

**Gestión educativa desde el liderazgo, para el fortalecimiento de la cultura
organizacional, del Liceo Turrúcares de Alajuela**

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

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

Daniel Vargas Rodríguez

Octubre, 2023

**Gestión educativa desde el liderazgo, para el fortalecimiento de la cultura
organizacional, del Liceo Turrúcares de Alajuela**

Daniel Vargas Rodríguez

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

APROBADO POR:

DIRECTORA DE TFG

MAU. Liana Penabad Camacho

INVITADAS.

Mág. Silvia Salas Soto

Dra. Evelyn Vargas Hernández

DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA.

M.Sc. Víctor Villalobos Benavides

COORDINADORA.

Dra. Evelyn Chen Quesada

Dedicatoria

Dedico este logro a quien me dio la vida, quien me ha dado las oportunidades para alcanzar metas importantes en mi recorrido, quien me guía cada día y me enseña a valorar la vida, a las personas que me acompañan y el amor que recibo, a Dios. A él sean la gloria y el honor por todos los siglos.

Agradecimientos

Rindo un muy especial agradecimiento a quien me acompaña en las buenas y malas, quien me impulsó a terminar este posgrado, a pesar del inesperado quebranto de salud, quien me brindó su brazo incansable y me impulsó para que continuara con el programa en momentos difíciles, mi esposa Silvia. Gracias por todo.

También ofrezco agradecimiento a mis hijos Felipe y Paula, por sus sinceros abrazos y tantas alegrías que cada día me dan, ellos me alientan a construir un mejor futuro para todos, ellos son mi inspiración e impulso.

A mis padres por estar siempre pendientes de mis logros, por impulsarme a alcanzar lo que me propongo en la vida, de ellos recibo siempre el impulso para seguir construyendo.

A mis profesores de la UNA, el Dr. Mauricio Mayorga, la Dra. Evelyn Chen, el M.Sc. Carlos Roverssi y en especial a la MAU. Liana Penabad, de ellos me llevo muy valiosos conocimientos y sabios consejos.

A todos mi sincera gratitud.

Resumen

Vargas D. Gestión educativa desde el liderazgo, para el fortalecimiento de la cultura organizacional, del Liceo Turrúcares de Alajuela.

Esta investigación establece como propósito analizar la cultura organizacional del Liceo Turrúcares de Alajuela, vista desde la perspectiva de la gestión educativa y el liderazgo, seguido de lo cual, se realiza una cuidadosa revisión bibliográfica, sobre antecedentes disponibles a nivel nacional e internacional en referencia al tema en estudio, así como una conceptualización de los temas por analizar. Seguidamente se determina la metodología a implementar en la investigación, en este caso, la investigación se sustenta en el paradigma naturalista, mediante el enfoque cualitativo, y para la recolección de datos establecen las técnicas: entrevista individual y grupo focal. La población colaboradora del centro educativo se compone de 59 personas, de las cuales se selecciona una muestra de 12. Como principales hallazgos se identifica que en el centro educativo se evidencia un liderazgo del tipo distributivo, identificado en un grupo de personas que tienen roles claves para el funcionamiento del centro, tal es el caso del gestor, la asistente de dirección, la coordinadora académica y las orientadoras del centro educativos. Los resultados se organizan en categorías y subcategorías, para facilitar su análisis, de las cuales resultan los insumos para formular una propuesta, que consiste en un plan de capacitación, compuesto por 3 módulos y cada uno de ellos integrado por talleres, dirigidos según las temáticas a los grupos de población colaboradora. Un primer módulo se titula: Liderazgo y habilidades directivas, compuesto por 2 talleres dirigido a toda la población colaboradora, un segundo módulo titulado: TIC en la mediación educativa, compuesto por 3 talleres, dirigido al personal docente y docente administrativo y un tercer módulo titulado: Cultura organizacional, integrado por 2 talleres, dirigido a todo el personal.

Palabras claves. Liderazgo, habilidades directivas, gestión educativa, comunicación, motivación, cultura organizacional, trabajo en equipo, TIC en la mediación educativa, ética, ambiente y educación.

Abstract

This research aims to analyze the organizational culture of the Liceo Turrúcares de Alajuela, from the educational management and leadership, perspective. followed by which a diligence bibliographic review is carried out on available background at the national and international level in reference to the topic under study, as well as a conceptualization of the topics to be analyzed. The teachers and office staff of the school is made up of 59 people, of which a sample of 12 is selected. The main findings are that in the school there is evidence of a distributive type of leadership, identified in a group of people who have key roles for the operation of the school, such is the case of the principal, the principal's assistant, the academic coordinator, the counselors of the educational center. The results are organized into categories and subcategories, to facilitate their analysis, from which result the inputs to formulate a proposal, which consists of a training plan, composed of 3 modules and each of them integrated by workshops, directed according to the themes to the specific teachers and office staff groups. A first module is entitled: Leadership and management skills, composed of 2 workshops aimed at the entire collaborating population, a second module entitled: ICT in educational mediation, composed of 3 workshops, aimed at teaching and administrative teaching staff and a third module entitled: Organizational culture, made up of 2 workshops, aimed at all staff.

Keywords. Leadership, management skills, educational management, communication, motivation, organizational culture, teamwork, ICT in educational mediation, ethics, environment and education.

Tabla de contenidos

Índice general

Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen	v
Palabras claves.....	v
Tabla de contenidos.....	vii
Índice general.....	vii
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Abreviaturas, siglas y símbolos	xiv
Capítulo 1	1
Introducción	1
1. Justificación	1
2. Antecedentes	9
3. Problema Identificado	13
4. Objetivos general y específicos del proyecto	17
<i>Objetivo general.</i>	17
<i>Objetivos específicos.</i>	18
Capítulo 2	19
Marco teórico	19
1. La Gestión	19
2. Gestión educativa.	19
<i>Talento Humano</i>	21
<i>Recursos Físicos</i>	25
<i>Recursos Financieros</i>	26
<i>Recursos didácticos</i>	28
3. Estilos de liderazgo.	29
<i>Con base en el uso de la autoridad.</i>	30
<i>Liderazgo Transaccional</i>	31

<i>Liderazgo Transformacional</i>	31
<i>Liderazgo Situacional o Contingencial</i>	32
<i>Rejilla administrativa</i>	33
<i>Liderazgo basado en valores</i>	34
4. Teorías de la Motivación.....	37
<i>Pirámide de necesidades</i>	38
<i>Teoría X y Y</i>	39
5. Comunicación organizacional	40
6. Cultura organizacional	41
Capítulo 3	43
Marco metodológico	43
3.1 Paradigma.....	43
3.2 Enfoque	44
3.3 Método	44
3.4 Categorías de análisis	46
3.5 Técnicas e instrumentos	47
<i>Entrevista semiestructurada</i>	47
<i>Grupo focal</i>	48
3.6 Muestra.....	49
3.7 Estrategia para el análisis de la información	50
3.8. Fases de la investigación.....	52
<i>Fase Preparatoria</i>	52
<i>Fase de trabajo de campo</i>	53
<i>Fase analítica</i>	53
<i>Fase informativa</i>	53
3.9 Cronograma.....	54
3.10 Ética, validez y confiabilidad	54
Capítulo 4	56
Análisis e interpretación de resultados	56
4.1 Categoría gestión educativa	56
4.2 Categoría estilos de Liderazgo	61
4.3 Categoría Cultura organizacional.....	64
Capítulo 5	70
Conclusiones y recomendaciones	70

5.1 Conclusiones	70
<i>Categoría gestión educativa</i>	70
<i>Categoría estilos de Liderazgo</i>	71
<i>Categoría Cultura organizacional</i>	71
5.2 Recomendaciones.....	72
<i>Categoría gestión educativa</i>	72
<i>Categoría estilos de Liderazgo</i>	72
<i>Categoría Cultura organizacional</i>	72
Referencias	74
Apéndice A	80
Entrevista semiestructurada	80
Apéndice B	82
Consentimiento informado	82
Apéndice C	83
Guía Grupo Focal	83
Apéndice D	85
Consentimiento Informado Grupo Focal	85
Apéndice E	86
Dirección del proyecto	86
1. Objetivos del proyecto	88
2. Dirección del proyecto	88
3. Validación de la propuesta	98
4. Resultados de la validación.	102
4.1. Validación de campo.....	102
4.2 Validación por ejes.....	103
5. Proyecto	107
Referencias	154
Apéndice F	156
Estrategia Curricular	156
Introducción	156
Objetivos del trabajo	156
Fundamentación	157
Dimensión psicológica.....	157
Dimensión sociológica.....	158

Dimensión antropológica	158
Dimensión filosófica	158
Concepto de currículo asumido en la propuesta.....	158
Enfoque curricular asumido en la propuesta	159
Nivel de concreción curricular de la propuesta.....	159
Definición y roles del estudiante.....	159
Definición y roles del docente.....	160
Definición y roles del contenido	160
Definición y roles del proceso.....	160
Definición y roles de la evaluación.....	161
Definición y roles de los recursos	161
Definición y roles del contexto	161
Conclusiones	163
Referencias.....	164
Apéndice G.....	165
Plan de Comunicación.....	165
1. Introducción	165
Antecedentes históricos de la organización	166
2. Objetivo general y específicos	167
3. Estrategia de comunicación.....	167
Referencias.....	172
Apéndice H.....	173
Plan de Convivencia	173
Introducción	173
1. Diseño	173
2. Creación	174
3. Sensibilización	178
4. Estrategias de información y capacitación.....	178
5. Aplicación.....	180
6. Conclusiones	185
Referencias.....	186

Índice de Tablas

Tabla 1	
<i>Categorías de análisis</i>	46
Tabla 2	
<i>Población y muestra</i>	50
Tabla 3	
<i>Codificación de informantes</i>	52
Tabla 4	
<i>Cronograma</i>	54
Tabla 5	
<i>Subcategoría: Gestión del talento humano</i>	57
Tabla 6	
<i>Categoría: Estilos de Liderazgo</i>	63
Tabla 7	
<i>Categoría: Cultura organizacional-Trabajo en Equipo</i>	65
Tabla 8	
<i>Categoría: Cultura organizacional-Comunicación</i>	67
Tabla E1	
<i>Grupos de procesos de dirección de proyectos (ciclo de vida)</i>	89
Tabla E2	
<i>Cronograma</i>	92
Tabla E3	
<i>Presupuesto</i>	93
Tabla F1	
<i>Estructura del proceso de capacitación</i>	160

Tabla G1	
<i>Matriz de trabajo</i>	163
Tabla G2	
<i>Cronograma</i>	169
Tabla H1	
<i>Esquema funcional del plan</i>	174
Tabla H2	
<i>Análisis FODA</i>	177
Tabla H3	
<i>Cronograma de etapas</i>	178

Índice de Figuras

Figura 1	
<i>Objetivos de Desarrollo Sostenible</i>	4
Figura 2	
<i>Diagrama de problema</i>	16
Figura 3	
<i>Liderazgo situacional</i>	33
Figura H1	
<i>Esquema funcional del plan</i>	174
Figura H2	
<i>Tips para la resolución de conflictos</i>	183

Abreviaturas, siglas y símbolos

APA	American Psychological Association
DHS	Desarrollo Humano Sostenible
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
MEP	Ministerio de Educación Pública
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

Capítulo 1

Introducción

El presente trabajo de investigación, tiene como finalidad estudiar los diferentes liderazgos presentes en el Liceo Turrúcares de Alajuela, tanto en la gestión administrativa como del personal docente de dicho centro y la influencia que tienen sobre la cultura organizacional de las personas que forman parte de este centro educativo, a fin de contribuir con los esfuerzos propios de este centro, mejorar el ambiente de trabajo y de la gestión del centro en general.

1. Justificación

Estudiar la influencia del liderazgo del gestor y de las personas colaboradoras del Liceo Turrúcares de Alajuela -centro educativo de secundaria-, sobre de la cultura organizacional existente, resulta conveniente porque permite comprender los procesos de comunicación, las formas de relacionarse las personas que laboran en este, comprender la forma como se ofrece el servicio y los resultados que se obtienen, todo ello resume el funcionamiento o desempeño del centro educativo.

La relevancia social que puede alcanzar el estudio está ligada al beneficio que sus recomendaciones y propuestas puedan aportar a las relaciones interpersonales de las personas colaboradoras, así como mejoras en los estilos de liderazgo existentes en el centro, sumado a mejoras sustantivas en los procesos de comunicación e interacción del personal, así como mejoras en el desempeño de los liderazgos.

