacion-para-la-paz-y-la-no-violencia/>
- Villa, S. (2015). *Importancia e impacto del liderazgo educativo*. Recuperado de: <https://fundencuentro.org/index.php/padresymaestros/article/view/5335/5135>
- Villa, Sánchez, A. (2015). *Importancia e impacto del liderazgo educativo*. Recuperado en: file:///C:/Users/apsan/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\_8wekyb3d8bbwe/empSate/downloads/Importancia\_e\_impacto\_del\_liderazgo\_educativo%20(1)
- Villalta, R. (2019). *Cómo liderar un equipo de trabajo*. Recuperado de: <https://asepyme.com/liderar-un-equipo-de-trabajo/>
- Vygotsky, L. S. (1995). *Pensamiento y Lenguaje*. México. Edit. Grijalbo.
- Viveros, J.A (2003) *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/41442487/Liderazgo\\_\\_comunicacion\\_efectiva\\_y\\_resolucion.pdf?14534](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/41442487/Liderazgo__comunicacion_efectiva_y_resolucion.pdf?14534)

## Anexos

### **Anexo A Cuestionario sobre el desarrollar habilidades de liderazgo en docentes y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela, desde la Gestión Educativa para la promoción de espacios de convivencia armoniosa.**

Centro en Investigación y Docencia en educación  
División de Educación para el trabajo  
Maestría Educativa en Gestión con énfasis en Liderazgo

Este es un cuestionario con fines educativos y tiene como principal función cooperar en el desarrollo del proyecto de graduación de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo. El objetivo de la encuesta es analizar las habilidades de liderazgo en docentes y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela, desde la Gestión Educativa para la promoción de espacios de convivencia armoniosa.

La encuesta es anónima y estrictamente confidencial los datos recolectados son para abordar aspectos estrictamente académicos. Las preguntas son abiertas y pretenden conocer su percepción sobre las temáticas seleccionadas por la investigadora.

La duración aproximada para contestar este cuestionario es de 15 minutos, es importante destacar que no hay respuestas ni buenas, ni malas, únicamente se pretende conocer su percepción sobre el tema a tratar.

En caso de tener alguna duda sobre la encuesta puede dirigir sus consultas a Ana Patricia Sandí Alfaro, al correo electrónico [apsandy5213@hotmail.com](mailto:apsandy5213@hotmail.com) o al número telefónico 60721807. Muchas gracias de antemano por su cooperación.

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y responda según su percepción y experiencia como docente en el Liceo de San Rafael de Alajuela

¿Cuáles considera usted que son las características que tiene una persona líder en un centro educativo?

R/

¿Cuáles de esas características las reconoce en usted?

R/

¿Cuáles de esas características que usted no logra identificar en usted, le gustaría desarrollar?

R/

¿Actualmente forma parte de un programa o le interesaría formar parte de uno que le permita desarrollar esas habilidades de liderazgo? ¿Por qué lo considera importante o porque no lo considera importante?

R/

Se considera usted una persona líder o una persona seguidora en la institución. ¿Por qué?

R/

En el desarrollo de un trabajo en equipo usualmente ¿Cuál es el rol que usted y con el que siente más cómodo? Explíqueme ¿por qué?

R/

Anote experiencia que usted haya tenido en el colegio en la que intervino para resolverlo

R/

¿Qué estrategias utiliza usted para comunicar una situación con la que no está de acuerdo dentro de la institución?

R/

¿Cómo logra usted identificar un espacio respetuoso y un espacio en el que no se promueve respeto? ¿Lo ha identificado antes en la institución? ¿Qué acciones ha tomado?

R/

¿Cuáles técnicas utiliza usted para dinamizar sus clases y sus labores diarias?

R/

¿Qué cambios podrían surgir a partir de la implementación de un programa de liderazgo en la institución?

R/

Describa qué características tiene un espacio de convivencia armoniosa ¿Logra identificar algunas de ellas en su institución? ¿Cuales?

R/

¿Qué características tienen las personas que trabajan en espacios de convivencia armoniosa?

R/

Considera usted que los espacios de convivencia armoniosa aumentan la productividad de comunidad educativa (docentes, estudiantes y personal administrativo) ¿por qué?

R/

¿Qué características deben de tener los docentes para que una institución educativa construya y organice un contexto favorable para la convivencia y la resolución de conflictos?

R/

---

#### Datos demográficos

---

21	Rango de edad	Menos de 25 años
		De 26 años a 30 años
		De 31 años a 35 años
		De 36 años a 40 años
		De 41 años a 45 años
		Más de 46 años
22	Antigüedad en la institución	Menos de 2 años
		De 2 años a 4 años
		De 5 años a 7 años
		De 8 años a 10 años
		Más de 10 años
23	Experiencia docente	Menos de 2 años
		De 2 años a 4 años

		De 5 años a 7 años
		De 8 años a 10 años
		Más de 10 años
		Masculino
24	Género	Femenino
		No contesta
		Diplomado o profesorado
25	Último nivel académico obtenido	Bachiller Universitario
		Licenciatura
		Maestría o superior

---



# **Proyecto Educativo**

## **Explosión de LÍDERES**



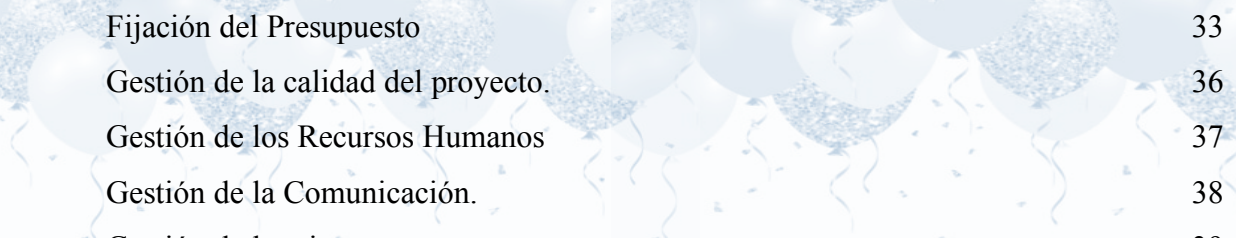


## Índice Proyecto

Índice de tablas

Índice de figuras

Proyecto Educativo Explosión de líderes	1
Descripción del Proyecto	1
Objetivos	2
Justificación	3
Eje de emprendimiento e innovación	4
Eje Legislación	6
Eje de Ética.	8
Fundamentos para la Dirección de Proyectos	14
Influencia en la Organización y Ciclo de vida del Proyecto.	15
Cultura y estilo de organización	15
Estructura de la Organización.	18
Tipo de organización presente según la estructura.	18
Ciclo de Vida del Proyecto: Se presenta en la siguiente tabla.	19
Identificación de los activos de los procesos de la organización,	19
Proceso o Fases desde la Dirección.	20
Gestión de la Integración de Proyecto.	21
Fases de la Gestión de la Integración del Proyecto.	22
Fase de inicio: El Ideal del Líder:	23
Fase de Planeación	23
Fase de ejecución	24
Fase de Evaluación	26
Criterios de evaluación	27
Técnicas de Evaluación	27
Matriz de evaluación	28
Análisis transaccional.	29
Gestión del alcance del Proyecto	29
Gestión del tiempo del Proyecto	31
Gestión de los costos del Proyecto	33



Fijación del Presupuesto	33
Gestión de la calidad del proyecto.	36
Gestión de los Recursos Humanos	37
Gestión de la Comunicación.	38
Gestión de los riesgos	39
Tipos de riesgos internos	41
Tipos de riesgos externos	42
Proyecciones o hitos.	42
Gestión de las Adquisiciones	43
Gestión de los interesados.	44
Gestión del involucramiento:	47
Validación del Proyecto Explosión de Lideres.	47
Metodología de la Validación	48
Anexo A	81
Anexo B	85
Referencias Bibliográficas	71



## Índice de tablas

Tabla A1		
<i>Proceso o Fases desde la Dirección</i>		20
Tabla A2		
<i>Matriz de evaluación.</i>		28
Tabla A3		
<i>Actividades del Proyecto</i>		30
Tabla A4		
<i>Gestión del tiempo del Proyecto “Explosión de Lideres”</i>		31
Tabla A5		
<i>Presupuesto para el Proyecto.</i>		34
Tabla A6		
<i>Tipos de Riesgo Internos</i>		41
Tabla A7		
<i>Hitos del proyecto</i>		43



## Índice de figuras

<i>Figura A1</i> Habilidades de Liderazgo	15
<i>Figura A2</i> Valores Institucionales.	18
<i>Figura A3</i> Tipos de Organización según estructura.	18
<i>Figura A4</i> Ciclo de vida del Proyecto.	19
<i>Figura A5</i> Descripción de los elementos estructurales del proyecto.	22
<i>Figura A6</i> Fases de Integración del Proyecto.	22
<i>Figura A7</i> Fase de ejecución, control y seguimiento.	25
<i>Figura A8</i> Interesados del Proyecto “Explosión de Lideres”	46

## **Proyecto Educativo Explosión de líderes**

### **Descripción del Proyecto**

El proyecto educativo Explosión de Líderes, busca presentar una propuesta formativa integral orientada a la mejora institucional, donde todos los actores se involucren en la esencia del proceso permitiendo un mejor abordaje de las necesidades y demandas sociales que presenta la institución en este caso propiamente los actores educativos.

El proyecto nace de la investigación realizada en el año 2019, en el Liceo San Rafael de Alajuela, dicha investigación arroja como resultados la necesidad del abordaje del desarrollo de habilidades de liderazgo para los docentes y administrativos, y en relación con la necesidad de crear espacios de convivencia armoniosa como parte de las mejoras para la institución. Siendo que a partir de las conclusiones que se generan en la investigación se desglosan las siguientes necesidades:

- Capacitar al personal docente y administrativo en habilidades de liderazgo en la temática de la convivencia.
- Sensibilizar a docentes y administrativos sobre la real importancia de la convivencia.
- Preparar a docentes y administrativos en la importancia de la temática de los valores para la implementación de la convivencia armoniosa.
- Promover en los docentes y administrativos la importancia de la buena comunicación entornos de trabajo armonioso y saludable como responsabilidad de los miembros de la institución educativa.
- Instruir a docentes y administrativos la importancia de fomentar en la personalidad de los adolescentes desde el salón de clase, el asumir responsabilidad, autonomía, derechos y deberes que cada uno tiene.

El público meta del proyecto concierne a 22 docentes y administrativos que forman parte del Liceo San Rafael de Alajuela, ubicado propiamente en San Rafael de Alajuela, de ahí su nombre. La población en estudio cuenta con grados académicos de índole universitario, y se ubican en un rango de los 25 a los 60 años de edad.

El Proyecto “Explosión de Líderes” es un proyecto que anhela la transformación de docentes a líderes educativos, desarrollando en ellos/as habilidades en liderazgo, y a través de estas habilidades poder generar la importancia del liderazgo generando en la institución

educativa la proyección de los espacios de convivencia y lo que significa para todos como comunidad educativa. En el que todas y cada una de las habilidades puede ser compartida y desarrollada por medio de los trabajos en equipo, e interacción constante que les permita ir transformando y desarrollando distintas habilidades, por medio de cada uno dar aportes y recibir de la misma forma así se consolidará el proceso de transformación, a través de un enseñar – aprender constantemente, buscando entre todos (as) la mejora continua de los aprendizajes por medio de distintos factores educativos e involucrando a todos los actores de la educación en dicho proceso.

La comunidad educativa es la principal beneficiada, donde son los docentes y administrativos los participantes activos para la realización de este proyecto, y lograr el alcance en muchos adolescentes de diferentes generaciones a lo largo del camino del proceso de enseñanza- aprendizaje. El proyecto presenta objetivos planteados de acuerdo con las necesidades arrojadas por la investigación a su vez busca realizar distintas actividades, en un tiempo determinado, con determinados recursos para el logro de los mismos.

### **Objetivos**

Todo objetivo conformando un proyecto debe encontrar relación alineada con la problemática presentada, deben de ser los guías para el camino trazado de las diferentes etapas que conforman el mismo. El proyecto institucional educativo, establece como objetivo principal:

#### **Objetivo General.**

Desarrollar el modelo de gestión educativa Explosión de Lideres para formar a docentes y administrativos en habilidades de liderazgo para la convivencia.

#### **Objetivos específicos**

1. Elaborar una propuesta de gestión de proyectos para el desarrollo de habilidades de liderazgo desde los espacios de convivencia.
2. Gestionar los espacios, recursos y presupuesto necesario para el desarrollo del proyecto a través de la aprobación por parte de la dirección del Liceo.
3. Desarrollar un taller de inducción que permita a docentes y administrativos entender en que consiste el proyecto educativo Explosión de Lideres.
4. Implementar la propuesta de gestión de proyectos para el desarrollo de habilidades de liderazgo desde los espacios de convivencia.

5. Capacitar a docentes y administrativos por medio de talleres que le permitan la adquisición de habilidades de liderazgo en espacios de convivencia.
6. Capacitar trimestralmente a docentes y administrativos a partir de las experiencias vividas dentro y fuera de la clase, como seguimiento al proyecto.

### **Justificación**

Son los docentes de la institución el motor de vida del proyecto es mediante una necesidad detectada que se toma la decisión de efectuar un diagnóstico en el Liceo San Rafael de Alajuela, que recabará meticulosamente la situación presente en la población, reconociendo a su vez como actores sociales sujetos de estudio a docentes y administrativos. Una vez elaborado el estudio investigativo, y arrojado los resultados de la investigación se justifica el proyecto educativo Explosión de líderes que busca solventar las necesidades presentadas por los resultados investigativos en la institución, que son el fundamento de base para la formulación y desarrollo del proyecto educativo.

Explosión de Líderes, se orienta en atender la urgente necesidad de los espacios de convivencia, donde docentes al ser capacitados en el desarrollo de habilidades de liderazgo, y transformados en líderes educativos, conseguirán fomentar posteriormente entre los alumnos la necesidad de convivir sanamente dentro y fuera de la institución y evitar con esto una de las principales causas del abandono educativo.

Barquero B (2014)

La formación para la convivencia ha sido tema central en los foros de la UNESCO y en los debates acerca de las dimensiones éticas de la sustentabilidad, de la defensa de los Derechos Humanos y de la integración en las sociedades multiculturales. A esta formación se han sumado, en las últimas décadas, diversos Ministerios de Educación Pública especialmente de países de habla hispana como Chile, Colombia, España y Costa Rica. Además, se han generado redes, políticas, planes y propuestas de intervención, para implementarse en instituciones de enseñanza pública y privada. (p.3).

El proyecto pretende desarrollar habilidades consideradas como necesarias para formarse como mejores seres humanos y profesionales especialmente de forma imprescindible para el sistema educativo desde la importancia del papel de los Derechos Humanos a través de los espacios de convivencia unidos por la paz. Explosión de Líderes, pretende la transformación

de docentes en líderes educativos, describe la pasión del líder hacia una meta, busca como satisfacción la calidad, motivación, compromiso y formación de seres humanos con una participación proactiva y efectiva por medio del desarrollo individual desde un papel de líder educativo.

De aquí la importancia del rescate de los valores familiares y sociales como el respeto, la tolerancia, compromiso, toma de decisiones además los valores de la institución como: la esperanza, el respeto, el amor, la confianza y la fe. La aspiración del proyecto es encontrar una solución a una necesidad que se presenta en la sociedad costarricense, donde muchos necesitan una voz para ser escuchados, y concientizar el valor de la necesidad del otro desde una pertenencia por medio de los espacios de convivencia como seres humanos, vivenciando el trato con los demás desde el respeto por el otro, por el mío propio por el de todos Poniéndose en el lugar del otro se practica la empatía y la comprensión, conservando los intereses personales de cada ser humano sin pasarle por encima, es lo que hace más humana la vida.

El presente proyecto se idea desde la proyección social con el fin de transformar docentes y administrativos a verdaderos líderes, mediante el desarrollo de habilidades de liderazgo como: comunicación asertiva, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, tolerancia al fracaso, empatía y resolución alterna a los conflictos ò negociación.

Los proyectos de acción social buscan mejorar la humanidad, desde buscar un equilibrio que permita en la sociedad mejores condiciones para el otro que en crisis está, el proyecto busca solventar la necesidad presente en el sector educativo, docentes sin preparación en la temática de liderazgo ni en la importancia de una sana convivencia, se tiene la posibilidad de ayudar y fomentar en los otros un cambio no solo de pensamiento, sino desde el accionar al lograr que un docente o un administrativo se sensibilice con esta temática se construirá una mejor sociedad, por las herramientas que brinda un docente en un salón de clases.

El proyecto creará un impacto no solo institucional sino social, una comunidad educativa será beneficiada, pero a la vez por cada uno de sus alumnos la comunidad entera de San Rafael será contribuida al obtener el beneficio de hombres y mujeres formados de una forma más real, más humana, y lo que hoy en día urge en los centros educativos más solidaria con su propia humanidad.

### **Eje de emprendimiento e innovación**

Emprendimiento



El proyecto desde el emprendimiento genera una satisfacción social Según Raffino, M.E (2020) el emprendimiento “es la satisfacción de las necesidades sociales, medioambientales o de otro tipo, de la comunidad en la que se desenvuelve.” (párr. 1) esta satisfacción se genera al ver a docentes transformarse en líderes, al poder reconocer su labor, pero sabiendo que con herramientas contarán no solo con su conocimiento sino con su praxis, para poder ir al mundo hacer un cambio o muchos cambios de vida. Este proyecto busca presentar una solución innovadora en la lucha por la calidad de la educación al dotar a docentes y administrativos de herramientas a través de un proceso transformativo desde su propio ser al servicio de los valores, mediante el desarrollo de las habilidades requeridas como líderes para proyectar en los alumnos la necesidad e importancia de los espacios de convivencia armoniosa en las instituciones educativas y no solo en la institución educativa, sino en sus casas o en cualquier lugar donde se encuentren.

El proyecto educativo que se presenta es un “emprendimiento social de promoción, cuyo objetivo es difundir un tipo de idea, conducta o comportamiento, en pro de una causa social o ecológico” (Raffino, M. E 2020, párr.9). El proyecto Explosión de Líderes busca promocionar la importancia desde el papel como líder de generar conciencia en los alumnos de los espacios de convivencia, como generadores de lugares para ser ellos mismos desde su ser, desde el respeto por los otros, desde el acompañamiento de los otros, desde el propio aprendizaje, desde los derechos humanos y el respeto a cada uno desde sus propios valores.

Innovación: El proyecto busca mejorar la calidad educativa desde la formación de su personal, a través de estrategias educativas que permitan innovar un tema implementado hasta hoy con los estudiantes. Explosión de Líderes es innovador al buscar atender una necesidad social que no se toma en cuenta en la esfera educativa, el papel del docente y administrativo como líder aún no se ha consolidado, posee un diseño diferente que busca desarrollar por medio del proceso de transformación un resultado duradero capaz de replicarse en la formación de muchos líderes, un líder educativo es capaz de influir en estudiantes, docentes, administrativos en general, en la comunidad educativa, pilares fundamentales para que sea un éxito institucional pudiendo visionar a un corto, mediano y largo plazo los posibles resultados de dicho proyecto.

En las instituciones educativas se encuentran jefaturas capaces de planificar e implementar estrategias en la institución, pero pocas veces capaces de transmitir motivación de

un verdadero trabajo en equipo, su pensar se dirige solamente en la posición del deber del docente como trabajador. Garbanzo (2015) dice

La innovación conlleva cambios profundos y respuestas transformadoras a las demandas contextuales, que a su vez se traducen en desarrollo de competencias laborales del personal miembro de la organización, y generar un mayor crecimiento de la organización y capacidad adaptativa ejemplar en forma permanente, entendiendo la organización desde un enfoque sistémico”. (párr. 32).

El proyecto de desarrollar habilidades en los docentes y administrativos desde una formación como líder, brinda oportunidades de aprendizaje que enseñara a los docentes como trabajar junto a su equipo y lograr el entendimiento del papel de los otros, de sentirse parte e identificado en la visión, meta u objetivo, para ello el proceso de transformación brindara herramientas para que una vez comprometido se enamore de su papel de líder y al entender lo que se puede lograr en el ámbito educativo y en su vida en general sea un apasionado, se vuelva creativo quiera ahora si en su salón de clases innovar presentar sus lecciones, no de la forma tradicional sino desde la inventiva. El fin propio de la educación, y de la labor del profesional en docencia, es la formación del ser humano en su integralidad. Un profesional en docencia comprometido y responsablemente, no porque exista un código de ética profesional que indique el deber de hacer, sino porque se cree profundamente en lo que se hace, vocación virtud docente dirigida siempre a la satisfacción y felicidad como conciencia plena y personal del deber cumplido para consigo mismo y para con la sociedad.

### **Eje Legislación**

El Proyecto Explosión de Lideres, se presenta como un Modelo de Gestión Educativa para desarrollar habilidades de Liderazgo para docentes y administrativos con el fin de promover los espacios de convivencia. Según la ley Fundamental de Educación Artículo 23.- El Estado, de acuerdo con el artículo 86 de la Constitución Política, formará profesionales docentes, para los diversos niveles de la enseñanza, por medio de institutos especiales y de la Universidad de Costa Rica. Esto es un hecho real tanto el Ministerio de Educación Pública como el Colegio Profesional en docencia (Colypro) velan por la formación de los docentes costarricenses, sin embargo no de la manera necesaria, primeramente los cursos que se realizan

llevan mucho proceso burocrático de por medio solo los directivos de las instituciones los pueden solicitar si hablamos en cuanto a las formaciones del M.E.P, los protocolos que se realizan son bellísimos en el papel pero más lejos de la realidades no están.

Los docentes no son preparados como se debería y menos se cuenta con un seguimiento sin embargo la realidad es normativa y se debe de hacer el debido proceso. En cuanto a las capacitaciones que ofrece el Colegio Profesional lastimosamente son muy pocos los que alcanzan a realizarlas debido a que solo cierta cantidad de docentes son admitidos y la gran mayoría deseosa de las formaciones no alcanza un cupo que le permita una real y nueva formación como profesional.

Por otro lado según la ley Fundamental de Educación Artículo 24.- La formación de profesionales docentes deberá: a) Inspirarse en los principios democráticos que fundamentan la vida institucional del país, y en el criterio sobre la educación que establece el Artículo 77 de la Constitución Política; b) Asegurar al educador una cultura general y profesional y los conocimientos especiales necesarios para el buen servicio docente; c) Promover en el educador la formación de un genuino sentimiento de los valores de la nacionalidad, el aprecio de los valores universales y la comprensión de la trascendencia de su misión. Esto es algo de lo que se carece es muy poco lo que se trabaja en la promoción de la formación en los docentes desde los valores de la nacionalidad, mucho tiempo atrás este era el mayor de los fines de nuestro sistema educativo habían hombres y mujeres con un alto valor libres de pensamiento y de manera de actuar pero muy firme en sus convicciones y uno de esos era el amor a la patria, hoy en día somos un compendio de países y el amor nacionalista está casi invisibilizado para el ser costarricense desde una postura nacionalista de defensa.

Es necesario desde el plano educativo formar nuevas generaciones con un pensamiento bajo una cultura nacionalista y de paz, desde el respeto a la individualidad de cada uno de los seres humanos que se encuentran a su lado, o en su camino. Se necesita un sistema educativo reflexivo, y no solo academicista, que enseñe al estudiantado bases firmes para formar criticidad y no solo obediencia porque no sabe, y no conoce los derechos que se deben de enseñar desde los primeros años de formación académica, para eso los docentes deben de estar capacitados en los temas y formar de una forma integral. La educación es el medio adecuado para impulsar el progreso nacional, moral y cívico para la nación de Costa Rica.

El Proyecto educativo se realiza pensando en dar seguimiento a uno de los Programas implementados por el M.E.P. El Programa Nacional de Convivencia en Centros Educativos (Programa Convivir) pero lastimosamente poco reconocido en las instituciones de nuestro país, y necesario para un cambio de conciencia desde un plano de respeto y convivencia entre docente y alumnos. Explosión de líderes busca un cambio de un docente a líder, preocupado por lo que sucede en su institución a su alrededor y en su salón de clases desde la convivencia, siendo el formador de nuevas mentes e inspirando a espacios de paz, desde la nacionalidad misma. Los fines asignados a la Educación Costarricense esta inspirados en la Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas de 1948. Según nuestra Carta Magna en su Artículo 1. Todo habitante de la república tiene derecho a la educación y el estado procura ofrecerla en la forma más amplia y adecuada. Explosión de líderes desde lo educativo, busca instituir docentes desde una mirada diferente capaz de innovar, de la misma forma capaz de sentir, descubrir, cuestionar, de validar o rechazar lo que no es correcto y se debe de cambiar a través de un mensaje inspirador y de paz, donde no se vea a los alumnos solo como un producto más tarde mercantilista, sino un producto de calidad con cientos de propuestas para una sociedad mejor y más humana.

### **Eje de Ética.**

Una Mirada del educador ante una propuesta que le lleve al cambio

Hoy en día la ética debe de representar parte importante de la esencia del líder en docencia, de aquí la importancia de su papel frente a la clase, pero más aún frente a la sociedad, es preciso que el líder permita la construcción diaria de valores, y que mejor si es construida por muchos docentes comprometidos. Si se piensa como líder se debe actuar bajo una consistencia entre lo que se dice y se hace, esto marcará el camino y motivará a que los demás le sigan y trabajen conjuntamente de una manera positiva, sirviendo todos como un equipo educativo desde un mismo sentir a su institución.

Sánchez A, Zambrano E (2005) dice con respecto a la educación:

La palabra educación proviene de educere, o sacar fuera lo que se tiene oculto. La enseñanza tiene la misión de despertar las potencialidades latentes en cada individuo, y hacer que se hagan manifiestas. La finalidad de la educación es de relevante importancia para la sociedad, dado que dirige a la formación íntegra del hombre, en su sentido

esencialmente humanístico. La docencia se define como la construcción de conocimientos, desarrollo de habilidades y ejercicio de valores necesarios para la formación de recursos humanos de alto nivel, capaces de contribuir eficazmente en la evolución de la sociedad. El proceso educativo debe propiciar la generación y profundización de la autoconciencia en los alumnos, alentando una mayor participación y responsabilidad en su formación profesional. (p.5).

La Docencia es la construcción de conocimientos, del desarrollo de habilidades y del ejercicio de valores necesarios para la formación de RRHH del más alto nivel, que sean capaces de contribuir de una manera responsables y eficaz en la evolución de una sociedad. Necesariamente el proceso educativo debe propiciar la profundización, la autoconciencia en los alumnos, pero no solamente en el alumnado, sino en los docentes, pero ¿cómo se lograría? Precisamente mediando una mayor participación del docente y de su responsabilidad como agente transformador de vidas. El humanismo transforma un servidor público; en una persona consciente de sus derechos, pero también de sus deberes para con el todo social.

El ser humano desde la naturaleza humana, independientemente de si se es racional, emotivo, social o personal, es histórico, social y dinámico, de ahí se puede afirmar que el humano tiene una naturaleza social, aunque no necesariamente sociable puesto que necesita de los otros para sobrevivir, de aquí la importancia de desarrollar valores y que mejor aún desde una sana convivencia.

La ética se centra en el buen proceder de hacer las cosas que intrínsecamente hacen parte de la profesión, apuntando a un objetivo determinado por el papel ético y legal. Esta ética es también conocida como deontología y considerada como un tratado o disciplina que se ocupa de los deberes y obligaciones regidos por la moral y que atañen a una profesión. Perilla R F (2019).

No se es docente solo porque se imparte una lección, se es docente por cómo se concibe la lección en concordancia de la lectura de sus estudiantes. El docente es por su forma de ser por como dice las cosas y como las hace en su realidad día a día.

García (2016):

El proceso educativo implica un continuo intercambio de roles entre los sujetos enseñante y cognoscente, por lo que no se deben ver como categorías inamovibles, jerarquizadas y fosilizadas, sino en permanente movimiento donde el aprender y enseñar poseen una unidad dialéctica, merced a que la información y el conocimiento no son propiedad exclusiva de ninguno de ellos. Por lo anterior, la relación entre educador y educando incluye un proceso de retroalimentación constante por cuanto ambos enseñan y aprenden a la vez (p.4).

El docente en el ejercicio de su práctica se convierte en un modelo para sus colegas y el alumnado donde gestiona. No se es un profesional solo por lo que se dice o se hace, sino por la integralidad e integridad manifiesta que pone en juego la personalidad completa de quien ejerce esta digna profesión. Perilla F (2019) cita:

El docente debe hacer un ejercicio de concienciación sobre lo que tiene como cualidades y su deber de desarrollarlas para beneficio de sus otros, es de gran aporte dentro del espectro deontológico, ya que esta rama ética parece que se ha interpretado solo desde el aspecto teórico y no reflexivo (p. 7).

Ramírez (2011) cita:

Los valores son, finalmente, la fuente, el modelo y el fin que debieran sustentar todo proyecto educativo. Se conciben como ... aquello que hacen que el hombre sea uno en función de sus valores, es decir, de aquello a lo que se decide dedicar la vida y de la forma como se quiere vivir. Es así como un valor mantiene a las cosas juntas y a la persona, íntegra y comprometida. (Rugarcía, 1994:159) La ética, para que pueda atender a las necesidades del ser humano, ha de ser flexible y abierta para que se adecue a las situaciones complejas y cambiantes. (p. 3).

Desde un papel de docencia, la ética debe representar integridad, construcción de valores, su papel dinamizador desde las aulas, desde lo que entrega a su alumnado para formar

hombres y mujeres diferentes, para eso debe ofrecer respuestas por medio de un sentido a su ser, desde su relación consigo mismo y más aún con los otros.

En términos filosóficos, el ser humano es el resultado constante y cambiante de ese proceso dialéctico entre lo que se es y lo que se pretende ser, sobrevive a partir de la reproducción de aquello que la cultura considera adecuado para la prosecución de la vida. El ser humano conserva su pasado, lo torna operativo en el presente para proyectar su vida a futuro, al ser y hacerse a través de su proceso histórico, se construye a sí mismo y se realiza tanto individual como socialmente, cuando trasciende lo natural por medio de sus prácticas políticas, económicas, sociales e ideológicas.

El compromiso del docente contempla tanto la aptitud como el cultivo de la misma mediante una actitud constante hacia el crecimiento y la humanización, habilidades deben ir acompañados de una sólida formación ética que le permitan ponderar juiciosamente las implicaciones de sus acciones para consigo mismo y para con los demás.

Para Ramírez (2011)

... La tarea educativa ocurre en un contexto social; se educa, entre otras cosas, para socializar al alumno y la educación tiene eminentemente un fin social. En este marco, la tarea del docente conlleva un compromiso con su labor y, por ende, con la sociedad, ya que la representa, así como a su historia, cultura, conocimiento y sus valores. Todo esto lo constriñe a cumplir con tal compromiso en los ámbitos del dominio de un campo de conocimiento, de saber cómo enseñarlo, pero sobre todo en lo que se refiere a su manera de ser. (p.5).

La naturaleza humana es dinámica: la sola existencia de regulaciones denota cambio constante del ser humano, desde sus necesidades biológicas o sus necesidades espirituales, el ser humano es un ser inconcluso. Esta incompletitud es un aliciente en la búsqueda constante del perfeccionamiento, búsqueda que explica la dinamicidad que le es propia.

La ética un aspecto fundamental en las características que contempla todo líder, desde la integridad misma debe de haber una consistencia entre los valores que se dicen en un salón de clase y los que se ponen en práctica, un compromiso como líder educativo es la construcción de valores dentro de una institución educativa, a través de su labor como docente formador

transmisor de ideas no solo de historia, algebra, o letras. Sino desde su vivencia misma desde su papel de líder educativo.