Para Kouzes y Posner (2019) “El Liderazgo es una relación entre líderes y seguidores. Una imagen más completa del liderazgo surge cuando entendemos que buscamos en alguien a quien estamos dispuestos a seguir de buen gusto.” (p.12). Resulta de indiscutible valor la actuación del directivo ante los resultados que se obtiene, sumada la interacción de cada persona colaboradora que participa en la construcción de la cultura del centro.

Como implicaciones prácticas se tiene que, si el ambiente de trabajo es modificado de manera positiva, se promueve la participación, la comunicación efectiva y en general, se construyen mejoras en el ambiente de trabajo, con los que se tiene el potencial de mejorar el servicio educativo como un todo.

El valor teórico será efectivo en el tanto los recursos de este orden, que se postulan como

parte del marco teórico, pueden integrarse a la propuesta y sean asumidos con determinación por las autoridades del centro, quienes tiene en su haber la tarea de propiciar una cultura organizacional que se adapte a los tiempos y responda a las necesidades y pretensiones de las personas usuarias del servicio.

Respecto a la metodología, se trata de un estudio de alcance cualitativo, por lo que resulta de interés conocer las opiniones y percepciones que tienen cada individuo que participa del mismo y qué, producto de los aportes que cada uno y una, se podrán crear interpretaciones o comprensión in situ de la situación problema, así como se facilitan recursos de valor científico para las etapas de orden propositivo. El interés se centra en realizar un diagnóstico –tipo radiografía- de la cultura organizacional, entendida como la dinámica de las interacciones, los significados y los valores ampliamente compartidos por las personas que forman parte del centro, que permita a la administración tomar acciones tendientes a mejorar y optimizar las relaciones interpersonales, y la prestación del servicio.

Los resultados que se obtienen de la investigación benefician directamente a las cincuenta y nueve personas colaboradoras e indirectamente a las quinientas ochenta personas estudiantes. Es de importancia considerar que cuando el ambiente laboral es negativo, se afectan tanto las personas colaboradoras, su rendimiento, la disposición en asumir retos laborales y de aportar valor adicional a la organización, así como a los usuarios, a quienes se les ofrece un servicio de menor calidad.

Por otra parte, un aspecto de sumo valor a considerar consiste en la legislación que regula esta materia, en este sentido, la legislación costarricense establece pautas claras respecto al resguardo de la salud y la seguridad en los ambientes de trabajo. El Decreto Ejecutivo N° 13466-TSS, titulado: Reglamento general de los riesgos de trabajo, en su Artículo 1°, cita “Las presentes disposiciones reglamentan el título Cuarto del Código de trabajo de la protección de los trabajadores durante el ejercicio del trabajo” (p.1).

Esta norma delimita las responsabilidades que tiene la persona directora de un centro educativo en materia de salud ocupacional e higiene laboral, y siendo que en este laboran cincuenta y nueve colaboradores, resulta exigible por norma la existencia de la comisión de salud ocupacional, a fin mejorar el ambiente de trabajo.

Vinculación de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) con la gestión educativa desde el liderazgo

Como parte del proceso de indagación del tema en estudio, se procede a revisar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), conocida como Agenda 2030, la cual fue suscrita por un importante grupo de países pertenecientes a la ONU, publicada en el año 2015.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible o Agenda 2030 se adoptan en septiembre de 2015, en el marco de la Cumbre de Naciones Unidas celebrada en Nueva York. Pero es en enero de 2016 cuando entran en vigor, aplicándose universalmente en todos los países y no solo en los 193 estados-nación que suscribieron la agenda [...] buscan poner fin a todas las formas de pobreza y, de manera paralela, enfrentar el cambio climático y proteger el medio ambiente. (Toca, 2022, p. 39)

De la cita anterior se desprende un dato relevante y es que 193 naciones firmaron el acuerdo, acto que representa el compromiso asumido con el respaldo e impulso de estos 17 objetivos y sus respectivas metas, para que se procure su sean alcance en estos países, lo cual representa un acuerdo histórico, tendiente a poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y las injusticias humanas y hacer frente al cambio climático, para impulsar el desarrollo humano en sostenibilidad y armonía con el ambiente.

Son 17 objetivos divididos en 169 metas que configuran el marco a través del cual los países podrán dirigir sus esfuerzos a luchar contra el cambio climático, poner fin a la pobreza en todas sus formas, reducir la desigualdad, trazar un plan de acción, por lo tanto, a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. (Pérez, 2019, p.19)

La figura 1 contiene los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y las correspondientes simbologías con la que las propone la UNESCO, las cuales rodean la imagen del globo

terráqueo, en representación de un esfuerzo mundial por el bienestar de la humanidad que lo habita.

Figura 1
Objetivos de Desarrollo Sostenible



Nota: UNESCO

Esta revisión permite un análisis de cada uno de los 17 objetivos, en relación con el objeto de estudio, de lo que resultan tres objetivos con una estrecha vinculación: El 4 Educación de calidad, el 10 Reducción de las desigualdades y el 16 Paz, justicia e instituciones sólidas.

El objetivo 4, Educación de calidad se titula "garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos" (UNESCO, 2017, p. 18). Este objetivo establece que la educación debe ser considerada como un bien público por los países firmantes, un derecho humano fundamental de libre acceso para todos los y las habitantes de cada país y con la particularidad de ser una base para garantizar que se cumplan otros objetivos de la agenda, es decir, la educación de calidad para todos tiene el potencial de producir que se cumplan los restantes objetivos.

Por su parte, los países firmantes deben hacer importantes esfuerzos para procurar una educación inclusiva, pertinente, equitativa y de calidad, que permita a los habitantes del país acceder a mejores oportunidades y lograr el andamiaje social, bajo una perspectiva de equidad y de universalidad del servicio, una educación de calidad para todos, a lo largo de la vida.

Así mismo, las naciones firmantes deberán ocuparse en atender los desafíos de acceso y cobertura de la educación en todo su territorio y de evitar todo tipo de discriminación en su

acceso, sea por temas de pobreza, ideologías, género, condición migratoria o cualquier otro tipo de barrera (UNESCO, 2017, p. 19).

Conocido lo anterior, resulta de suma importancia que los gestores educativos de estas naciones, desde los niveles políticos, directivos y ejecutivos, conozcan de primera mano los compromisos asumidos por sus países y los objetivos y metas que deben seguir, a efectos de que los esfuerzos que los sistemas educativos contemplan y procuren alcanzar dichos objetivos y metas.

Por su parte, el objetivo 10 reducción de las desigualdades entre los países, considera como desafío la inclusión social, económica y política de la población, en relación con las desigualdades a nivel nacional y mundial, es decir, se aspira a que los habitantes de cada país tengan la oportunidad de acceder a las oportunidades de mejorar su calidad de vida en igualdad de condiciones y oportunidades, eliminando los actos y barreras discriminatorias que les han limitado históricamente.

Así las cosas, resulta de relevancia garantizar los derechos a la tierra, a la propiedad y a los recursos naturales que puedan producir igualdad, así como es de relevante superar las vulnerabilidades que producen las desigualdades en o entre naciones. (UNESCO, 2017, p. 31).

En este contexto, el objetivo 16 “Paz, justicia e instituciones sólidas, cita “Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, proporcionar a todas las personas acceso a la justicia y desarrollar instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles” (UNESCO, 2017, p. 42).

Este objetivo hace referencia a la promoción de la cultura de paz en las naciones firmantes, una educación para la paz y la sana convivencia entre habitantes y entre naciones, esa condición que anhela todo habitantes del planeta. Vivir en armonía y paz, es el fin que procura este objetivo, lo cual se consigue mediante una administración de la justicia que sea independiente, sin influencias políticas, corrupción, tiranías o cualquier manifestación que altere el acceso a una justicia pronta y cumplida para todos, en igualdad de condiciones.

En este sentido, resulta de importancia la vivencia y respeto a los derechos humanos -de las cuatro generaciones de derechos que se han alcanzado en la historia de los seres humanos en sociedad-, los cuales son irrenunciables, intransferibles y que representan el bien más valioso que posee toda persona, el derecho a la vida y el respeto a su integridad.

Estos tres objetivos guardan una relación estrecha con la gestión educativa desde el

liderazgo que se examina en esta investigación, dado que se desarrolla en un centro educativo público de educación secundaria y que procura revisar temas como la gestión educativa, el liderazgo y la cultura organizacional, a fin de determinar el desempeño de los indicadores citados entre la población colaboradora de dicho centro y finalmente, se procura realizar una propuesta para fortalecer estos indicadores y con ello las dinámicas de funcionamiento del centro.

Resulta valioso revisar el caso de Costa Rica en referencia a los temas que trata la agenda 2030 y los ODS, dado su vocación democrática, solidaria, pacífica y de cuidado del ambiente, reconocida a nivel internacional por ostentar un lugar ejemplarizante en la región en estos aspectos de desarrollo humano.

Costa Rica a partir de la promulgación de la Constitución Política, en el artículo 50, estableció los cimientos del Desarrollo Sostenible desde sus tres dimensiones: económica, social y ambiental. La Asamblea Constituyente (1949) estableció en este artículo que: El Estado procurará el mayor bienestar a todos los habitantes del país, organizando y estimulando la producción y el más adecuado reparto de la riqueza. Toda persona tiene derecho a un ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Por ello, está legitimada para denunciar los actos que infrinjan ese derecho y para reclamar la reparación del daño causado. El Estado garantizará, defenderá y preservará ese derecho. (Chen et al, 2019, p.47)

Desde la Constitución Política de Costa Rica, en una amplitud de Leyes, decretos ejecutivos, políticas, reglamentos y normas, el país ha puesto especial énfasis en el desarrollo humano sostenible y como dato de referencia, el 26% del territorio nacional corresponde a áreas de conservación, sumado a la abolición del ejército en el año 1948 y la importancia que se le da a la educación, la cuál es de cobertura pública y obligatoria para todos los habitantes del país hasta a la educación secundaria, sumado a los esfuerzos por erradicar la pobreza y procurar el bienestar colectivo de la sociedad.

Resulta imperante que los gestores educativos de los diferentes niveles del sistema, sea: preescolar, primaria, secundaria y universitaria, consideren como eje central de su gestión los objetivos que suscribieron las naciones participantes y que sirvan como meta país para impulsar de manera decidida el desarrollo humano sostenible de los habitantes de la nación.

La dimensión ética de la investigación

El término ética es ampliamente utilizado en la sociedad, con regularidad se usa para distintas aplicaciones, coincidiendo con las actuaciones o comportamientos que se esperan de las personas que integran determinado grupo, con apego a un desempeño esperado.

El concepto es definido por Rojas (2011). “la ética es normativa, esto es, vinculante, obligatoria para con las pautas establecidas que permitan la convivencia del grupo humano.” (p.5). De la definición anterior se desprende que la ética está vinculada a las normas de comportamiento o convivencia establecidas por la sociedad para determinados grupos o individuos.

Roverssi (2023) en la disertación titulada “desarrollar una nueva ética del cuidado o el llamado a una caridad distinta” expone un amplio discurso sobre el tema de la ética, basado en el principio de la solidaridad, la humanidad, el servicio y el cuidado de las personas menos provistas de la sociedad, con una profunda reflexión sobre el mensaje del maestro Jesús, quien construyó una filosofía de esperanza, basada en el amor al prójimo, la búsqueda permanente del bien común, y el servicio desinteresado, un claro ejemplo de liderazgo de servicio.

Por su parte, la historia señala que las encíclicas papales, han tratado temas éticos de relevancia para el desarrollo humano y la búsqueda permanente del bien y de la solidaridad con las personas que más necesitan, en el epigrama de la humanidad, tal que han inspirado a muchos líderes mundiales con sus ponencias.

Para Rojas (2011). La ética profesional “es un compromiso vivencial que va más allá de la norma escrita y debe hacerse efectiva teórica y prácticamente” (p.1), lo que representa que un desempeño ético incluye elementos conceptuales de la disciplina, así como las conductas o actitudes que evidencian este compromiso permanente del profesional con su profesión.

Esta investigación procura examinar los temas de liderazgo y cultura organizacional, en un centro educativo público de educación secundaria, lo que representa un tema ético y social para las personas usuarias del servicio, caracterizadas por disponer de reducidos recursos económicos, quienes mayoritariamente tienen este centro como su única posibilidad de acceder a la educación secundaria, por lo que las mejoras en calidad del servicio, repercuten de manera directa en mayores y mejores oportunidades en sus proyectos de vida.

Lo anterior se vincula con la ética del cuidado, que hacer referencia al deber que tiene cada habitante del planeta de ofrecer cuidado en cada una de sus acciones, a efectos de procurar

el bien, no como una acción aislada, sino como un estilo permanente de vida.

Por su parte, los aportes que puedan derivarse de la investigación, permitirán un avance en esa ruta del cuidado, si generan efectos positivos en la prestación del servicio educativo dirigido a esta población, que requiere de mejores oportunidades, lo que ocasiona una cuota de aporte en su bienestar y mejora de su calidad de vida.

En este sentido, la ética aplica desde diferentes momentos, primero desde la selección del tema, lo que persigue el examen y análisis de un tema social, la revisión del liderazgo en el personal del centro educativo y la cultura organizacional. A su vez, el centro educativo que se elige para realizar la investigación, el cual está ubicado en una zona rural, donde los resultados del estudio podrán traer consigo oportunidades de mejora para el proceso.

Otro componente se identifica en el trato de la información, dado que cada vez que se consulta personas, se les expone anticipadamente los fines del estudio, su naturaleza y el uso que se le dará a los datos y se les brinda un consentimiento informado, que ellos leen, analizan y comprenden previo a su participación, con ello se asegura que las participaciones sean libres, voluntarias e informadas, complementado con la firma de consentimiento informado como resguardo de estos derechos y libertades.

Finalmente se ofrece a las personas colaboradoras del centro educativo una devolución de resultados, para que conozcan tanto los datos compilados, como las propuestas de solución que se ofrecen.

La devolución procura la consolidación de valores en las personas colaboradoras del centro educativo, entre estos la convivencia pacífica, la armonía, el servicio, la solidaridad y la búsqueda del bienestar colectivo, con lo cual se procura articula el principio del cuidado entre pares y hacia las personas beneficiarias del servicio.

A su vez, se pretende propiciar en las personas identificadas con los mayores niveles de liderazgo del equipo, la apropiación de herramientas para maximizar este rol en procura del desarrollo organizacional y la consolidación de una cultura de servicio.

La ética del cuidado se aplica al valorar las necesidades de la investigación como una oportunidad de mejora y del bienestar colectivo, para la población usuarios del servicio educativo y cada esfuerzo realizado durante la investigación, a fin de generar un diagnóstico y un producto de solución útil y que beneficie a los usuarios finales del servicio.

2. Antecedentes

En este apartado se presenta las investigaciones realizadas por diferentes proponentes en una línea del tiempo, sobre el tema de investigación. Se ordenan cronológicamente de las más antiguas a las más recientes, con lo cual se puede apreciar la evolución que ha tenido los temas investigados con el paso del tiempo y sobre todo, con los nuevos descubrimientos y aportes que cada época les imprime.

El autor Rodríguez (2010), realiza una investigación en la que sistematiza las formas del pensamiento de autores destacados acerca del fenómeno de la cultura organizacional. Esta sistematización la lleva a cabo desde la visión práctica de su importancia para la implementación de la estrategia y sus efectos en la eficiencia y la efectividad del desempeño. En su investigación concluye que todos los autores consultados concuerdan en reconocer la cultura organizacional como relevante para la estrategia, no obstante, los mismos discrepan en cuanto a la posibilidad de administrar la cultura, reorientarla o transformarla.

Aunado a lo anterior, en la investigación bibliográfica de Ruiz y Naranjo (2012), se demostró que los estudios relacionados con cultura organizacional son bastante incipientes, si bien las fuentes consultadas brindan evidencia de la importancia de la cultura para las empresas, en general los trabajos se ocupan de caracterizar la cultura, pero en pocos casos profundizan en la incidencia que tiene sobre los resultados del negocio.

De los dos estudios anteriores se desprende que la cultura organizacional representa un campo amplio de análisis, de lo cual, aunque se han realizado numerosas investigaciones, resulta de valor que esta tiene un efecto directo en la estrategia organizacional, sin embargo, los mismos estudios consideran todo un desafío la implementación de cambios en su administración y transformación, situación de valor para el análisis que pretende hacer la actual investigación.

En una investigación académica, Salón (2019), analizó las prácticas de liderazgo colaborativo empleadas por directores de escuelas primarias y secundarias. El propósito de este estudio cualitativo fue describir, analizar e interpretar las percepciones de 15 directores de escuelas primarias y secundarias de la ciudad de Nueva York sobre las prácticas de liderazgo colaborativo utilizadas en sus escuelas.

Como resultados del estudio se desprende que ha habido un creciente cuerpo de investigación que muestra que la colaboración entre maestros y administradores mejora los resultados de los estudiantes. Los directores de este estudio creen que: establecer tiempo

suficiente para la colaboración, reuniones semanales del equipo de maestros, protocolos claros, solicitar comentarios de las partes interesadas, la participación del líder escolar en el currículo, la instrucción y el desarrollo de la evaluación, y los trabajos colegiados entre compañeros son importantes para un liderazgo colaborativo efectivo.

Los directores de este estudio consideraron que las siguientes cinco prácticas de liderazgo colaborativo son las más efectivas para establecer el liderazgo colaborativo: (a) establecer el tiempo suficiente, (b) tener protocolos claramente delineados, (c) apoyo colegiado uno a uno, (d) caminatas de aprendizaje, (e) nombrar y modelar estrategias de liderazgo. Este estudio informa a los líderes del sistema para que promulguen políticas y prácticas que apoyen a los directores a involucrar con éxito a sus comunidades escolares en el trabajo colaborativo.

La investigación incluye dentro de los actores en análisis a la persona gestora del centro educativo, sumado a los administrativo-docentes y docentes, sin embargo, por ello resulta de valor los hallazgos de Ruiz y Naranjo, respecto al liderazgo colaborativo del gestor del centro, a efectos de analizar este estilo de liderazgo y evidenciar si está presente en el centro en análisis y sus potenciales beneficios en las dinámicas de grupo.

En el año 2020, Mora realiza una investigación sobre la comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria. El objetivo del estudio consistió en propiciar el conocimiento del clima social de la organización, hacer que el trabajo y la dirección sean más cooperativas y menos tensas, conduciendo al aumento de la productividad con eficacia y eficiencia.

Los resultados consisten en las siguientes conclusiones: El sentido de pertenencia hacia la organización está influenciado por la percepción de los trabajadores respecto a su sistema de comunicación. La comunicación organizacional es un factor importante para que la gestión empresarial se lleve a cabo con éxito, el buen manejo de esta, puede hacer perdurar o no una organización. La comunicación interna constituye una aliada para la obtención de objetivos estratégicos y alcanzar situaciones de cambio.

La ausencia de una visión y trabajo profesional con la comunicación interna redundará en problemas en las distintas relaciones que se dan dentro de la organización. Trabajar con seriedad la comunicación interna es, ni más ni menos, trabajar en la mejora de la cultura organizacional.

Sobre este mismo tema, Tamayo (2020), en su investigación titulada: Comunicación

interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria, realizó un estudio con el objetivo de propiciar el conocimiento del clima social de la organización, hacer que el trabajo y la dirección sean más cooperativas y menos tensas, conduciendo al aumento de la productividad con eficacia y eficiencia. Menciona que estimular la creatividad de los trabajadores, mejorar la motivación, favorecer su enriquecimiento y desarrollo personal y, por ende, el desempeño laboral. Transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la Institución.

De las investigaciones anterior sobre comunicación organizacional, Clima organizacional y satisfacción laboral se puede inferir que la comunicación es un elemento determinante para crear relaciones interpersonales de colaboración, empáticas y amigables, siendo lo contrario cuando no existen mecanismos efectivos en la comunicación, escenario que propicia relacione interpersonales tensas y conflictos entre el personal.

Estas investigaciones son relevantes como referentes teóricos para el estudio, que pretende realizar análisis de estos procesos en el liceo en estudio y en su condición de referentes propician el análisis de lo encontrado en campo con los resultados de estas investigaciones, insumos necesarios para plantear posibles cursos de acción de mejora y desarrollo para el centro educativo.

En el año 2021, Sierra realiza un estudio sobre el Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible, con el que procuró hacer un análisis de los liderazgos de algunos sistemas educativos latinoamericanos, destacando las características de cada uno y procura establecer la importancia del modelo de gestión educativa y de la forma de liderar en cuanto al carácter, las capacidades y el sentido de liderazgo presente en éstos.

Los resultados permiten evidenciar que las organizaciones educativas tienen un sistema central de valores compartidos que construyen la estrategia, el sistema y su estructura sobre bases sólidas sustentadas en su filosofía institucional.

El liderazgo educativo se construye en la relación de todos los elementos expresados hasta ahora y en la interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad de sus líderes y la cohesión entre la visión de futuro de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo humano de las personas que la componen.

La sostenibilidad es fuente del desarrollo educativo, en cuanto a los factores que influyen

en la formación, como es lo social, económico y ambiental, mediado por la ética, con relación a los principios y valores.

En el año 2022, los investigadores Estadounidenses: Irby, Verde y Ishimaru, realizaron una indagación bajo el título: El liderazgo distrital para la equidad: una exploración de las configuraciones y vulnerabilidades de los roles de director. Entrevistaron a 13 directores de equidad en ejercicio y analizaron documentos como actas de reuniones, políticas de equidad, declaraciones de misión de equidad, descripciones de trabajo y organigramas.

Este estudio buscó comprender los esfuerzos de los directores de equidad a nivel de distrito PK-12 para mejorar las experiencias de los estudiantes de etnia afrodescendiente y los resultados en los distritos de los Estados Unidos. Los resultados muestran que los directores experimentaron vulnerabilidades estructurales y psicológicas dependiendo de cómo sus distritos estructuraron el rol con poder posicional, recursos y autoridad para llevar a cabo su trabajo de liderazgo. Los roles de los directores de equidad a menudo eran ambiguos y a veces desalineados con las tareas de liderazgo esperadas. La opresión racial y de género institucionalizada agravó las vulnerabilidades del papel.

Para aprovechar todo el potencial de esta nueva posición de liderazgo distrital, los distritos deben atender no solo a lo que esperan que logren los directores de equidad, sino también a las configuraciones del rol a medida que se cruza con la opresión racial y de género relacionada con el trabajo en los distritos.

Resulta de interés para la investigación el rescate del liderazgo, en este caso del personal administrativo o directivo y del personal docente y su compromiso con la equidad en el desarrollo del equipo de trabajo, así como los valores que este propicie en el equipo de trabajo, para obtener relaciones laborales respetuosas y empáticas.

Mediante un acercamiento preliminar del investigador, realizado en el Liceo Turrúcares, en el mes de junio del 2022, como parte de un curso de Desarrollo Humano y Cultura Organizacional, en la Maestría de Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional de Costa Rica, se aplicó una entrevista al gestor educativo y un cuestionario al personal docente de dicho centro, para conocer su percepción respecto a la cultura organizacional, del cual se desprenden datos de sumo valor para la investigación, que se pasa a detallar.

Al consultar por la comunicación que mantiene la dirección con el personal docente, se obtuvo que un 75% considera que la comunicación es efectiva en el centro educativo, mientras

que un 25% considera que lo es a veces y casi nunca.

Al consultar por el liderazgo ejercido por el gestor educativo sobre el equipo de trabajo, alrededor del 88 % considera que efectivamente recibe las instrucciones necesarias de su jefatura, con las cuales pueden realizar su trabajo, frente a un 12% que no lo considera de esa manera.

Se consultó también por la motivación percibida y del resultado se desprende que un 52% considera que constantemente siente motivación para laborar en el centro educativo, frente a un 33% que considera que a veces y un 15% que considera que casi nunca, datos que deja una importante oportunidad de mejora.

Estos datos representan un punto de partida de valor para la investigación, ya que permiten su análisis en un segundo momento y el cruce de datos permite conocer de primera mano la evolución que las variables analizadas en ese primer momento, contrastado con la totalidad de variables que serán analizadas durante la investigación.