Toda área profesional tiene que ver con parcelas especializadas del conocimiento; este conocimiento se incrementa día con día, no solo por la producción teórica que nos llega, sino por la práctica diaria en la que cada uno de nosotros se encuentra inmerso. Código de Ética Profesional en su Capítulo I, Artículo 3, inciso i: “Desarrollar una permanente actitud de actualización profesional, académica, pedagógica y metodológica”. De aquí la importancia de observar y entender que todo grupo genera identidades diferentes, por ende, no toda estrategia de enseñanza – aprendizaje resulta en todos los grupos, se requiere utilizar con sabiduría el conocimiento y hacer las lecturas contextuales necesarias de nuestros grupos de estudiantes. No se es docente solo porque se imparte una lección, se es docente por cómo se concibe la lección en concordancia con la lectura de sus estudiantes. El docente es por su forma de ser, por la forma en que dice las cosas y por cómo las hace. Su ethos profesional va más allá del aula y compromete sus esferas de actuación, tanto en lo privado como en lo público.

En relación con la conducta propia del docente, el Código de Ética profesional de los educadores dice en su Capítulo I, Artículo 3, inciso c, lo siguiente: “Evitar conductas dentro y fuera de su lugar de trabajo que, en forma evidente vayan en menoscabo de su prestigio profesional” Aquí la importancia del papel como docente formador, un líder se debe dejar seguir pero para eso debe de convencer a los que le observan, y una de esas observaciones es su actitud y comportamiento, no es que se prive la humanidad del docente, sino que tenga en cuenta los ojos que le observan en su diario vivir, un líder predica con su ejemplo no solo con palabras. En el campo educativo, él y la docente forma personas; su trabajo es ayudar a su humanización y generar en ellas la búsqueda constante del conocimiento y la realización personal.

Para hablar de realización personal debemos entender que un factor muy importante para su cumplimiento es un docente motivado y que mejor que a través de un proceso de transformación.

Sánchez A, Zambrano E (2005) en referencia a un docente motivado a través de la transformación:

Un docente altamente motivado al logro se convierte a su vez en motivador de sus alumnos, impulsándolos a que dirijan sus mejores esfuerzos hacia el alcance de



resultados exitosos. Un binomio docente-alumno motivado positivamente, se convierte en una poderosa herramienta de cambio, capaz de transformar las realidades más adversas en oportunidades de desarrollo. Llevar a cabo estas transformaciones requiere ejercer un liderazgo apropiado, un liderazgo transformacional. Burns (1978) enunció la Teoría del Liderazgo Transformacional como un ejercicio moral que incrementa el estándar de la conducta humana; este líder cuida los valores de sus seguidores y los enseña a ser líderes, trabajando en las etapas más altas de sus valores morales. (p.87).

Es el líder desde sus mensajes visionarios, e inspiradores a través de la propia confianza, su lenguaje no verbal, la relación de la temática del Liderazgo y los espacios de convivencia armoniosa entre docente precisamente la propuesta del Trabajo Final de Graduación y muy de la mano se encuentra desde la posición de la Ética y su importancia en el quehacer docente, trabajar el desarrollo de habilidades de liderazgo en los docentes y administrativos fundamentado bajo los principios de ética por medio de los valores y principios de paz, uno de los primordiales valores precisamente será la confidencialidad a través del respeto de cada uno de quienes conforman el equipo de trabajo transformador.

Un modelo de liderazgo basado en valores necesarios para crear reflexión con los valores de responsabilidad, respeto, tolerancia, justicia social, compromiso, solidaridad y cooperación Un liderazgo compartido se requiere en las instituciones educativas. Entendiendo la responsabilidad como el cumplimiento de las obligaciones de una forma prudente tomando en todo momento en cuenta los posibles resultados de estas acciones o decisiones. Para así entendiendo el valor de la responsabilidad desarrollemos el siguiente valor importante como lo es el respeto por medio de la consideración que se tenga hacia la otra persona, esto a su vez por medio de la tolerancia precisamente respetando las diferencias, las distintas formas de pensar de cada uno. Generando así la importancia de la justicia social al actuar desde una posición de respeto en sociedad ante situaciones con un grupo determinado, a través de un compromiso asumiendo la importancia de la palabra como agente facilitador de cambio social educativo. Por medio del desarrollo entre docente a través de la solidaridad al estar al lado de alguien de una forma fraterna. De aquí la importancia de trabajar el desarrollo de habilidades de Liderazgo desde un papel Ético a través de la transformación de docentes a líderes conscientes de la importancia de los valores para el cambio de vidas en una institución educativa.

La educación debe de ser una formación de día a día, hacia la humanización misma y el desarrollo de valores debe de estar en primer plano como un transformador para una nueva construcción de sociedad, es el docente como guía o acompañante debe de buscar una formación integral, pero para lograr esto es necesario un proceso transformador para desarrollar habilidades que le permitan estimular sus capacidades y crear su propio aprendizaje desde la experiencia misma.

Y qué mejor que a través de lograr el desarrollo de habilidades de liderazgo y ver como a través del proceso transformador pasa de ser docente a un líder consiente de sí mismo, del proceso y de los cambios revelados en el camino, líderes que sean capaz de transmitir un mensaje ético, de paz, solidaridad, confianza y entrega.

Fomentando valores nuevos en cada una de las acciones realizadas en el proceso formativo, enriquecedor trabajando cada uno y en conjunto a la vez lo mejor de sí mismos, aprendiendo de las experiencias vividas en torno al liderazgo, abriendo cada vez espacios de transformación no solo para su desempeño educativo sino para la vida misma. Para luego abrir escenarios permitiendo a un alumnado ser transformado desde un mismo proceso por el que su docente pasó, y solo a través de su papel dinamizador el líder educativo pueda desarrollar las destrezas, habilidades, y valores para la construcción de hombres y mujeres con bases firmes consientes y solidarios para un cambio social.

### **Fundamentos para la Dirección de Proyectos**

Para el logro de los objetivos de cualquier actividad, se requiere de planificar antes de poner en marcha cualquier acción. De acuerdo con el Project Management Institute (2013) “la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir “(p.5).

Para la realización del proyecto es necesario llevar una serie toma de decisiones, para ello es necesario una buena planificación y seguir a pasó cada uno de los fundamentos del proceso de dirección de proyectos, para en el camino poder ir gestionando los cambios necesarios o requeridos según se presenten en el desarrollo del mismo para el logro de su implementación y éxito.

Ahora bien, el Project Management Institute (2013) refiere que el

Desarrollo del plan para la dirección del proyecto es una actividad iterativa y su elaboración es progresiva a lo largo del ciclo de vida del proyecto. La elaboración progresiva implica mejorar y detallar el plan de manera continua, a medida que se cuenta con información más detallada y específica, y con estimaciones más precisas. (p. 6).

Cada uno de los diferentes fundamentos debe de ser analizado de manera que permita determinar las decisiones que se requieran llevar a cabo como se realiza con el proyecto progresivamente a lo largo de la creación del mismo, buscando mejorar detalles de manera continua, lo que nos genere un mejor producto.

El proyecto educativo, se efectuará por medios de una serie de actividades que permitan el desarrollo del mismo.

- Talleres
- Conversatorios
- Convivio.

### ¿Cuáles habilidades de liderazgo se busca potenciar en los líderes?



Figura A1 Habilidades de liderazgo. Elaboración propia, 2020

### Influencia en la Organización y Ciclo de vida del Proyecto.

La cultura, estilo y estructura de una organización influyen en la forma en que se llevan a cabo sus proyectos. También pueden influir en el proyecto el nivel de madurez de la dirección de proyectos de la organización y sus sistemas de dirección de proyectos. (PMBOK, p 18).

#### Cultura y estilo de organización:

El Liceo San Rafael de Alajuela; institución que en el año 1975 abrió sus puertas para brindar un servicio de calidad a la comunidad de San Rafael de Alajuela y lugares

circunvecinos Hoy día, el Liceo San Rafael de Alajuela es una de las Instituciones Educativas de la dirección Regional de Alajuela, que se distingue como “Centro educativo de Calidad y Eficiencia”. Su presencia es muy fuerte en Ferias científicas, Festival de las Artes, Juegos Deportivos Estudiantiles, Olimpiadas de Matemáticas, MATEM y demás eventos culturales, artísticos y del desarrollo del conocimiento; donde se manifiesta el gran talento, destreza y conocimiento de sus Estudiantes; quienes ponen muy en alto el nombre de la institución.

En cuanto a la infraestructura donde funciona en el Liceo San Rafael de Alajuela, cuenta con 32 aulas, con pizarra acrílica, condiciones físicas bien cuidadas en permanencia constante donde en cada cierre lectivo, todas son mejoradas para el siguiente año a su población educativa, cuenta actualmente con servicio de fotocopiadora, comedor, soda, zonas de fácil acceso al estudiantado y profesorado académico, tanto gradas, como rampas según designado bajo la ley 7600, demarcación de seguridad, un código presupuestario administrado por la junta administrativa del Liceo.

Geográficamente, la institución educativa se encuentra en una zona urbana, de atención prioritaria del cantón de Alajuela, la población se dedica a actividades, como trabajo de campo, empresas avícolas, maquilas, sector de tipo informal y trabajo formal en empresas privadas y públicas. Las experiencias comunes de miembros de la organización son las que conforman la cultura de la misma; la mayoría de las organizaciones han desarrollado culturas únicas a través de la práctica y el uso común a lo largo del tiempo. Las experiencias comunes incluyen, entre otras:

- Visión, misión, valores, creencias y expectativas compartidas,
- Normas, políticas, métodos y procedimientos;
- Sistemas de motivación e incentivos
- Tolerancia al riesgo;
- Percepción del liderazgo, jerarquía y relaciones de autoridad;
- Código de conducta, ética laboral y horario de trabajo, y
- Entornos operativos. (PMBOK, p 19).

### ***Misión***

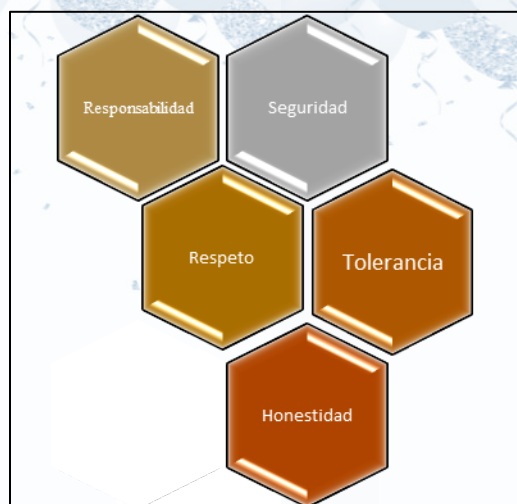
Propiciar un ambiente adecuado, donde se brinde una educación de calidad de acuerdo con las exigencias de los tiempos actuales y las perspectivas del futuro, formando ciudadanos críticos y capaces de aprender para la vida, fortaleciendo valores y actitudes que fomenten el

pleno desarrollo de la personalidad. Donde se proporcione el recurso humano requerido para elevar la competitividad, productividad para integrar con éxito al país en la economía mundial en este proceso de globalización. Como misión es propiciar un ambiente adecuado que brinde una educación de calidad de acuerdo con las exigencias de los tiempos actuales y las perspectivas del futuro, para así de esta manera poder formar ciudadanos críticos capaces de aprender para la vida, fortaleciendo valores y actitudes que fomenten el pleno desarrollo de la personalidad.

### ***Visión***

El Liceo San Rafael de Alajuela, deberá convertirse en un modelo de gestión administrativo y curricular, que garantice el servicio educativo en forma eficiente, de calidad y sin exclusiones del estudiantado. Fomentando valores y actitudes que permitan el logro de las aspiraciones personales de los estudiantes. Por otra parte, la institución tiene la visión de ser una alternativa académica para la población adolescente, que busca convertirse en un modelo de gestión administrativo y curricular, que garantice el servicio educativo en forma eficiente, de calidad y sin exclusiones del estudiantado, fomentando valores y actitudes. La institución educativa, posee un horario flexible de 6 a. m. a 6 p.m. donde el estudiantado pasa la mayor parte del tiempo en la misma, dentro de los valores se pueden destacar: seguridad, respeto, tolerancia, honestidad, responsabilidad que permitan el logro de las aspiraciones personales y académicas de los estudiantes.

### *Valores de la Institución*

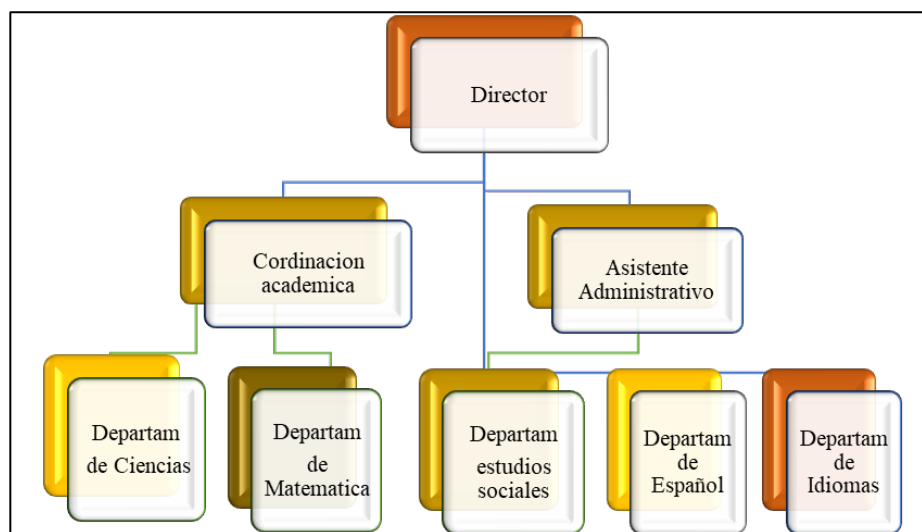


*Figura A2* Valores Institucionales. Elaboración propia, 2020

### **Estructura de la Organización.**

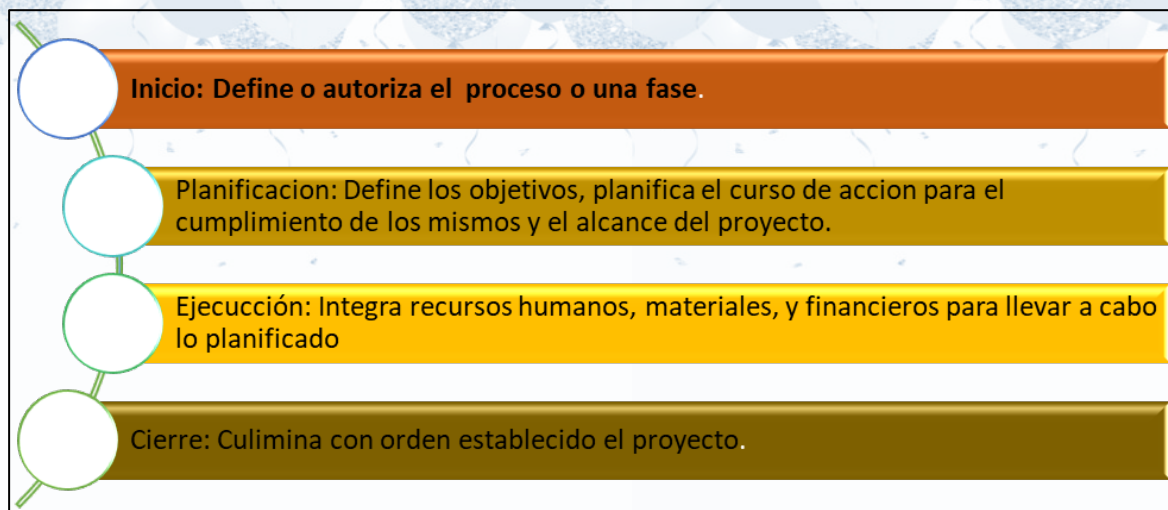
#### **Tipo de organización presente según la estructura.**

El tipo organización presente en el Liceo San Rafael de Alajuela, es la organización funcional clásica, donde los docentes que conforman la plana de trabajo tienen un superior definido que es el Directivo a cargo de la institución, este planea, desarrolla y controla las funciones que se desempeñan dentro de la misma.



*Figura A3* Tipos de Organización según estructura. Elaboración propia, 2020

**Ciclo de Vida del Proyecto: Se presenta en la siguiente tabla.**



*Figura A4* Ciclo de vida del Proyecto. Elaboración Propia, 2020

### **Identificación de los activos de los procesos de la organización,**

**Infraestructura** Tanto la infraestructura, instalaciones y muebles utilizados en la institución, cumplen con los lineamientos que exigen el Ministerio de Educación Pública y el Ministerio de Salud Pública, que son los entes encargados de su fiscalización.

### **Procesos de la Dirección del Proyectos**

Para El Project Management Institute (2013) la dirección de proyectos “Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Esta aplicación de conocimientos requiere de la gestión eficaz de los procesos de dirección de proyectos” (p.5). Todo proyecto necesita una adecuada planificación y organización de las actividades y tareas que se pretendan implementar para el éxito de las mismas. El proyecto “Explosión de Lideres” busca fundamentarse en generar un impacto en los docentes, en la actualidad en las diferentes instituciones u organizaciones, se exige que el líder sea una persona capaz de desarrollar su máximo potencial. Asumiendo los retos que se presenten en el camino, el líder educativo debe de aprender asumir esos retos, pero de una forma diferente no de la tradicional como se instituye en el sector educativo.

Murillo, N. & Poveda, C. (2019) cita a Ugas, (2008). (...) iniciar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar, y cerrar un proyecto. Estos procesos se ejecutan comúnmente en todos los proyectos e interactúan con las áreas de gestión, también denominadas por el PMBOK áreas de conocimiento. Una adecuada aplicación de conocimientos, el desarrollo de habilidades

generadas, las herramientas y técnicas a utilizar, para las distintas actividades que buscan desarrollar el escenario de aprendizaje por medio de talleres y un convivio para el cumplimiento de los objetivos del proyecto educativo.

### Proceso o Fases desde la Dirección.

Tabla A1

#### *Proceso o Fases desde la Dirección*

<b>Fase</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>
<b>Fase de inicio</b>	Definir el proyecto educativo que se desarrollará. Identificar el problema presente en la institución educativa por medio de un diagnóstico que sirva como complemento a las ideas y objetivos trazados en el proyecto.	En esta fase se selecciona el Liceo San Rafael para implementar la investigación, se solicita los permisos y autorización a la Dirección para la implementación de la investigación. Una vez que concedida la autorización, se procede a realizar y aplicar el diagnóstico tipo F.O.D.A para la identificación de la problemática y se plantean los objetivos para la investigación.
<b>Fase de Planificación</b>	Plantear líneas de acción requeridas para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos. Formalizar recursos, tiempo, actividades necesarias para la realización del proyecto. Presentar la propuesta y esperar la aprobación del Consejo de Gestión Académica	Aprobación del Consejo Gestión Académica. (CGA). Aprobación de la Dirección del Liceo San Rafael de Alajuela. Notificación a docentes sobre el proyecto “Explosión de Lideres” Notificar docentes administrativos, sobre el proyecto “Explosión de Lideres”
<b>Fase de ejecución</b>	Coordinar los recursos Poner en acción el plan de gestión necesarios para el cumplimiento del proyecto. Desarrollar la parte operativa de 3 talleres pedagógicos para el desarrollo en habilidades de liderazgo. Fomentar la cohesión y el trabajo en grupo con los docentes.	Se coordinan procesos y recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Se presenta la Inducción del Proyecto a los docentes por medio de un conversatorio o mesa redonda. Plan transformador. Donde el docente se transforma en un Líder al pasar por un proceso de cambio conformado de tres talleres pedagógicos teórico prácticos enfocados a los docentes y el cierre con un Convivio denominado “Explosión de Lideres”
<b>Fase de cierre</b>	Fomentar ambientes satisfactorios de comunicación que garanticen objetividad y sinceridad en el trabajo colaborativo de los docentes y	Fase para replantear lo hasta ahora planteado Se da el cierre de cada una de las actividades que conforman el proyecto Explosión de



	administrativos. Brindar un acompañamiento al proyecto explosión de líderes a través de convivio tipo camping con los docentes líderes que conforman el mismo. Sistematizar la experiencia del proyecto	Líderes mediante el convivio tipo camping con los docentes y administrativos ahora en su papel de líderes educativos. Se realiza una evaluación con los participantes para retroalimentar lo realizado, logrado y que se necesita dar continuidad en el proceso. Se sistematiza la experiencia del proyecto “Explosión de Líderes” mediante la entrega de un informe logros, limitaciones y las recomendaciones del proyecto al director del Liceo de San Rafael de Alajuela.
<b>Fase de monitoreo</b>	Dar un seguimiento al proyecto de forma trimestral para valoración a partir de sus experiencias.	Evaluación de tipo trimestral a partir de las experiencias que se expongan en el seguimiento del proyecto una vez finalizado el mismo.

Fuente: Elaboración Propia, 2020

### **Gestión de la Integración de Proyecto.**

Al hablar de la gestión de la integración del proyecto, el Project Management Institute (2013), incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto (p. 58). La Gestión de la Integración del Proyecto incluye: acciones y decisiones claves para el proyecto se empleará la asignación de los diferentes recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades y los objetivos del mismo, por medio de la gestión se unifica y consolida lo que es necesario y crucial para completar el proyecto con éxito.

La Gestión de la Integración del Proyecto para el Project Management Institute (2013) “implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, equilibrar objetivos y alternativas contrapuestas y manejar las interdependencias entre las Áreas de Conocimiento de la dirección de proyectos”. (p. 58). Para el proyecto es necesario la toma de decisiones para los diferentes recursos a emplear en cada una de las actividades a desarrollar de manera que se pueda cumplir las expectativas de los interesados en el mismo, de aquí la importancia de la asignación de recursos de manera ordenada y justa para lo que se requiera en cada actividad. A continuación, se presentan los elementos necesarios para la consolidación del proyecto.



Figura A5 Descripción de los elementos estructurales del proyecto. Elaboración propia, 2020

### Fases de la Gestión de la Integración del Proyecto.



Figura A6 Fases de Integración del Proyecto. Elaboración propia, 2020

**Fase de inicio: El Ideal del Líder:**

Esta es la fase de la iniciación donde se crean las primeras expectativas de cómo se va a consolidar lo que se busca desarrollar, se da la elaboración del proyecto la presentación y aprobación por parte de la universidad, la escogencia de los docentes, se procede a realizar un diagnóstico que permita ver las características previas de la población con la que se va a trabajar el abordaje del proyecto, se identifica el problema que fue analizado en profundidad en la investigación anteriormente desarrollada, además se plantean objetivos, metas y se definen el alcance y la viabilidad del proyecto.

**Fase de Planeación: En busca del líder:**

Espinoza G (2013) cita Terry “la planeación es “Seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales, está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro”. (p.1) “Explosión de Líderes” gestiona las acciones, que implica todo lo que se requiere para la realización del proyecto, por adelantado, el tiempo, los costos, la calidad, estrategia de comunicación, el rol, lo que se va emplear, la elaboración de todo el material que se debe utilizar y sea requerido para el desarrollo del mismo.

Murillo, N. & Poveda, C. (2019) cita a (Ollé y Cerezuela, 2018) Esta etapa “ [...] implica el establecimiento de las acciones que se llevarán a cabo a lo largo del proyecto y su calendarización en el tiempo, así como los objetivos planteados y los recursos — humanos y materiales— de los que se dispone” (p. 192).

Se definen los objetivos del proyecto y cómo será el curso de acción a seguir para el logro y el alcance, quienes van a ser los participantes, se ordenan las actividades en que consiste cada una de ellas, como se van a desarrollar, que se va a utilizar para las mismas, como se van a implementar, quien, cuando y como las va a desarrollar en fin todo lo requerido para el proyecto “Explosión de Líderes” es el proceso que permite ahora si presentar la convocatoria a los docentes, esta búsqueda estará mediada en docentes que deseen pasar por un proceso que los capacite para el riesgo de ser no solo mejores profesionales, sino mejores en lo que hacen en su vida diaria, mejores personas con una mente abierta, con capacidad de enfrentar nuevos retos, con ganas de aprender a diario, y enseñar a otros, con capacidad de levantar sus sueños si los tiene dormidos, y desarrollar habilidades de liderazgo para transformarse en líder.

Se envían las invitaciones las que se hacen vía correo electrónico utilizando la plataforma del Liceo para los contactos, y se agenda una fecha y el punto de encuentro que será el gimnasio de la institución para realizar un encuentro que será una mesa redonda donde se les presentara ahora sí en que consiste el proyecto “Explosión de Lideres” Ahora bien integrado el Grupo de docentes se realiza la preparación de lo necesario para los talleres de habilidades de liderazgo.

Como primera instancia la Capacitación que se ha planeado es una serie de tres talleres, se prepara el cronograma de trabajo y los lineamientos y cómo van a ser estructurados esto con el fin de saber quién realmente cuenta con la disposición y real compromiso para con el proyecto. desde el inicio hasta el cierre del mismo con el convivio “Explosión de Lideres”.

#### **Fase de ejecución: Desarrollando al Líder:**

Murillo, N. & Poveda, C. (2019) cita a Ugas (2008) asevera que el grupo de procesos de ejecución “ [...] es la coordinación para hacer las actividades planificadas” (p.197).

Esta fase desarrolla lo preparado para cumplir con lo anteriormente establecido, planificado y ahora si puesto en práctica, en el presente proyecto. Dicha fase hace alusión a los procesos de ejecución, de control y de seguimiento del proyecto. Es la parte más contemplativa del proyecto es la que permite ver el avance a lo largo del desarrollo, su evolución, sus cambios si se presentan variaciones las mismas para ser corregidas todo con el fin de llevar a cabalidad el cumplimiento de los objetivos o metas trazados. La figura a continuación muestra el proceso de ejecución, control y seguimiento del proyecto.

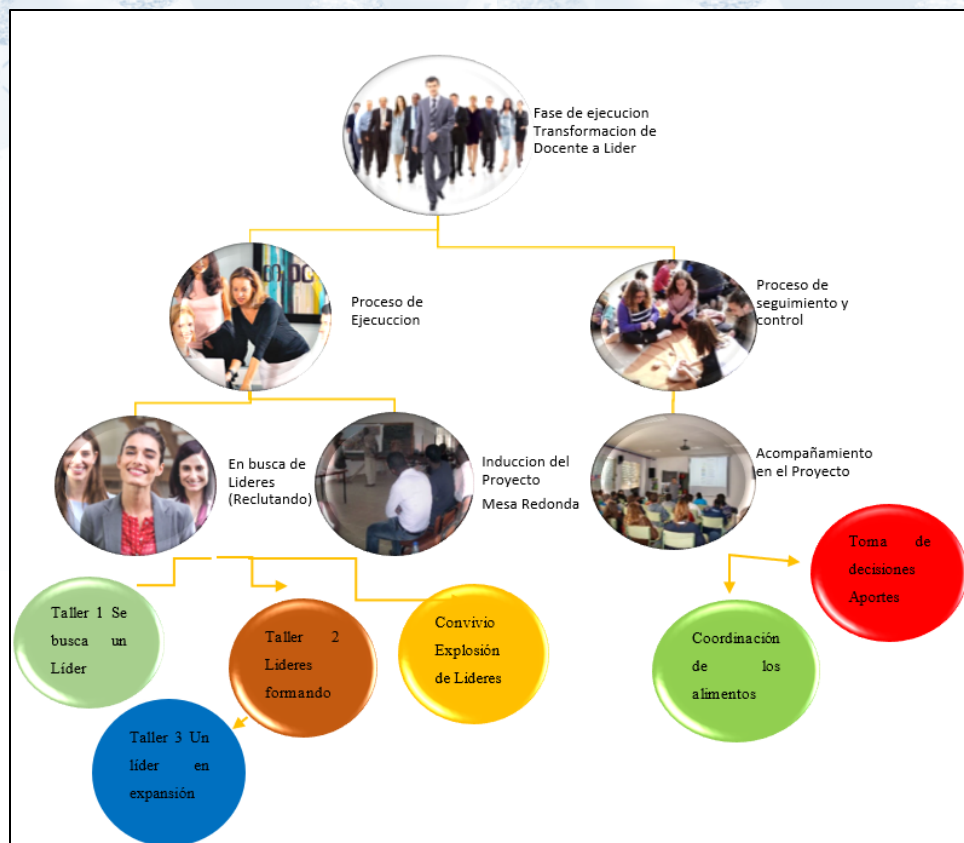


Figura A7 Fase de ejecución, control y seguimiento. Elaboración propia, 2020

Esta fase se inicia con la agenda establecida para la reunión con los docentes antes citados por medios de los correos que proporciona la institución, los mismos fueron citados para una mesa redonda el día 23 de marzo del presente año para la explicación en esta nueva aventura de aprendizaje y transformación llamada “Explosión de Líderes” donde se pasa a explicar en qué consiste cada una de las actividades a desarrollar el proyecto.

Primeramente, se explica con detalle el Proyecto Educativo que se va a desarrollar “Explosión de Líderes” y que para poder llegar al cierre la actividad de “Convivio Explosión de Líderes”, deben de pasar por el proceso de Capacitación Transformacional conformado por tres talleres y cada uno de los talleres están confeccionado para el desarrollo de las habilidades de liderazgo en las cuales gracias a la investigación anteriormente desarrollada se logró comprobar que se presentaba un déficit de las mismas y precisamente son los talleres y capacitaciones las que buscaran desarrollarlas.

El proceso de seguimiento, monitoreo y acompañamiento se ira construyendo gracias a la implementación de los talleres, el primer taller denominado: “Se busca un líder” aborda temas

de liderazgo como comunicación asertiva, estilos de comunicación, cuál es la efectiva y como debemos aplicarla, además las dinámicas se desarrollan con los docentes y administrativos desde la puesta de como relacionarnos de forma afectiva con los otros, se trabaja también muy importante como desarrollar la tolerancia a la frustración.

El segundo de los talleres líderes formando líderes, se desarrolla bajo la temática de la importancia de trabajo en equipo donde desarrollo temas de la importancia de las emociones, la escucha activa, comprendiendo la ira, por medio de dinámicas que permiten explorar en cada uno como seres humanos.

En el tercer taller denominado “ Un líder en expansión”, se aborda el tema de la inteligencia emocional en relación con el liderazgo, el miedo a ser asertivo desde la comunicación y las relaciones interpersonales, la importancia del autoafirmarme desde el trabajo en equipo, escucha activa y la tolerancia a la frustración cada una de las temáticas abordadas tienen en acompañamiento diferentes dinámicas que van desde dibujar, observar cortos, escuchar música, psicodrama con el fin de una verdadera introspección en los palpantes del proyecto en el camino a la transformación de docente a líder.

Y como cierre del Proyecto el Gran Convivio “Explosión de Lideres”.

Murillo, N. y Poveda, C. (2019) la fase de ejecución además

Se centra en la coordinación de procesos y recursos para el cumplimiento del proyecto. Para esto es necesario cumplir con los calendarios o cronograma propuesto, tener toda la información para realizar una toma de decisiones pertinente con el proyecto, establecer vías de comunicación como aspecto esencial para que todos los participantes estén enterados, y dar seguimiento a todo lo propuesto en la planificación mediante un control interno (p. 202).

#### **Fase de Evaluación: Líderes formando líderes:**

Murillo, N. y Poveda, C. (2019) citan a (Ugas, 2008) “Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo. Es el cierre administrativo y contractual de las actividades realizadas para la formalización de la entrega” (p.202). Esta fase es al igual de importante que las otras en el proyecto permite ver como finaliza el proyecto y los resultados que se obtuvieron luego de la ejecución del mismo

para poder analizar los resultados que fueron obtenidos, si eran los resultados que se esperaban el trabajar en la retroalimentación a través de las oportunidades de mejora para que el mismo pueda brindar mejores frutos de calidad en las próximas aplicaciones o investigaciones para los otros que vienen.

Murillo, N. y Poveda, C. (2019) citan a (Ugas, 2008) Finalmente, la etapa de cierre “Implica cerrar oficialmente el proyecto, de manera que todos los implicados entienden que las tareas planificadas se han ejecutado y se puede realizar una valoración final del mismo” (p. 203). La etapa de cierre del Proyecto denominado “Explosión de Líderes” implementará todo lo aprendido durante el proceso en la actividad preparada “team building” especialmente para dinamizar los frutos del mismo.

Murillo, N. y Poveda, C. (2019) citan a Gallardo y Maldonado (2016)

Ningún proyecto puede darse por concluido hasta que no se evalúa, es decir, hasta que no se revisa si se han cumplido los objetivos previstos, y si todos los elementos que componen el proyecto, es decir, la metodología, las actividades, los plazos, la gestión, los recursos y los presupuestos han sido adecuados”. (p.204)

Para este momento es importante realizar una retroalimentación de lo vivido para identificar lecciones aprendidas a lo largo del camino a la transformación de docente a líder, que será la dinámica para el cierre total de la experiencia, seguidamente se procederá a la entrega de los títulos a cada uno de los ahora líderes académicos.

### **Criterios de evaluación**

Se escoge como criterios de evaluación las cuestionantes descritas según lo exponen: Murillo, N. y Poveda, C. (2019) citan Ollé y Cerezuela (2018) “¿El proyecto se había definido de forma clara y precisa? ¿Tuvimos los suficientes recursos para ejecutarlo? ¿Cómo fue la comunicación tanto interna como externa? “. Los criterios de claridad y precisión en la descripción del proyecto, la viabilidad de los recursos -tanto humanos, materiales como financieros-, y la estrategia de comunicación serán evaluados en este proyecto. (p. 205).

### **Técnicas de Evaluación**

Permiten registrar los criterios de evaluación antes descritos, para el proyecto se trabajará con las técnicas de evaluación como la matriz de evaluación y el análisis transaccional.

### Matriz de evaluación

Murillo, N. y Poveda, C. (2019) citan Ollé y Cerezuela (2018) "Herramienta para documentar las lecciones aprendidas de un proyecto." (p. 207). Por eso es considerada sumamente importante como una de las técnicas de evaluación del proyecto, al presentarnos las expresiones reales de los participantes sus aportaciones son genuinas y a partir de ellas se elaboran los análisis para potenciar ciertas actividades y para trabajar en las áreas de mejora según los resultados que la misma nos presente.

Matriz de evaluación según actividades realizadas en el proyecto.

Tabla A2

#### *Matriz de evaluación.*

<b>Descripción de actividades realizadas en el proyecto.</b>	
<b>Me parece muy importante</b>	<b>No lo considero importante</b>
1	1
2	2
3	3
<b>Me sentí muy bien con</b>	<b>No me sentí bien con</b>
1	1
2	2
3	3
<b>Muy bien por hacer</b>	<b>Mal por haber hecho</b>
1	1
2	2
3	3
<b>Siento que aprendí por:</b>	<b>Siento que no aprendí por:</b>
1	1



2	2
3	3
<b>Me siento satisfecho (a) por:</b>	No me siento satisfecho (a) por:
1	1
2	2
3	3
<b>Fue importante la experiencia vivida gracias a:</b>	No fue importante la experiencia gracias a:
1	1
2	2
3	3
<b>Áreas por potenciar</b>	<b>Áreas de mejora.</b>

---

Fuente. Elaboración propia, 2020

### **Análisis transaccional.**

Murillo, N. y Poveda, C. (2019) citan Ollé y Cerezuela (2018) Primeramente, Ollé y Cerezuela (2018) aclaran que el análisis transaccional "Es una técnica de recogida de datos que registra las acciones realizadas por un usuario en un sistema de recuperación de la información." (p. 208). La siguiente de las técnicas que nos develara lo que sienten y piensan los docentes participantes del proyecto desde el primer momento de trabajo en el primero de los talleres, se toma por votación la idea de un portfolio digital, donde colocaran de manera privada sin nombre, solo si gustan compartirlo sus percepciones y experiencias de lo que significa el proceso de transformación de docente a líder.

### **Gestión del alcance del Proyecto**

Planificar la Gestión del Alcance es el proceso de crear un plan para la gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto.

(PMBOK, p. 95). Son todos aquellos procesos que sirven para garantizar que el proyecto incluya el trabajo requerido para completar el proyecto con éxito.

El proyecto presente, a continuación, permite ver cuáles han sido esas actividades

- La preparación del proyecto.
- La gestión del proyecto y sus actividades.
- La ejecución del proyecto.
- La evaluación.

Las actividades del proyecto se presentan todas y cada una según lo establecido en las diferentes fases antes mencionadas, cada una de esas actividades se presenta con un propósito y con un tiempo para el debido cumplimiento de las mismas.

Tabla A3

*Actividades del Proyecto*

<b>Actividades del Proyecto</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Termino</b>
<b>I Preparación del Proyecto</b>	17/2/2020	17/7/2020
<b>Elaboración del proyecto</b>	17/2/2020	17/7/2020
<b>Presentación y Aprobación ante el CGA</b>	27/7/2020	7/8/2020
<b>Autorización de la institución</b>	27/2/2020	27/2/2020
<b>II Gestión del Proyecto</b>	17/2/2020	23/6/2020
<b>Diagnóstico</b>	29/3/2020	31/3/2020
<b>Promoción del Proyecto (correos electrónicos y mediante la página web del Liceo)</b>	6/3/2020	17/3/2020
<b>Solicitar al Liceo el espacio (gimnasio), y los recursos, alimentación para el proceso de inducción y talleres.</b>	3/3/2020	3/3/2020
<b>Solicitar al Liceo solicite a la Junta se haga cargo de la parte financiera para el proyecto.</b>	3/3/2020	3/3/2020
<b>Elaboración de los materiales de los talleres</b>	27/2/2020	21/6/2020

<b>Mesa Redonda (Inducción del Proyecto).</b>	22/3/2020	29/3/2020
<b>Elaboración de Informe del Proyecto</b>	7/7/2020	27/7/2020
<b>III Ejecución del Proyecto</b>	17/4/2020	22/7/2020
<b>Taller # 1 Se busca un Líder</b>	17/4/2020	25/4/2020
<b>Taller # 2 Lideres formando Lideres</b>	26/5/2020	1/6/2020
<b>Taller # 3 Explosión de Lideres</b>	18/6/2020	23/6/2020
<b>Convivio “El Vuelo del Águilas”</b>	16/7/2020	22/7/2020
<b>IV Evaluación del Proyecto</b>	22/7/2020	29/7/2020
<b>Finalización del Proyecto</b>	22/7/2020	22/7/2020
<b>Análisis de los Resultados</b>	23/7/2020	29/7/2020
<b>Proceso de seguimiento Capacitación Experiencias</b>	17/10/2020	26/10/2020

Fuente: Elaboración propia, 2020

### Gestión del tiempo del Proyecto

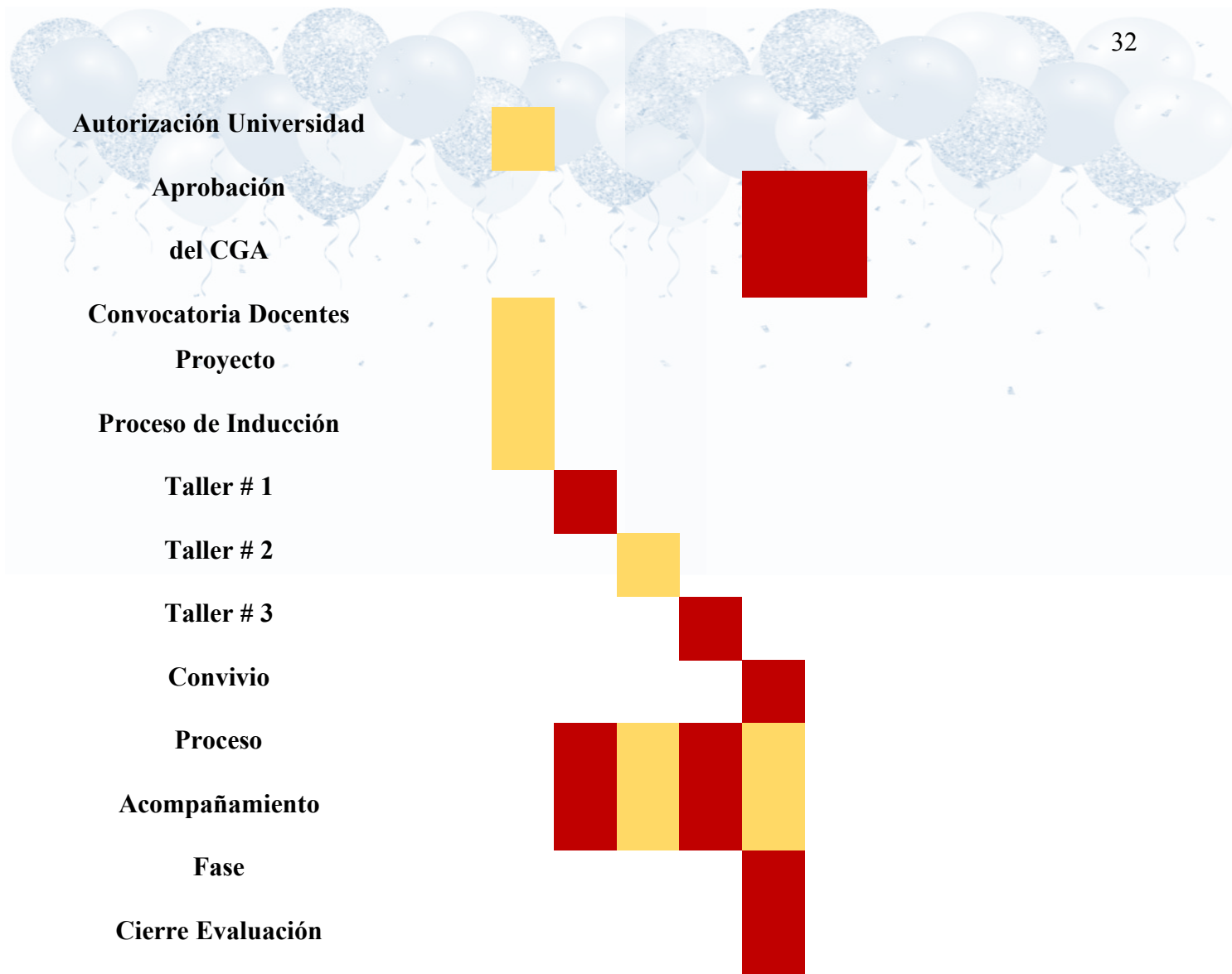
El plan para la gestión del cronograma según El Proyect management (2013) “identifica un método de planificación y una herramienta de planificación, y establece el formato y los criterios para desarrollar y controlar el cronograma del proyecto. (p.126). La gestión del tiempo es presentada por la planificación que se da para la elaboración del proyecto, planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar un cronograma que permita concretar, secuenciar actividades, y ver el avance que busca desarrollar el proyecto.

A continuación, se presenta el cronograma del proyecto.

Tabla A4

#### Gestión del tiempo del Proyecto “Explosión de Lideres”

	I Trimestre				II Trimestre				III Trimestre			
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Autorización</b>												
<b>Institución</b>												
<b>Diagnostico</b>												



Fuente: Elaboración propia, 2020

El cronograma anteriormente presentado permite conocer cuáles han sido las actividades que conforman el mismo:

- La preparación del proyecto se da de los meses de febrero a julio.
- La gestión del proyecto y sus actividades de marzo a julio.
- La ejecución de actividades (talleres y convivio) propiamente de abril a julio.
- La evaluación en el mes de Julio con el cierre del mismo.

## **Gestión de los costos del Proyecto**

### **Fijación del Presupuesto**

La Gestión de los Costos del Proyecto según El Project Management (2013) “incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado”. (p.171). Para la implementación del proyecto se planifica como se va hacer, que actividades va a desarrollar, se presupuesta la utilidad de esas actividades cada uno de los costos que las conforman, además se requiere de un presupuesto que será el que permita desarrollar las diferentes acciones, para asumir los gastos con que se pretende trabajar.

De acuerdo con el Project Management la gestión de los costos (2013) “se ocupa principalmente del costo de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto” (p.172). Para la ejecución de este proyecto y alcanzar las metas trazadas, se invertirán 832.000 mil colones suma distribuida por partidas según cada renglón.

Los recursos necesarios para el proyecto son tanto recurso humano, los que le dan vida y sostén al proyecto, ya que de la necesidad del docente y administrativo se parte y de la parte material, lo que se necesita para trabajar, y finalmente lo que consolida la realización de las acciones la parte financiera que permite la consolidación del mismo para su ejecución. Según PMBOK “La Gestión de los Costos del Proyecto trata principalmente acerca del costo de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto”. (p.171),

La Gestión de los Costos del Proyecto también debe tener en cuenta el efecto de las decisiones del proyecto en los costos recurrentes subsecuentes de utilizar, mantener y apoyar el producto, servicio o resultado del proyecto”. (p.171). Para esto es necesario a partir de este momento realizar la indagación de los insumos a través de distintos medios, necesarios, y de esta forma determinar con cuales posibilidades se cuenta para la mayor cantidad de ahorro según los costos ofrecidos, los que se escogerán serán los más factibles y los requeridos para la realización del propósito. Para ello se realiza una investigación con los directivos, y la junta para ver con qué medios se contaría para la realización del proyecto en bienestar del cuerpo docente de la institución si contamos con docentes preparados los resultados de las generaciones del alumnado serán cada vez mejores.


Los fondos para la aplicación del Proyecto se presentan de la siguiente manera, para la Gira final a Roble Alto, el gasto lo decide asumir la Junta Directiva del Liceo a la cual se hizo

participa en qué consistía el Proyecto para con los Docentes, y los mismos decidieron asumir tanto el transporte privado que fue contratado ya que el Liceo aún no cuenta con transporte propio, así como la alimentación y el pago en Roble Alto, todo es costeado de los fondos de la Junta. Se decidió además organizar un bingo para el pago del gasto de los talleres con algunas de las madres de la junta, los docentes y administrativos participantes en colaboración para la recolección del dinero en su totalidad.

Los recursos que el presente proyecto utilizará se podrán comprobar en la siguiente tabla.

Tabla A5

*Presupuesto para el Proyecto.*

<b>Presupuesto Proyecto</b>			
<b>Explosión de Lideres “Explosión de Lideres”</b>			
			
<b>Liceo San Rafael de Alajuela</b>			
<b>Actividades</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Taller # 1</b>			
<b>Alimentación (Café y repostería)</b>	2500	22	C 55.000
<b>Materiales de trabajo para el taller</b>		22	C 50.000
<b>Conferencista</b>	100.000		C 100.000
<b>Taller # 2</b>			

<b>Alimentación (Café y repostería)</b>	2500	22	C 55.000
<b>Materiales de trabajo para el taller</b>		22	C 50.000
<b>Taller # 3</b>			
<b>Alimentación (Café y repostería)</b>	2500	22	C 55.000
<b>Materiales de trabajo para el taller</b>		22	C 50.000
<b>Sub total de gastos</b>			<b>415.000</b>
<b>Convivio “Explosión de Lideres”</b>			
<b>Gira a Roble Alto</b>	100. 000	22 docentes y administrativos	C 100.000
<b>Equipo de Convivencia Freakz.</b>	3.500	22	C 77.000
<b>Sub total de gastos</b>			<b>177.000</b>
<b>Alimentación</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Desayuno</b>	2.000	22	C44.000
<b>Almuerzo</b>	3.000	22	C 66.000
<b>Sub total de gastos</b>			<b>C 110.000</b>
<b>Otros gastos</b>			
<b>Transporte de buseta</b>			<b>C 80.000</b>

<b>Subtotal de gastos</b>	<b>80.000</b>
<b>Sub total Actividades</b>	C592.000
<b>Subtotal Alimentación</b>	C110.000
<b>Subtotal otros gastos</b>	C 80.000
<b>Reserva imprevistos</b>	C50.000
<b>Gran Total</b>	<b>C 832. 000.</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### **Gestión de la calidad del proyecto.**

Para la conformación del proyecto “Explosión de Líderes” es necesario tomar en cuenta las políticas institucionales del Liceo, cuáles son los objetivos que se trazaron y cuáles serán las diversas responsabilidades que se tienen como gestora, esto como base para asegurar que el proyecto en desarrollo cumple con las necesidades presentadas en el diagnóstico. Para ello se persigue cumplir los enfoques nuevos de gestión de calidad que incluyen: satisfacción del cliente, prevención antes que la inspección, mejora continua, responsabilidad de la dirección y el costo de la calidad. (PMBOK 2103, p. 202).

Para que se dé el cumplimiento de lo anteriormente citado, se conformara un equipo de docentes líderes, serán los encargados a cargo de un coordinador quien será el que lleve todas y cada una de las etapas del proyecto de manera vigilante de cada uno de los entregables y su calidad. Además, los mismos docentes líderes serán los encargados de estar observando a sus compañeros en cuanto a cómo se sienten con respecto al Proyecto, si los mismos presentan entusiasmo, motivación y reflexión en el proceso de entrada, durante y a la hora del cierre del proyecto. Todo con el único fin de que el Proyecto pueda lograr sus objetivos y si no que se puedan hacer las correcciones o modificaciones necesarias para el mismo.

“La gestión de la calidad del Proyecto requiere considerar: las características del producto final + la calidad de los procesos productivos a realizar + la de los procesos de dirección del Proyecto.” (Managet Institute (2019) párr. 3). Para el proyecto se planifica cada una de las actividades, contenidos, tiempos y presupuestos para garantizar un trabajo de éxito, se necesita poder planificar la gestión de calidad; en este caso la documentación o los requisitos que solicite la institución educativa, para la implementación del Proyecto, uno de los ejes



importantes fue tomar como base la misión y la visión, además de las políticas internas de la institución. Conjuntamente, es importante ir monitoreando los cambios que se puedan ir realizando en el desarrollo del proyecto porque sean requeridos, o porque lo mejoren.

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cual fue emprendido. (p.201). Uno de los propósitos que se persigue es que el proyecto sea satisfactorio para la institución que realmente se den los cambios en los docentes y administrativos, por lo que es tan importante tomar en cuenta todo cuanto sea necesario para el cumplimiento del mismo, entendiendo la responsabilidad asumida del compromiso social educativo asumido, el cumplimiento de la calidad a través del seguimiento del proyecto, será las fases las que permitan constatar el avance del mismo, en la fase de ejecución, se busca develar como se presenta el desarrollo del proyecto, por otro lado, el seguimiento que se dé a través del acompañamiento a los líderes es crucial.

De aquí la importancia de documentar cada uno de los pasos, luego revisar los resultados obtenidos en el cierre, será lo que permita de manera objetiva, sugerir algún cambio si fuera necesario o realizar alguna aportación. Y es por medio de la evaluación que se logra analizar los datos correspondientes que permitan mostrar si se necesitan sugerir cambios o se llevó el proceso de la manera correcta como fue propuesto desde un inicio, para eso se necesita la elaboración de un instrumento que pueda ser evaluado por los sujetos de estudio, que serán los que determinen la calidad real del proyecto Explosión de Líderes.

### **Gestión de los Recursos Humanos**

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto (p. 255).

La participación activa por parte de docentes y administrativos como parte fundamental de este proyecto en cuanto actividades, toma de decisiones es importante desde cada uno de las aportaciones, además genera un compromiso que permite desempeñar un rol en el proyecto según sean las áreas fuertes desarrolladas de distintas habilidades las que podrá luego emplear en su día a día. El recurso humano son los Docentes y Administrativos, en el proyecto “Explosión de Líderes” son la base para la satisfacción del éxito, sin ellos el mismo no se podría implementar. Son los partícipes directos de esta aventura de transformación educativa, son ellos mismos los que más tarde serán los facilitadores de cambio con sus alumnos, pero esta vez con

herramientas y habilidades necesarias potenciadas para el cumplimiento de su pasión como lo es la educación.

Por lo que se requiere de un grupo, quien será el Grupo Líder dinamizador, encargado de darle seguimiento al proyecto en cada una de las fases, el equipo de líderes estará conformado por 4 Docentes, 2 serán mujeres y dos serán hombres, uno de ellos será el coordinador, este será el encargado de los avances del proyecto y cada uno asumirá un compromiso para con el proyecto de velar y dar lo mejor como equipo para el cumplimiento y éxito del trabajo que se va elaborar. Los mismos demostraran mediante sus habilidades como a través del trabajo colaborativo los objetivos que se persiguen se pueden llevar a cabo, se necesitara constancia, responsabilidad y compromiso ante el reto que les fue asignado al ser el equipo dinamizador del Proyecto “Explosión de Lideres”.

### **Gestión de la Comunicación.**

La Gestión de la comunicación hace posible la efusión entre quienes se encuentran inmersos en ella. El proyecto busca ser comunicado a la comunidad educativa, en especial a los sujetos de estudio docentes y administrativos, de esta forma se generará el primer paso para el inicio al camino de la transformación mediante la temática de espacios de convivencia, al sensibilizar a la población educativa sobre el valor y la importancia de la convivencia armoniosa en las instituciones educativas.

Planificar la Gestión de las Comunicaciones según el PMBOK (2013)

Es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y los requisitos de información de los interesados y de los activos de la organización disponibles. El beneficio clave de este proceso es que identifica y documenta el enfoque a utilizar para comunicarse con los interesados de la manera más eficaz y eficiente. (p. 253).

En el proyecto se desarrolla una estrategia de comunicación que permite emitir un mensaje que transmite transformación, desarrollo, liderazgo a través de un “reto” que será el mensaje propiciador “Transformando Docentes en Lideres” para el cambio de pensamiento en los docentes el mismo seria anunciado a través de la página web del Liceo”. La importancia de

una buena comunicación nos permite que tanto docentes y administrativos pueden generar una postura positiva en sus labores diarias, y de un salón de clases.

PMBPK, refiere que gestionar las Expectativas de los Interesados ayuda a aumentar la probabilidad de éxito del proyecto al asegurar que los interesados comprenden los beneficios y riesgos del mismo. En el proyecto se desarrolla una estrategia que permite comunicar el mensaje del cambio de docente a líder por medio de la transformación que se alcanzara si se asume el reto del proceso “Explosión de Lideres” que se llevara mediante la formación de tres talleres y un “team building” que le permitan desarrollar lo necesario en habilidades de liderazgo para ser un líder educativo.

El plan de comunicación estratégica del proyecto donde se detallan las características de la población meta, el mensaje que se busca transmitir, la estrategia en comunicación, las actividades que le acompañan como parte importante del mismo, los presupuestos requeridos para la realización, el cronograma y la evaluación final tan importante para mejorar a través de los comentarios de los docentes y proponer mejores estrategias de comunicación. (se adjunta anexos).

### **Gestión de los riesgos**

En un proyecto educativo como en todo proyecto los riesgos es algo que siempre puede estar presente en el inicio, durante o al cierre del mismo, si estos se presentan los objetivos se ven afectados por distintas razones desde lo que implica un cronograma, los insumos, los costos, e inclusive la calidad del mismo.

El plan de riesgo para el PMBOK (2013)

Es vital para comunicarse y obtener el acuerdo y el apoyo de todos los interesados a fin de asegurar que el proceso de gestión de riesgos sea respaldado y llevado a cabo de manera eficaz a lo largo del ciclo de vida del proyecto. (p. 274).

Es precisamente donde las proyecciones y limitaciones se hacen presentes a lo largo del camino en el proyecto y deben de darse a conocer por lo que implican en el desarrollo del proyecto.

Reconocer el riesgo e identificarlo permite visualizar la situación que se tenga que mejorar, de aquí lo importante de determinar los posibles riesgos, su afectación y documentarlo para evaluar el impacto sobre los objetivos generales del proyecto.

El beneficio clave de este proceso según el PMBOK (2013) “es la documentación de los riesgos existentes y el conocimiento y la capacidad que confiere al equipo del proyecto para anticipar eventos”. (p. 279). Lo que se recomienda en estos casos es describir cada una de ellas, para tener claro el panorama de algunos o todos los obstáculos que se pueden presentar en el camino del proyecto.

Murillo, N. y Poveda, C. (2019) citan Fernández y Bernard aclaran que los riesgos

A corto plazo, van a condicionar la decisión sobre cuál va a ser la siguiente acción por tomar, encaminada a evitar, contrarrestar o asumir el riesgo detectado. A medio y largo plazo, los riesgos detectados o experimentados en proyectos pasados pueden determinar también los niveles de calidad y las acciones que se van a exigir a los proyectos futuros” (p.226).

Para el proyecto en acción los riesgos detectados se deben de ir solucionando o generando los cambios necesarios para que no afecten las decisiones posteriores.

Para lograr estas mejoras y cambios, la gestión de cambios es necesaria ya que es “el proceso sistemático de identificación, análisis y respuesta a los riesgos que se presentan durante el ciclo de vida de un proyecto” (Fernández y Bernard, 2014, 235).

En el proyecto “Explosión de Lideres” se presentan los tipos de riesgo tanto internos como externos:

### **Tipos de riesgos internos**

Tabla A6

#### *Tipos de Riesgo Internos*

<b>Tipos de Riesgo (internos)</b>	
<b>Actitudinales</b>	Docentes que se emocionen de primera entrada, pero luego cambien de parecer para se enviara a cada docente una invitación personalizada con palabras motivadoras y un video de reflexión sobre la importancia del tema y su labor en el mismo. Por otro lado, se solicitó a la dirección que la hora de los talleres sea con un permiso especial para cada uno de los que conforman el equipo de líderes en formación de espacios de convivencia.
<b>Infraestructura</b>	Problemas en las aulas. Para esto se solicitó el trabajar en la biblioteca con los Docentes Lideres, con el fin de no interrumpir lecciones de los otros compañeros, ni se vean afectados por el ruido.
<b>Institucionales</b>	Que no se tome en serio la responsabilidad de las formaciones. Para eso se tiene una reunión a solas con el Directivo mayor, donde se habla de la política interna y jurisdiccional del MEP en temas de habilidades y de convivencia. A lo que el mismo dice que se encuentra anuente ante todo lo que sea buena y sana formación para el docente. Además de que la innovación en los temas es urgente de tomar en cuenta en los centros educativos del país.
<b>Tecnológicos</b>	En cuanto al equipo que no se pueda implementar de la mejor manera. Y la red que no se comparte. Para eso es necesario contar con dos equipos uno propio y otro de la institución. El material a utilizar debe de estar debidamente preparado y

respaldado para el uso del mismo.

El material debe de ser un material de vanguardia, al día e innovador que logre llamar su atención y participación.

---

Fuente: Elaboración propia

### **Tipos de riesgos externos**

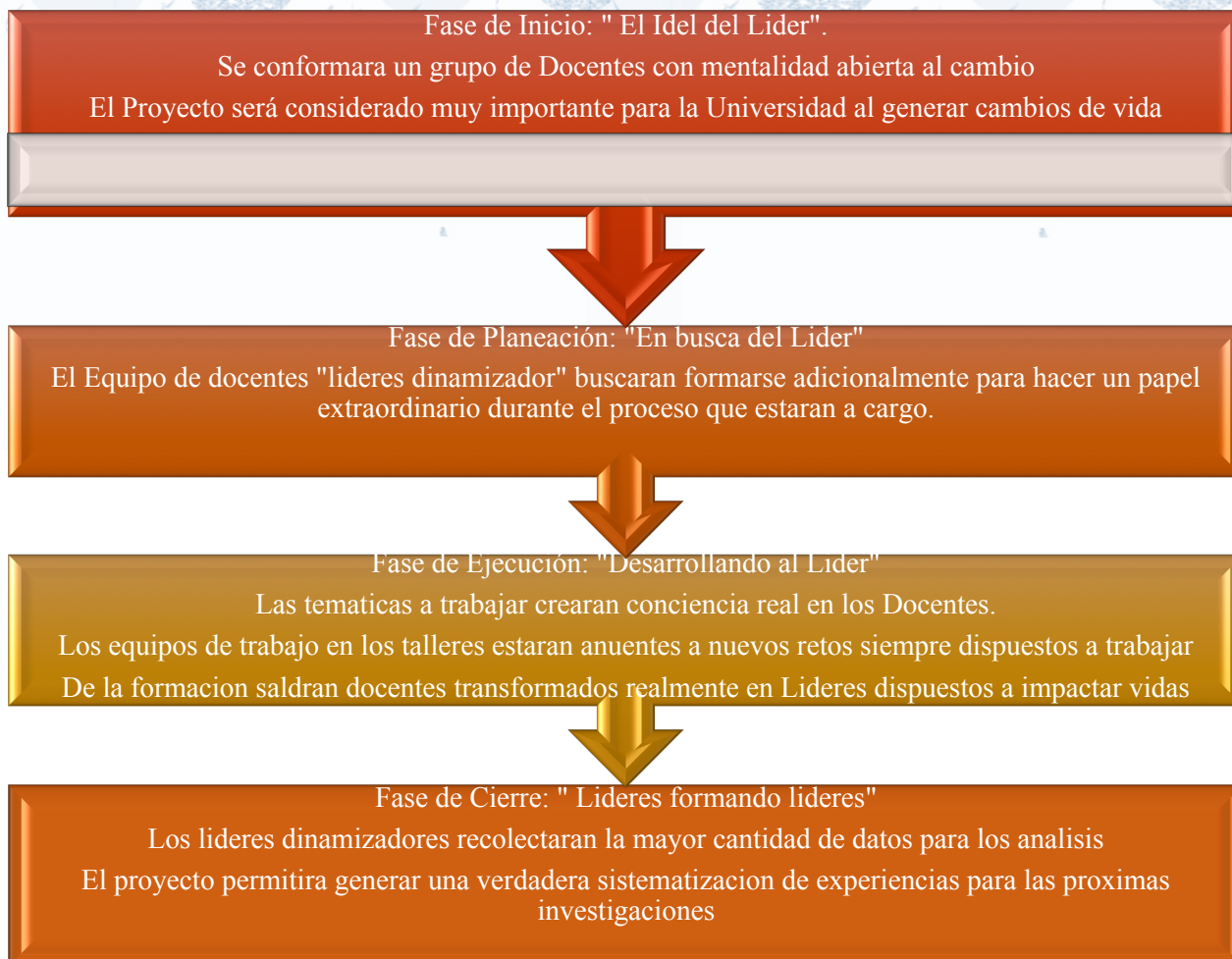
- Los tipos de riesgos externos, es todo aquel riesgo que sale de nuestras manos porque no hay manera de controlarle debido a que no tenemos acceso de él. Por ejemplo, podría ser una enfermedad presente en algunos o en varios de los docentes líderes, que se suspendan las clases en la institución por ejemplo en San Rafael se va mucho el agua y no tengamos suministros de agua, por lo tanto, se suspendan las lecciones antes de la hora programada para los talleres. Además, en cuanto al MEP un llamado a pronunciarse a la huelga en defensa de los derechos y que los mismos pertenezcan a ese sindicato y no se pueda realizar los mismos por falta de recurso humano.
- Bien puede ser que el Conferencista invitado, se le presente alguna situación personal y le sea imposible acompañarnos a dictar la conferencia el día señalado en la agenda.

### **Proyecciones o hitos.**

El avance de un proyecto se mide por el establecimiento de logros, con base a metas parciales llamadas hitos.