3. Problema Identificado

Las expresiones de liderazgo que existen en un centro educativo, resultan determinantes para la definición de su cultura organizacional y las condiciones ambientales de éste, por lo que se hace necesario estudiar el efecto que tiene el liderazgo, tanto del personal administrativo (incluido el director) como del existente en el personal docente y administrativo, que influye en la consecución de las metas organizacionales y en el funcionamiento general del centro.

En este sentido, es determinante analizar el talento humano que integra el centro educativo, el cual está conformado por el personal docente-administrativo, a cargo de la administración del centro, el personal docente a cargo de impartir la formación a la población estudiante y el personal de apoyo o administrativo, a cargo de tareas complementarias al servicio como: la seguridad, oficina, mantenimiento y servicio de alimentación.

Por su parte, al definir el problema de investigación, citan Hernández y Mendoza (2018) “En términos generales, plantear el problema significa afinar, precisar y estructurar la idea de investigación, lo cual involucra mayor formalización y delimitación” (p. 40).

Al tratar el problema que se pretende investigar, conviene revisar el funcionamiento de los centros educativos públicos de Costa Rica, para lo cual, se hace necesario revisar el principal estudio que dispone el país en materia de observatorio del desarrollo de la educación, el cual corresponde al Informe del Estado de la Educación, del Programa Estado de la Nación. Dicha

entidad, en su estudio del año 2021 describe el panorama que vive la educación costarricense, con hallazgos trascendentes sobre los limitados logros del sistema educativo y las importantes carencias que ha capitalizado la educación con el paso del tiempo, sumado a la afectación que le produjo la pandemia de los años 2020 y 2021, que potenció las desigualdades del sistema y que limitó el logro de indicadores clave.

Este octavo informe, analiza los principales desafíos que tiene la educación pública de Costa Rica, primero presenta un diagnóstico que permite entender el estado de situación, así como puntualiza los desafíos del sistema, puestos en evidencia por el informe, tal como las limitaciones de las personas estudiantes en la comprensión lectora, el nivel de logro en matemáticas, el acceso a la tecnología y conectividad en los centros educativos, la capacitación docente sobre inmersión tecnológica en la mediación, pero además, es depauperada la capacidad del sistema para responder a estos desafíos, en medio de una crisis económica que afecta el funcionamiento del sistema y que lo limita a reaccionar con la celeridad requerida.

Con este escenario, resulta de sumo valor el estudio del liderazgo que se pueda evidenciar en los centros educativos, sobre todo, revisar las capacidades en cuanto a gestión y aprovechamiento del recurso humano que lo conforman, es decir, el personal docente y administrativo.

Como parte del análisis del liderazgo, es determinante identificar y caracterizar algunos elementos que lo identifican, tales como: las relaciones interpersonales de los líderes, la comunicación, la orientación por las personas y las tareas y la cultura organizacional que se propicia en la organización.

El liderazgo educativo se construye mediante la integración de los recursos físicos y materiales del centro, los pedagógicos que hacen posible la operación del servicio y el recurso humano, clave en el desarrollo del servicio, sumada la innovación y la creatividad de sus líderes y la cohesión alcanzada por la visión de futuro de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo humano de las personas que la componen.

En cuanto a las relaciones interpersonales, es necesario analizar cuál es el origen de éstas, así como el efecto que tiene sobre el equipo de trabajo, es decir, la percepción que tienen los integrantes del equipo administrativo y docente de ese centro educativo y en cuanto les afecta o favorece.

Por su parte, la comunicación organizacional es un factor importante para que la gestión

organizacional se lleve a cabo con éxito, además, su adecuado manejo puede hacer perdurar o no una organización. Es de interés para el estudio explorar cómo se dan estos procesos, los medios o recursos empleados, la efectividad de ésta y cuál es el resultado que se obtiene, es decir, cuan efectiva es la comunicación institucional para el logro de las metas, así como determinar cuáles situaciones puede causar problemas de comunicación o, en cuanto afecta el alcance de las metas.

Un aspecto relevante es la atención e importancia que le dan las figuras de liderazgo al logro de las tareas y a las personas, entendido como el énfasis que le da a conseguir las tareas o resultados en la organización, al lado de su énfasis por las personas que hacen esas tareas y sus habilidades de afiliación, fraternidad y logro, así como su relación con la dinámica de grupo. En consecuencia, se tiene que un excesivo énfasis en las tareas provoca tensión y problemas en el ambiente de trabajo y por el contrario, un excesivo énfasis en las personas podría provocar un ambiente muy agradable, pero podría ponerse en riesgo el logro de las metas.

Respecto a la importancia de la gestión del director de un centro educativo, en momentos donde es determinante la toma de decisiones, citan: Campos, et al. (2021) “Esta situación plantea la necesidad de redefinir la importancia de la gestión educativa como una forma de priorizar los esfuerzos dirigidos a mantener el contacto y la continuidad de los aprendizajes y el desarrollo pedagógico” (p. 41).

Como un complemento al liderazgo del gestor, en el centro se suman los liderazgos del personal docentes, mismos que son igualmente determinantes para en la construcción de la cultura organizacional. Al respecto cita Gento, et al. (2019). “Evidentemente, en primer lugar, el profesor como líder del aula o grupo de alumnos debe contribuir a afianzar la capacidad auto formadora de los mismos y a configurar una auténtica comunidad de aprendizaje” (p. 486).

En este sentido, citan Cerdas, et al. (2018) “Se requiere un gestor educativo que favorezca el desarrollo de liderazgos emergentes y que motive a sus miembros a desarrollar propuestas que lleven una clara concordancia con el modelo de gestión pedagógica” (p. 57).

Resulta de suma importancia identificar aspectos que puedan tener causas en relación con el logro de metas y sus posibles consecuencias sobre el desempeño laboral y el ambiente organizacional del centro educativo en estudio. En este orden de ideas, la investigación pretender identificar posibles debilidades en las variables en análisis, tal que propicie los insumos que permitan plantear propuestas de mejora en la gestión del centro educativo.

Conviene plantear el siguiente problema de investigación: ¿Cómo analizar la cultura organizacional del Liceo Turrúcares de Alajuela, desde los liderazgos presentes en la gestión educativa y el personal docente y administrativo del centro?

Figura 2

Diagrama de problema



Nota. Elaboración propia.

La figura 2 contiene elementos claves para determinar el problema que motiva la investigación, tal es el caso del análisis de los liderazgos presentes en el centro, la cultura organizacional existente, la gestión educativa y sus efectos en la construcción de la cultura y los procesos de comunicación y motivación productos de la cultura, mismos que pretende comprender el estudio.

Contexto

Respecto a la gestión del Liceo Turrúcares de Alajuela, centro educativo donde se realiza la investigación, resulta de importancia contextualizar algunos antecedentes y situaciones que han motivado a este colegio un objeto de estudio.

Para ello, se revisan los datos y la dinámica del centro del último decenio. En el año 2011 asume la dirección del centro educativo un administrador el cual, según el relato del personal, inicialmente mostró un desempeño regular, sin embargo, en cierta parte de su gestión, se rumoró la posibilidad de que existiera una aparente relación sentimental con una persona funcionaria del centro educativo, situación que trasciende hasta la instancia superior al centro educativo, la supervisión, entre otros datos la persona gestora fue acusada por el personal del centro educativo de acoso laboral, proceso que llegó hasta las instancias judiciales, donde el

gestor ganó el juicio y regresó a la institución, por lo que los docentes pensaron que venía con malas intenciones administrativas, cerraron el colegio y esto provocó que el MEP lo reubicara.

En el año 2015 asume la dirección otra persona administradora, quien acarrea el antecedente de conflictos en otros centros. Entre los inconvenientes que aparentemente se le atribuyeron en su momento, destacan problemas en la gestión documental, la administración de activos, gestión de horarios sin explicación aparente, dificultades en gestiones y trámites administrativos del centro educativo, dificultades en la gestión del comedor y se le recuerda por tener dificultades en las relaciones interpersonales y de comunicación asertiva.

En el año 2020 inicia una nueva persona gestora, de la cual se relata por el personal del centro algunas dificultades en la comunicación con el personal administrativo, dificultades en las gestiones administrativas y algunas otras limitaciones en la gestión que afectaba el funcionamiento orgánico del centro. Los problemas de comunicación y las relaciones interpersonales con el personal se agravaron con la llegada de la pandemia en el 2020, resultó con un conflicto de cierre el centro educativo por estudiantes y funcionarios y como consecuencia la reubicación laboral.

Para el año 2021 asume la dirección el actual gestor, el cual ha logrado articular al personal que venía con fracturas internas, producto de los procesos anteriores, ha logrado encausar tanto el talento humano con el proyecto educativo como un todo y definir un norte y sentido al centro y su proyección.

El centro presenta algunos desafíos que siguen siendo potencialmente detonantes de conflicto, entre los que se cita: El edificio fue construido en un terreno que está en disputa legal en los tribunales de justicia, lo que provoca inestabilidad en el personal que percibe que de perder el proceso se verá en riesgo su estabilidad laboral, los pesos y contrapesos políticos de la comunidad que intervienen en las decisiones del centro educativo, el personal está muy arraigado al centro y en ocasiones provoca que se reacciones con cierres y huelgas, entre otros desafíos.

4. Objetivos general y específicos del proyecto

Objetivo general.

Analizar la cultura organizacional del Liceo Turrúcares de Alajuela, desde la gestión educativa y el liderazgo.

Objetivos específicos.

1. Identificar las estrategias de gestión educativa desde el liderazgo, presentes en la cultura organizacional del Liceo Turrúcares.
2. Determinar elementos de la cultura organizacional pertinentes en la implementación de una propuesta de gestión desde el liderazgo.
3. Diseñar una propuesta de gestión educativa desde el liderazgo, para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Capítulo 2

Marco teórico

En este apartado se exponen los principales elementos conceptuales relacionados con el campo de acción de la investigación, que comprenden: la gestión educativa, el liderazgo, la motivación y la cultura organizacional, mismo que dan sustento teórico y conceptual al trabajo de investigación.

1. La Gestión

La gestión es un concepto novedoso, que trasciende el concepto de administración, hace referencia a los procesos y acciones que buscan hacer posible que en una organización se preste un servicio de manera oportuna, eficaz y eficiente, integrando a estas las personas participantes de la organización, tomando en consideración la constante interacción de sus elementos, para alcanzar las metas establecidas.

Partiendo del concepto de gestión, el autor Botero (2009) la define como, la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos, lo que representa una capacidad que debe tener la persona que lidera, y que le permita alcanzar los objetivos propuestos.

2. Gestión educativa.

La gestión educativa se refiere a los procesos que se realizan en una organización educativa, tendientes a alcanzar los fines de ésta. Ledezma, et al. (2019) mencionan que “la gestión educativa son las acciones de dirigir y guiar una institución” (p. 62).

La gestión se ocupa de los aspectos de orden administrativo, sumado a los elementos propios de las tareas de orden curricular y pedagógico en un centro educativo, en consecuencia, los autores Jurado, et al. (2011) afirman que:

La gestión contribuye a que la pedagogía trascienda, cambie, se transforme, dando frutos que paulatinamente permitan alcanzar metas a las cuales se aspira a llegar, para así tener sistemas educativos de calidad en los que se mantengan prospectivas de socialización, cambio y mejora permanente por medio de la articulación entre el contexto, los procesos académicos y administrativos, para así lograr la tan anhelada calidad integral. (p. 222)

Para Arias, et al. (2014) la gestión educativa corresponde a: “una disciplina de la gestión en la que interactúan la teoría, la política y la pragmática. Los ámbitos de la gestión educativa son la gestión institucional, la gestión pedagógica y la gestión administrativa” (p. 101).

Partiendo de la definición anterior, se puede comprender que la gestión educativa integra el todo de la organización, es decir, sus relaciones internas y externas con el medio y la sociedad, pero que, además, centra su atención en la gestión pedagógica, que integra las variables que intervienen en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, los cuales crean una ventaja competitiva, que caracterizan y diferencian a una institución de las demás y que, se ocupa de los elementos de la administración del recinto. De manera coincidente, Campos, et al. (2021) al referirse a la definición de gestión educativa citan:

Debe entenderse como un proceso de socialización por el cual una entidad educativa realiza una secuencia de acciones coordinadas y armonizadas en relación con la planificación, organización, dirección, evaluación, seguimiento y control que permiten generar e incitar una enseñanza y aprendizaje crítico y con autonomía de todos los actores de la comunidad educativa, orientada al logro de objetivos conjuntos que al interactuar permiten el crecimiento participativo y sistémico en los espacios pedagógicos y administrativos, para lo cual se integran cuatro áreas: los recursos humanos, los recursos físicos, los recursos financieros y los recursos curriculares. (p.41)

Al analizar la gestión de un centro educativo, resulta de interés revisar los recursos que intervienen en la organización y gestión de éste, teniendo como punto de partida que, un centro educativo tiene una estructura administrativa al igual que una organización ordinaria, es decir, niveles jerárquicos y puestos de responsabilidad y operativos, pero que al tratarse de un servicio educativo, reviste de amplia importancia el talento humano que intervienen en la prestación del servicio, y los recursos didácticos, elementos diferenciadores en la calidad del servicio, sumado a los recursos físicos y financieros necesarios para alcanzar los fines educativos propuestos.