Los hitos son una serie de etapas dentro de un mismo proyecto. Se determinan desde la planificación previa del mismo, se van revisando a medida que avanza nuestro trabajo y se pueden ir modificando según las necesidades del proyecto o cliente. Por eso decimos, que normalmente son partes indispensables en los proyectos que siguen una metodología ágil, cuyo requisito principal es la flexibilidad en la planificación. (Sinnaps 2019 párr. 2). Por lo tanto, el presente proyecto definirá hitos basados en las diferentes fases del proyecto: “El Ideal del Líder”, “En busca del líder”, “Desarrollando al Líder”, “Lideres formando lideres”. Esto me sirve para poder medir el avance del proyecto.

Tabla A7

*Hitos del proyecto*

Fuente: Elaboración propia,2020

### **Gestión de las Adquisiciones:**

Las gestiones de las adquisiciones del proyecto de acuerdo con el PMBOK (2013) “incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto”. (p. 311). Las Adquisiciones del Proyecto “Explosión de Lideres comprende todo lo preciso para la compra o adquisición de productos o servicios que sean requeridos para el cumplimiento exitoso de nuestro proyecto.

**Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto:** El proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales.

**Efectuar las Adquisiciones:** El proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato.

**Controlar las Adquisiciones:** El proceso de gestionar las relaciones de adquisiciones, monitorear la ejecución de los contratos y efectuar cambios y correcciones según corresponda.

**Cerrar las Adquisiciones:** El proceso de finalizar cada adquisición para el proyecto. (PMBOK, p. 311).

En el caso del Liceo de San Rafael de Alajuela, para nuestro proyecto los encargados de la compra de los productos para la alimentación o servicios adquiridos para la realización son propiamente los directivos a cargo, ellos son los encargados de regular lo necesario y requerido para el cumplimiento del mismo.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto de acuerdo con el Project Management (2013) incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto” (p.311). Al investigar se puede constatar que el Liceo no cuenta con presupuesto para contratación o realización de ningún tipo de proyecto, es a través de la Junta Directiva de la Institución y las distintas actividades que se planifican que se puede llevar a cabo un proyecto educativo de esta índole, siempre bajo el beneficio de las adquisiciones del producto a la institución, la transformación docente.

#### **Gestión de los interesados.**

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (PMBOK p.341). Para la realización se busca identificar aquellas personas, grupos u organizaciones que se encuentren interesadas en la implementación del proyecto, donde según sean los roles que tengan a lo largo del camino el impacto en los resultados finales del proyecto como en el ciclo de vida de este sea mayormente positivo.

Ramos, M (2018) aporta

Es muy importante tener a todos los interesados que destacan por su nivel de poder, influencia o impacto dentro de la organización identificados y clasificados



correctamente. Este proceso se realiza repetidamente durante la duración del proyecto, y especialmente si se ha producido un cambio sustancial. (p. 11).

Es importante entonces a la hora de ir seleccionando documentar cuales son los intereses que los participantes tengan, y de acuerdo con esto poder ir visualizando el rol de ese participante en el proyecto, para observar cómo es la participación, cuál será la influencia para despertar en los otros o el potencial que pueda permitir al proyecto ser un éxito y cumplir expectativas mayores en ayuda de todos.

Salinero, P (2013) hace referencia a dos tipos de interesados que deben estar presentes en todo proyecto “Interesados internos a la organización, que son aquellos miembros del equipo de proyecto o quienes provean la financiación del mismo. Interesados externos, como las personas afectadas por el proyecto de alguna manera significativa. (párr.3).

En el proyecto “Explosión de Lideres” se hace presente estos dos tipos de interesados a nivel interno el Liceo con su equipo de docentes y administrativos. la junta del Liceo. A nivel externo la junta del Liceo, la comunidad del estudiantado y personeros de la Municipalidad de Alajuela que cuentan con interés por los resultados del mismo para nuevas implementaciones.

Otra de las posiciones de los interesados se presenta a continuación:

Murillo, N. y Poveda, C. (2019) citan a Ángel (2010) clasifica a los interesados en tres grupos: latentes, expectantes y definitivos. En detalle cada grupo es descrito de la siguiente manera: Stakeholders latentes: esta clasificación se refiere a aquellos actores [...] aunque tienen poca interacción con la entidad ejecutora del proyecto, se deben tener en cuenta ya que estos pueden adquirir otros atributos y fortalecerse cada vez más.

[...] Stakeholders expectantes: son aquellos que poseen dos de los tres atributos. Estos se clasifican en stakeholders dominantes, que poseen poder y legitimidad, pero no poseen urgencia; los stakeholders dependientes, que poseen urgencia y legitimidad, pero no poseen poder; y los stakeholders peligrosos, que poseen poder y urgencia, pero no poseen legitimidad. Stakeholders definitivos: son los que poseen los tres atributos; poder, legitimidad y urgencia. (p. 229).

El presente proyecto denomina como interesados.

- Interesados latentes el personal docente de la noche que son parte de la institución, pero en otra área y que desearían ser parte del proyecto, pero no se aceptó la petitoria por

parte de la institución para ser parte del mismo, al buscar los resultados solamente con la población de docentes diurna.

- Interesados expectantes dominantes: Donde se encuentra el equipo de Directivos y personeros de la junta del Liceo.
- Interesados expectantes dependientes: Equipo de Docentes Administrativos.
- Interesados definitivos: conformados por los docentes que forman parte del proceso, y en este caso no se presentan interesados peligrosos para la realización del proyecto.

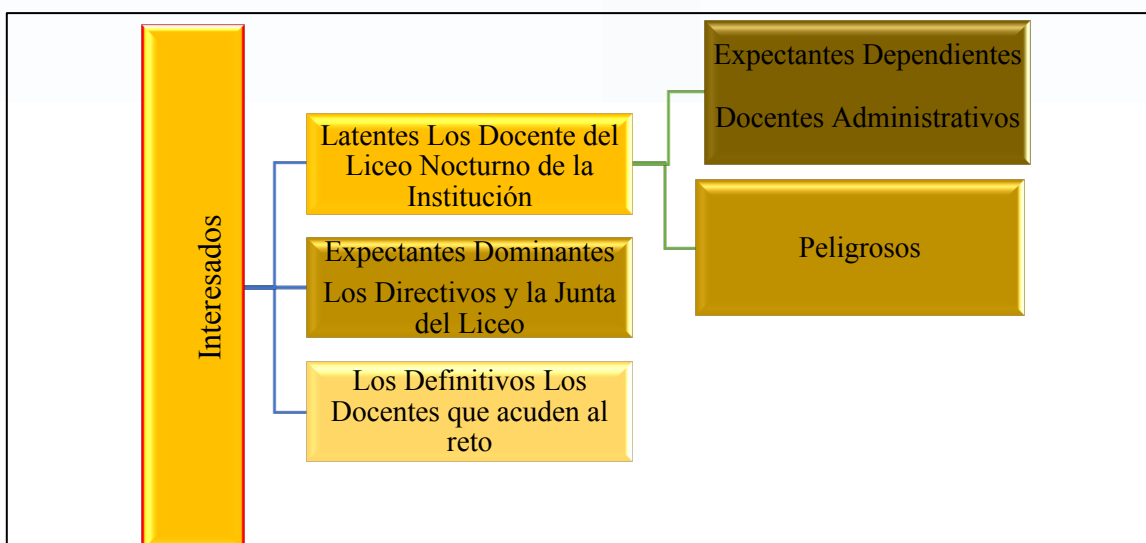


Figura A8 Interesados del Proyecto “Explosión de Lideres”, Elaboración propia, 2020

El proceso de identificar las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto. (PMBOK, p.341). Ahora bien, identificados nuestros interesados se continua con los tres pasos a seguir hacia el camino del éxito del proyecto.

#### **Planificación del involucramiento:**

Ramos, M (2018) refiere “Dependiendo de la clasificación de cada afectado, se realizar unas acciones u otras. En este proceso serán desarrollados distintos enfoques para comprometer a los interesados del proyecto, teniendo en cuenta las expectativas, necesidades, posible impacto e intereses en el proyecto.” (p. 11). Planificar y desarrollar estrategias para que los interesados puedan participar en el proceso de forma efectiva, en correspondencia a sus necesidades. El

proyecto presenta una estrategia que le permite a los docentes una transformación no solo como profesional sino de vida.

### **Gestión del involucramiento:**

Es necesario comunicarse y trabajar con los distintos roles o perfiles para satisfacer las necesidades y expectativas anteriormente identificadas y resolver los incidentes que surjan durante el ciclo de vida del proceso. Se busca obtener el compromiso por su parte hacia el proyecto. (Ramos, M 2018, p.11).

Por otro lado, busca gestionar desde los roles, la participación y las funciones de los interesados a través de una buena comunicación que permita una colaboración eficaz entre las partes, y logre satisfacer las necesidades de los interesados durante la instancia del proyecto.

### **Monitorización o Control del involucramiento:**

Para Ramos (2018) En este proceso se observa la evolución de los distintos actores y se adaptan las estrategias que se están implementando en el proceso anterior para lograr la colaboración de estos". (p.11). Finalmente realizar un seguimiento a través del compromiso para controlar la participación, la evolución de los interesados o las transformaciones que sean requeridas en todo lo referente al proyecto que afecte o beneficie a los interesados.

### **Validación del Proyecto Explosión de Lideres.**

Validar es una de las partes fundamentales de todo proyecto, es el momento que se tiene para poder repensar y hasta clarificar las etapas anteriormente formuladas. De aquí parte la importancia de la experticia de los que miran el proyecto desde afuera pero que, al conocer la temática, pueden enriquecer contemplando diversidad de aspectos que la investigadora no ha tomado en cuenta.

Palacios (1998) expone:

Un proceso sistemático, diseñado intencional y técnicamente, de recogida de información -valiosa y fiable- orientado a valorar la calidad y los logros del mismo, como base para la posterior toma de decisiones de mejora, tanto de dicho proyecto, como del personal implicado y de modo indirecto, del cuerpo social en que se encuentra inmerso" (p. 93).

Un proceso realmente importante es la validación orientada hacia la calidad y los logros del mismo fundamentales a la hora de su implementación.

La validación se realiza por parte de expertos en el campo de la educación, las personas seleccionadas cuentan con una alta trayectoria en el sector educativo, uno de los expertos precisamente ha sido el Padre de la Institución por muchos años de su vida, las otras dos expertas en el campo académico en diferentes instituciones todas pertenecientes al Ministerio de Educación Pública.

De aquí la relevancia de escuchar con atención cada una de sus aportaciones y poner en práctica sus recomendaciones para darle sentido a cada una de las iniciativas formuladas por los mismos.

### **Metodología de la Validación**

En el caso del Proyecto Explosión de Líderes la evaluación se llevó a cabo mediante la exposición de los puntos más relevantes de la investigación realizada en el Liceo San Rafael de Alajuela y los Objetivos del proyecto “Explosión de Líderes” así como la debida explicación de los talleres a implementar, desde la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo en los docentes y administrativos, desde una mirada de transformación del papel de docente a líder educativo transformando vidas en sus salones de clase y preparado para gestionar promociones de importancia de los espacios de convivencia. Momento donde se incentiva a la reflexión sobre el proyecto y su importancia para el campo educativo en especial para la institución escogida para la implementación, o para cualquier otra institución del saber.

La obtención de la información fue realizada mediante la construcción de un instrumento en el que se busca abarcar la importancia del rol docente y la utilidad de la implementación del proyecto al campo educativo, además las fortalezas que pueda reflejar el mismo, por otro lado, las oportunidades de mejora que le permitan una luz para realizarlo de la mejor manera cuanto sea necesario de acuerdo con los aportes realizado por los mismos.

Es de esta forma que se logra la validación de tipo interactiva en estos momentos de forma virtual por medio de las redes, a través de una experiencia participativa por parte de los expertos y muy reflexiva de hondo aprendizaje al escuchar a cada uno a través de los distintos aportes sobre el proyecto y su dimensión transformadora para el campo de la educación.

Se solicita por parte de los expertos la aplicación del mismo a la población para la obtención de los cambios en pro de la institución y del campo educativo. Ver anexos A y B del presente proyecto.

### **Aportes al Proyecto:**

#### **Fortalezas.**

- La importancia de un tema real no hablado ni pensado en el campo educativo. “Docente Líder transformando vidas”. Se da un reconocimiento del papel del docente devaluado hoy en día.
- Despertar de su papel y su responsabilidad desde una vista más humana. Interés que despierta ante un cambio transformador.
- La metodología utilizada permite de alguna manera que los docentes sean replicadores del tema para seguir tras el cambio.

#### **Oportunidades de mejora:**

- Dentro de las sugerencias a tomar en cuenta se presentan: La importancia del papel del alumnado como parte del proyecto.
- No se cuentan con los recursos monetarios para la última de las actividades de cierre, por eso se debe de contar con la asistencia de uno de los miembros de la junta para la aprobación de los dineros destinados.
- En las instituciones educativas el tiempo y el recurso humano es limitado, porque no se puede sacar al personal de sus funciones por eso solo se autorizan pocos y se considera que, debido a la importancia del proyecto, la única forma sería en grupos pequeños, pero se tendría que replicar muchas veces su aplicación y de esta forma abarcar todo el personal docente y administrativo.

#### **Ajustes**

- Revisando cada una de las oportunidades de mejora, se trabajará para la realización de los mismos tomando en cuenta cada una de las consideraciones antes expuestas.

# Taller # 1

## Se busca un Líder



## Taller # 1 Se busca un líder

**Objetivo General:** Identificar las habilidades del Liderazgo presente en los docentes y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela.

**Objetivo específico:** Generar un ambiente de aprendizaje y crecimientos entre docentes y administrativos.

### Actividad # 1. Rompamos el hielo desde el Liderazgo.

La facilitadora solicita formar un círculo a los asistentes, luego se invita a cada uno a compartir un momento personal. Esto favorece a conocer y dar a conocer el lado personal de cada quien, así se genera confianza y se pierde el miedo a colaborar.



¿Una vez realizada la actividad, se da un espacio para que caminen en el gimnasio de forma libre, donde se irán dando ciertas indicaciones, como por ejemplo busque a su compañero (a) del lado derecho y dígame algo de cómo se ve hoy? Cierre sus ojos por un instante, una vez finalizado toman asiento.

¿Que entienden por habilidades de liderazgo?

---

---

---

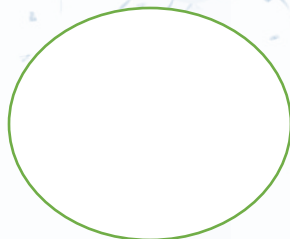
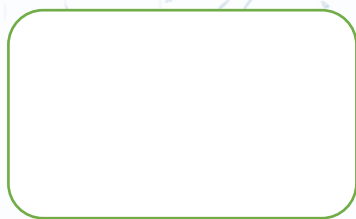
---

---

---

---

¿En su papel y al lado con sus lápices de color dibujen algo que represente para ustedes el significado Liderazgo?



1. Construyamos una definición de habilidades de Liderazgo en grupos de 5 personas van a construir una definición de lo que es para ustedes el Liderazgo y las habilidades que conforman a un líder.
2. Luego los participantes compartirán con sus compañeros docentes y administrativos.







## **Actividad # 2 Identificando mis Habilidades de Líder desde los valores.**

**Objetivo:** Que docentes y administrativos identifiquen la importancia de un líder desde los valores.

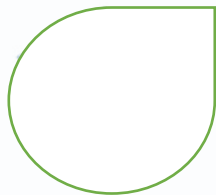
**Indicación:** Los docentes y administrativos realizarán un trabajo reflexivo del papel de Líder desde la importancia del valor.

¿Pero tomaron en cuenta los valores para un Líder?

1. Por medio de este video “Liderazgo” basado en valores - ser ejemplo, los docentes y administrativos identificarán las habilidades de un líder desde el principio de los valores.  
<https://youtu.be/oH5T5GKH6aY?t=84>
2. A esa lista les van a agregar los Valores que desean desarrollar en este proceso.

- 
- 
- 
3. Por medio de este video Como ser un buen líder en tres pasos identificarán valores necesarios para los docentes y administrativos en una institución educativa.  
<https://youtu.be/ZQo73ucSJV8?t=357>

Describirán en frases la importancia del desarrollo de las habilidades de liderazgo para docentes y administrativos.



### Actividad # 3

**Objetivo:** Que docentes y administrativos identifiquen como son sus relaciones interpersonales con el grupo y aumente la fortaleza de los vínculos personales.

#### Introducción de la dinámica:

Docentes y administrativos identificarán el tipo de relaciones interpersonales mediante dinámicas, y actividades que permitirán el desarrollo de las mismas.

#### Conociéndonos desde una mejor relación interpersonal.

La dinámica consiste en llevar a cabo una conversación entre parejas, cada una expone su punto de vista sobre las siguientes temáticas.

1. Tres valores personales fundamentales.
2. Tres retos personales en mi proyecto de vida.
3. Como sería un día ideal desde mi papel de docente.
4. Anécdota de una experiencia vivida.
5. Que me gustaría hacer que en este momento no lo puedo hacer, que necesitaría para hacerlo.
6. Consejo desde el papel de educador que cree en el cambio.

A continuación, se forman las parejas de acuerdo a las figuras y el mensaje de paz que se les hace entrega, busca tu pareja. Luego vas a exponer a tus compañeros (as) tu aventura.

- ¿Preguntas para todos?
- ¿Qué han descubierto en el ejercicio que les puso a pensar?
- ¿Cómo creen ustedes este ejercicio, les ayuda a comprender a sus compañeros??
- ¿Cómo podrían aplicar esta experiencia en el desarrollo de sus habilidades como Líder desde un espacio de convivencia en armonía?



#### Actividad # 4 Perdidos en las amazonas.

**Instrucciones:** El grupo se dividirá en subgrupos de 4 y un subgrupo de 6 integrantes.

Ustedes van a de viaje a las amazonas, la agencia turística les prometió la mejor aventura de sus vidas, muy contentos emprenden su viaje, pero nunca pensaron lo que les sucedió. El aviador hizo una maniobra equivocada produciéndole al llegar a tierra, solo les dio tiempo de aterrizar, no sucedió ningún accidente, todos llegaron con vida, pero algo extraño sucedió, el aviador al bajar de su zona de control, pego su cabeza y tuvo un gran golpe esto ocasiono que el mismo perdiera la memoria, lo que impacionto a la mayoría de docentes y administrativos, como regresarían a su casa, que harían ahora.

Lo peor del caso es que no pueden llevar sus maletas, traen muchas cosas. Y deben buscar ayuda, uno de los vaguéanos de la zona les dice que les puede guiar pero que su camino no es tan largo, que lo único que pueden llevar son 5 cosas para lograr sobrevivir, que si lo logran llegaran al pueblo donde les pueden auxiliar, pero solo 5 cosas no más, o el continua su camino.

El vagueando les ofrece una lista donde deben escoger las 5 cosas que llevaran y deben de darle un orden de prioridad a lo que él les ofrece para llevarlos.

1. Caja de fósforos
2. Dinero en efectivo 100 mil colones
3. Una brújula
4. Dos litros de agua
5. Una cobija o manta
6. Candelas



7. Una caja de barras de chocolate
8. Un libro interesante
9. Un repelente
10. Un teléfono celular
11. Una caña de pescar
12. Una linterna
13. Un cuchillo
14. Un botiquín de emergencias
15. Un objeto personal

Una vez finalizada la actividad cada subgrupo expone su lista y la importancia que le dieron para ese orden de prioridades.

### Actividad # 5 Adoptando un nuevo rol



**Objetivo:** Reconocer las sensaciones que experimentamos de manera personal en relación con los compañeros (as). **Instrucciones:** La facilitadora, solicitará se sienten en círculos cada uno de los subgrupos, seguido un miembro de cada subgrupo pasará al equipo contrario. Se solicita cerrar sus ojos, y no abrirlos hasta que se les indique, se le pegará a cada uno una pegatina cada una de las pegatinas tendrá una frase esa frase dirá como se debe de comportar usted con su compañero (a). Los roles asignados son: todos le dan la razón, todos lo ignoran, todos le tratan con compasión, todos se ríen con el (ella) cada vez que habla, todo le quitan importancia a lo que dice, todos le llevan la contraria, todos suspiran cuando habla, todos responden de forma agresiva, todos le agradecen. Pasado el tiempo se parará la actividad y se realizará en subgrupos la retroalimentación.

¿Luego entre todos como se sintieron?

### Actividad de cierre.

Se establecerá un tema de debate, como ser un líder en todos partes.

Seguido para cerrar mediante una presentación de 5 minutos, presentaran de acuerdo a lo que les toco en su tarjeta que encontraran debajo de su silla, vamos todos a la vez sacadla, y busca tu grupo, identificados por:

¿Cómo ser un líder desde el valor del respeto?

¿Cómo ser un líder desde el valor de la honradez?

¿Cómo ser un líder desde el valor de la solidaridad?

¿Cómo ser un líder desde la fidelidad?

¿Cómo ser un líder desde la responsabilidad?

¿Cómo ser un líder desde la paz?



# Taller # 2

## Líderes formando

### Lideres...



## Taller # 2 Líderes Formando Líderes

**Objetivo:** Determinar las habilidades de Liderazgo requeridas en los docentes y administrativos para la promoción de espacios de convivencia armoniosa.



**Objetivo específico:** Determinar las habilidades necesarias para la promoción de espacios de convivencia.

**Introducción:** A través de dinámicas de liderazgo Trabajo en equipo. Comunicación. Escucha activa y emociones los docentes y administrativos tomen conciencia de cómo hacer que en sus labores se desarrollen desde el liderazgo positivo y dejen de lado los no tan positivo.

### Actividad # 1

1. Elabore en subgrupos de 4 personas y uno de 6 un perfil de 7 habilidades de liderazgo con las características que ustedes consideran debe de tener un docente para la promoción de espacios de convivencia.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_



2. Cada subgrupo ahora a partir de las 7 características que ustedes eligieron, exponga de forma teatral una situación donde sean docentes que deseen incentivar a sus compañeros (as), sobre la importancia de la promoción de los espacios de convivencia.

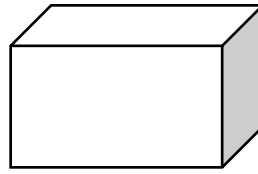


### **Actividad # 2 Aprendiendo la importancia de la comunicación**

Objetivo: Potenciar la capacidad analítica del líder y su función de dar directrices al resto de compañeros.

La facilitadora solicitará a uno de los docentes y administrativos, se sitúe en el centro a los demás por favor que hagan un círculo a su alrededor, deberán darse la mano sin soltarse. La persona docente que se encuentra en el centro debe formar círculos mientras sus compañeros se mantienen tomados de la mano, mientras los otros deberán analizar lo necesario para desenredarse. Discusión entre subgrupos sobre la capacidad del líder para dar directrices a sus compañeros.

Elabore una lista de las habilidades de liderazgo que se pueden reconocer en la actividad antes realizada.

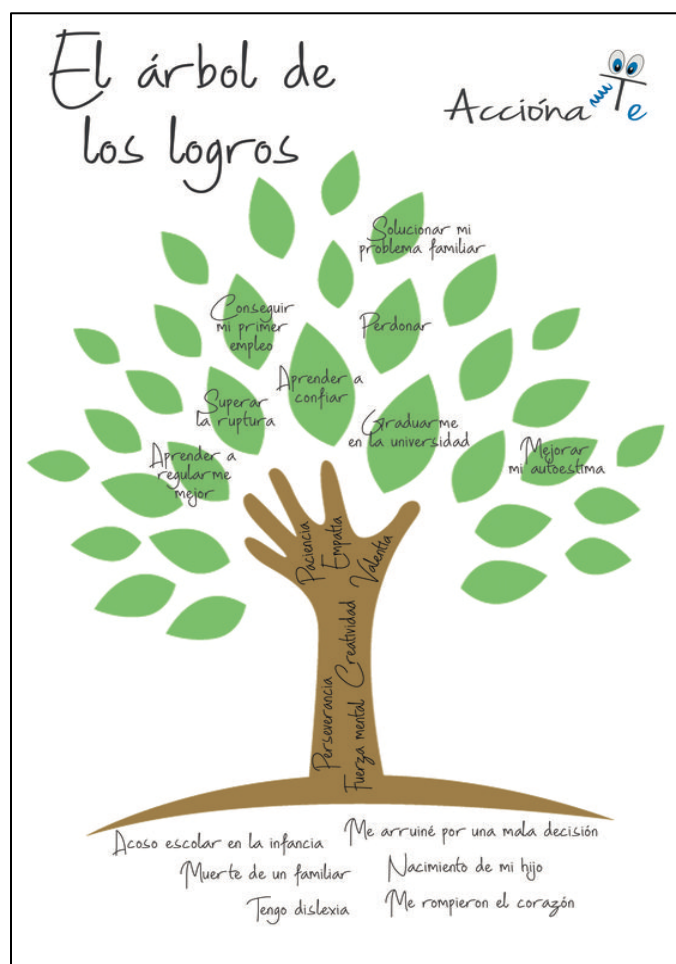


1. Se le entregará a cada docente y administrativo una hoja, que se solicitará le pegue a su compañero (a) en la espalda para la siguiente actividad.
2. Ahora conforme a la música caminarán por el gimnasio, y al momento de detener la música seguirá las siguientes instrucciones.

3. Escriba en la hoja de su compañero una característica positiva con la inicial de tu primer nombre. (continúa caminando al ritmo de la música)
4. Escribe una frase de una canción para tu compañero (a) que te haga feliz.
5. Escribe tu color preferido, y pídele a tu compañero (a) escriba el suyo en tu hoja.
6. Ahora le vas a pedir la hoja a tu compañero (a) y vas a cantarle la estrofa de su canción que tiene anotada.

Ahora la actividad de cierre vas a escribir situaciones difíciles que viviste a nivel de escuela, colegio y de adulto. Y que has podido superar por muy dolorosos que fueron. Lo vas a dibujar y colorear en tu árbol de logros.

Ahora una vez dibujado se van a agrupar según la indicación y en cada indicación contarán algo de sus historias.





### **Actividad # 3 Identificando mis Habilidades de Líder desde la comunicación.**

**Objetivo:** Que docentes y administrativos identifiquen la importancia de un líder desde la habilidad de la comunicación.

**Indicación:** Los docentes y administrativos realizarán un trabajo reflexivo del papel de Líder desde la importancia de la comunicación.

1. Por medio de este video La importancia de la comunicación (Comunicación Asertiva) <https://youtu.be/WKhwOPA8mOY>
2. La facilitadora solicita a docentes y administrativos crear una lista con habilidades de liderazgo de acuerdo al video de la Importancia de la comunicación
3. Enumerar de 1 al 5 las habilidades de liderazgo que usted tiene en su lista de acuerdo a lo más importante realizado por la chica del video.
4. En subgrupos de 6 y 5 personas realizarán una escultura con un mensaje desde la comunicación, pero en cada uno de los grupos, debe haber un docente o administrativo con un papel de una persona con discapacidad (no vidente, deberá tomar un pañuelo, una persona muda deberá colocarse una cinta, y una persona con un problema en la pierna.
  - a. ¿Cómo fue la comunicación?
  - b. ¿Cómo se entendieron?

- c. ¿Cómo lo lograron?
- d. ¿Cómo se sintieron en esta actividad?

#### **Actividad # 4 Reconociéndome en la fotografía**

**Objetivo:** Permitir que cada persona docente o administrativo se exprese libremente como se identifique.

**Instrucción:** En el piso se colocarán diferentes fotografías a manera individual cada una de ellas representa diferentes escenas, situaciones u objetos.

1. Se solicita que cada docente o administrativo, tome su fotografía escogida y escriban en su hoja que sucedió antes de esa foto, que siente en el momento inmediato, y que puede pasar después a través de una narración, luego de eso se lo compartirá a otro compañero (a) diferente.
2. Se colocarán ahora en subgrupos (temas de paisajes, personas, objetos) y elaborarán frases importantes de sus narraciones para formar un mensaje que le expondrán a su grupo de compañeros (as).







#### **Actividad # 5**

**Objetivo:** ¿Generar en el docente y administrativo capacidad de reflexión como me siento yo?  
¿Cómo se siente mi alumno?

**Indicaciones:** Se trabaja en pareja las indicaciones que la facilitadora solicite, donde la primera de ellas es buscar una pareja la que ....

Seguidamente la pareja, tomara uno una posición primero y luego se cambian los roles.

Escucha con atención, lo que a continuación se solicita.

<b>Aprendizaje esperado:</b> Reconoce y nombra situaciones que le generan alegría, seguridad, tristeza, miedo o enojo, y expresa lo que siente.		Fecha: _____	
		Nivel de desempeño NI   NII   NIII   NIV	
Instrucciones: Dibuja en cada frasco algo que te haga sentir esa emoción.			
			
Alegría		Tristeza	
			
		Calma	
Observaciones: _____ <b>Nombre:</b> _____			

Tienen 5 minutos para cambiar de pareja...

Retroalimentación que sintieron en la posición del docente, y en la del alumno.

# Taller # 3

## Un Líder en expansión



### Taller # 3 Un Líder en expansión

**Objetivo:** Describir habilidades de Liderazgo pertinentes en los docentes y administrativos para la promoción de espacios de convivencia armoniosa.

**Objetivo específico:** Conocer las habilidades necesarias a desarrollar en mis espacios de aprendizaje para aplicar en los espacios de convivencia.

**Introducción:** Por medio de dinámicas de liderazgo Inteligencia emocional, trabajo en equipo, asertividad, relaciones interpersonales, escucha activa y tolerancia al fracaso y emociones los docentes y administrativos en sus labores desarrollen desde el liderazgo transformacional espacios de aprendizaje a través de la aplicación de las habilidades.

#### Actividad # 1

1.Elabore subgrupos de 4 y uno de 6 personas, un perfil de 7 habilidades de liderazgo que describirá cada una de las características que ustedes consideran debe de tener un docente para la promoción espacios de convivencia. Cada subgrupo cuenta con los materiales para su exposición.

2.Exponer al grupo la descripción de sus características para las 7 habilidades que se habían escogido anteriormente en el taller

#### Actividad # 2

**Objetivo:** Potenciar la creatividad y la empatía.

Cada docente o administrador tomará un lápiz y un pilot de color, una vez que lo tengan buscará una pareja con un lápiz y un pilot diferente color al suyo, se sentará por parejas, enfrente de su compañero (a) y en medio habrá una hoja de papel, deben de dibujar algo que quieran compartir o decirle, pero durante ese tiempo de trabajo no deben de hablar, solo escuchar la música. La facilitadora, debe observar cómo fluyen las relaciones y cómo van haciendo los dibujos.



Una vez terminado hablarán de su dibujo con su pareja.

¿Cómo se han sentido sin poder hablar mientras dibujabas?

Regala una frase positiva a tu compañero detrás de su dibujo.



### Actividad # 3

Objetivo: Fomentar la cohesión del grupo a través de la reflexión de un tema determinado.

La facilitadora comienza a hablarles de la libertad e introduce la dinámica.

1. Por subgrupos, deben trabajar los siguientes temas:

- Un momento de mi vida en el que me sentí libre.
- En momento de mi vida que luche por la paz mía o de alguien. Un momento de vida en el que me sentí oprimido
- Un momento de mi vida en el que oprimí a otras personas.
- Un momento de mi vida donde fui muy feliz.

2. Una vez compartidas sus experiencias, elaboran una definición para la palabra libertad y otra para la palabra opresión.

3. Una definición para la palabra convivencia y otra para la palabra violencia. Luego todos los subgrupos exponen sus definiciones y se produce un debate hasta que lleguen a un acuerdo en común. La facilitadora, explicara cómo abordar los aspectos desde la comunicación asertiva.



#### Actividad # 4

**Objetivo:** Que docentes y administrativos reconozcan la importancia de un líder formado desde la inteligencia emocional.

**Indicación:** Los docentes y administrativos realizaran un trabajo reflexivo del papel de Líder desde la importancia de la comunicación por medio de la inteligencia emocional.

Por medio de este video ¿Cómo empoderarte a través de la inteligencia emocional? con Iranzu Goicoechea  
<https://youtu.be/PAeOr8A8QtQ?t=1499>



#### Actividad # 5 Que me aporta el Grupo que traje que me llevo.

**Objetivos:** Reflexionar las fortalezas y las oportunidades de mejora del aprendizaje. Fomentar los recuerdos motivadores

1. Cada equipo en 10 minutos prepara una exposición de 5 minutos para el tema de convivencia en las instituciones educativas desde su papel como líderes, un mensaje que lleve a sus alumnos a reflexionar de este tema.

2. La mitad de los equipos serán los nuevos docentes de la clase la otra mitad los alumnos estarán en la institución en recreo largo, deben elaborar distintos espacios de convivencia para sus alumnos.
3. Seguido 10 minutos de retroalimentación entre todos (as).
4. Escribir 10 cosas buenas que me llevo del grupo de aprendizaje.
5. Escribir 10 cosas con las que voy a trabajar a partir de este momento para volverlas fortalezas.



## Referencias Bibliográficas

- Aguilar, S. y Barroso Osuna, J. (2015). La Triangulación De Datos Como Estrategia En Investigación Educativa. Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación.
- Alcocer, A. (2018) La escuela, un espacio para la convivencia y el bienestar. Asociación Cultural Candela. Recuperado:<http://www.asociacioncandela.org/2018/10/21/la-escuela-un-espacio-para-la-convivencia-y-el-bienestar/>
- Alvarado, P. (2018). Gestión educativa para el desarrollo de habilidades de liderazgo pedagógico en la docencia a través del Movimiento Humano: I y II ciclo en la escuela International Christian School (Tesis de grado por Maestría en Gestión Educativa). Universidad Nacional de Costa Rica. Heredia, Costa Rica. Recuperado de:<https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/16464/FINAL%202019.pdf?sequence=1>
- Arias, F. (2006). Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica (5° ed.) Caracas: Espíteme. Recuperado en: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marco-metodologico-definicion.html>
- APA, 6ta Edo (2016). La Triangulación: Definiciones y Tipos Recuperado de <https://normasapa.net/triangulaciondefinicionestipos/#:~:text=La%20triangulaci%C3%B3n%20es%20una%20t%C3%A9cnica,de%20orientaci%C3%B3n%20cuantitativa%20%20cualitativa.>
- Arias, F (2006) Metodología de la investigación Recuperado de: <https://estudiantesunesur.wordpress.com/2016/08/24/capitulo-iii-marco-metodologico-2/>
- Arias, F. (2006). Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica (5° ed.) Caracas: Espíteme. Recuperado en: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marco-metodologicodefinition.html>

Atencio de Pérez L., Arrieta de Meza B. (2005). El Liderazgo y la Toma de Decisiones en las Organizaciones De Educación Superior. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711103.pdf>

Barquero, R. (30 de setiembre de 2014). La mirada del docente sobre la promoción de la convivencia entre las familias de su estudiantado. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*. 14(3), pp. 1-24. Recuperado de: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v14n3/a01v14n3.pdf> Revista Electrónica

Barquero B, A. R (2014) Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”  
Recuperado de: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v14n3/a01v14n3.pdf>

Barrientos, G. P. (2013) Visión integral de la educación Recuperado de: <file:///C:/Users/apsan/Downloads/Dialnet-VisionIntegralDeLaEducacion-5420518.pdf>

Barrientos, M. y Cuevas, C. (2013). Diseño e implementación de una estrategia de gestión educativa para el fortalecimiento de la convivencia escolar en el Colegio Villemar El Carmen sede A, J.M. (Tesis de grado por Maestría en Ciencias de la Educación).

Barrantes, R. (2014). Investigación: Un camino al conocimiento, Un enfoque Cualitativo, cuantitativo y mixto. San José, Costa Rica: EUNED.

Barrios, N. (2010). El aula un escenario para trabajar en equipo. *Educare*. Recuperado de: <https://educrea.cl/el-aula-un-escenario-para-trabajar-en-equipo/>

Bazo, G. (2019). Liderazgo docente y su relación con el desarrollo de la autoestima de los alumnos de la Facultad de Educación de la UNJFSC. (Tesis de grado título de Maestro de Docencia Superior e investigación universitaria). Universidad Nacional José Faustino

Sánchez Carrión. Huacho. Recuperado de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3300/Gretsel%20Limny%20Bazo%20Bazan..pf?sequence=1&isAllowed=y>

Bello Yasmani (2018) 15 Habilidades básicas del líder educativo. Recuperado en: <https://yasmaribello.com/15-habilidades-basicas-del-lider-educativo/>

Berra, B. & Dueñas F. (2020) Convivencia escolar y habilidades sociales. *Educrea*. Recuperado de <https://educra.cl/convivencia-escolar-y-habilidades-sociales/>

Bolívar, A (2010) El Liderazgo Educativo y su Papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>

Caballo, V (2007) Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades <https://cideps.com/wp-content/uploads/2015/04/Caballo-V.-Manual-de-evaluaci%C3%B3n-y-entrenamiento-de-las-habilidades-sociales-ebook.pdf>

Cantón, I (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. Recuperado de: [www.redalyc.org/pdf/274/27417209.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/274/27417209.pdf)

Cardona, P (2005). Las Claves del Talento: La Influencia del Liderazgo en el Desarrollo del Capital Humano.

Castro, E. Miquilena, E. Peley R (2006) Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas Recuperado de:

[file:///C:/Users/apsan/Downloads/documentop.com\\_las-nuevas-tendencias-del-liderazgo-hacia-una-nuev\\_59f694061723dd3bb91f035c.pdf](file:///C:/Users/apsan/Downloads/documentop.com_las-nuevas-tendencias-del-liderazgo-hacia-una-nuev_59f694061723dd3bb91f035c.pdf)

Castro, Elizabeth; Miquilena, Elizabeth; Peley, Rosario (2006) Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712104.pdf>

Código de la niñez y la adolescencia Ley N° 7739 Recuperado [http://www.sipi.siteal.iipe.unesco.org/sites/default/files/sipi\\_normativa/codigo\\_de\\_la\\_ninez\\_y\\_adolescencia\\_-\\_costa\\_r.\\_-actualizado.pdf](http://www.sipi.siteal.iipe.unesco.org/sites/default/files/sipi_normativa/codigo_de_la_ninez_y_adolescencia_-_costa_r._-actualizado.pdf)

Colmenares E., A. M & Piñero, M L (2008) La Investigación Acción. Una Herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. Recuperado: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892006.pdf>

Corso, E (2017) La mejora de la convivencia en las aulas a través de la diferencia. Recuperado de: <https://redsocialededuca.net/la-mejora-de-la-convivencia-en-las-aulas-traves-de-la-diferencia>

Correa, A. Álvarez, A & Correa, S (2015) La Gestión Educativa un nuevo paradigma Recuperado de: <https://www.guao.org/sites/default/files/portafolio%20docente/La%20gesti%C3%B3n%20educativa%20un%20nuevo%20paradigma.pdf>

Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. Revista Gestión de la Educación, Vol.1, N°2, pp. 144-165, julio-diciembre, 2011, UCR. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/2146/2107>

Díaz, Q. N (2017) La educación en el Estado de la Nación Recuperado de: <https://www.elmundo.cr/opinion/la-educacion-estado-la-nacion/>

Díaz B, L; Torruco, U & Hernández, M. Varela, R (2013) La entrevista, recurso flexible y Dinámico Investigación en Educación Médica, pp. 162. Recuperado: <file:///C:/Users/apsan/Desktop/Investigacion%20tipos%20>

Ecured (2019) Toma de decisiones. Recuperado de: [https://www.ecured.cu/Toma\\_de\\_decisiones](https://www.ecured.cu/Toma_de_decisiones)

Elizondo, C (2016). Perfil del líder educativo. Promotor del cambio inclusivo. Recuperado de: <https://coralelizondo.wordpress.com/2016/12/30/perfil-del-lider-educativo-promotor-del-cambio-inclusivo/>

Eliot, J (2000) La investigación Acción en la Educación. Recuperado en: <http://www.terras.edu.ar/biblioteca/37/37ELLIOT-Jhon-Cap-1-y-5.pdf>

Escobar, J, Bonilla F Grupos Focales: Una guía conceptual y Metodológica. Recuperado: [sacopsi.com/articulos/Grupo%20focal%20\(2\)](http://sacopsi.com/articulos/Grupo%20focal%20(2))

Espinoza G (2013) Proceso administrativo. Planificación, organización, ejecución y control. Recuperado <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planificacion-organizacion-ejecucion-y-control/>

Fernández R, J A (2009) Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas (pp. 137-152) Recuperado <enfile:///C:/Users/apsan/Desktop/liderazgo%20y%20conflicto%20en%20las%20organizacione%20educativs%20>

García, F. Alfaro, A & Hernández, A. Molina, M. (2006). Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. Revista Clínica de Medicina de Familia.

García C, Ferreira (2005) La convivencia escolar en las aulas Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832309012.pdf>

González, C (2009) Cap. 3 la toma de decisiones Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/263594198>.

González, O. González, O & Ríos, G. León, J (2013) Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario Recuperado de: [file:///C:/Users/apsan/Desktop/Trabajo%20Final%20De%20Graduacion%20\(Observaciones%20lector\)/Caracter%20C3%ADsticas%20del%20liderazgo%20transformacional.pdf](file:///C:/Users/apsan/Desktop/Trabajo%20Final%20De%20Graduacion%20(Observaciones%20lector)/Caracter%20C3%ADsticas%20del%20liderazgo%20transformacional.pdf)

Hernández, R. Fernández, C & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (Quinta Edición). México D.F, México: McGraw-Hill.

IIPE Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Capítulo II La gestión educativa estratégica Recuperado de: <http://files.educunab.webnode.cl/200000035-16b4617af5/TEXT0%20OBLIGATORIO.pdf>

Keil, M. et al. (2007). Manual de Formación en Gestión de la Diversidad. International Society for Diversity Management. 2007. UE Recuperado de: [www.idm-diversity.org](http://www.idm-diversity.org)

López, A. P (2018) Importancia de la formación en gestión de directivos, para el mejoramiento de la calidad de la educación Recuperado en <http://www.facso.uchile.cl/noticias/141657/importanciade-la-formacion-en-gestion-de-directivos>

Mata, S. (2019) El enfoque cualitativo de investigación Recuperado de: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>

Marcotoma, I (2013) Liderazgo Educativo. Recuperado en: <https://www.blogger.com/profile/08909537511902668418>)

Marcotoma, I (2013) Liderazgo Educativo. Recuperado en: <http://liderazgoeducativodeisabel.blogspot.com/>

Martínez G. V (2013) Paradigmas de investigación. Recuperado en: [http://www.pics.uson.mx/wpcontent/uploads/2013/10/7\\_Paradigmas\\_de\\_investigacion\\_201pd](http://www.pics.uson.mx/wpcontent/uploads/2013/10/7_Paradigmas_de_investigacion_201pd)

Meza, M. & Flores, I (2014) El liderazgo transformacional en el trabajo docente: Colegio Mier y Pesado, un estudio de caso. Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/14380/13684>

Modelo de Gestión Educativa Programa Escuelas Calidad (2009) <https://educrea.cl/wp-content/uploads/2015/07/documento-modelodegestionee.pdf>

Mora, D (2009). Objeto e importancia de la educativa 7-12. Recuperado en: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S199740432009000300001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S199740432009000300001&lng=es&tlng=es)

Mosquera G. I (2018) Liderazgo y dirección de centros educativos: aprende a ser un buen líder para alumnos y docentes. <https://www.unir.net/educacion/revista/noticias/liderazgo-y->



direccion-de-centros-educativos-aprende-a-ser-buen-lider-de-alumnos-y-docentes/549203621141/

Murillo, F. (2014). Liderando Escuelas Justas para la Justicia Social. Revista Internacional de Educación para la Justicia Social (RIEJS), 3(2), 13-32. Recuperado en <https://revistas.uam.es/riejs/article/view/337/344>

Murillo, N. y Poveda (2019) Habilidades de liderazgo en los estudiantes para el fortalecimiento de la permanencia estudiantil mediante la potencialización de la gestión educativa del Programa

Ejecutivo en inglés para Centros de Servicios (PEICS) que se imparte en el Instituto Nacional de Aprendizaje, Unidad Regional Heredia Recuperado file:///C:/Users/apsan/Desktop/Natalia%20Murillo%20Pereira%20(1).pdf

Normativa Institucional (2018) del Liceo San Rafael de Alajuela.

OCDE Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2009) Mejorar el liderazgo escolar. Recuperado de: <http://www.oecd.org/education/school/43913363.pdf>

Organización Mundial de la Salud Ginebra (2014) Informe mundial sobre la violencia y la Salud Recuperado de: [https://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/violence/world\\_report/en/abstract\\_es.pdf](https://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/en/abstract_es.pdf)

Pacheco, J (2017) Entiende todas las etapas del proceso de planificación estratégica Recuperado <https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/etapas-proceso/>

Pascualetto, G (2015) Sujetos, trabajo grupal y convivencia escolar: una mirada desde la formación docente. Recuperado en: [http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/anuario\\_fch/v12n12a09pascuale.pdf](http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/anuario_fch/v12n12a09pascuale.pdf)

Peña, P. Sánchez, J & Ramírez, J. Menjura, I (2016) La convivencia en la escuela. entre el deber ser y la realidad Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1341/134152136007/html/index.html>

Peligero, A.M (2010). La Prevención de la Violencia desde el sistema educativo Recuperado enfile:///C:/Users/apsan/Downloads/DialnetLaPrevencionDeLaViolenciaDesdeElSistemaEducativo 3697736%20(2).pdf

Pereira, A. (2014) Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo.

Perilla F (2019) Implicaciones éticas de la profesión docente Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/18710/2019luisperilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pensamiento y Gestión, N° 37, 2014, pp. 97-113, Universidad del Norte. Recuperado en: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7022>

Poma, L (2012) Las relaciones interpersonales en la educación desde el paradigma de la convivencia. Recuperado en: <file:///C:/Users/apsan/Downloads/1800 Texto%20del%20art%C3%ADculo-6967-1-1020120404.pdf>

Pozner, P (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, capítulo II, iipe, Buenos Aires. <file:///C:/Users/apsan/Desktop/Antecedentes%20para%20la%20tesis/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa%20Estrat%C3%A9gica>

Programa nacional de convivencia Guía convivir (2011) Recuperado de: <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/guia-convivir.pdf>

Project Management Institute, “A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guides)”, 5a. edición (2013).

Project Management Institute, PMI et alt (2004). Procesos de la Dirección de Proyectos. PMBOK Project Management Base Of Knowledge. PMI.4ª edición.

Protocolo de actuación en situaciones de violencia física, psicológica, sexual, acoso y hostigamiento sexual (2016) <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/protocolo-situaciones-violencia.pdf>

Raffino, M.E (2020) Emprendimiento Social Recuperado de: <https://concepto.de/emprendimiento-social/>

Ramírez (2011) El compromiso ético del docente Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/jano/3989RamirezJano.pdf>

Ramos, M (2018) Gestión de los interesados en un proyecto de ERP Recuperado de: <file:///C:/Users/apsan/Desktop/Ramos%20March%20Gestion%20de%20Interesados%20en%20un%20proyecto%20>

Rico, M. A (2016) en su artículo La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. Recuperado en: [www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04](http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04)

R, Claudia (2009) La gestión Educativa Recuperado de: [www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/](http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/)

Rojas Torres. J (2004) Proyecto Educativo Institucional Recuperado en: <https://www.educar.ec/edu/pei/pei/1.1.htm>

Rodríguez, S J (2005) Investigación Acción Educativa Recuperado en: [https://issuu.com/felix2401/docs/2005\\_rodr\\_guez\\_la-investigaci\\_n-a/12](https://issuu.com/felix2401/docs/2005_rodr_guez_la-investigaci_n-a/12)

Rosa, M (2014) Cómo ser un líder educativo y no morir en el intento Recuperado de: <https://ined21.com/como-ser-un-lider-educativo-y-no-morir-en-el-intento/>

Salinero Pampliega Gestión de Interesados en los Proyectos Stakeholders e Interesados en Proyectos del Sector de la Construcción Recuperado de: [salineropampliega.com/2013/10/gestion-de-interesados-en-los-proyectos.html](http://salineropampliega.com/2013/10/gestion-de-interesados-en-los-proyectos.html)

Sánchez A, Zambrano E (2005) Ética y liderazgo transformacional en la docencia. Recuperado de: <file:///C:/Users/apsan/Downloads/DialnetEticaYLiderazgoTransformacionalEnLaDocencia-6436545.pdf>

Serrano S. M.A (2018) Práctica de liderazgo compartido para la mejora escolar. Recuperado en: <http://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/viewFile/779/1121>

Sierra G (2016) Liderazgo educativo en el siglo xxi, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20649705007/html/index.html>

(Sinnaps) Blog de Gestión de Proyectos. Riesgos de un proyecto que puedes prever y reducir su impacto Recuperado de: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/riesgos-de-un-proyecto>

UNICEF Informe anual (2017). Recuperado de: [https://www.unicef.org/spanish/publications/files/UNICEF\\_Informe\\_Anual\\_2017\\_ES.pdf](https://www.unicef.org/spanish/publications/files/UNICEF_Informe_Anual_2017_ES.pdf)

Vargas, J I (2012) La Entrevista en la Investigación Cualitativa: Nuevas Tendencias y Retos pp. 119-139 Recuperado en: [file:///C:/Users/apsan/Desktop/investigacion\\_cualitativa](file:///C:/Users/apsan/Desktop/investigacion_cualitativa)

Villa, Sánchez A (2015) Importancia e impacto del liderazgo educativo. Recuperado en: [file:///C:/Users/apsan/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\\_8wekyb3d8bbwe/empState/ownloads/Importancia\\_e\\_impacto\\_del\\_liderazgo\\_educativo%20\(1\)](file:///C:/Users/apsan/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/empState/ownloads/Importancia_e_impacto_del_liderazgo_educativo%20(1))

Vygotsky, L. S. (1995). Pensamiento y Lenguaje. México. Edit. Grijalbo.

**Anexo A Cuestionario sobre el Desarrollar habilidades de Liderazgo en Docentes y Administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela, desde la Gestión Educativa para la promoción de espacios de convivencia armoniosa.**

*Ana Patricia Sandí Alfaro, UNA*  
2020

Esta es una encuesta con fines educativos y tiene como principal función cooperar en el desarrollo del proyecto de graduación de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo. El objetivo de la encuesta es analizar las habilidades de Liderazgo en Docentes y Administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela, desde la Gestión Educativa para la promoción de espacios de convivencia armoniosa.

La encuesta es anónima y estrictamente confidencial los datos recolectados son para abordar aspectos estrictamente académicos. Las preguntas son abiertas y pretenden conocer su percepción sobre las temáticas seleccionadas por la investigadora.

La duración aproximada para contestar este cuestionario es de 15 minutos, es importante destacar que no hay respuestas ni buenas, ni malas, únicamente se pretende conocer su percepción sobre el tema a tratar.

En caso de tener alguna duda sobre la encuesta puede dirigir sus consultas a Ana Patricia Sandí al correo electrónico [apsandy5213@hotmail.com](mailto:apsandy5213@hotmail.com) o al número telefónico 60721807.

Muchas gracias de antemano por su cooperación.

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y responda según su percepción y experiencia como docente en el Liceo de San Rafael de Alajuela

¿Cuáles considera usted que son las características que tiene una persona líder en un centro educativo?

R/

¿Cuáles de esas características las reconoce en usted?

R/

¿Cuáles de esas características que usted no logra identificar en usted, le gustaría desarrollar?

R/

¿Actualmente forma parte de un programa o le interesaría formar parte de uno que le permita desarrollar esas habilidades de liderazgo? ¿Por qué lo considera importante o porque no lo considera importante?

R/

Se considera usted una persona líder o una persona seguidora en la institución. ¿Por qué?

R/

En el desarrollo de un trabajo en equipo usualmente ¿Cuál es el rol que usted y con el que siente más cómodo? Explique ¿por qué?

R/

Anote experiencia que usted haya tenido en el colegio en la que intervino para resolverlo

R/

¿Qué estrategias utiliza usted para comunicar una situación con la que no está de acuerdo dentro de la institución?

R/

¿Cómo logra usted identificar un espacio respetuoso y un espacio en el que no se promueve respeto? ¿Lo ha identificado antes en la institución? ¿Qué acciones ha tomado?

R/

¿Cuáles técnicas utiliza usted para dinamizar sus clases y sus labores diarias?

R/

¿Qué cambios podrían surgir a partir de la implementación de un programa de liderazgo en la institución?

R/

Describa qué características tiene un espacio de convivencia armoniosa ¿Logra identificar algunas de ellas en su institución? ¿Cuales?

R/

¿Qué características tienen las personas que trabajan en espacios de convivencia armoniosa?

R/

Considera usted que los espacios de convivencia armoniosa aumentan la productividad de comunidad educativa (docentes, estudiantes y personal administrativo) ¿por qué?

R/

¿Qué características deben de tener los docentes para que una institución educativa construya y organice un contexto favorable para la convivencia y la resolución de conflictos?

R/

### Datos demográficos

		Menos de 25 años
		De 26 años a 30 años
		De 31 años a 35 años
		De 36 años a 40 años
		De 41 años a 45 años
		Más de 46 años
21	Rango de edad	
		Menos de 2 años
		De 2 años a 4 años
		De 5 años a 7 años
		De 8 años a 10 años
		Más de 10 años
22	Antigüedad en la institución	
		Menos de 2 años
		De 2 años a 4 años
		De 5 años a 7 años
		De 8 años a 10 años
		Más de 10 años
23	Experiencia docente	
		Masculino
24	Género	
		Femenino
		No contesta
		Diplomado o profesorado
25	Último nivel académico obtenido	
		Bachiller Universitario
		Licenciatura
		Maestría o superior



### **Anexo B Instrumento de validación Estimado experto**

Usted ha sido elegido para participar en el proceso de validación del proyecto "Explosión de Líderes", el cual pertenece a la investigación, realizada en su institución, "Desarrollo de habilidades de liderazgo en docentes y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela. Una propuesta de la Gestión Educativa para espacios de Convivencia Armoniosa". Dicha investigación se realizó como parte de la tesis para optar por la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo. Su participación es esencial para el desarrollo de un proyecto adaptado a las necesidades del centro educativo, por lo tanto, agradezco los aportes que pueda realizar.

A continuación, se le presentan una serie de preguntas que deberá responder de manera clara y sencilla, si tiene alguna consulta o duda, puede dirigirse a la persona que está aplicando dicho instrumento.

Nombre del experto: \_\_\_\_\_

Años de labor en la institución: \_\_\_\_\_

Área laboral: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué le parece el título del proyecto?
2. ¿Le parece pertinente para la institución el tema a desarrollar en el proyecto?
3. ¿Considera que los objetivos son claros y precisos?
4. ¿Considera que los objetivos planteados son alcanzables?
5. ¿Cuál es su opinión cuando se habla de "abordar la temática del liderazgo en la institución"?
6. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas que presenta el proyecto?
7. En cuanto a debilidades, ¿cuáles considera cómo posibles debilidades en el proyecto?
8. ¿Cuáles considera que serían las áreas de mejora o de oportunidad del proyecto?
9. ¿Cambiaría algún aspecto del proyecto según su experiencia personal y profesional en la institución? En caso afirmativo, indicar lo que cambiaría y las razones.
10. ¿Considera que el proyecto puede generar un cambio de conciencia para el sector educativo, principalmente para esta institución?

Si tiene alguna recomendación en específico o algo por agregar que no se abarque en las preguntas, puede anotarlo a continuación.

Muchas gracias por su valioso apoyo.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA  
VICERRECTORÍA DE DOCENCIA  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO

**PROPUESTA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CURRICULAR  
ESPECÍFICA EN UNA  
ORGANIZACIÓN EDUCATIVA**

ANA PATRICIA SANDI ALFARO

MAESTRIA EN GESTIÓN EDUCATIVA CON ÉNFASIS EN LIDERAZGO

II trimestre 2019.

## Tabla de Contenidos

Indice de tablas	
Introducción	1
Propuesta Curricular	1
Perfil desde los saberes	4
Objetivo General.	5
Objetivos específicos.	5
Fundamentación de la propuesta	5
Fundamentación Tipo de hombre que se pretende formar desde las dimensiones filosófica, psicológica, antropológica y sociológica.	9
Dimensión psicológica	9
Dimensión sociológica	11
Dimensión filosófica	12
Concepto de curriculum asumido en la propuesta	13
Enfoque Curricular asumido en la propuesta.	13
Definición y roles.	15
Definición y roles del estudiante	15
Definición y roles del docente	15
Definición y roles del contenido	15
Definición y roles del proceso:	16
Definición y roles de la evaluación:	16
Definición y roles de los recursos:	16
Definición y roles del contexto	17
Modelo de diseño curricular	17
Nivel de concreción curricular de la propuesta.	18
Bibliografía	66

## Índice de tablas

### *Tabla C1*

*Perfil desde los saberes.....4*

### *Tabla C2*

*Fundamentación de la propuesta .....5*

### *Tabla C3*

*Las sutilezas del Conflicto. Aprendiendo a cambiar el rol de conflicto por convivir en paz en el aula. ....20*

### *Tabla C4*

*Principios de Convivencia y Paz.....45*

### *Tabla C5*

*Creando el Mejor Profesorados en Liderazgo Transformacional para la convivencia.....55*

## **Introducción**

### **Propuesta Curricular**

Para la investigación se presenta la siguiente propuesta curricular

El profesional educativo desde la gestión fundamenta todo lo que hace desde los distintos procesos de estudio y planificación para el desarrollo de cualquier proyecto y que este pueda ser implementado para alcanzar el cumplimiento de los objetivos trazados para el éxito. Una educación de calidad para Garnier, F (2008)

Es un derecho humano fundamental, la calidad educativa exige la atención de las características personales de cada estudiante, sus necesidades y aspiraciones; su estilo y habilidades de aprendizaje, su pertenencia cultural, social, étnica y económica; sus talentos y discapacidades; su credo religioso y la formación de su aptitud para un aprendizaje continuo. La calidad educativa exige, además, un esfuerzo preferencial de atención a los más pobres, a los que sufren marginación y que, por ello, ven limitados sus derechos. (p. 9).

Es la violencia en las aulas, un tema que se escucha a diario por los corredores escolares de las distintas instituciones educativas del país, pero lastimosamente los esfuerzos que se han hecho en esta materia ha dejado pocos alcances o nulos. Uno de los motivos que llevo al desarrollo de esta propuesta es la inquietud que esta situación deja y que está inmersa día a día en las instituciones donde está tomando cada vez más fuerza en la mayoría de ellas.

Las tasas de violencia en las instituciones han venido creciendo en los últimos años, donde gracias a las redes sociales, el aumento se ha disparado, se ha escuchado de muchos casos, por los mismos estudiantes que son seguidores de estas páginas, que exponen esta realidad día tras día, no son los lugares cercanos de ciudad los que cuentan con esta problemática, son todos los sectores sociales desde instituciones públicas como privadas, desde la clase social más adinerada, hasta la ciudad más alejada del territorio, la más “campesina” diríamos en Costa Rica.

Según lo que relatan los estudiantes entre ellos, por los medios, o en clase, ante “estas situaciones nadie quiere con ellas”, igual sucede con toda forma de violencia, los espectadores

no se la “juegan dicen los alumnos, sino soy el que sigue”, al verse entre ellos como una broma, que se da día tras día de su relación cotidiana no le prestan tanta atención. Es aquí donde se debe de actuar desde un plano preventivo y restaurativo con el accionar del alumnado, no solamente correctivo como se ha manejado sin efecto de conducta positiva en las distintas instituciones del país y en Latinoamérica como escuchamos en los medios internacionales, son todas las latitudes donde se da la presencia de este flagelo social.

Se elabora una propuesta curricular desde las necesidades presentes en los docentes y administrativos de la institución con el fin de fortalecer a los colaboradores educativos en sus capacidades y potenciar las habilidades de liderazgo en los docentes y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela, para que a través de estas se puedan desarrollar acciones movidas hacia la paz dentro y fuera de la institución. Ramírez, I (2012) en referencia a la UNESCO,2000; expone otra de las misiones de la Gestión Educativa es

[...] construir una organización inteligente, abierta al aprendizaje de todos sus integrantes y con capacidad para la experimentación, que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación.  
(p.19)

Esta propuesta se trabaja con el fin de desarrollar y potenciar las habilidades de liderazgo como la inteligencia emocional, comunicación asertiva, empatía, trabajo en equipo, motivación, negociación. De esta forma los docentes y administrativos en forma conjunta puedan desarrollar posteriormente en su salón de clase un proyecto de convivencia desde las emociones positivas para la paz en la institución educativa.

Para Guevara, (2013)

La convivencia implica la relación con quienes vivimos y compartimos, diariamente. Disponemos de la inteligencia y la tolerancia para entenderlos, respetar sus ideas, creencias y prácticas, aunque sean diferentes o contrarias a las nuestras. Así mismo, valoramos la firmeza de su pensamiento y proceder, conforme a sus ideales y la autodeterminación de sus propias decisiones sin depender de los demás. (p. 36).

Buscando entrever el impacto no solo educativo sino de índole social para el bien colectivo de toda la comunidad educativa implementando nuevos accionares como esta propuesta basada en una serie de 3 talleres pedagógicos elaborados para el desarrollo y potencialidades de habilidades de liderazgo desde el convivir por medio de emociones positivas para la paz, para aplicarlo con docentes y administrativos con el fin de que estos sean replicados por los mismos para con su alumnado, por medio de talleres pedagógicos pero es importante entender la importancia para la propuesta.

El taller pedagógico es una oportunidad académica según Alfaro, A y Badilla, M (2015)

Qué tienen los docentes para intercambiar conocimientos y llevar a la práctica acciones educativas que enriquezcan su trabajo cotidiano; además, promueve la adquisición y actualización de conocimientos en los diferentes ámbitos del quehacer académico y docente, pues en los talleres los educadores “aprenden haciendo”. (p. 86).

De aquí se parte que los talleres pedagógicos son una metodología que busca fomentar a través de estrategias fortalecer habilidades de liderazgo que se presenten en los docentes y administrativos además de potenciar competencias, capacidad reflexiva no solo desde un ámbito profesional sino desde el personal propio. La importancia de convivir es la aceptación de la otra/s personas desde el principio del respeto, entendiendo que todos somos seres humanos, pero cada uno de nosotros es diferente desde su forma de actuar, de vivir, y de pensar. La convivencia es mucho más que la coexistencia. Es un aprendizaje, un arte que es preciso aprender. Así viviremos en condiciones de aceptar los diversos cambios o modificaciones que nos sugieren las relaciones interpersonales, haciendo evidentes nuestros niveles de tolerancia, la aprobación de las normas y nuestra actitud conciliadora y de regulación en materia de conflictos. (Guevara 2013, p.37). Esos momentos de vivencia, de compartir conocimientos, experiencias, distintas metodologías donde cada uno de estos han sido gracias a los momentos donde el docente, ha sacado el tiempo para armar con detenimiento, con amor, con deseos de transmitir esa construcción que más tarde será la que impartirá en sus salones de clase.

Cada uno de esos momentos deben de ser debidamente preparados y es por medio de la planeación que se logra paso a paso lo que se propone, claro es de entender que en ocasiones el planeamiento cambia y esto se debe principalmente a la dinámica del grupo.

Donde la planificación, la orientación y la Supervisión por parte de la institución son esenciales para una buena obtención de resultados que son los que se buscan lograr por medio de los objetivos trazados en la obtención de los mismos en dicho proceso de enseñanza aprendizaje. Los objetivos trazados para el cumplimiento en la clase a través de la dinámica de profesor alumnos, pero en este caso en el proyecto se busca de una manera constructivista por medio de distintas metodologías, y técnicas conformadas por dinámicas, juegos, actividades de reflexión, cortometrajes, entre otros. Logrando de esta manera alcanzar los fines educativos esperados.