Las autoras Chen y Vargas (2007), haciendo referencia a la gestión de los recursos institucionales citan:

La gestión de recursos institucionales se conceptúa como un sistema altamente interrelacionado, en el que los elementos se intercomunican y que la razón de ser de un centro educativo no son sus elementos, sino la integración de ellos, se

facilita la gestión educativa. (p.24)

Por su parte, al tratar el tema de los recursos institucionales, que interviene en la gestión educativa y en la consecución de los fines y metas de la gestión de un centro educativo, resulta de valor lo citado por Chen y Vargas (2007):

Se identifican cuatros factores organizativos en la administración de recursos institucionales, que se correlaciona recíprocamente, y que, por lo tanto, afectan y se ven afectados por la totalidad del sistema: Gestión del talento humano, Administración de los recursos Físicos, Administración de los recursos financieros y Administración de recursos curriculares. (p.24)

Talento Humano

El talento humano de una organización consiste en las personas que la integran, quienes son capaces de dotarla de la inteligencia, talento, productividad y aprendizaje, recursos indispensables para permanecer competitivos y mantener una constante renovación, en un mundo colmado de cambios y desafíos.

La gestión del talento humano consiste en una serie de etapas, tendientes a explorar el mercado del recurso humano e interesar y atraer al personal idóneo, que requiere la organización para realizar las tareas propias de su quehacer, pasando por las etapas de provisión, organización, mantenimiento y desarrollo del talento humano.

Para Chiavenato (2011) “La expresión recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales” (p.2).

Las personas pasan una importante cantidad de tiempo en las organizaciones y obtener de ellas beneficios de valor para satisfacer sus necesidades. Por otro lado, las organizaciones requieren de las personas para poder realizar sus tareas, obtener de ellas ideas, acciones y propósitos que permiten que la organización se desarrolle, construya una imagen, cree valor y sean reconocidas en su medio.

En referencia a los recursos humanos de una institución educativa, Chen y Vargas (2007) refieren que el área del recurso humano comprende al personal docente y administrativo que forman parte de una institución educativo y que brindan los servicios en nombre de esta, en función de proyecto educativo del centro.

Los centros educativos por su parte, son el resultado del trabajo y aporte de su personal,

quienes representan la fuerza productiva e intelectual que, en equipo, brindan un servicio a personas usuarias que lo requieren y que, depende de éste para desarrollar las habilidades y competencias necesarias para afrontar la vida y lograr su proyecto individual.

La gestión del recurso humano implica las siguientes etapas:

- a. Reclutamiento. Referido a interesar y atraer potenciales candidatos del mercado el recurso humano para ocupar los puestos disponibles que requiere llenar la organización.
- b. Selección. Consiste en elegir a las personas idóneas, entre los individuos disponibles, producto del proceso de reclutamiento. Este proceso incluye técnicas, entrevistas, revisión de referencias, test psicométricos o de personalidad, pruebas específicas y otros procesos, dependiendo del nivel de complejidad que tenga el puesto por ocupar, así, entre mayor nivel de dificultad tenga el puesto, más riguroso será el proceso de selección.
- c. Capacitación. Una vez elegida la persona o personas que requiere la institución, corresponde ofrecerle los recursos necesarios para su buen desempeño, este proceso pasa por dar a conocer a las personas contratadas detalles de la organización como misión, visión, valores, plan de trabajo, cultura organización, así como detalles propios para el desempeño del puesto, tales como procedimientos, uso de sistemas, normas, relaciones orgánicas y todas aquellas facilidades que requiere para desempeñar a satisfacción el puesto.
- d. Evaluación. Este es un proceso constante, con el cual se valora el logro de las metas individuales y su aporte a la consecución de las metas grupales o de departamento, sus relaciones con los compañeros de trabajo, las personas usuarias y en general su desempeño en la organización.
- e. Desarrollo. Consiste en las oportunidades que la organización ofrece a los colaboradores, para aumentar su potencial de trabajo, tal que le permita ascender y ocupar nuevos puestos de mayor responsabilidad dentro o fuera de la organización.

La gestión del talento humano contiene el análisis de las habilidades de las personas que integran la organización educativa, de los cuales un puesto clave es la dirección, que se espera esté representada por una persona con habilidades técnicas sólidas y habilidades blandas, entre las que destaca el liderazgo y el trabajo en equipo. En ese contexto, quien dirige la institución

es quien debe asumir el papel de líder, por lo que “se espera que sea una persona con una serie de características, habilidades y destrezas de relevancia que le permitan ejercer su cargo de forma idónea” (Morales, 2018, p. 51).

En este sentido, Lalo (2010), consideran que el liderazgo consiste en “la capacidad de establecer objetivos y movilizar a otras personas hacia su concreción” (p.24), entendida como la capacidad para generar cambios, esta habilidad puede estar presente tanto en directivos como en individuos que ocupan cargos en todas las líneas jerárquicas, con o sin poder de mando, así como también se identifican en organizaciones sociales, equipos deportivos, grupos religiosos, asociaciones académicas, organizaciones comunales, familias y en general en la sociedad.

Los autores Cuadra y Veloso (2007), afirma que existe un acuerdo generalizado referente a que el éxito o fracaso de cualquier organización, dependerá en buena medida, de la gestión y habilidades de sus líderes.

Para contextualizar el tema, se hará una presentación de un estilo de liderazgo que ha trascendido en el tiempo, de nombre Rejilla administrativa o gerencial, que define el liderazgo en cinco tipos, clasificados con base en su preocupación por alcanzar las tareas u objetivos y/o por su preocupación por el bienestar del recurso humano. El otro estilo es contemporáneo, promovido por las organizaciones más exitosas que se consolidan en tiempos recientes, este es el liderazgo basado en valores.

La rejilla administrativa. Según el autor Chiavenato (2006) este es un modelo que ubica 5 niveles de liderazgo, en relación a su nivel de interés por el alcance de los objetivos de la organización o por las personas que la integra, ubicado en un eje cartesiano.

- Estilo de gestión empobrecido (Burócrata).

Estos líderes obtienen una puntuación baja tanto en la gestión de logros como en la gestión del equipo de trabajo. Este es el estilo de gestión es menos efectivo de todos, porque evidencia poca preocupación por la productividad, así como por el bienestar humano y los niveles de motivación de sus colaboradores.

- Estilo de gestión de productos o perecer (Autócrata)

Este estilo de liderazgo muestra una baja preocupación por las personas, sin embargo, presenta un alto interés en hacer bien el trabajo o por lograr alta productividad. Estos líderes se caracterizan por tener más control y ejercer dominio sobre sus subordinados.

- Estilo de gestión intermedia (demócrata).

Estos estilos de líderes pueden parecer que representen el mejor estilo para liderar un equipo, ya que destaca los puntajes de nivel medio de un gerente dentro de la cuadrícula gerencial, sin embargo, no destacan en la obtención de logros.

- Estilo de gestión de clubes de campo (Paternalista).

Este estilo destaca las puntuaciones más altas hacia la preocupación por las personas, sin embargo, presentan bajos resultado en la obtención de metas o resultados. El inconveniente de este enfoque se encuentra en mostrar un alto énfasis en el bienestar de las personas, con baja relevancia y alcance en el logro y metas corporativas.

- Estilo de gestión de equipos (Transformador).

Este estilo de liderazgo es aquel en el que el líder pone un alto énfasis tanto en su equipo, así como, en obtener altos desempeños y logros, siendo este el estilo de liderazgo más efectivo del modelo y el que generalmente obtiene los mejores resultados en productividad, con las mejores condiciones para los equipos de trabajo.

Por su parte, el liderazgo basado en valores puede ser nombrado liderazgo carismático o basado en valores. Castro (2006) refiere que el liderazgo carismático o basado en valores, es una dimensión del liderazgo basado en sólidos principios morales, entendido que el líder es digno de confianza, hábil para anticiparse a las situaciones, honesto, inteligente, intuitivo, justo, lógico, motivador, orientado a la excelencia, positivo, previsor, sincero, visionario, virtuoso. En este sentido, el líder obtiene sus objetivos inspirando, motivando, focalizado en obtener un alto performance de sus seguidores.

Los valores representan las convicciones básicas o creencias profundas de un modo específico de conducta de un individuo, que determinan la vida cotidiana y las interrelaciones entre los integrantes de una organización o en su expresión individual.

Los valores instrumentales o interpersonales corresponden a los prácticos, que definen la convivencia o relaciones cotidianas, sea individuales o a nivel de la organización, entre ellos podemos citar: honestidad, disciplina, puntualidad, responsabilidad, cortesía, servicio, lealtad, amistad, calidez, empatía, comunicación asertiva, entre otros.

Los valores terminales corresponden a las metas que cada individuo se propone alcanzar en la vida, los objetivos que cada persona desea o trata de alcanzar a lo largo de su recorrido, que dan razón y propósito a largo plazo. Algunos ejemplos son: disfrutar de una vida

confortable, independencia y de libre elección, reconocimiento social de vida, vida de bienestar familiar, vida emocionante o de disfrute, disfrutar de larga vida, disfrutar de una vida saludable, entre otros.

Recursos Físicos

Por su parte, en la administración de recursos físicos consiste en aquellos recursos que hacen posible el espacio y los insumos necesarios para el desarrollo de los servicios de una institución, entendido con la infraestructura física, el mobiliario, equipo, insumos, el equipamiento, la infraestructura tecnológica, las áreas externas y, en fin, los espacios y materiales que hacen posible de desarrollo un servicio en los términos de calidad fijados.

Al respecto, Chen y Vargas (2007) plantean que la administración de los recursos físicos de una organización permite una mejor planificación del espacio educativo, la provisión de materiales e insumos en las cantidades y con las calidades requeridas por el proceso educativo, dando el adecuado control a la adquisición, conservación distribución y uso de dichos elementos.

Resulta de suma importancia para los centros educativos, contar con la infraestructura requerida, que permita la implementación de ambientes de aprendizaje necesarios para la oferta educativa y la filosofía del proyecto en general, tal es el caso de una escuela de primaria, el valor que tiene contar con laboratorios de informática, donde se pueden desarrollar aprendizajes mediante el uso de aplicaciones, herramientas y recursos de información y de comunicación, que le permita a los estudiantes adquirir habilidades para acceder a el mundo de la información, su uso y la administración segura de éstos.

En este mismo orden de ideas, para el caso de estudiantes de secundaria o de nivel universitario, resulta necesario acceder a bases de datos, pero además saber clasificar las fuentes, para determinar cuáles contienen datos de alto valor y cuales no son confiables, así como saber aprovechar la multiplicidad de herramientas y recursos didácticos contenidos en la web, con los que pueden reforzar y ampliar temas de interés, así como explorar herramientas y plataformas para producir y compartir contenidos, que contribuyan con su formación y amplíen su horizonte del conocimiento, así como les sirva de apoyo en su proceso formativo.

Algunos ejemplos de espacios de aprendizaje son las bibliotecas o centros de recursos para el aprendizaje, los laboratorios de robótica, laboratorios de ciencias naturales, que permiten a los participantes un acercamiento experimental a los saberes teórico-prácticos, tales que les

propicien experiencias significativas y concretas sobre temas propios de la biología, la química y la física elemental.

En el mismo orden se encuentra los laboratorios de idiomas, que mediante recursos didácticos como aplicaciones específicas, literatura, juegos, insumos que permita crear o simular diferentes escenarios de aprendizaje y simuladores propicien experiencias novedosas respecto al aprendizaje de nuevas lenguas o idiomas.