Es por medio de los talleres que docentes y administrativos pueden construirse y construir a otros por medio de la comunicación donde compartirán desde sus situaciones diarias, hasta nuevas formas de pensamiento que sirvan de inspiración para su labor en el salón de clase, concibiendo el trabajo desde la solidaridad, trabajo colaborativo, en donde se encuentran aprendiendo en todo momento en un dar y recibir conocimiento de forma participativa

### **Perfil desde los saberes**

Tabla C1

#### Perfil desde los saberes

Saber conceptual	Saber Procedimental	Saber actitudinal
Definir las habilidades de liderazgo requeridas en la institución educativa para fomentar convivir desde la paz	Identificar las habilidades de liderazgo que le permitan convivir en paz.	Evaluar las distintas habilidades necesarias para fomentar convivir en paz.
Expresar la importancia de las habilidades de liderazgo para fomentar el convivir desde la paz.	Construir el significado de la importancia de convivir en paz.	Evaluar de forma practica la importancia de las habilidades de liderazgo para convivir en paz.
Identificar posibles estrategias que permitan fomentar el convivir en paz dentro de la institución educativa.	Instaurar estrategias que permitan fomentar el convivir en paz dentro y fuera de la institución educativa.	Accionar estrategias de comunicación por las redes sociales de la institución para fomentar el convivir en paz dentro y fuera de la institución.



Fuente: Elaboración propia, 2020

### **Objetivo General.**

Desarrollar una propuesta curricular encaminada a desarrollar habilidades de liderazgo desde la gestión educativa para la fundamentación de proyectos para convivir desde las emociones positivas para la paz a nivel institucional en el Liceo San Rafael de Alajuela.

### **Objetivos específicos.**

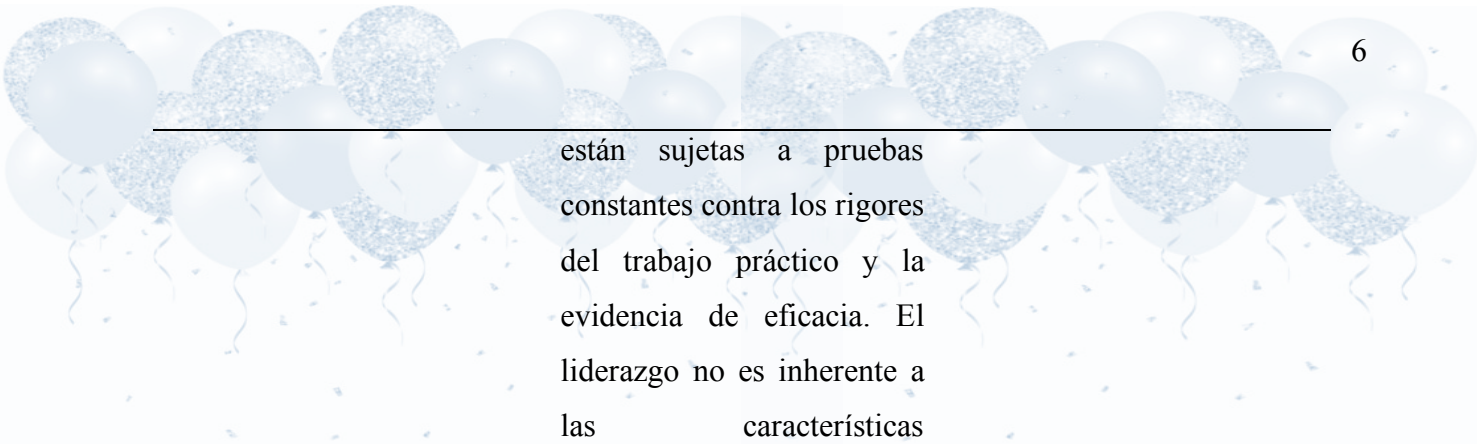
1. Identificar habilidades de liderazgo presente en docentes y administrativos para el desarrollo de proyectos educativos para convivir en paz mediante la gestión educativa.
2. Promover el desarrollo de habilidades y destrezas que fortalezcan la convivencia, creatividad, juego, autonomía, paz.
3. Desarrollar criterios teóricos que serán fundamento para el desarrollo de la propuesta curricular con base a habilidades de liderazgo y las acciones de la propuesta para convivir desde la paz.
4. Innovar con distintas estrategias curriculares para el abordaje de habilidades de liderazgo para el emprendimiento del proyecto para convivir desde la paz en la institución educativa.

### **Fundamentación de la propuesta**

Tabla C2

#### *Fundamentación de la propuesta*

<b>Aspecto teórico</b>	<b>Definición</b>	<b>Autor (es)</b>
Habilidades de liderazgo	“El liderazgo es una disciplina basada en el conocimiento y solo se convierte en liderazgo al ponerse en marcha. Las prácticas relacionadas con el liderazgo existen independientemente de las personas que las utilizan y	Pont, Nusche & Moorman (2009) citan a Elmore (2008) p. 114.



---

están sujetas a pruebas constantes contra los rigores del trabajo práctico y la evidencia de eficacia. El liderazgo no es inherente a las características personales del individuo: más bien, lo es a sus conocimientos, habilidades y conducta.”

Convivir

“La convivencia implica la relación con quienes vivimos y compartimos, diariamente. Disponemos de la inteligencia y la tolerancia para entenderlos, respetar sus ideas, creencias y prácticas, aunque sean diferentes o contrarias a las nuestras. Así mismo, valoramos la firmeza de su pensamiento y proceder, conforme a sus ideales y la autodeterminación de sus propias decisiones sin depender de los demás”.

Guevara, (2013, p 36)

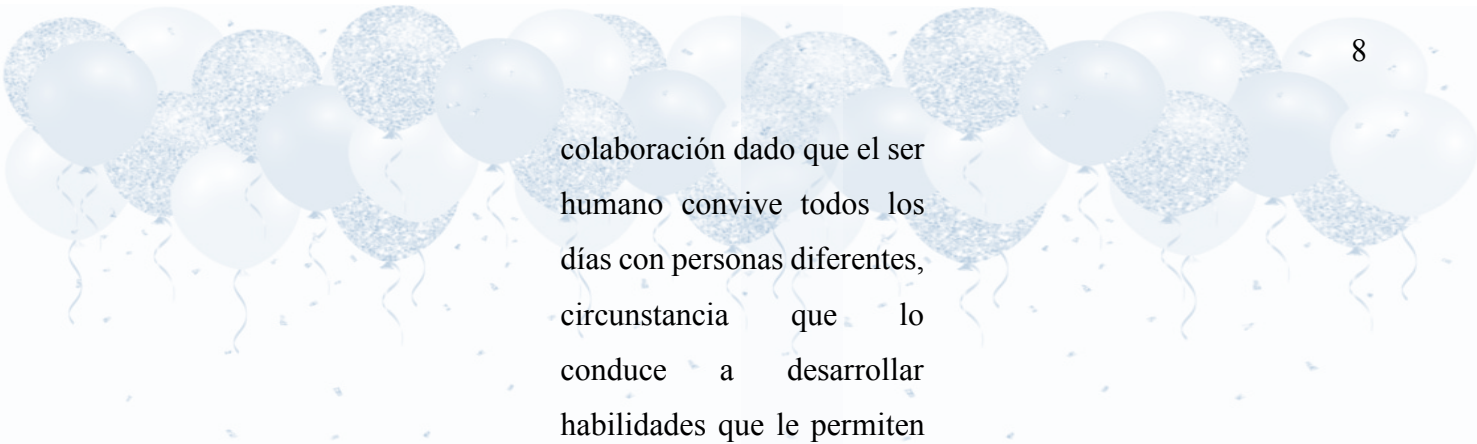
Inteligencia emocional

La Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre

Salovey y Mayer (1990)

ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. - Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

Comunicación	<p>"El intercambio de Thompson, I (2008, párr 3,4) información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social". La comunicación es el proceso de intercambio de la información las palabras cobran sonido y ondas o frecuencias que nos permiten ser nosotros mismos desde lo que deseamos transmitir. Robbins y Coulter nos brindan la siguiente definición: "Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados"</p>
Trabajo en equipo	<p>El trabajo en equipo se fundamenta en la Barrios, N (2010, p. 5)</p>



colaboración dado que el ser humano convive todos los días con personas diferentes, circunstancia que lo conduce a desarrollar habilidades que le permiten realizar trabajos con otros individuos.

### Negociación

Capacidad para la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Todo negociador debe tener determinación suficiente para tomar una decisión final y concluir con el proceso. Las negociaciones no pueden extenderse mucho en el tiempo, pues cuanto más se alargue el proceso mayor será el riesgo de que fracase el proyecto”

Universidad de Barcelona  
Partners Académicos (2020,  
párr.8)

### Empatía

La empatía es la capacidad de percibir lo que otra persona siente, es decir, la capacidad de poder ponerse en el lugar de otras personas (psicológicamente hablando). Un buen líder debe ser siempre una persona empática ya que gracias a ello podrá modular

García, J (2018, p.8)

y adaptar su discurso dependiendo de la persona o personas con las que se está comunicando. Si somos capaces de ponernos en la piel de nuestros compañeros, clientes o potenciales usuarios será más fácil que entendamos su situación y que seamos capaces de desarrollar una buena comunicación con ellos orientada a conseguir nuestros objetivos”.

Emprendimiento

“Emprendimiento social de promoción, cuyo objetivo es difundir un tipo de idea, conducta o comportamiento, en pro de una causa social o ecológico” (Raffino, M. E 2020, parr.9)

Fuente: Elaboración propia, 2020

### **Fundamentación Tipo de hombre que se pretende formar desde las dimensiones filosófica, psicológica, antropológica y sociológica.**

Construcción desde lo teórico y desde lo metodológico, de los cuatro apartados que se describen a continuación:

#### **Dimensión psicológica**

La contribución más significativa para Molina, Z. (2014)

Que brinda la Psicología es fundamentar el acercamiento al alumno, para conocerlo en sus rasgos esenciales, en la forma en que enfrenta el proceso de aprendizaje y en la

manera en que interactúan en diversos grupos y que resuelve diferentes situaciones cotidianas (p.71).

La propuesta educativa, educativa desde la psicología busca el acercamiento del docente, administrativo al alumnado, donde docentes y administrativos se encuentran trabajando en construir su propio conocimiento por medio del proceso de enseñanza – aprendizaje, sensibilizándose en su plano no solo de formador como docente, administrativo sino desde un proceso de transformación al entender lo que vive los alumnos, pudiendo observar como ser humano posicionándose ante las problemáticas para generar posibles soluciones de cambio para la mejora de toda la comunidad educativa.

Es la psicología la encargada de estudiar la conducta en los diferentes escenarios en que el docente, administrativo se encuentre inmerso en la institución, la importancia de un adecuado acercamiento al alumnado desde un profesorado preparado en la temática de convivir en las aulas desde las emociones positivas para la paz, que brinde las herramientas necesarias para el desarrollo de habilidades para la vida, de forma adecuada en docentes, administrativos, a partir de un plano individual en el salón de clase, formado por aspectos de índole emocional basados en diferentes dimensiones tanto psicológicas, cognoscitivas, psicomotora y afectiva. Molina (2014) cita “la psicología cuyo objeto de estudio es la conducta humana, se extraen importantes datos para la construcción del sujeto. El hombre es el único ser que puede pensarse a sí mismo como objeto de estudio” (p. 72)

La temática de la promoción de convivir desde las emociones positivas para la paz desarrolla un trasfondo meramente humano, que permite de manera reflexiva pensar, percibir, conocer, comunicar, comprender por medio de los aspectos afectivos de emociones, y sentimientos la puesta del tema en su vivencia plena del día a día que se vive en las aulas. desde la sensibilización desarrollada en el proceso que permita traer diferentes emociones, que generen un cambio en las mentes de docentes, administrativos quienes más tarde serán los agentes de cambio en los salones de clase en el proceso enseñanza aprendizaje y crear posterior en el adolescente por medio de herramientas una nueva forma de pensamiento en el desarrollo de una estima, una confianza, una esperanza por convivir desde las emociones positivas para la paz en los salones de clase.

Las informaciones que proporciona el análisis psicológico para Molina (2014) citando a Coll (1997) “son útiles para seleccionar objetivos y contenidos, para establecer secuencias de aprendizaje que favorezcan al máximo la asimilación significativa de los contenidos y el logro de los objetivos, para tomar decisiones respecto a la manera de enseñar y por supuesto, para evaluar si se han alcanzado los aprendizajes prescritos en la extensión y profundidad deseados” (p.71). El análisis que se realiza en cada uno de los talleres o formaciones con docentes, administrativos, permitirá ir dando la pauta para la secuencia que se lleve a cabo.

Y es que es necesario que el docente, administrativo sea preparado para trabajar desde todo aspecto de índole emocional, el trabajo de abordaje de la propuesta educativa a través de talleres donde las manifestaciones de emociones se permitan expresar, por medio de risa, llanto, entre otras emociones y deje manifestado y liberado su ser.

### **Dimensión sociológica**

Permite comprender los aportes del contexto socio-cultural y las relaciones que se establecen entre las demandas sociales y el proceso curricular. Desde la puesta en práctica ¿Cómo se concreta en su propuesta curricular?

Según Molina Z (2014) “La psicología explica desde la perspectiva del sujeto, el proceso de enseñanza aprendizaje y las relaciones que los sujetos establecen entre sí” Es la sociología, que nos permite a través de la vivencia e historia comprender los aportes que a nivel institucional educativa se vivencia entorno a lo social-histórico y cultural en el tema de violencia que se vive a diario en el aula y mayormente aun en lo social y como esto de una u otra manera afecta o beneficia las estructuras de grupos en este caso de la institución educativa y por ende al estudiante. Según Molina (2014), “la sociología como ciencia que estudia la sociedad y sus instituciones, tiene un aporte muy significativo que dar al proceso curricular, este constituye el proceso de concreción de intencionalidad y expectativas educativas que plantea la sociedad.” (p. 72).

La sociología sistematiza los principios que permiten comprender los aportes del contexto socio-cultural y las relaciones que se establecen entre las demandas sociales y el proceso curricular. (Molina,2014). Es de sumo interés el llevar desde un plano curricular a las aulas la preparación para el alumno (profesorado), en las diferentes aristas del derecho a la No violencia, llevándoles a la perspicacia por medio de la construcción de su conocimiento, para el desarrollo de la comprensión desde lo cultural e histórico de los orígenes y afectaciones de la

violencia afectando en intencionalidad la sociedad y por ende el sistema educativo. Son estos acercamientos lo que buscan propiciar desde un plano sociológico, psicológico educativo un cambio de Paradigma, donde la psicología es la encargada de estudiar las relaciones de grupos, los principios reguladores y sus diferencias, lo que es fundamental para el fomento del Curriculum.

Según Molina (2014) citando a Coll (1997),

El análisis sociológico permite entre otras cosas, determinar las formas culturales, contenidos. Conocimientos, valores, destrezas, normas, cuya asimilación es necesaria para que el alumno pueda devenir en miembro activo de la sociedad y agente, a su vez de creación cultural: permite a sí mismo, asegurar que no se produzca una ruptura entre la actividad escolar del alumno y su actividad extraescolar. (p. 72).

La importancia del fortalecimiento en el profesorado en la temática dará pie a fortalecer espacio de intercambio y análisis de experiencia socio históricos correspondientes a la NO Violencia, y así generar conocimiento del tipo de políticas que existen y si en realidad existen y se aplican.

### **Dimensión filosófica**

Molina, Z (2014) “La fundamentación filosófica de la axiología, sistematiza las aspiraciones en cuanto al tipo de ser humano y de sociedad que se espera alcanzar” (p. 74).

Se busca la formación de docentes, administrativos capaces de trabajar por el desarrollo de sus habilidades como la comunicación de una forma adecuada para cada ocasión, de un trabajo en equipo de manera real donde sea un compartir constante de aprendizajes, entablando relaciones interpersonales que dejen huella desde el accionar en los otros, mediante la empatía y el proceso reflexivo de construcción en el proceso de transformación de docente a líderes en pro de los espacios de convivencia armoniosa.

El docente, administrativo es urgente que sea preparado desde un plano de valores, que muchas veces es olvidado y no puesto en práctica, son precisamente la falta de valores que han venido a propiciar durante toda la historia las mayores atrocidades en contra de los desprotegidos que no han sido amparados bajo ningún o muy pocos derechos.

La labor es el desarrollo de un docente, administrativo consiente de los valores como el respeto, la igualdad, la solidaridad, es realmente importante son estos que serán los modeladores



ante sus alumnos, es tan triste escuchar a un alumno decir es que mi profesor o profesora “no me acepta”, “me hizo sentir mal delante de otros”, “creo que tiene algo contra mí por ser así”. Esto también es violencia, contra los que no se pueden o saben defender. Para la UNESCO (2014), La construcción de una cultura de paz y desarrollo sostenible es uno de los objetivos principales del mandato de la UNESCO. La formación y la investigación para el desarrollo sostenible están entre sus prioridades, así como la educación para los derechos humanos, las competencias en materia de relaciones pacíficas, la buena gobernanza, la memoria del Holocausto, la prevención de conflictos y la consolidación de la paz.

### **Concepto de curriculum asumido en la propuesta**

El curriculum tiene como función fundamental la organización de la práctica docente. La sistematización de lo que el facilitador tiene que realizar en el aula, por lo tanto, el curriculum asumido por la propuesta en desarrollo es el curriculum emergente Molina Z (2014), cita “surge de las experiencias y situaciones que derivan del aporte de los estudiantes” (p.106). La coherencia del curriculum debe de ir de la mano con las necesidades presentes en la institución, La problemática de la violencia en las aulas es el reflejo donde los alumnos, donde cuentan abiertamente las experiencias y situaciones desarrolladas en la institución, en el barrio, en la casa. Molina Z (2014) menciona “es valioso en tanto que permite al estudiante como sujeto principal de currículo, hacer ver sus propias demandas y necesidades al plantearlas desde su propia perspectiva, en un sentido en que quizás no han sido previstas en el currículo oficial” (p.107). Razón por la escogencia de una situación que esta frente a nuestros ojos y docentes deben prestar atención. El curriculum es el compromiso de la formación de mejores hombres y mujeres que le ofrece la institución educativa a la sociedad, en la institución. En la institución una de las demandas necesarias son los espacios de convivencia para generar mejores relaciones entre la comunidad educativa y como un compromiso social al cambio de una mejor sociedad desde una institución que vele por hacer la diferencia.

### **Enfoque Curricular asumido en la propuesta.**

El enfoque de la presente propuesta está enmarcado bajo el enfoque constructivista en la construcción de la política educativa para Mora, S (2016)

Propone el desarrollo máximo y multifacético de las capacidades e intereses de las personas estudiantes. El propósito se cumple cuando se considera el aprendizaje en el

contexto de una sociedad, tomando en cuenta las experiencias previas y las propias estructuras mentales de la persona que participa en los procesos de construcción de los saberes. Esto se da en una interacción entre el nivel mental interno y el intercambio social, es parte y producto de la actividad humana en el contexto social y cultural donde se desarrolla la persona. Considera que estos procesos se dan en asocio con comunidades de aprendizaje dado que el conocimiento es también una experiencia compartida (p. 8,9).

El enfoque debe de buscar permitir el aprendizaje social donde el alumno por medio de su interacción con el docente, administrativo puedan generar una construcción del conocimiento e integración al proceso de forma colaborativa, desarrolle de forma personal criticidad y reflexión de la importancia de enfrentar la violencia en las aulas, por medio de los espacios de convivencia armoniosa.

El enfoque constructivista para Molina Z (2014) refiere los siguientes aspectos:

Se asume que los estudiantes aprenden de manera significativa y permanente cuando construyen en forma activa sus propios conocimientos.

- Se acepta que las experiencias y los conocimientos previos del educando facilitan o inhiben la construcción de nuevos conocimientos.
- El proceso de construcción del conocimiento se basa en la acción sobre la realidad, que realiza el sujeto que conoce.
- El desarrollo del pensamiento y la conciencia están condicionados por el contexto socio-histórico y cultural en que se desenvuelve el sujeto que aprende.
- Se provee un ambiente en el cual el estudiante pueda experimentar la investigación espontáneamente.
- El aprendizaje es un proceso social que debería suceder en los grupos colaborativos con la interacción entre “pares”.
- Se enfatiza el rol activo del docente y depende del estudiante construir su propia comprensión en su propia mente.
- Se busca el desarrollo integral del individuo con énfasis en la capacidad crítica, reflexiva y creadora. (p.120).

## **Definición y roles.**

### **Definición y roles del estudiante**

Constructivista. El estudiante (docentes-administrativos) 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. Este enfoque humanista-constructivista 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 de liderazgo, como: comunicación, trabajo en equipo, negociación e inteligencia emocional. buscando con ello conseguir el logro de los objetivos.

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 llevara 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 docentes-administrativos, desde los espacios de convivencia del Liceo San Rafael de Alajuela.

**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, ya que 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.

#### **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 docentes del Liceo de San Rafael de Alajuela 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.

### **Nivel de concreción curricular de la propuesta.**

En la propuesta en desarrollo el nivel de concreción a utilizar es el micro según lo citado por Molina

Es un elemento normativo que regula el régimen de una institución educativa y que posibilitará la aplicación en la práctica “que se dará según la autora “... por medio de la formalización de la estructura del centro y del establecimiento de reglas de preceptos e instrucciones a través de las cuales se ordena la convivencia de colectivo de docentes y estudiantes. (p. 233).

Para la presente propuesta se selecciona el nivel micro, precisamente al ser las aulas el escenario, donde se abordará la temática en investigación en el que el elemento normativo de la institución busca reglar establecimiento de reglas e instrucciones a través de la convivencia colectiva de docente y alumnado. Molina expone que este nivel es

... conocido como programación en el aula. En él se determinan los objetivos didácticos, contenidos, actividades de desarrollo, actividades de evaluación y metodología de cada área que materializan en el aula. Entre los documentos que se confeccionan están los planes anuales, unidades didácticas y los planes de la clase. (p.233).

Este nivel de diseño orienta al docente formador en la propuesta, como debe realizar la intervención pedagógica, cual es la importancia de la elaboración de su plan educativo, cuáles son las destrezas que empleara para el abordaje en clase y el programa debidamente trazado de acuerdo a las sesiones educativas, que busca trabajar, además de la puesta en práctica de los objetivos en la secuencia correcta para su debido cumplimiento de enseñanza aprendizaje con el alumno (el profesorado).

Por medio del proceso de enseñanza aprendizaje en forma articulada, se sintetizan los objetivos, destrezas, contenidos y por ende las actividades para concretar el cumplimiento de los objetivos de la propuesta. Todo de acuerdo a las necesidades presentes en la institución para su debida formación, en este caso para la propuesta de tesis con el profesorado del Liceo San Rafael de Alajuela. La propuesta está encaminada en la formación de tres talleres donde cada uno lleva una temática concatenada a la otra que va desde la Violencia como tal, principios,

causas, reforzadores familiares y sociales, para luego trabajar con Principio de paz en nuestro segundo taller a desarrollar y finalmente desde un liderazgo en formación en nuestro tercer y último taller. Cada uno de los talleres están contenidos de 10 actividades y tareas para la casa, donde uno de los fines es el reforzamiento y la introspección personal de los temas abordados en el taller.

- Promover interacción.
- Favorecer adquisición de destrezas sociales
- Promover pensamientos críticos
- Enfatizar el valor de conflicto y violencia en las aulas y de donde parte.
- Desarrollar el valor de la mediación como facilitadores
- Fortalecer autoestima, auto confianza y auto educación desde la convivencia.
- Entender la importancia de promocionar la NO violencia en las aulas ni en ningún otro lugar la violencia no debe de ser reforzada, ni vista como ningún camino para resolver una situación.

Dichos talleres tienen como finalidad docentes-administrativos formados y preparados en la temática a la promoción a los espacios de convivencia desde un Liderazgo tipo transformacional para ser llevado e implementado a las aulas donde en un periodo de tres meses. Poder realizar un nuevo taller que nos permita ver los resultados alcanzados en un papel de promoción a los espacios de convivencia y de no violencia en la institución.

**I Sesión.****Nombre del taller: Las sutilezas del Conflicto. Aprendiendo a cambiar el rol de conflicto por convivir en paz en el aula.****Lugar: Liceo San Rafael de Alajuela.****Hora de inicio: 2: 00 pm****Hora de finalización: 4: 00 p.m.**

Tabla C3

*Las sutilezas del Conflicto. Aprendiendo a cambiar el rol de conflicto por convivir en paz en el aula.*

<b>Objetivo Específicos</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Actividades Específicas</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Herramientas recomendadas</b>	<b>Evaluación Específica</b>	<b>Cronograma</b>
<b>1. Identificar las habilidades de liderazgo en docentes-administrativos del Liceo San Rafael para la convivencia</b>	Habilidades de liderazgo de la gestión educativa para convivencia	Encuadre inicial Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos del alumno (profesorado) en construcción para los acuerdos Les voy a estar acompañando en su proceso de desarrollo de	Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilots</li> <li>• Pizarra</li> </ul>	En el presente taller la evaluación específica se explica detalladamente en la actividad # 10 perteneciente a este taller # 1.	Los días jueves con un horario de las 2:00 p.m. a las 4:00 p.m.
<b>2. Identificar los tipos de violencia que se presentan en el estudiantado del Liceo San Rafael de Alajuela.</b>						



habilidades en liderazgo desde la gestión educativa para desarrollar la convivencia en las aulas. Trabajaremos actividades con las que espero que ustedes se sientan cómodos (as) del alumno (profesorado) en construcción para los acuerdos

Les voy a estar acompañando en su proceso de desarrollo de Así mismo tengan presente que todo lo que se habla en este espacio, se va a quedar aquí, y por lo tanto no deben de tener miedo de hablar, al contrario, les será liberador.

Espero que cuando exista alguna preocupación con respecto a las

actividades u otra situación que se dio habilidades en liderazgo desde la gestión educativa para la convivencia en las aulas. Trabajaremos actividades con las que espero que ustedes se sientan cómodos (as)

Estaré con ustedes los días jueves de 2: 00 pm a 4:00 p.m.

Todas las actividades que vamos a realizar son dinámicas y de tipo reflexivo, vivencial. El propósito de estas es que ustedes puedan expresarse y compartir.

Además, habrá momentos de reflexión y diversión. Mi deseo es que aprendamos juntos

en un ambiente de confianza y respeto.

Pregunta a los y los alumnos (profesorado) ¿Que esperarían ustedes de este espacio que vamos a compartir?

De mi parte espero con todo respeto de ustedes como grupo: puntualidad, participación, confianza, respeto, libertad para expresar en alguna sesión se traiga al grupo para comentarla y discutirla.

<b>Objetivo.</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Actividades específicas</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Herramientas recomendadas</b>	<b>Evaluación Específica</b>	<b>Cronograma</b>
<b>Actividad# 2</b> <b>1. Identificar las habilidades de liderazgo en docentes-administrativos del Liceo San Rafael para la convivencia</b>	Competencias profesionales Docentes	Descripción de la actividad: <b>Consigna:</b> <b>Fase I:</b> Dibuje el docente ideal y a su alrededor indique características del liderazgo y competencias laborales	Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papelógrafo</li> <li>• Pilots</li> <li>• Papeles de construcción</li> <li>• Lana</li> <li>• Ojitos móviles</li> <li>• Goma</li> <li>• Tijeras</li> </ul>		Los días jueves con un horario de las 2:00 p.m. a las 4:00 p.m.

que este debe tener para una efectiva gestión educativa

violencia en los centros educativos

•Uso de telefonía móvil para investigación

**Fase II: Momento de Reflexión**

¿Cuáles de las características mencionadas por sus compañeros logra identificar en usted?

¿Cuáles de las características mencionadas por sus compañeros le gustaría a usted desarrollar o mejorar?

Lista de acciones que me permitan lograr la mejora o el desarrollo de las competencias que deseo tener.

Objetivo Específicos	Contenidos	Actividades específicas	Estrategia	Herramientas recomendadas	Evaluación Específica	Cronograma
<p><b>Objetivo Actividad #3</b>  <b>1. Identificar las habilidades de</b></p>	<p>Concepto de violencia            Origen de la violencia</p>	<p>Dinámicas que permitan la exploración de lo que es violencia en</p>	<p>Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del</p>	<p>•Papel de construcción            •Papelógrafo            •Pilots</p>		<p>Los días jueves con un horario de las</p>

Objetivo	Contenido	Actividades específicas	Estrategia	Herramientas recomendadas	Evaluación específica	Cronograma
<b>liderazgo en docentes-administrativos del Liceo San Rafael para la convivencia.</b>	Violencia verbal	los medios de comunicación Actividades Específicas Juego de frases: con estas frases el alumno por medio de la actividad ira haciendo un reconocimiento de los tipos de violencia que observa en los medios de comunicación Origen de la violencia “Me gritan en la casa” ¿Qué hago, como reacciono?	docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos	• Tijeras • Cinta.	2:00 p.m. a las 4:00 p.m.	
<b>Actividad #4</b> <b>1. Identificar las habilidades de liderazgo en docentes-administrativos del Liceo San Rafael para la convivencia.</b>	• Familia • Profesiones • Genero • Violencia	El árbol genealógico me permitirá detectar cuales profesiones le pertenecen a los hombres y a las mujeres en la familia	Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de	Reproductor de audio, música instrumental (ej. Las 4 Estaciones de Vivaldi, Cirque	Los días jueves con un horario de las 2:00 p.m. a las 4:00 p.m.	

La idea es contrastar los roles cuando se vean en sus dibujos en la dibujara a ella y ella lo dibujara a él. Como afecta esto desde lo que soy desde un plano de Violencia Sentados/as en rueda se forman parejas mixtas y se le entrega a cada una de ellas dos papelógrafo.

Se los/las invita a desarrollar la silueta de su compañero/a acostado/a sobre el papelógrafo por turnos.

Las figuras se pintan, decoran, se les coloca nombre y se pueden colgar en el salón. Una violencia en los centros educativos etc.). du Soleil, Enya,

vez finalizada esta actividad, se les invita a volver a plenario y hablar de sí mismos: qué hacen, a qué les gusta jugar, qué tareas hacen en casa, centrando la atención en devolver observaciones que hagan a la NO violencia por medio de la equidad de género en actividades cotidianas.

<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades específicas</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Herramientas recomendadas</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Cronograma</b>
<b>Actividad #5</b> <b>1. Identificar las habilidades de liderazgo docentes-administrativos del Liceo San Rafael para la convivencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Orígenes de Violencia</li> <li>•Patriarcado</li> <li>•Igualdad desde los roles</li> </ul>	La docente los/las invita a moverse por el salón como distintos animales: pájaros. Integración de grupo reconociendo las	Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de	Reproductor de audio, música instrumental (Las 4 Estaciones de		Los días jueves con un horario de las 2:00 p.m. a las 4:00 p.m.

libertades de cada violencia en los Vivaldi, Cirque  
integrante a través de centros educativos du Soleil, E)  
sus posiciones

Consigna:

"¡Ahora se van a mover como si estuvieran trabajando en lo que a cada uno/a le guste, y cuando pare la música todos y todas quedarán como estatuas!".

La docente los/las ayuda a elegir distintos trabajos, por ejemplo: clavar clavos, arreglar la luz, planchar, cortar un árbol, lavar los pisos, barrer, cocinar, etc

Siguiente consigna:

"Ahora todos y todas deben representar este



trabajo... (ejemplos: ahora todos y todas están clavando un clavo, todos y todas lavan los platos, ahora todos y todas son bailarines, todos y todas están manejando un camión enorme, hacemos dormir al bebé, etc.)". Al finalizar, el /la docente los/as invitará a compartir como se sintieron representando diferentes roles. Promoverá la reflexión sobre la violación de la identidad, género y violencia entendiendo por esta que no hay tareas "de niñas o de

niños", que ambos sexos pueden realizarlas si así lo desean. Les recordará que todos y todas pintaron paredes, cocinaron, lavaron pisos, clavaron, etc. (según las representaciones surgidas).

<b>Objetivo</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Actividades específicas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Herramientas recomendadas</b>	<b>Evaluación específica</b>	<b>Cronograma</b>
<b>Actividad # 6</b> <b>1. Identificar las habilidades de liderazgo en docentes-administrativos del Liceo San Rafael para la convivencia</b>	Sexismo Comunicación	Los medios de comunicación reproducen y promueven las desigualdades de género al reforzar	Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de	•Papelógrafo •Marcadores.		Los días jueves con un horario de las 2:00 p.m. a las 4:00 p.m.

Dividir en 4 subgrupos las situaciones de violencia en los centros educativos procurando que sean mixtos.

Consigna: Elegir entre diferentes anuncios de estereotipos y roles sexistas.

En general se muestra a los varones asumiendo roles de mayor jerarquía, en espacios públicos y de poder (empresas, gobierno, negocios, etc.) y a las mujeres en el espacio privado vinculadas a las tareas del hogar y cuidado de los/ las hijos/as.

publicidad de revistas y diarios (sobre venta de

autos, cosméticos, artículos del hogar, por subgrupo y analizar en base a las siguientes preguntas facilitadoras: ¿Cómo son las personas que etc.) una o dos propagandas aparecen en el anuncio y/o propaganda? ¿Qué papeles desempeñan los/las distintas protagonistas?

¿A quiénes va dirigida?  
¿Cómo se dan cuenta a quiénes va dirigida?  
¿Qué finalidad tiene la propaganda? ¿Qué ideas, deseos y sentimientos se

despiertan cuando vemos esta publicidad?

Plenario: Puesta en común.

Consigna: (Se vuelve a trabajar en subgrupos)

Preguntas: ¿Qué ocurriría si los/las protagonistas cambiaran sus sexos? ¿Podrían seguir haciendo la misma propaganda?

Fundamenten la respuesta haciendo la misma publicidad, pero cambiando el sexo de los/las protagonistas.

Objetivo	Contenidos	Actividades específicas	Estrategias	Herramientas recomendadas	Evaluación específica	Cronograma
1. Identificar las habilidades de						Los días jueves con un

<b>liderazgo docentes- administrativosdel Liceo San Rafael para la convivencia</b>	<b>en</b>   <b>la</b>	<p>Psicología Positiva Descubriendo mis miedos y gustos</p> <p>Convivencia con el otro y conmigo mismo</p> <p>La docente solicita a los alumnos (profesorado) que formen un circulo alrededor de un conjunto de fotografías previamente colocadas de un método arbitrario de que todos puedan observarlas</p> <p>Se da un tiempo razonable para que cada uno elija una fotografía con la que más se identifique de acuerdo a su personalidad, modo de vida, trabajo, gustos que le recuerden alguna anécdota</p>	<p>Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos</p>	<p>Fotografías de cosas, personas, animales, lugares, cosas, actividades en colores preferiblemente . . .</p> <p>Papelógrafo Pilos de colores Tijeras Goma</p>
--	--------------------------------	--	---	--

horario de las  
2:00 p.m. a las  
4:00 p.m.

Una vez escogidas uno a uno mostrándola y explicando el motivo de porque la escogió

La distribución de fotografías que se harán en el piso donde todos y todas puedan verlos

### **2 momento**

La docente hará que los integrantes del grupo se distribuyan en círculos o en semicírculos. Luego se pedirá que cada uno por turno explique porque eligió esa y no otra fotografía. Ayudará las siguientes preguntas  
¿Qué aspecto tuyo viste en la fotografía?

¿Cuáles son tus virtudes?

¿Y tus defectos?

¿Quien eres?

¿Cómo te llamas?

¿Cuántos años tienes?

¿Qué es lo que más te gusta?

¿Qué es lo que no te gusta?

### **3er momento**

Se invitará a los participantes a dibujar su propio retrato

### **4to momento**

Cada participante presentara su retrato y entre todos los alumnos (profesores)



Construirán un collage con el título Nuestros retratos

<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades específicas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Herramientas recomendadas</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Cronograma</b>
<b>Actividad #8</b>						
<b>1. Identificar las habilidades de liderazgo docentes-administrativos del Liceo San Rafael para la convivencia</b>	<p>Socialización infantil. -El rol del/la Educador/a en las instituciones educativas. - Violencia de género. -La violencia como problema social: conflicto, agresividad y violencia.</p>	<p>Desde la presente dinámica abordaremos los conceptos de agresividad, violencia e intimidación vinculándolos al sentir en la vida cotidiana de cada niño y niña, diferenciándolos y promoviendo el reconocimiento de los mismos en su actuar intra y extra familiar desde una perspectiva de género. "La violencia</p>	<p>Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos</p>	<p>Texto "Ventana sobre la palabra (IV)", revistas, periódicos, tijeras, 5 cajas forradas de color rojo, verde, amarillo, azul y la quinta blanca forrada en nylon (para simular ser transparente</p>		<p>Los días jueves con un horario de las 2:00 p.m. a las 4:00 p.m.</p>

es una conducta orientada a controlar y dominar a otro/a. Quién la ejerce se asigna el poder de definir lo correcto y lo incorrecto, lo verdadero y lo falso, y se justifica defendiendo su acción como una forma de disciplinar, educar, hacer entrar en razones, poner límites, proteger, tranquilizar, etc."

**Desarrollo:** Conformar subgrupos de 6 alumnos (profesores) y entregar a cada grupo una copia del texto del escritor uruguayo Eduardo

como dice el cuento).

Galeano junto con revistas y diarios.

**Consigna:**

Recortar las palabras que deseen y colocarlas en la caja que consideren que corresponda. La cajita “transparente” la usarán para aquellas palabras que expresen sus sueños, deseos y fantasías. Relacionar los sentimientos que les provoca vinculándolos a cada una de las cajitas de colores. Observar y encontrar en que sección del diario hay palabras furiosas, amantes, neutrales, con magia.

**Consigna:**

Recortar una pequeña frase o noticia vinculada a algunos de los conceptos trabajados.

**Plenario:** Puesta en común de las producciones. Promover la reflexión acerca de los sentimientos que generó la propuesta

<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades específicas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Herramientas recomendadas</b>	<b>Evaluación específica</b>
<b>Actividad #9</b>					
<b>1. Identificar las habilidades de liderazgo en docentes-administrativos del Liceo San Rafael para la convivencia</b>	Acoso Miedo Odio Inocencia Gritos de auxilio	Construcción de las cajitas Escogencias de noticias Elaboración de cada caja por parte de los alumnos (profesores) de	Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional	Papel Goma Tijeras Cartón Música fondo	Los días jueves con un horario de las 2:00 p.m. a las 4:00 p.m.     de

acuerdo a las consignas para el abordaje de  
asignadas las situaciones de  
La docente solicita se violencia en los  
elabore las cajitas con centros educativos  
los colores que están  
sobre la mesa.

Luego noticias de  
violencia que están  
sobre las mesas y la folle  
con eso las de su  
escogencia.

Luego esa cajita ya  
preparada tendrá unos  
orificios que serán sus  
ojos.

En el salón sonara  
música de distintos  
actos de violencia con  
sonidos dispersos

Para ese momento  
todos y todas tendrán

colocada su cajita en su cara, donde solo los sonidos y los pequeños ojos mirarán.

Se solicite comiencen a caminar en el salón en diferentes direcciones.

La música sueña y de pronto (la docente entrega un papel, solo ese se puede quitar la caja) alguien grita, otra llora, y otro pide auxilio  
Se hace el cierre cuando todos se quitan la cajita y se les entrega una hoja para que hagan su figura y que les produjo eso que vieron y escucharon sin poder quitarse su caja en ningún momento

Para cerrar comparten lo que les hizo sentir los ruidos y los miedos

La docente hace el cierre el ruido del odio, dolor de abuso, del enojo del rechazo, del auxilio del dolor, de la rabia ante la muerte de otro inocente.

<b>Objetivo</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Cronograma</b>
<b>Actividad 10.</b>		<b>especificas</b>		<b>recomendadas</b>	<b>especifica</b>	
<b>1. Identificar las habilidades de liderazgo docentes-administrativos del Liceo San Rafael para la convivencia</b>	Mitos del amor romántico. Celos en las relaciones de pareja. Tolerancia social frente a la violencia de género. - Ciclo	En esta actividad vamos a trabajar los mitos del amor romántico y cómo el sistema patriarcal enseña diferentes roles a mujeres y hombres para afrontar el amor en las relaciones de pareja.	Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de	Computadora Proyector de diapositivas. Cartulinas. Pilots	La Docente solicitara a cada uno de los alumnos (profesorado) Que traigan recortes de los distintos tipos de violencia	Los días jueves con un horario de las 2:00 p.m. a las 4:00 p.m.

de la violencia Con esta actividad se violencia en los  
de género - pretende mostrar al centros educativos  
Mitos de la alumnado cómo la  
violencia de música y otros  
género productos culturales y  
- Estrategias audiovisuales que  
para no consumimos a diario en  
reproducir radio, televisión  
promoción a la  
NO violencia  
en las  
relaciones  
afectivas.

trabajados  
durante las  
sesiones  
anteriores y  
elaborar  
Un Collage  
donde ubicar  
tipos de  
Violencia  
presente en la  
institución. Y  
en otro se  
elaborará un  
plan remedial  
de todo lo que  
se ha hablado,  
de lo que han  
leído y las  
tareas  
asignadas.  
Donde cada



uno de los grupos luego lo expondrá a sus demás compañeros/as. Cierre con plenaria de reflexión.

Fuente: Elaboración propia, 2020

**Apéndice:**

**II Sesión.**

**Nombre del taller: Principios de Convivencia y Paz.**

**Lugar: Liceo San Rafael de Alajuela.**

**Hora de inicio: 2: 00 pm**

**Hora de finalización: 4: 00 p.m.**

Tabla C4

*Principios de Convivencia y Paz.*

<b>Objetivo</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Actividades específicas</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Herramientas recomendada</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Cronograma</b>
<b>2. Determinar desde la gestión educativa las habilidades que</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rol docente</li> <li>•Gestión educativa</li> </ul>	La docente facilitadora da la siguiente consigna “Si yo fuera un libro”	Dinámicas y juegos constructivistas	Hojas de papel Pilots Tiras gruesas de papel	En el presente taller la evaluación específica se	<b>Sección II</b>

**consideren docentes administrativos pertinentes para la promoción de convivencia.**

•Promoción de la No violencia.

Se reparten hojas a cada alumno (profesor). En el cada uno escribirá algo cada uno de la ira luego diciendo las frases Si yo fuera un libro dirán su nombre y dirían el libro que más le ha marcado y por qué. "Si yo fuera un libro serio".

que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos

explica detalladamente en la actividad # 10 perteneciente a este taller # 2.

**2. Determinar desde la gestión educativa las habilidades que consideren docentes administrativos pertinentes para la**

### Contenidos

Construcción de conceptos Paz Paz positiva Paz negativa

### Actividades específicas

La Docente Facilitadora, solicitará a los alumnos (profesores) que cada pinte algo relacionado a su Concepto de Paz Y luego en una frase que van a explicar lo que quiere decir su pintura.

### Estrategia

Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje

### Herramientas recomendada

Hojas de papel  
Pilots  
Pinturas  
Pinceles

### Evaluación

### Cronograma

Sesión II los días jueves de 2:00 a 4:00 p.m.

**promoción de  
convivencia.**

La docente de las situaciones facilitadora debe de ir anotando las frases de violencia en para hacer una lluvia los centros de ideas educativos

Seguido se les explicara el Concepto de Paz negativa y Paz Positiva.

Luego se pedirá a los alumnos (profesores) con qué tipo de paz se relaciona el dibujo de cada uno.

Plenaria el concepto de Paz en sus vidas como esta con cuál de los tipos está relacionado, su vida personal, su institución, sus aulas.

<b>Objetivo</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Actividades específicas</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Herramientas recomendada</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Cronograma</b>
<b>2. Determinar desde la gestión educativa las</b>	Convivencia positiva	Juego cooperativo la fila del cumpleaños Consigna.	Dinámicas juegos	y •Fotocopia de lectura •Pilots		Los días jueves con un horario de las

<b>habilidades que consideren docentes administrativos pertinentes para la promoción de convivencia.</b>	Convivencia negativa Resolución de conflictos	Se formarán dos filas que serán los dos equipos para trabajar de acuerdo a su día y mes de cumpleaños. Todo ello sin hablar sin una sola palabra. (observar la conducta de todos por grupo) Cuando las filas están organizadas por mes y por días. Se van a formar en subgrupos de 4 a 5. Representar la historia de paz Por medio de un mapa conceptual. Frases Una línea Una caricatura Presentación de los subgrupos ante los otros.	Constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos	2:00 p.m. a las 4:00 p.m.
--	--	---	---	---------------------------

**Objetivo****Contenidos****Actividades específicas**

Murales inclusivos

**Estrategia****Herramientas recomendada****Evaluación****Cronograma**

Sesión II

**2. Determinar desde la gestión educativa las habilidades que consideren docentes administrativos pertinentes para la promoción de convivencia.**

Derechos Humanos Paz Inclusión

Se les solicita a las filas se coloquen en círculo, cierren los ojos, y se les coloca una etiqueta de colores a cada uno, azules, rojos, verdes, amarillos. La docente facilitadora solicita se agrupen No pueden hablar solo hacer señas durante el ejercicio. No se da más explicación. Se da 10 minutos. Como se sienten, como se agruparon, qué criterios se utilizaron para agruparse. Luego se explica que no se les dio la consigna de unirse por colores porque incluiría a unos, pero excluiría a otros. Hoja escribir lo que sintieron, lo que

Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos

- Papel de colores
- Cinta
- Hojas blancas
- Pilots

Jueves de 2:00 a 4:00 p.m.

vivieron, lo que pensaron.

Una palabra que sintieron en algún momento que sintieron cuando fueron excluidos.

<b>Objetivo</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Actividades específicas</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Herramientas recomendada</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Cronograma</b>
<p><b>2. Determinar desde la gestión educativa las habilidades que consideren docentes administrativos pertinentes para la promoción de convivencia.</b></p>	<p>Inclusión Convivencia de paz Resolución de problemas</p>	<p>Se solicitará al grupo dividirse en subgrupos de 6 alumnos(profesores) Se les entregara un estudio de caso a cada subgrupo. ¿cómo crees que se sintió? ¿Qué harías si te encontraras en un caso así? ¿qué harías si un estudiante llega a clase y no conoce a nadie, como lo</p>	<p>Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Fotocopias de caso</li> <li>•Hojas blancas</li> <li>•Lapiceros</li> <li>•Pilots.</li> </ul>		<p>Sesión II Jueves de 2:00 a 4:00 p.m.</p>

trabajas con los demás?

¿Te has sentido alguna vez así? ¿Qué has hecho?

Compartir con todos los resultados.

<b>Objetivo</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Actividades específicas</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Herramientas recomendadas</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Cronograma</b>
<b>2. Determinar desde la gestión educativa las habilidades que consideren docentes administrativos pertinentes para la promoción de convivencia.</b>	<b>Virtudes Compartir Compañerismo</b>	La Docente facilitadora, solicita a los alumnos (profesores) una lista de virtudes (al menos 10). Luego de esto unos minutos más tarde se colocan la hoja en la espalda. Y se ubican en el círculo y comenzaran y tus compañeros comenzaran aumentar esa lista escribiendo las cualidades que ellos	Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos	Hojas blancas Pilots lapiceros		Sesión II Jueves de 2:00 a 4:00 p.m.

ven en sus  
compañeros.  
Luego se comentan  
entre todos.

Objetivo	Contenidos	Actividades específicas	Estrategia	Herramientas recomendada	Evaluación	Cronograma
<p><b>2. Determinar desde la gestión educativa las habilidades que consideren docentes administrativos pertinentes para la promoción de convivencia.</b></p>	<p><b>Autoestima Valores Aptitud Resolución de conflictos Paz convivencia</b></p>	<p>Se proyecta el cortometraje “el circo de las mariposas”</p> <p>La docente facilitadora, en equipo de 4 se plantearán las siguientes preguntas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que me permitió reflexionar de mí mismo/a.</li> <li>2. Confronto o reafirmo algo en mí, esta historia.</li> </ol> <p>¿Cuál es mi mayor aptitud?</p> <p>¿Conozco mi misión en la vida? ¿La estoy llevando a cabo?</p> <p>¿Qué falta?</p>	<p>Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Computadora</li> <li>•Video proyector</li> <li>•llave maya</li> </ul>		<p>Sesión II Jueves de 2:00 a 4:00 p.m.</p>



Objetivo	Contenidos	Actividades específicas	Estrategia	Herramientas recomendada	Evaluación	Cronograma
<p><b>2. Determinar desde la gestión educativa las habilidades que consideren docentes administrativos pertinentes para la promoción de convivencia.</b></p>		<p><b>Consigna.</b> Vamos a ir tejiendo una telaraña, pero conforme vamos hilando se van a ir diciendo cosas positivas, cosas que le agradan de esa persona.</p> <p><b>Momento 1.</b> Se van a formar todo en círculo, seguido de eso una persona va tomar la lana y mantiene la punta del hilo en su mano, y tira el resto de la bola de lana a otra persona, hablando sobre puntos positivos de él/ella.</p>	<p>Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos</p>	<p><b>Rollo de lana</b> <b>Hojas de papel</b> <b>Pilots</b></p>		<p>Sesión II Jueves de 2:00 a 4:00 p.m.</p>

Lau tu eres muy buena para ... y así uno por uno hasta formar la telaraña de frases positivas. Se trata de ir lanzando la bola a los que no la han recibido todavía. Seguido se regresan la bola uno a uno hasta soltarse todos/as.

**Momento 2.**

¿Cómo se sintieron?

¿Les gusto lo que les dijeron?

Les costó trabajo expresar lo que dijeron a la otra persona.

Objetivo	Contenidos	Actividades específicas	Estrategia	Herramientas recomendada	Evaluación	Cronograma
2. Determinar desde la gestión educativa las habilidades que consideren		El móvil de la vida La docente facilitadora da la consigna el móvil de	Dinámicas y juegos constructivistas	•Papel cartón •Tijeras •Periódicos	Elaborar un ensayo de 3 hojas de lo visto en este	Sesión II Jueves de 2:00 a 4:00 p.m.

**docentes  
administrativos  
pertinentes  
para la  
promoción de  
convivencia.**

la vida se trata de construir un móvil Representando diferentes formas de vida. (plantas, animales, seres humanos de diferentes ecosistemas.

**Reflexión**  
interdependencia en la naturaleza el papel del rol del ser humano, bueno o malo.

que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos

- Recortes traen los alumnos
- Hilo
- Lana

que segundo taller los para compartirlo y compartir iniciativas.

---

Fuente: Elaboración propia, 2020

**Apéndice:**

**III Sesión.**

**Nombre del taller: Creando el Mejor Profesorados en Liderazgo Transformacional para la convivencia.**

**Lugar: Liceo San Rafael de Alajuela.**

**Hora de inicio: 2: 00 pm**

**Hora de finalización: 4: 00 p.m.**

Tabla C5

*Creando el Mejor Profesorados en Liderazgo Transformacional para la convivencia.*

Objetivo	Contenidos	Actividades específicas	Estrategia	Herramientas recomendada	Evaluación	Cronograma
<b>3. Construir habilidades de liderazgo en docentes-administrativos desde los espacios reflexivos teórico-prácticos como aprender a convivir desde las emociones positivas.</b>	Empatía Amistad Cooperación Liderazgo	Confeccionando al líder 'perfecto'  Los alumnos (profesores) de cada equipo elaboran una lista con las habilidades que consideran importantes para llevar a cabo ese puesto y, tras redactarla, se ponen en común con el resto de grupos, permitiendo conocer qué es un buen líder para cada uno de los participantes y	Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Música</li> <li>●Hojas de colores</li> <li>●Cinta</li> <li>●Llaves</li> <li>●Pilots</li> </ul>	En el presente taller la evaluación específica se explica detalladamente en la actividad # 10 perteneciente a este taller # 3	<b>Sección III</b> Jueves de 2:00 a 4:00 p.m.

cuáles son las habilidades en las que todos coinciden.

Objetivo	Contenidos	Actividades específicas	Estrategia	Herramientas recomendada	Evaluación	Cronograma
<b>3. Construir habilidades de liderazgo en docentes-administrativos desde los espacios reflexivos teorico-practicos como aprender a convivir desde las emociones positivas.</b>	Liderazgo de Resolución de conflictos Comunicación asertiva	La Docente facilitadora, distribuye a los alumnos (profesores) en dos grupos y organiza tantos ejercicios como número de alumnos (profesorado) haya en cada formación. Momento 2. El liderazgo en cada actividad va rotando, posibilitando que todos los miembros del equipo dirijan a los compañeros. Al	Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Hojas</li> <li>●Video beam</li> <li>●Computadora</li> <li>●Parlantes</li> </ul>		Sesión III Jueves de 2:00 a 4:00 p.m.

finalizar esta vuelta de actividades, serán los propios integrantes los que elijan entre ellos al líder para un sexto juego. De este modo, se potencian las habilidades de liderazgo de forma positiva.

<b>Objetivo 3.</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Actividades específicas</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Herramientas recomendada</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Cronograma</b>
<b>3.Construir habilidades de liderazgo en docentes-administrativos desde los espacios reflexivos teorico-practicos como aprender a convivir desde las</b>	<b>Lideres Valores Características del líder</b>	Cada equipo de alumnos (profesores) cada equipo tiene que seleccionar un personaje que represente un liderazgo positivo Determinan que valores o principios destacan deben elegir el más	Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje	•Hojas •Pilots		Sesión III Jueves de 2:00 a 4:00 p.m.

**emociones  
positivas.**

importante  
representarlo

y de las situaciones  
de violencia en los  
centros educativos

### **Objetivo**

### **Actividades específicas**

### **Estrategia**

### **Herramientas recomendada**

### **Evaluación**

### **Cronograma**

**3. Construir  
habilidades de  
liderazgo en  
docentes-  
administrativos  
desde los espacios  
reflexivos  
teórico-prácticos  
como aprender a  
convivir desde las  
emociones  
positivas.**

Docente  
facilitador da la  
siguiente  
consigna: "Son  
tres las cosas que  
le diría a un  
equipo para  
ayudarlo a  
mantenerse  
unido: Cuando  
algo resulta mal:  
yo lo hice.  
Cuando algo  
resulta más o  
menos bien:  
nosotros lo  
hicimos. Cuando  
algo resulta  
realmente bien:

Dinámicas y  
juegos  
constructivistas  
que nos permitan  
crear el perfil  
ideal del docente  
con liderazgo  
transformacional  
para el abordaje  
de las situaciones  
de violencia en los  
centros educativos

- Billete
- Goma tijeras
- Papel blanco
- Pilots

Sesión III  
Jueves de 2:00  
a 4:00 p.m.

ustedes lo hicieron".

a-Lo que debo aportar como miembro del equipo.

b-¿Qué puede hacer por mí la formación de equipos?

c-Mi actitud hará una gran diferencia en la creación de un equipo.

d-Mi responsabilidad como integrante del equipo.

e-Evolución en el trabajo en equipo.



Objetivo	Contenidos	Actividades específicas	Estrategia	Herramientas recomendada	Evaluación	Cronograma
<p><b>3. Construir habilidades de liderazgo en docentes-administrativos desde los espacios reflexivos teorico-practicos como aprender a convivir desde las emociones positivas.</b></p>	<p><b>Amistad Compañía</b></p>	<p>Docente facilitadora da la siguiente consigna. “El trabajo en equipo, está conformado, por personas con conocimientos específicos, en diversas materias, que se entrelazan para la consecución de los Resultados, objetivos y meta a alcanzar”.</p> <p>Cómo se integra un equipo de trabajo. Sinergia y empatía del equipo. Expectativas individuales y de equipo. Importancia a los</p>	<p>Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Hojas de papel</li> <li>●Pilots</li> <li>●Computadora</li> <li>●Video beam</li> </ul>		<p>Sesión III Jueves de 2:00 a 4:00 p.m.</p>

Resultados, no a las actividades

Objetivo	Contenidos	Actividades específicas	Estrategia	Herramientas recomendada	Evaluación	Cronograma
<p><b>3. Construir habilidades de liderazgo en docentes-administrativos desde los espacios reflexivos teorico-practicos como aprender a convivir desde las emociones positivas.</b></p>	<p>Solución de conflictos Negociación Liderazgo Violencia en las instituciones.</p>	<p>de “Si usted es el Jefe y sus subalternos le discuten abiertamente cuando ellos consideran que usted está equivocado, eso es sano. Si ellos pelean entre ellos enfrente suyo por lo que creen es cierto, eso es sano. No obstante, mantenga el ojo puesto en los conflictos”</p>	<p>Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones de violencia en los centros educativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Pilots</li> <li>●Cartas</li> <li>●Sobre de carta</li> <li>●Lápices de colores.</li> </ul>		<p>Sesión III Jueves de 2:00 a 4:00 p.m.</p>

e-Manejo de conflictos f- Factores que ayudan a resolver problemas en un equipo de trabajo.  
 g-Manejo de dificultades en un equipo de trabajo.  
 h-Como manejar conflictos en un equipo de trabajo

Objetivo	Contenidos	Actividades específicas	Estrategia Dinámicas y juegos	Herramientas y recomendada	Evaluación	Cronograma
<b>3. Construir habilidades de liderazgo en docentes-administrativos desde los espacios reflexivos teorico-</b>		“La causa de la mayoría de los problemas de relaciones humanas está en la falta de reconocimiento mutuo”.	constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones			Sesión III Jueves de 2:00 a 4:00 p.m.

**prácticos como aprender a convivir desde las emociones positivas.**

- a-La importancia de violencia en los centros educativos del reconocimiento en equipo.
- b-El reconocimiento informal
- c-El reconocimiento formal

<b>Objetivo</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Actividades específicas</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Herramientas recomendada</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Cronograma</b>
<b>3. Construir habilidades de liderazgo en docentes-administrativos desde los espacios reflexivos teórico-prácticos como aprender a convivir desde las emociones positivas.</b>	Visión de equipo Potencial Líder Roles Negociación asertiva	“El personal determina el potencial del equipo. La visión determina la dirección del equipo. El trabajo determina la preparación del equipo. El mando determina el éxito del equipo”.	Dinámicas y juegos constructivistas que nos permitan crear el perfil ideal del docente con liderazgo transformacional para el abordaje de las situaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Pilots</li> <li>●Lana</li> <li>●Hojas de colores</li> <li>●Goma</li> </ul>	Elabore una dramatización de un caso que ustedes van a confeccionar ¿Cómo lo resolvieron ¿Qué utilizaron ¿Cómo se sintieron? Qué sorprendieron	Sesión III Jueves de 2:00 a 4:00 p.m.

Equipo de trabajo de violencia en los  
efectivo para lograr centros educativos  
con éxito la visión y  
misión  
institucional.

---

Fuente: Elaboración propia, 2020

## Bibliografía

Ferri, E (2016). ¿Qué significa enseñar? Recuperado de:  
<https://www.portaloaca.com/opinion/12034-que-significa-ensenar.html>

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

Mora E, S (2016) Nueva política educativa Recuperado de: [www.mep.go.cr](http://www.mep.go.cr)

Moscoso, Y (2012) Enseñar para aprender y, aprender a enseñar Posgrado UTN Recuperado de:

[https://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_articulo.php?id\\_libro=379&id\\_articulo=8239](https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=379&id_articulo=8239)

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8895/11HBTAprenbizajeyensenanzadocentes.pdf?sequence=13> h) El aprendizaje y la ‘enseñanza’ docentes: intervención desde la formación para el cambio docente.

Tünnermann B, C (2011). El constructivismo y el aprendizaje de los estudiantes (p. 1-13)  
<https://www.redalyc.org/pdf/373/37319199005.pdf>

# Anexo D

## Proyecto de comunicación



## EXPLOSION DE LIDERES





**Universidad Nacional de Costa Rica**  
**Centro de Investigación y Docencia en Educación**  
**División de Educación para el Trabajo**



**Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo**

**Proyecto de Comunicación Estratégica**

**Profesor: Allan Triqueros Vega.**

**Desarrollo de habilidades de liderazgo en los líderes docentes**

**“Explosión de Líderes”**

**Elaborado por:**

**Ana Patricia Sandi Alfaro**

**I trimestre 2020**



## Tabla de contenidos

Índice de tablas

Índice de figuras

Justificación del Plan de Comunicación	1
Objetivos de la estrategia de Comunicación	5
Objetivo General.	5
Objetivos específicos.	5
Análisis del Público Meta	6
Mensaje: ¿Qué voy a comunicar?	8
Definición del mensaje a comunicar	9
¿Cómo lo voy a comunicar?	9
Evaluación de la estrategia de comunicación.	18
Fijación del Presupuesto	20
Cronograma	21
Bibliografía	23

## Índice de tablas

Tabla D1	
<i>Proceso de comunicación</i> .....	10
Tabla D2	
<i>Proyecto Explosión de Lideres</i> .....	18
Tabla D3	
<i>Cronograma Proyecto Explosión de Lideres</i> .....	21

## Índice de figuras

<i>Figura D1</i> ¿Cuáles habilidades de liderazgo se busca potenciar en los Docentes? Fuente: Elaboración propia, 2020 .....	2
<i>Figura D2</i> Análisis del Público Meta Fuente: elaboración propia, 2020 .....	6
<i>Figura D3</i> Idea fuerza: “Formando formadores para el liderazgo”. Fuente Elaboración propia, 2020.....	8
<i>Figura D4</i> Fijación del Presupuesto, Elaboración propia, 2020 .....	20

## **Justificación del Plan de Comunicación**

El estado de la Nación, en su penúltima publicación, al hablar del papel del educador en el sistema costarricense hace referencia que Costa Rica casi duplica el tiempo recomendado, y los porcentajes dedicados al aprendizaje (59% los docentes y 63,5% los estudiantes) están muy por debajo de lo esperado. En este último aspecto el país muestra el segundo resultado más bajo de la región, solo superior al registrado en México D.F”(p. 72).

Aplicar una estrategia de la comunicación, es sumamente necesario para la realización exitosa del proyecto en desarrollo. Desarrollar un modelo de gestión educativa para formar a los y las docentes del Liceo San Rafael de Alajuela en habilidades de liderazgo como trabajo en equipo, resolución alternativa de conflictos, comunicación asertiva, tolerancia al fracaso y relaciones interpersonales, es el fundamento de la propuesta que hemos denominado “Explosión de líderes”.

El modelo de Explosión de líderes pretende en cinco capacitaciones dividida en tres talleres brindar a los docentes por medio de un sistema de trabajo interactivo el conocimiento y las herramientas para la implementación de la gestión educativa en el aula.

Esto permitirá que el docente desarrolle y forme habilidades de liderazgo, requeridas según los resultados que había arrojado la anterior investigación. Dicha formación de docentes impactará de manera positiva a 1500 estudiantes atendidos por una población de 80 docentes.

Para hablar de habilidades del liderazgo, primeramente, se debe entender que es un líder, y cuál es el estilo de liderazgo que se busca desarrollar. En el presente proyecto a través de la estrategia comunicativa el liderazgo que se busca desarrollar es el transformador:

Terry Anderson y otros teóricos del tema de liderazgo abogan por un nuevo estilo de liderazgo, al que se refieren como “liderazgo transformador,” enfocado en fortalecer y reconocer el valor de todas las personas. De acuerdo con el Diccionario de la herencia americana (American Heritage Diccionario), liderazgo es “el conocimiento, las actitudes y las conductas utilizadas para influir sobre las personas para conseguir la misión deseada”. Es lo que permite que las personas busquen su identificación con una misión o una visión de vida, y que luchan por alcanzar o cumplir esas metas.