Sumado a lo anterior, se encuentran los espacios para actividades deportivas, que pueden ser espacios para la práctica de deportes como canchas, gimnasios, piscinas, salones, pistas, zonas de entrenamiento y muchos otros espacios que propicien el movimiento humano y el acondicionamiento corporal necesarios para disfrutar de una vida saludable.

Dentro de esta clasificación de recursos físicos se puede citar también los comedores o espacios para la alimentación humana, necesarios en los centros educativos y en espacios de trabajo en general, que amerita condiciones específicas de bioseguridad, tanto en los lugares donde se almacenan y preparan los alimentos, así como los espacios donde se consumen, que requieren de ciertas normas de mantenimiento y conducta de quienes los utilizan, así como de conservación.

En general, la administración de los recursos físicos involucra la dotación y conservación de los espacios donde se desarrolla el currículo, los espacios comunes o de convivencia, así como los de esparcimiento, acceso y administración del plantel educativo, sumado al mobiliario, tecnología y suministros requeridos para que la práctica pedagógica y los servicios complementarios se ofrezcan con la seguridad y calidad que requieren las personas usuarias y los prestadores del servicio.

Recursos Financieros

Para que los recursos materiales requeridos sean provistos oportunamente, es necesario administrar los recursos financieros, que consisten en las fuentes de ingreso o financiamiento que dispone la organización.

Los recursos financieros corresponden a las fuentes de financiamiento que dispone la institución, entre estos se puede citar: Ingresos por la prestación de servicios, alquileres, intereses recibidos, aportes de la comunidad educativa, aportes del gobierno central, aportes de gobiernos locales, ingresos de programas específicos, aportes de ONG, aportes de empresas privadas y, en fin, todo tipo de ingresos que percibe el centro educativo.

Para disponer de una adecuada administración de estos recursos, se requiere de una planificación, que en materia financiera se le conoce con el nombre de presupuesto. Un presupuesto financiero es una planificación que tiene como objeto principal presuponer una serie de ingresos y gastos en una materia o departamento específico, que se registra en un instrumento o formulario.

Para Masis 1994, (citado por Chen y Vargas, 2007) lo definen como una técnica de planeamiento, a partir de diagnósticos, que permite un logro eficiente de los propósitos y objetivos que plantea un centro educativo.

Por su parte, un presupuesto integra tanto los ingresos proyectados a obtener en un periodo específico, así como la asignación de estos recursos en las diferentes actividades propias de la operación del centro educativo, tal que le permitan realizar sus operaciones regulares, así como dotar el proceso de los insumos y recursos necesarios, dar el mantenimiento que requieren los recursos físicos y adquiere los bienes y servicios necesarios y previstos en la planificación.

Para Torres (2011), el presupuesto es una herramienta de las más antiguas y usadas en todos los tipos de empresas, que integra los ingresos por ventas, los costos, los márgenes, así como los resultados por utilidades, se calcula con base en un año o en años anteriores (Presupuesto con base histórica), o a través de un análisis de mercado, la competencia y las capacidades de la empresa (presupuesto con base analítica) o puede estar definido por áreas de planeación.

Para el caso de los centros educativos públicos de Costa Rica, el plan anual operativo o plan anual de trabajo de un centro educativo consiste en una planificación anual, que responde a un pan estratégico quinquenal, los cuales responden al plan nacional de desarrollo, a los objetivos que define el Ministerio de Educación Pública (MEP) y a los planes de mejoramiento que tiene cada centro educativo.

Este plan anual está ligado a un presupuesto que de alguna forma define el alcance del pan, mismo que se elabora a partir de los recursos que mediante la Ley 6746 designa el MEP a cada centro educativo, con base en la cantidad de estudiantes que atiende, recursos destinados a la operación básica, el pago de servicios y el mantenimiento de su infraestructura.

El presupuesto se formula a partir del plan anual, que integra los recursos de la ley antes citada, sumado a los recursos para financiar programas compensatorios como alimentación y transporte, así como los recursos que el centro educativo genera mediante alquileres, eventos y

donaciones, además de recursos externos, como los que designa la Ley 7552, mediante la cual las Municipalidades designan parte de su presupuesto anual al desarrollo e impulso de la educación del cantón, los recursos para propiciar la convivencia de los estudiantes a través de la participación en festivales, ferias y eventos deportivos, ingresos de la empresa privada, de ONG y de otros recursos que la sociedad designa para mejorar la educación.

Recursos didácticos

Para un centro educativo, los recursos didácticos o curriculares son de vital importancia para el desarrollo del servicio educativo, por lo que su administración determina la oportuna disponibilidad, tanto en cantidad como en calidad, dada la importancia que revisten para el desarrollo del currículo.

En referencia al currículo, el autor Gimeno (2010) refiriéndose al plan de estudios considera que:

El plan original será traducido, interpretado, realizado de una manera u otra por una metodología concreta; será enriquecido o empobrecido; en todo caso será transformado por las prácticas de las instancias políticas y administrativas, por los materiales curriculares por los centros escolares, por el profesorado y por los procedimientos de valuación. (p.15-16)

El texto anterior hace referencia a la relevancia que tienen los elementos que median para hacer efectivo el currículo en la educación, tales como el diseño curricular como tal, los destinatarios o aprendientes, los recursos humanos que realiza la trasposición didáctica, y la mediación, a través de métodos, técnicas y recursos empleados para hacer efectiva la práctica educativa.

Para Chen y Vargas (2007) el currículo se desarrolla en dos momentos, primero la etapa de planeación, que consiste en conocer el contexto en el que se desarrolla el proceso educativo, el eje conceptual y la definición de las estrategias coherentes con los 2 elementos anteriores y la filosofía institucional. En segundo momento corresponde a la ejecución o puesta en práctica de la mediación educativa, que consiste en la integración de estos elementos y su implementación a través de la mediación pedagógica, al servicio del estudiantado.

De manera complementaria, la evaluación consiste en un elemento esencial, que permite a la persona mediadora conocer los niveles de desempeño de cada participante, cuantificar los aprendizajes obtenidos y le da la posibilidad de plantear nuevas actividades tendientes a

fortalecer aquellos aprendizajes que no lograron un nivel de dominio avanzado o satisfactorio en los participantes, según el nivel esperado.

Gimeno (2010) al referirse al componente evaluación formativa, refiere que:

Este abre el camino para entender que la evaluación no es un fin en sí misma, sino que es un elemento que debe permanecer integrado en el currículum, que debe actuar al servicio de quienes aprenden y de quienes enseñan y al servicio de la acción didáctica, porque ella misma es recurso valioso de aprendizaje, que asegura aprendizaje. (p.356)

La administración del currículum es una tarea compartida, que en primera instancia recae en las personas mediadoras o facilitadoras, pero que de manera indirecta o complementaria se ve influenciada por la gestión administrativa del centro educativo, incluyendo las decisiones que la administración tome en materia de suministro de tecnología, insumos didácticos, espacios áulicos, laboratorios, espacios de investigación y en general, todos aquellos espacios que intervienen en los procesos de aprendizaje, por lo que las condiciones de estos espacios y recurso, tiene un efecto directo en los resultados de aprendizaje.

3. Estilos de liderazgo.

El liderazgo es una habilidad que tradicionalmente se ha atribuido a una condición o habilidad que poseen algunas personas, como parte de sus recursos personales, características, rasgos, comportamiento, influencia, patrones de interacción, es decir, que los individuos, desde edades tempranas manifiestan estas características o atributos tales que les permiten tener influencia en el comportamiento o actitud de otras personas, entendida en estudios posteriores como la teoría del gran hombre y sus rasgos.

Es así como surgió la teoría del gran hombre durante el siglo XIX, la cual se atribuye al historiador y ensayista inglés Thomas Carlyle, quien planteó que la historia del mundo no es otra que la biografía de los “grandes hombres claves” en el transcurso de la historia.

Según Lussier y Achua (2002) (citados por Sánchez, I.D. 2009) “La teoría de los rasgos, es la teoría mediante la cual se intenta determinar características distintivas que explican la eficacia del liderazgo” (p.32).

En este sentido, los autores Cuadra y Veloso (2007), afirman que existe un acuerdo generalizado referente a que el éxito o fracaso de cualquier organización, dependerá en buena medida, de la gestión y habilidades de sus líderes.

Por su parte, Lalo (2010), consideran que el liderazgo consiste en “la capacidad de establecer objetivos y movilizar a otras personas hacia su concreción” (p.24).

Entendido el liderazgo como la capacidad que tiene un individuo para generar cambios, esta habilidad puede estar presente tanto en directivos como en personas que ocupan cargos en todas las líneas jerárquicas, con o sin poder de mando, así como también se identifican en organizaciones sociales, equipos deportivos, grupos religiosos, asociaciones académicas, organizaciones comunales, familias y en general, en la sociedad.

En el contexto de una institución educativa, quien la dirige es quien debe asumir el liderazgo, por lo que “se espera que sea una persona con una serie de características, habilidades y destrezas de relevancia que le permitan ejercer su cargo de forma idónea” (Morales, 2018, p. 51).

Para este estudio, se seleccionaron algunas de las teorías referentes a los estilos de liderazgo que dispone la academia, se analizan las siguientes siete clasificaciones y/o estilos: con base en el uso de la autoridad, liderazgo transaccional, transformacional y contingencia, Rejilla gerencial, Liderazgo de servicio y Liderazgo basado en valores.

Con base en el uso de la autoridad.

Esta clasificación es ampliamente reconocida por la academia y en el mundo de las organizaciones, contiene como variable de análisis el uso de la autoridad, con la que ordena el liderazgo de las personas en 3 grandes grupos; El autoritario, el democrático y el liberal. Según citan Salgado, et al. (2016):

Los estudios realizados por Kurtz Lewis y sus colaboradores en la universidad de Iowa, exploraron tres tipos de liderazgo o formas de comportamiento.

- a) Estilo autocrático. Es el líder que centraliza la autoridad, ordena las formas de trabajo, toma decisiones unilateralmente limitando la participación de sus colaboradores.
- b) Estilo democrático. El líder involucra a sus subordinados en la toma de decisiones, comparte autoridad, motiva a la participación de los métodos de trabajo y en el logro de sus metas, busca la retroalimentación como oportunidad

de capacitar y adiestrar a sus colaboradores.

- c) Estilo *Laissiez faire*. El líder proporciona total libertad para tomar decisiones y desarrollar su trabajo como mejor les convenga. (p.25)

Esta clasificación, aunque básica prevalece en el tiempo y ha servido como punto de partida para muchas otras investigaciones sobre el liderazgo y las habilidades directivas. Al someter el modelo a prueba en las organizaciones contemporáneas, a pesar que su transformación y adaptación y a las facilidades que ha promovido la ciencia y la tecnología, el modelo prevalece vigente y permite identificar los estilos de liderazgo que plantea, lo que le permite perpetuarse en el tiempo y validar su rigor como referente.

Liderazgo Transaccional.

El liderazgo transaccional, también conocido como liderazgo gerencial, es un estilo en el que el líder se basa en recompensas y castigos para lograr un desempeño laboral óptimo de sus colaboradores, es decir, al reconocimiento que se le da al colaborador en relación con el trabajo realizado, un premio por el logro obtenido y se caracteriza por un intercambio de costo y beneficio.

Al referirse a este estilo, Contreras y Barbosa (2013) (citados por García, J.A y Cerdas, V. 2019), consideran que este estilo de liderazgo se centra en la persona y se gestiona desde un proceso planificado e intencionado, con una estructura rígida que pretende eliminar la incertidumbre, que evidencia una relación lineal entre las autoridades y los colaboradores y con marcado énfasis en la tarea y en la efectividad de los procesos.

Liderazgo Transformacional.

El líder caracterizado como transformacional es capaz de trascender sus propios intereses a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización, por lo que proyecta un genuino compromiso, una clara visión y una sólida conducta moral y ética, tales que inspiran a sus equipos de trabajo y les proyecta hacia alcanzar logros superiores, en un ambiente de motivación y perspectiva.

Según cita Avolio y Bass (2004) (citados por García y Cerdas, 2019). Entre las cuatro dimensiones insertas en el liderazgo transformacional, se encuentra que son: La estimulación intelectual, influencia idealizada, la motivación inspiradora y la consideración individualizada.

La estimulación intelectual que comprende un apoyo constante para los colaboradores en el desarrollo de pensamiento creador que permita buscar soluciones innovadoras a los problemas a los que enfrenten.

Una segunda dimensión consiste en la influencia idealizada sobre la conducta y los atributos, la cual postula que los líderes poseen una influencia positiva, son admirados y gozan de la confianza y el respeto de sus seguidores. Esta dimensión centra su atención en las conductas específicas que ejerce el líder para mantener coherencia ética entre el discurso y sus acciones.

La tercera dimensión corresponde a la motivación inspiracional, que se centra en la capacidad de los líderes para motivar y alentar a sus colaboradores, lo cual propicia el trabajo en equipo relacionado con la construcción de una visión clara y compartida del rumbo de la organización. Por último, se contempla la consideración individualizada, la cual presta especial atención a las necesidades de cada colaborador y permite brindar seguimiento a su crecimiento y desarrollo.

Liderazgo Situacional o Contingencial.

El estilo de liderazgo es caracterizado en términos del comportamiento en la tarea y comportamiento en las relaciones. Para los autores Blanchard y Hersey (1979), este estilo de liderazgo está basado en el análisis de una situación determinada, considerando el nivel de madurez de los integrantes del equipo, para luego adoptar un estilo de liderazgo que responda a las circunstancias o situaciones.

El Modelo de liderazgo situacional descansa sobre dos conceptos fundamentales: el estilo de liderazgo y el desempeño individual o del grupo y su nivel de preparación o madurez. Según este modelo, el rol del líder varía según estos indicadores, resultando los siguientes escenarios: Delegar, participar o apoyar, persuadir y dar órdenes, los cuales se representan en la figura 3.

Bajo este modelo, delegar o E4 se entiende como una baja presencia del líder, las decisiones son tomadas por miembros del equipo, por lo que el líder dirige y apoya en la distancia, fomenta el funcionamiento autónomo, valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades.

Figura 3*Liderazgo situacional*

Nota: Exposición curso de liderazgo UNA 2022. (Modelo Hersey – Blanchard 2014).

Por su parte, participar o E3 significa compartir ideas y facilitar la toma de decisiones, la comunicación es muy activa, les alienta y motiva, comparte sus decisiones con ellos para implicarles.

El estilo denominado persuadir o E2, explicar las decisiones que se toman como jefe de proyecto, intentando que el equipo acepte estas ideas, dirige y apoya al mismo tiempo, mientras que el equipo está motivado y quiere aprender, se les debe enseñar y convencer con los actos y procurar que se identifiquen con la visión.

El estilo que refiere a dar órdenes o E1, corresponde a dar instrucciones específicas respecto a la forma de hacer el trabajo y supervisión dar continua, el líder debe controlar ya que los integrantes del equipo carecen de habilidad y motivación.

Rejilla administrativa.

Según el autor Chiavenato (2006) este es un modelo que ubica 5 niveles de liderazgo, en relación a su nivel de interés por el alcance de los objetivos de la organización o por las personas que la integra, ubicado en un eje cartesiano.

- *Estilo de gestión empobrecido* (Burócrata 1.1).

Estos líderes obtienen una puntuación baja tanto en la gestión de logros como en la gestión del equipo de trabajo. Este es el estilo de gestión es menos efectivo de todos, porque evidencia poca preocupación por la productividad, así como por el bienestar y los niveles de motivación de sus colaboradores.

- *Estilo de gestión de productos o perecer* (Autócrata 9.1).

Este estilo de liderazgo muestra una baja preocupación por las personas, sin embargo, presenta un alto interés en hacer bien el trabajo o la productividad. Estos líderes se caracterizan por tener más control y ejercer dominio sobre sus subordinados.

- *Estilo de gestión intermedia* (demócrata 5.5).

Estos estilos de líderes pueden parecer que representen el mejor estilo para liderar un equipo, ya que destaca los puntajes de nivel medio de un gerente dentro de la cuadrícula gerencial, sin embargo, no destacan en la obtención de logros.

- *Estilo de gestión de clubes de campo* (Paternalista 1.9).

Este estilo destaca las puntuaciones más altas hacia la preocupación por las personas, sin embargo, presentan bajos resultado en la obtención de metas o resultados. El inconveniente de este enfoque se encuentra en mostrar su énfasis en el bienestar de las personas, con baja relevancia y alcance en el logro de metas corporativas.

- *Estilo de gestión de equipos* (Transformador 9.9).

Este estilo de liderazgo es aquel en el que líder pone un alto énfasis tanto en su equipo como en obtener altos desempeños y tareas, siendo este el estilo de liderazgo más efectivo del modelo y el que generalmente obtiene los mejores resultados en productividad, con las mejores condiciones para los equipos de trabajo.

De este modelo se identifica 5 estilos de liderazgo, presentes en las organizaciones actuales, de los cuales se rescata el estilo 5,5 o democrático, un liderazgo preferido por los colaboradores en mayor número, que funcione en organizaciones maduras, con una sólida colocación en el mercado y un nicho claramente definido en éste, mientras que el estilo 9,9 o Transformacional puede ser de gran utilidad en una organización en crecimiento o en recuperación de alguna crisis, reestructurada o discutiendo arduamente su nicho de mercado en una industria altamente competitiva o en transición.

Por su parte, los estilos 1.1 y 9.1 y 5.1 tienden a tener mejor preferencia para los socios o dueños de organizaciones, dado que regularmente genera desequilibrio en las relaciones personal-líderes, por ende, limitaciones para obtener los resultados propuestos por la organización.

Liderazgo basado en valores

El liderazgo basado en valores puede ser nombrado liderazgo carismático o basado en

valores. Castro (2006) indica que:

El liderazgo carismático o basado en valores, es una dimensión del liderazgo basado en sólidos principios morales, entendido como valores, es digno de confianza, hábil para anticiparse a las situaciones, honesto, inteligente, intuitivo, justo, lógico, motivador, orientado a la excelencia, positivo, previsor, sincero, visionario, virtuoso. En este sentido, el líder obtiene sus objetivos inspirando, motivando, focalizado en obtener un alto performance de sus seguidores. (p. 92)

Al referirse al tema del liderazgo basado en valores, el autor Weber señala que el concepto el líder carismático proviene de una trascendencia a un ser divino en el que el conocimiento proviene de la creencia de un ser divino. Es decir, Tucker (1968), designa que el carisma puede aparecer solo en un contexto de creencia en un ser divino.

En cuanto a la exposición del concepto de carisma, Tucker (1968) explica que bajo las líneas de Weber entiende el “carisma” desde la neutralidad:

Ser un líder carismático, lo cual no necesariamente significa ser un individuo admirable. De esta manera la relación de un líder con sus seguidores es el equivalente a un maestro con sus discípulos, no le siguen por miedo o por incentivos, le siguen por amor, admiración y devoción. (p. 735)

Tucker (1968) refiere que el liderazgo carismático nace en los escenarios de los movimientos para el cambio, dado que tal como lo propuso Weber, en tanto existe una crisis con puntos de inflexión es allí donde nacen los líderes. Para entender lo anterior, la clave de la respuesta carismática de los seguidores al líder radica en la angustia que experimentan los seguidores.

El liderazgo carismático o basado en valores se desarrolla por lo tanto en diferentes dimensiones relacionadas a los objetivos, motivación, empatía, no obstante, cabe destacar un aspecto importante del rasgo del líder/lideresa donde se representa como una persona de respeto y admirada.

En un contexto más contemporáneo, según Díaz (2010), investigador con una prolija obra científica en torno a los valores en las organizaciones, propone la estrategia de valores en las organizaciones, el cual cita que los valores “son una realidad humanizada que tiene una

significación positiva para el hombre” (p.42), la cual considera que puede afirmar que los valores pueden ser estratégicos y tácticos. Dentro de los estratégicos incluye la identidad, misión y visión de la organización y dentro de los tácticos los éticos, prácticos y de desarrollo.

Por su parte el autor Rokeach (2000) define los valores como las convicciones básicas o creencias profundas de un modo específico de conducta, que determinan la vida cotidiana y las interrelaciones entre los individuos de una organización o en su expresión individual. Los valores se clasifican en 2 grandes grupos: los Instrumentales y los Terminales.

Los valores instrumentales o interpersonales corresponden a los prácticos, que definen la convivencia o relaciones cotidianas, sea individuales o a nivel de la organización, entre ellos podemos citar: honestidad, disciplina, puntualidad, responsabilidad, cortesía, servicio, lealtad, amistad, calidez, empatía, comunicación asertiva, entre otros.

Los valores terminales corresponden a las metas que cada individuo se propone alcanzar en la vida, los objetivos que cada persona desea o trata de alcanzar a lo largo de su vida, que dan razón y propósito a largo plazo. Algunos ejemplos son:

Disfrutar de una vida confortable, independencia y libre elección, reconocimiento social de vida, vida de bienestar familiar, vida emocionante o de disfrute, disfrutar de larga vida, disfrutar de una vida saludable.

Los valores instrumentales son los que hacen posible que cada persona obtenga valores finales, por ello, su clara definición o determinar su jerarquía es clave. Lo que diferencia a una persona de la otra no es estrictamente que una tenga unos valores y otra otros, sino más bien la jerarquía o el orden de importancia que tiene cada persona establecida, ejemplo, una persona que sea impuntual tiene la puntualidad en un orden de baja importancia, podría ser en el lugar 10 o 15 de su lista de valores, mientras que una persona puntual lo ubique en lugar 1 o 2 de su jerarquía.

En las organizaciones, los valores organizacionales o corporativos son definidos por la alta dirección, generalmente con la participación de colaboradores de diferentes niveles organizacionales, con el fin de que se trata de valores compartidos o que se institucionalicen y definan la construcción filosófica de la organización.

En términos genéricos, para que una relación funcione debe existir compatibilidad de

valores, lo cual aplica a nivel personal y organizacional, por ello, las organizaciones procuran seleccionar individuos que compartan sus valores y de no ser así, se procura que quien se une a una organización adopte los valores de ésta, porque son los que guían la relación y procuran ser una marca personal de la organización a la hora de ejecutar sus operaciones.

A nivel personal sucede de la misma manera, es decir, una las relaciones interpersonales, sea de pareja, amistades o afines, de no existir compatibilidad, la relación está dirigida a la ruptura.

4. Teorías de la Motivación

La motivación es un tema ampliamente estudiado, en el que confluyen diversas disciplinas, tales como la psicología, antropología, sociología, filosofía, administración, ciencias de la salud, entre otras, siendo que cada una aborda dicho concepto desde su campo de acción y desde las variables propias de éste.

Partiendo de un concepto genérico, el diccionario de la Real Academia Española (RAE) define la motivación como: “acción o efecto de motivar”, por su parte, define motivar como: “proporcionar motivo o razón para que cierta cosa ocurra o para que alguien actúe de una manera determinada o hacer que una persona sienta interés por algo”, entendido esto como el proceso mediante el cual las personas, desarrollan capacidades o estados de ánimo para ejecutar actividades o tareas necesarias para satisfacer necesidades o expectativas.

En concordancia con lo expuesto, Chiavenato (2016) cita en referencia a estos conceptos.

De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. (p.41)

Los autores George, et al. (2019), coinciden en que las motivaciones humanas pueden tener origen interno y externo, por lo que plantean que:

Las motivaciones internas provienen del significado que cada uno le da a su vida. Sus motivaciones van estrechamente vinculadas a su historia personal y su forma de enfocarla. Entre múltiples ejemplos están el crecimiento personal, ayuda al desarrollo de otras personas, el voluntariado o intentar conseguir un mundo

mejor. La clave radica en encontrar el equilibrio entre tus deseos de reconocimiento externo y las motivaciones internas que dan de sentido a tu trabajo. (p.26)

Según George, et al. (2019). Las motivaciones externas se asocian al sentimiento y estado que se experimenta la persona al obtener éxito, al disfrutar de lo alcanzado, al recibir reconocimientos, por alcanzar una meta y el obtener el estatus que provienen de los ascensos y las recompensas.

La motivación provoca que los individuos dispongan de mayor energía y disposición para sumir retos cotidianos y las metas de largo plazo, es el combustible emocional que requiere constantemente para proyectar sus habilidades y competencias hacia la realización de un mejor desempeño y para asumir mayores retos en los ambientes laborales y personales.