El que un docente por medio de un proceso de capacitaciones pueda desarrollar distintas actitudes y habilidades de liderazgo donde más tarde pueda ser un agente de cambio desde su convicción por lo que hace en el aula con sus alumnos, es la principal misión que busca dejarse

en cada uno de los docentes que sean parte de este proyecto. El luchar a través de la valentía, la perseverancia, la tenacidad son solo algunos de los valores que se buscan rescatar y desarrollar en el camino a la transformación para estas vidas.

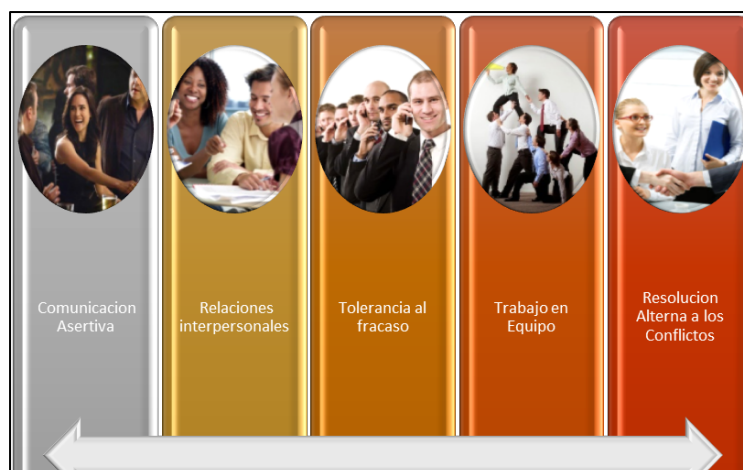
Para Anderson T (2015)

El liderazgo transformador incluye visión, planificación, comunicación y acción creativa. Tiene un efecto unificador positivo en un grupo de personas en torno a una serie de valores y creencias claras para cumplir un conjunto de metas mensurables. El método de transformación impacta simultáneamente en el desarrollo personal y la productividad de todos los involucrados. (prr.1).

Ahora bien, pero entonces si hablamos del líder que se entiende por habilidades de liderazgo

Riquelme G (2017) expone “...son aquellas características inmersas en la personalidad por medio de las cuales influye en los demás para conseguir los objetivos de la empresa y lograr desarrollar el potencial máximo” (prr1).

### ¿Cuáles habilidades de liderazgo se busca potenciar en los Docentes?



*Figura D1* ¿Cuáles habilidades de liderazgo se busca potenciar en los Docentes? Fuente: Elaboración propia, 2020

Por eso el papel del formador docente a través de una buena comunicación será fundamental en el desarrollo de una sana autoestima y auto concepto en los adolescentes, que le permitan fomentar dignidad, los valores necesarios como seres humanos para resolver de

forma adecuada las distintas situaciones que le presenta la vida, será la familia, la institución educativa, y la sociedad conjuntamente la creadora de la personalidad que todo hombre o mujer forma de sí mismo.

Es la comunicación la principal fuente que tiene un ser humano para influir en el otro, por eso la importancia del papel de los docentes en las instituciones educativas a través de la formación de hombres y mujeres preparados para el desarrollo social. La labor del docente como facilitador, mediador y dinamizador de procesos va depender del desarrollo de las habilidades de índole psicológicas, que se puedan emplear con el alumnado, estas habilidades pueden desarrollarse diariamente y son consideradas necesarias para el desenvolvimiento en la vida cotidiana, entre algunas de las más necesarias se puede mencionar: las habilidades sociales, donde encontramos: comunicación, autocontrol y resolución de conflictos.

En definitiva, la comunicación como proceso de aprendizaje es fundamental y la comunicación que logre el docente con el estudiante fomentará, reforzará o reconstruirá el auto concepto que tenga de sí mismo, originando la base de un futuro exitoso o frustrante en su vida estudiantil y personal. El estímulo que reciban los educandos será decisivo en el desarrollo de todas sus facultades. Por este motivo, cuando los docentes asumimos el rol de ser educadores, no es necesario comprender que debemos aprender a comunicarnos y entender que las palabras tienen poder. (Guzmán (2018) párr.3).

Para Pimentel R (2016)

La tecnología educativa ha reformado la manera de enseñanza, ya que mantiene al docente del área conectado al mundo global para poder dar el mayor conocimiento y agilizar el proceso de aprendizaje, utilizando todas las herramientas que nos brinda la tecnología. (parr.5)

Es la tecnología avanza a pasos agigantados los cambios de generación como las Tics, develan nuevas formas para el proceso de enseñanza aprendizaje, desde la innovación y adaptación a los cambios para el alumno el docente hoy en la actualidad debe de presentar, trabajar en su salón de clase de forma más dinámicas en el campo de la tecnología. Es la era del

conocimiento la que está frente a nosotros en las aulas, es el alumnado el que puede desplegar cualquier información con solo darle un clip a su aparato tecnológico, sea este celular móvil, computador portátil y la información solicitada en cuestión de minutos desplegara una serie de páginas que le den respuesta a su búsqueda.

Ante esto el docente en su rol como líder, debe de estar preparado para brindarles herramientas a sus estudiantes, que le motiven, y desarrolle sus habilidades, capacidades, y puestas en práctica por medio de la comunicación los nuevos líderes serán a su vez formadores de más líderes en el salón de clase. Por eso la necesidad urgente de toda institución educativa de prepararse para el cambio, sin tener miedo al mismo.

Lo importante de la comunicación desde las tecnologías en la educación: es que pueden ser aquellas herramientas poderosas que nos brindan beneficios que van orientados al Futuro, la educación no puede quedarse atrás, el aprendizaje se vuelve interesante donde compromete y desafía a los estudiantes con métodos nuevos e interactivos, mejora las habilidades desde un aprendizaje digital, a través de la comunicación, colaboración, construcción de equipos, escucha, planificación, valoración de la diversidad, resolución de problemas, auto dirección, conciencia social. (Pimentel R (2016) párr. 6,7).

Es importante de tomar en cuenta en nuestro papel como formador que debemos de preparar a nuestros alumnos, por medio de la colaboración entre estudiantes donde por medios de redes y tecnología puedan unirse a trabajar con sus compañeros desde los lugares donde vivan sin importar las distancias simplemente en línea para colaborar con sus trabajos y sus proyectos, una forma de trabajo colaborativo y desarrollos en liderazgos al contar con diversas habilidades que desenvuelven juntos a los suyos.

Según lo adscrito por el (MEP 2019).

El Liceo San Rafael hoy en día, es una de las Instituciones Educativas de la dirección Regional de Alajuela, que se distingue como “Centro educativo de Calidad y Eficiencia”. Su presencia es muy fuerte en Ferias científicas, Festival de las Artes, Juegos Deportivos Estudiantiles, Olimpiadas de Matemáticas, Matem y demás eventos culturales, artísticos y del desarrollo del conocimiento; donde se manifiesta el gran talento, destreza y conocimiento de sus estudiantes; quienes ponen muy en alto el nombre de la Institución.

Pero, aunque todo suene muy hermoso según la investigación realizada, se presenta según los datos arrojados por la misma que los docentes requieren del desarrollo de habilidades en liderazgo desde la parte de la comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, resolución de conflictos.

Lo que nos lleva a la implementación del desarrollo en habilidades desde una adecuada comunicación en los espacios de convivencia con los otros docentes, que los sensibilice con ellos mismos y con los otros, para que juntos puedan asumir un compromiso de mejora en las áreas a trabajar anteriormente mencionadas, esto con el fin posterior a que sean los partícipes formadores como agentes de cambio para con su alumnado sobre la importancia desde la comunicación de unos con otros basada en el respeto, compañía, solidaridad, empatía en beneficio del estudiantado de la institución. Es por medio del desarrollo de las estrategias desde la comunicación que se busca brindar las adecuadas herramientas para el desarrollo de la sensibilización en los docentes y con esto llevarles a entender su papel como agente transformador de cambio, en las vidas de esos miles de jóvenes estudiantes un cambio que busca no solo mentes, sino estilos de vida. Es un compromiso como agente de cambio ser un medio que brinde un camino transformador de la mente y conducta de quienes son los constructores de la nueva sociedad. Será entonces la razón fundamental de la propuesta desde la comunicación.

A continuación, se presentan los objetivos que conforman la estrategia:

### **Objetivos de la estrategia de Comunicación**

#### **Objetivo General.**

Desarrollar el modelo de gestión educativa denominado explosión de líderes para formar a los y las docentes del Liceo San Rafael de Alajuela, en habilidades de liderazgo, a través de una estrategia de comunicación que consolide los principios de trabajo en equipo, resolución alternativa de conflictos, comunicación asertiva, tolerancia al fracaso y relaciones interpersonales.

#### **Objetivos específicos.**

1. Desarrollar un taller de inducción que permita a los docentes entender en que consiste el Proyecto “Explosión de Líderes”



2. Capacitar a docente a los docentes en diferentes talleres que le permitan la adquisición del desarrollo de las habilidades en liderazgo.
3. Crear un taller para enseñar la importancia del trabajo en equipo y las herramientas de mediación pedagógica para capacitar a los estudiantes en estos principios.
4. Construir mediante herramientas de comunicación un vínculo más estrecho que transmita el sentir al estudiantado y la importancia de un ambiente en convivencia para un mejor modelo de aprendizaje.
5. Capacitar trimestral a los docentes a partir de las experiencias de los docentes en clase.

#### **Análisis del Público Meta**

4.

	<p>¿Dónde se ubican?</p> <p>Alajuela. San Rafael de Alajuela. Liceo San Rafael de Alajuela, colegio de tipo académico</p>
<p>Los Docentes y administrativos se visten como lo solicita la institución, presentación tipo semiformal, limpia y acorde con el respeto a estudiantes y colegas.</p> <p>Días cívicos o culturales de acuerdo a las fechas o actividades requeridas por la institución.</p>	
	<p>¿Qué hacen en su tiempo libre?</p> <p>Compartir con su familia y amigos. La mayoría tienen familias conformadas por tanto la pasan con sus hijos, esposo (a). Paseos, viajes cortos (playa o montaña) Salir de compras.</p>
<p>Como se comportan?</p> <p>Se caracterizan por ser un grupo de hombres y mujeres muy comprometidos en lo que hacen. Se reúnen frecuentemente con sus grupos informales y se prestan apoyo. Presentan en ocasiones desánimo, cansancio, preocupación por la labor de docente. Buscan solidarizarse entre todos cuando</p>	
	<p>¿Cómo se informan ?</p> <p>Por medios de las redes sociales (wassApp, facebook, instagan). Por medio del grupo del liceo (wassApp) Por medio del correo tanto institucional como del MEP.</p>

*Figura D2 Análisis del Público Meta Fuente: elaboración propia, 2020*

#### **Definición del público meta**

En la presente investigación se determinó de los profesores del proyecto “Explosión de Líderes” que:

- El cien por ciento, de los Docentes que se escogieron son guías y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela a tiempo completo. El promedio de edad es de los 32 a 60 años de edad, son residentes del área gran área metropolitana. La gran mayoría de ellos se encuentran en vínculo matrimonial. (solteros, tres mujeres y tres hombres).
- Cada docente cuenta en su trabajo con una computadora sin acceso a Internet por parte de la institución, la cual utilizan para sus presentaciones que se traen listas para ser usadas. En la actualidad además se cuenta con pantalla para la interacción de las clases.  
Con la nueva administración (se ha prometido el uso de acceso a internet a los docentes, pero aún no se concreta).
- El cien por ciento de los docentes y administrativos utilizan constantemente las redes sociales, en particular WhatsApp, para recibir los mensajes oficiales de todo el equipo de trabajo, como medio de comunicación oficial de la institución para acceso a la información.
- Las comunicaciones oficiales y asuntos laborales, son informadas por medio del wasaApp y posteriormente enviadas al correo electrónico institucional del MEP, el cual debe de ser revisado en el momento de la información enviada o una vez al día o más según lo que desee cada docente en su caso particular.
- Los equipos de trabajo que componen la institución para las distintas labores y actividades son conformados de acuerdo a los departamentos de asignatura. Los compañeros de materias especiales o técnicas serán parte de algunos de los equipos según se requiera.
- En la institución tanto docentes como administrativos utilizan un lenguaje acorde a sus funciones, la mayoría de ellos son recatados, serios, pero a su vez son amables, respetuosos y colaboradores para con lo requerido.
- En ningún momento se ha recibido ningún tipo de capacitación para fomentar espacios de convivencia, ni de liderazgo, ni de solución de conflictos, ni de comunicación por parte del personal.

## Mensaje: ¿Qué voy a comunicar?

### Idea fuerza: “Formando formadores para el liderazgo”

	<p>¿Qué se quiere comunicar? La importancia de la consolidación de los liderazgos en los Docentes, desarrollando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un Liderazgo transformacional.</li> <li>Relaciones interpersonales desde una adecuada comunicación asertiva.</li> <li>La importancia de los valores.</li> <li>Trabajo en Equipo.</li> <li>Resolución de conflictos.</li> </ul>
	<p>¿Para qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Para hacer conciencia en los docentes de su labor, no sólo como transmisores de enseñanza, sino potenciando su valor como gestores de cambio, donde como docente marca y deja huella en la vida de sus alumnos.</li> <li>Como constructores de vida, no solo de lecciones.</li> <li>Para consolidar los liderazgos entre los docentes.</li> <li>Para potenciar habilidades de liderazgos que presente y trabajar en las oportunidades de mejora.</li> <li>Para trabajar las habilidades sociales, como autoestima, auto aceptación comunicación asertiva y resolución de conflictos que serán las generadoras de Potenciar el Liderazgo en los Docentes.</li> </ul>
	<p>¿Para quién?</p> <p>Para los Docentes y Administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela, y posteriormente para el alumnado de la institución.</p>
	<p>¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Según los datos que nos arroja la investigación por los instrumentos aplicados.</li> <li>•Por una necesidad inminente al cambio.</li> <li>•Porque es necesario tener Docentes y Administrativos preparados en este tipo de temática.</li> <li>•Porque no todo es dar clases la parte humana y sensible de cada uno debe ser tomada en cuenta.</li> </ul>
	<p>¿Donde?</p> <p>Liceo San Rafael de Alajuela.</p>
	<p>¿Cuándo?</p> <p>Periodo de Marzo - Julio 2020.</p>

Figura D3 Idea fuerza: “Formando formadores para el liderazgo”. Fuente Elaboración propia, 2020

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

El líder usa la comunicación para influir sobre los demás, por lo que se necesita tener buenas habilidades en esta área. Si logramos formarnos como docentes en habilidades de liderazgo y técnicas para formar líderes en las aulas se logrará el éxito.

Por eso es urgente llevar a conocer el efecto que puede causar un desarrollo en habilidades de liderazgo que se encuentran aun sin ser reconocidas en el docente, para la formación como agente de cambio. El encontrar un docente en formación, que luego sea un producto como agente transformador al cambio, desde una óptica más humana, más conocedora, con un liderazgo ahora si conformado gracias a las herramientas aprendidas y las habilidades desarrolladas que le consolide como líder transformador de nuevos líderes.

Poder sensibilizarlos a Docentes y Administrativos a través de diferentes estrategias metodológicas que le permitan concientizarse en referencia al tema, su importancia para su alumnado y la vida misma.

El mensaje para Docentes y Administrativos es crear estrategias de comunicación que permitan fomentar una actitud positiva al impartir las lecciones, donde el salón de clases sea de forma integrada utilizando las habilidades para fomentar el liderazgo a través de espacios de convivencia.

La comunicación como el medio potenciador para el desarrollo de habilidades en liderazgo en los Docentes y Administrativos será el fundamento base para la aplicación de estrategias metodológicas. Además, el proceso de comunicación busca sensibilizar el rol de docente como agente de cambio en el proceso de enseñanza- aprendizaje desde una óptica más humana, y no solo memorística y racional.

### **¿Cómo lo voy a comunicar?**

Por medio de la Estrategia de Comunicación “Explosión de Lideres” se realizará un proceso de comunicación que busque la sensibilización, la concientización y la motivación para el desarrollo y aplicación de lo aprendido.

Tabla D1

*Proceso de comunicación*

	<b>Mensaje</b> <b>¿Qué</b> <b>comunica?</b>	<b>Medios y</b> <b>Herramientas</b>	<b>Descripción</b> <b>¿Cómo lo voy</b> <b>hacer?</b>	<b>Recursos</b>
<b>Consolidar a los educadores como líderes que potencialicen el liderazgo en sus alumnos.</b>	“Líderes formando líderes”.	Presentar el modelo.	Por medio de la Pagina Web se hace una convocatoria muy especial de quienes desean asumir un reto de pasar de Docente a Líder	Correo electrónico y la Pagina Web del Liceo. Equipo de proyección. Micrófono y sonido. Computadora. Proyector. Video. Cartulinas. Pilots. Papeles de colores. Tijeras. Goma.
<b>1.Desarrollar habilidades de Liderazgo Comunicación Relaciones I Escucha activa</b>	Importancia del desarrollo de habilidades	Taller dirigido a desarrollar habilidades liderazgo la importancia de las relaciones personales,	1.Confeccionand o al líder ‘perfecto’ Primeramente, van a realizar una	Computadora Videos de música. Parlantes. Teléfonos de los docentes
	<b>Buscar Un Líder con Compromis o</b> “ Se busca un Líder”			

**Tolerancia a la frustración** de liderazgo. la importancia de la comunicación, como aprender a través de distintas herramientas a solucionar conflictos. la importancia de la comunicación, como aprender a través de distintas herramientas a solucionar conflictos. silueta que puede ser dibujada por ellos o entre todos formarla. para interacción del trabajo. Seguido de eso cada uno ira escribiendo características de que es lo que consideran que debe tener el líder perfecto. Más tarde los Grupos expondrán y luego se realizará la retroalimentación .

2.El coordinador distribuye a los participantes en dos grupos y organiza tantos ejercicios como número de individuos haya en cada formación. El liderazgo en cada

---

## **2.Potenciar las**

**habilidades de** Mensaje del  
**Liderazgo en** Papel del  
**Docentes** Liderazgo  
**Desde el** desde un  
**Trabajo en** papel del  
**Equipo y** trabajo en  
**tolerancia a** equipo y la  
**frustración.** importancia  
 de los

**“Lideres  
 formando  
 lideres”**

actividad va  
 rotando,  
 posibilitando que  
 todos los  
 miembros del  
 equipo dirijan a  
 los compañeros.

Al finalizar esta  
 tanda de  
 actividades, serán  
 los propios  
 integrantes los  
 que elijan entre  
 ellos al líder para  
 un sexto juego.

3.Video de Poder  
 del Líder: Los 8  
 hábitos de las  
 personas exitosas.

1. Características  
 del Docente ante  
 casos como los  
 resuelven

Una vez que los  
 grupos terminan  
 son expuesto por  
 los subgrupos de  
 Docentes. Pero  
 cambian roles.

---

2.Video del camino del águila.

3.Exposición teatral en equipos de características del águila. (3)

4. Dibujando con música todos por el salón llevaran una hoja y un papel en la espalda cada vez que pare la música dibujaran una característica, luego entregan el papel y continúan por el salón caminando al ritmo de la música hasta que pare vuelven a tomar el papel del otro y dibujan otra característica, según lo indique

---



el coordinador a cargo.

### 1.Video

El Poder de Tu actitud de Víctor Cuppers

2.Charadas por equipos de 4.

### 3.El equipo ideal

Taller “Papel del Liderazgo desde un papel del trabajo en equipo y la importancia de los espacios de convivencia” en Roble Alto con el equipo de Convivencia Freakz.

Otro juego tan sencillo como útil. Cada participante debe escribir cinco fortalezas individuales en unas tarjetas y cinco Buseta para el traslado.

Se podrá fortalecer: las personas con quienes trabaja bien en equipo en tarjetas de diferentes tipos.

- Comunicación
- Escucha activa
- Relaciones interpers.

Equipo de Convivencia Freakz. Papelería. Pilots Pañuelos. Música. Parlantes.

---

**Desarrollar  
habilidades de  
liderazgo  
Comunicación  
No violenta  
Trabajo en  
Equipo  
Relaciones  
Interpersonales**

- Trabajo en equipo.
- Solución de conflicto.

Luego se mezclan Agua.  
las tarjetas de Confites.  
todos y se analiza  
y compara el  
«equipo real»  
frente al «equipo  
ideal». Se trata de  
un ejercicio que  
permite  
reflexionar sobre  
fortalezas y  
debilidades de los  
individuos y la  
necesidad de  
unirse en equipo  
para potenciar  
recursos.

4. Rompecabezas  
Se reparten piezas  
de rompecabezas  
al azar entre los  
participantes, que  
deberán armar la  
figura completa  
ubicando a los  
otros miembros  
que tengan las  
piezas necesarias

---

5. Te regalo una  
carta

Cada uno de

los

participante

realizara una

carta para uno de

sus compañeros

los nombres se

van sacando uno

a uno y la carta

solo debe llevar

frases positivas y

las habilidades de

liderazgo que su

compañero tenga

Luego se leen

unas cuantas y se

trata de adivinar a

quien le

pertenecen al

finalizar cada uno

revisa por detrás

un papel y ahí

dirá el color de su

carta y la

recogerá dando

un abrazo a quien

se la entregue.

---

**Team Bulding****“Explosión  
de Lideres”****Cierre.**

Actividades

lúdicas desde la recreación en las montañas, con diferentes actividades de ralli para trabajar cada una de las habilidades tanto sociales como de liderazgo.

Cada una de las actividades será dirigida por los personeros del equipo de convivencia

Freakz.

Cada una de las dinámicas será a través de retos a los que serán enfrentados los Docentes para la potenciación de sus habilidades de liderazgo.

Cierre.

Retroalimentación por parte de los equipos de trabajo acerca de la actividad. Lluvia de ideas como cierre de cada equipo de lo aprendido.

---

**Fuente Elaboración propia, 2020**

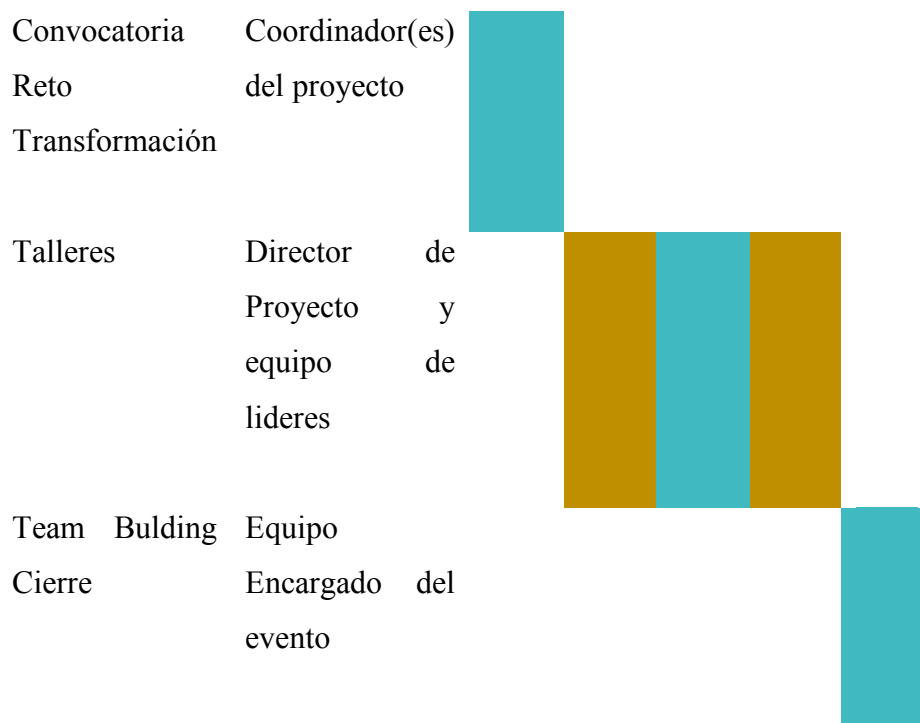
### **Evaluación de la estrategia de comunicación.**

La evaluación será llevada a cabo después de cada uno de los talleres en un padlet donde los participantes, podrán subir sin nombre las percepciones, aprendizajes y experiencias que vallan calando en ellos al ser partícipe de cada uno de los talleres en el camino a la transformación Esto permitirá poder mejorar cada vez más el proceso de formación. Además, se realizará un encuentro tipo capacitación taller, tres meses después, para determinar el nivel de satisfacción y motivación de lo adquirido en la formación en cuanto al papel de formadores docentes en la temática de liderazgo, espacios de convivencias Por medio de esta actividad se podrá apreciar no solo la calidad de enseñanza – aprendizaje sino las experiencias ahora vividas por ellos y ahora de esta manera el camino a la transformación se podrá continuar alimentando como líderes en su aula y ante todo mejores seres humanos conquistadores de sueños, ahora formadores de nuevos líderes de vida.

Tabla D2

*Proyecto Explosión de Lideres.*

<b>Actividad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo de Ejecución</b>							
		M	A	M	J	J	A	S	O



---

Fuente: Elaboración propia, 2020

## Fijación del Presupuesto


PRESUPUESTO PROYECTO EXPLOSIÓN DE LIDERES “EXPLOSION DE LIDERES”			
			
LICEO SAN RAFAEL DE ALAJUELA			
ACTIVIDADES			
Descripción	Precio	Cantidad	TOTAL
<b>Taller # 1</b>			
Alimentación ( <u>Café</u> y repostería)	2500	22	55.000
Materiales de trabajo para el taller		22	50.000
Conferencista	100.000		100.000
<b>Taller # 2</b>			
Alimentación ( <u>Café</u> y repostería)	2500	22	55.000
Materiales de trabajo para el taller		22	50.000
<b>Taller # 3</b>			
Alimentación ( <u>Café</u> y repostería)	2500	22	55.000
Materiales de trabajo para el taller		22	50.000
Sub total de gastos			415.000
<b>Convivio “<u>Explosión</u> de Lideres”</b>			
Gira a Roble Alto	100.000	22 docentes y administrativos	100.000
Equipo de Convivencia <del>Break</del>	3.500	22	77.000
Sub total de gastos			177.000
<b>ALIMENTACION</b>			
Descripción	Precio	Cantidad	TOTAL
Desayuno	2.000	22	44.000
Almuerzo	3.000	22	66.000
Sub total de gastos			110.000
<b>OTROS GASTOS</b>			
Transporte de buseta			80.000
Subtotal de gastos			80.000
		Sub total Actividades	592.000
		Subtotal Alimentación	110.000
		Subtotal otros gastos	80.000
		Reserva imprevistos	50.000
		<b>Gran Total</b>	832.000.

Figura D4 Fijación del Presupuesto, Elaboración propia, 2020

**Cronograma**

Tabla D3

**Cronograma Proyecto Explosión de Lideres**

<b>Actividades del Proyecto</b>		
<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Termino</b>
<b>I Preparación del Proyecto</b>	<b>17/02/20</b>	<b>17/07/20</b>
<b>Elaboración del proyecto</b>	<b>17/02/20</b>	<b>17/07/20</b>
<b>Presentación y Aprobación ante el CGA</b>	<b>27/07/20</b>	<b>07/08/20</b>
<b>Autorización de la institución</b>	<b>27/02/20</b>	<b>27/02/20</b>
<b>II Gestión del Proyecto</b>	<b>17/02/20</b>	<b>23/06/20</b>
<b>Diagnóstico</b>	<b>29/03/20</b>	<b>31/03/20</b>
<b>Promoción del Proyecto (correos electrónicos y mediante la página web del Liceo)</b>	<b>06/03/20</b>	<b>17/03/20</b>
<b>Solicitar al Liceo el espacio (gimnasio), y los recursos, alimentación para el proceso de inducción y talleres.</b>	<b>03/03/20</b>	<b>03/03/20</b>
<b>Solicitar al Liceo solicite a la Junta se haga cargo de la parte financiera para el proyecto.</b>	<b>03/03/20</b>	<b>03/03/20</b>
<b>Elaboración de los materiales de los talleres</b>	<b>27/02/20</b>	<b>21/06/20</b>
<b>Mesa Redonda (Inducción del Proyecto).</b>	<b>22/03/20</b>	<b>29/03/20</b>
<b>Elaboración de Informe del Proyecto</b>	<b>7/07/20</b>	<b>27/07/20</b>
<b>III Ejecución del Proyecto</b>	<b>17/04/20</b>	<b>22/07/20</b>
<b>Taller # 1 Se busca un Líder</b>	<b>17/04/20</b>	<b>25/04/20</b>
<b>Taller # 2 Lideres formando Lideres</b>	<b>26/05/20</b>	<b>01/06/20</b>



<b>Taller # 3 Explosión de Líderes</b>	<b>18/06/20</b>	<b>23/06/20</b>
<b>Convivio “ El Vuelo del Águilas”</b>	<b>16/07/20</b>	<b>22/07/20</b>
<b>IV Evaluación del Proyecto</b>	<b>22/07/20</b>	<b>29/07/20</b>
<b>Finalización del Proyecto</b>	<b>22/07/20</b>	<b>22/07/20</b>
<b>Análisis de los Resultados</b>	<b>23/07/20</b>	<b>29/07/20</b>
<b>Proceso de seguimiento Capacitación</b>	<b>17/10/20</b>	<b>26/10/20</b>
<b>Experiencias</b>		

---

Fuente: Elaboración propia, 2020

### **Bibliografía**

- Chacón S. J.A, González C. G.F, Retana C. J (2015) Impacto del uso de las redes sociales como herramienta auxiliar para el aprendizaje de los niños de primaria de Costa Rica. Recuperado de: [www.ulacit.ac.cr/files/careers/176\\_impactodelusodelasredessocialescomoherramientauxilarparaelaprendizajedelosniosdeprimariadecostarica](http://www.ulacit.ac.cr/files/careers/176_impactodelusodelasredessocialescomoherramientauxilarparaelaprendizajedelosniosdeprimariadecostarica)
- Guzmán M. M (2018) Importancia de la comunicación en el proceso de aprendizaje. Educación Acces. (13-7-2018) Recuperado de: <http://educacion.editorialaces.com/importancia-de-la-comunicacion/>
- Pimentel R (2016) Las Tics, su origen-evolución y aportes a la educación. UAPA Recuperado de: <https://www.sutori.com/story/las-tics-su-origen-evolucion-y-aportes-a-la-educacion--gpWHGu1ahY1FSw9PVu416db7>
- Programa estado de la nación Recuperado: <file:///C:/Users/apsan/Desktop/estado%20de%20la%20nacion%20-informe-completo>

San José, 28 de noviembre de 2020

División de Educación para el Trabajo

Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo

Centro de Investigación y Docencia en Educación Universidad Nacional

Estimados señores:

Yo, Dahiana Jiménez Picado, cédula de identidad 2 0697 0098, número de asociada 222, hago constar que he revisado el documento “Desarrollo de habilidades de liderazgo en docentes y administrativos del Liceo San Rafael de Alajuela. Una propuesta de la Gestión Educativa para espacios de convivencia armoniosa”, de la estudiante Ana Patricia Sandí Alfaro, cédula 40161 0088, suscrito bajo la modalidad de tesis para optar al grado de máster en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo.

Doy fe de que se han observado y aplicado las normativas vigentes sobre la corrección de estilo de los componentes notacionales (ortografía), gramaticales (morfosintaxis), lingüísticos (discurso, léxico y semántica) y conceptuales (cohesión y coherencia). Sin más particulares,

Sin más particulares