Pirámide de necesidades.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow propuso la teoría del comportamiento humano que lleva su nombre, la cual parte del principio de que los motivos humanos residen en el propio individuo y condicionan su motivación para actuar y el comportamiento proviene de fuerzas que existen dentro de él. Al respecto, Chiavenato (2011) cita:

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias). (p. 43)

Este científico organizó una pirámide que contiene cinco niveles de necesidades humanas y las agrupó según el grado de importancia que tiene cada nivel en el desenvolvimiento de los individuos, clasificadas en: fisiológicas, sociales, de seguridad, estima y de autorrealización. En su teoría, considera que los seres humanos se preocupan inicialmente por las necesidades fisiológicas y una vez satisfechas estas necesidades surgen nuevas necesidades.

Para Chiavenato (2011), estas necesidades se clarifican de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más vital de las necesidades humanas, son innatas, tales como: la necesidad de alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual.
2. Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel, impulsan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o percibido y corresponde a la búsqueda

de protección contra amenazas o privación, huir del peligro, el anhelo de un mundo ordenado y seguro.

3. Necesidades sociales: surgen de la vida social del individuo y su relación con otras personas, son las necesidades de: asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor.

4. Necesidades de afecto o aprecio: son las necesidades relacionadas la autovaloración, es decir, con la manera como la persona se ve y valora y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal.

5. Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la pirámide. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente durante toda su vida.

Teoría X y Y

El científico y profesor de administración estadounidense Douglas McGregor, postuló la teoría conocida como Teoría X y Y, también autor de importantes obras en las que registro sus aportes al campo del comportamiento humano en las organizaciones.

El autor Torres (2011), se refiere a los planteamientos de McGregor respecto a la conducta humana postulada en su teoría. La suposición básica y las suposiciones consecuentes de la Teoría X, las planteó así:

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada su seguridad.
4. El principio axial de la organización, que se deriva de la Teoría X, es el de la dirección y el control ejercido por medio de la autoridad. (p .44)

Para Torres (2011), la teoría Y de McGregor afirma que la evolución del pensamiento administrativo ha llevado a otro tipo de gerentes cuyas suposiciones son opuestas. Este tipo de

gerencia parte del siguiente supuesto básico:

1. La aplicación del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. De este supuesto básico se derivan otros fundamentales para la orientación gerencial:
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.
3. El hombre debe controlarse y dirigirse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
4. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro.
5. El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades.
6. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, está amplia, no estrechamente, definida en la población.
7. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando solo en parte. (p. 45-46)

El principio fundamental que se deduce de la Teoría Y es el de integración, es decir, la creación de condiciones que permiten que los miembros de la organización realicen sus propios objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

5. Comunicación organizacional

LA comunicación representa una de las principales habilidades en los directivos y líderes eficaces, proceso que consiste en transmitir un mensaje, mediante un código común, al receptor, es decir, la comunicación tiene como propósito genérico transmitir un mensaje de un o unos a otros individuos, en este caso, es la acción que realiza la persona líder o dirigente para mantener informadas a las demás personas de la organización.

La comunicación puede influir en el comportamiento de las personas de la institución. Chiavenato (2014), explica la teoría de Lewin con respecto al comportamiento que desarrollan las personas de una organización en respuesta a la dinámica que provocan las acciones de la persona administrativa. Lo anterior significa que las interacciones entre la persona

administradora y las personas que colaboran, determinan el comportamiento que asume la organización en general.

Este comportamiento resulta determinante, para la construcción de relaciones entre personas internas y externas a la organización a efectos de atender las dinámicas ordinarias que se presentan en un determinado periodo. Es ahí donde cobra valor la gestión de la comunicación, porque puede contribuir a minimizar los efectos de incertidumbre y ansiedad que se generan en periodos de incertidumbre. Con base en lo que postula Chiavenato, es necesario desarrollar estrategias de comunicación tanto a lo interno de las organizaciones, como los procesos de comunicación externos, con el fin de propiciar un ambiente de trabajo en equipo por parte de todos los actores.

Por otra parte, “La comunicación que está orientada hacia la superioridad da la impresión de que el comunicador está informado y que los demás son ignorantes” (Whetten y Cameron, 2011, p. 251). Para lograr la participación de todos los actores educativos, la comunicación debe ser abierta y respetuosa, ante las propuestas y soluciones que postulan los actores de la organización.

En referencia a lo expuesto, los autores: Campos, et al. (2021) del texto: Experiencias de gestión educativa del en el contexto de la emergencia sanitaria por el COVID-19, plantean lo siguiente:

El ejercicio de reflexionar y profundizar en la gestión de la comunicación que se desarrolla en el centro escolar visibiliza la necesidad de implementar estrategias comunicativas que generen una dinámica institucional caracterizada por un espíritu de unidad y cooperación en procura de un mismo fin. El beneficio no solo será solventar la situación de emergencia, sino también la oportunidad para potenciar al equipo de trabajo que conforma la institución educativa. (p.18)

De lo expuesto, se destaca que la comunicación asertiva dentro de una organización educativa es de alta importancia para lograr un ambiente de trabajo positivo, pero además para que la información que se trasmite a los integrantes de la comunidad educativa sea oportuna, pertinente, efectiva y llegue en el momento que se requiere.

6. Cultura organizacional

La cultura organizacional de una organización es única y provee a esta de identidad, por ello, los rasgos sobresalientes hacen que la cultura sea parte fundamental de la organización. En

consonancia, Robbins y Coulter (2005) la definen como un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan.

“Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante” (Chiavenato, 2011, p.72).

En consonancia, Salazar, et al. (2009) consideran la cultura organizacional como un patrón general de conductas, creencias y valores que tienen en común los individuos que forman la organización. Por esta razón, los miembros de la organización determinan la cultura que prevalece.

7. Satisfacción laboral

No existe un consenso respecto a la definición de satisfacción laboral, pese a que ha sido una de las variables más estudiadas en el ámbito del comportamiento organizacional. Claro está que este concepto es amplio, complejo y multicausal, porque se trata de la forma como las personas, de manera individual y colectiva, perciben su experiencia laboral, los beneficios que reciben de la organización, así como los aporte reales y potenciales que le ofrece a la organización y que recibe o recibirá de ésta, lo que manifiestan con su comportamiento, su actitud hacia las responsabilidades y desafíos del puesto y sobre su estado de ánimo en general.

Las variables que definen la motivación humana tienen un efecto diferente en cada persona, desde ahí la complejidad del concepto. Un aspecto a destacar es el concepto de la expectativa o lo que esperan los colaboradores de la organización, así como el estado en el que se encuentra la satisfacción de sus necesidades.

Haciendo referencia al tema, Chiavenato (2016) cita: “Si bien hay diversos estándares de satisfacción laboral, se sabe que es un elemento dentro de una red de variables interrelacionadas” (p.176).

Algunos autores coinciden en que la satisfacción laboral es un estado emocional placentero o positivo que experimenta la persona colaboradora, resultante de la experiencia misma del trabajo el cual es estado es alcanzado al satisfacer ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo.

Capítulo 3

Marco metodológico

Este apartado está compuesto por el paradigma en el que se fundamenta la investigación, el enfoque al que responde, el método utilizado y la descripción de los instrumentos para recabar la información necesaria, así como la aplicación que se dará a esa información. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) citan que “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4). Así mismo, se incluyen las etapas que se desarrollarán en el camino de la investigación y el cronograma que ha guiado el proceso.

3.1 Paradigma

El término paradigma hace referencia a un conjunto de conceptos, teorías y métodos tendientes a dar solución a un problema o para alcanzar su comprensión. Para Rodríguez (2010) “Puede entenderse como un conjunto de actitudes, como una visión del mundo compartida por un grupo de investigadores” (p.23).

La investigación se fundamenta en el paradigma naturalista, centrado en la comprensión de los fenómenos naturales y las interacciones humanas. Para Rodríguez (2010) “El investigador naturalista elige la subjetividad no solo porque es inevitable, sino porque es justamente allí donde se pueden descubrir las construcciones de los sujetos” (p.28).

Esta investigación responde al paradigma naturalista dado que se procura identificar las opiniones y experiencias de las personas que integran el centro educativo en estudio, sus interacciones cotidianas y sus vivencias respecto a los temas que se investigan y que centra su atención en los individuos como actores en lo cotidiano, quienes figuran como informantes para el proceso.

Es en este punto, donde los sujetos que vivencian a diario el ambiente laboral con sus características individualizadoras, se une al interés del investigador por conocer este ambiente en detalle, tal que hace posible la captura de la realidad vivida, con la expectativa de teorizarla, de tal manera que se propicie la confluencia, entre los intereses de los sujetos y el investigador, situación que dé espacio para el desarrollo de un proyecto que atienda las necesidades identificadas en la práctica.

3.2 Enfoque

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, la investigación se aborda desde el enfoque cualitativo, el cual, según Hernández, et al. (2018) “se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (p.358). Al referirse a la metodología de investigación el tipo cualitativa, Martínez (2006) señala:

No se trata, por consiguiente, del estudio de cualidades separadas o separables; se trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: Una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc.; aunque también se podría estudiar una cualidad específica, siempre que se tengan en cuenta los nexos y relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia. (p.123)

La investigación cualitativa resulta de alto valor en investigaciones relacionadas con los fenómenos sociales sobre las interacciones humanas y el entendimiento que se pueda obtener de estas, así como las relaciones que tienen estas entre la teoría y práctica. Al respecto, Barrantes (2014) cita: “La investigación cualitativa postula una concepción fenomenológica, inductiva orientada al proceso” (p. 95).

Así mismo el autor, haciendo referencia a este tipo de investigación señala que este enfoque “nace de la interacción social; en esta, propicia explorar las relaciones tal y como las experimentan los involucrados. La investigación con enfoque cualitativo requiere de un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan” (Barrantes, 2014, p. 95).

De las citas anteriores se desprende la esencia cualitativa del estudio, que consiste en un análisis de variables definidas en un contexto, en el que se revise o explore, vía trabajo de campo, las opiniones, percepciones, experiencias y la visión que las personas participantes tienen del tema en revisión, tanto en sus generalidades como en aspectos específicos que resulten de interés para los informantes, a la espera de construir un profundo entendimiento por parte del investigador del fenómeno en análisis.

3.3 Método

La presente investigación se suscribe al método del tipo investigación-acción, que tiene

entre sus finalidades recolectar datos de las personas en su medio, es decir, desde las experiencias y vivencias cotidianas de los sujetos en estudio y tiene estrategias de acción apoyadas en la observación, la reflexión y cambio, la cual se desarrolla en un centro educativo y su finalidad es generar insumos que permita al centro atender los temas tratados y con ello, propiciar mejoras en el servicio.

Por su parte, Hernández y Mendoza (2018), al referirse a este método citan: “la finalidad de la investigación-acción es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente” (p. 552), lo cual refiere a que este método de investigación procura una comprensión inicial del fenómeno que se estudia y como resultado de éste, proponer los cambios necesarios, considerando el ambiente en el que se presenta dicha situación en análisis.

Para comprender los orígenes del método, y parte de su evolución en el tiempo. Por su parte, Colmenares y Piñero (2008), consideran que la investigación-acción tiene sus inicios en procesos de investigación realizados por el psicólogo Kurt Lewin en los años 40 y en referencia a la evolución del concepto citan:

En los años 70 se evidencia un renacer en esta metodología, entre las razones [...] se encuentran la reivindicación de la docencia como profesión, emerge también un interés por lo práctico y por los procesos deliberativos, aunado a ello se agudiza la crisis en la investigación social, dejando paso a nuevas maneras de entender el conocimiento social y por ende el educativo, entra en escena lo interpretativo, se privilegia la voz de los participantes, todo esto favorece el surgimiento de una nueva etapa en la investigación acción. (p.101)

La investigación acción se subdivide en educativa y pedagógica. La educativa está relacionada con la indagación y transformación de procesos escolares en general, es decir el estudio de los procesos y acciones que facilitan la gestión educativa, mientras que la investigación acción pedagógica centra su atención en la práctica pedagógica de los docentes, es decir el análisis de los entornos de aula. (Colmenares y Piñero, 2008). Esta metodología busca crear una propuesta, con la que se robustecen las habilidades de liderazgo del personal del centro educativo en estudio, tanto en su rol de integrantes de la comunidad educativa como en su praxis de aula, a fin de promover los liderazgos existentes en el centro.

Para Monge (2011), la investigación acción tiene como raíces filosóficas: el

existencialismo, la hermenéutica, y la fenomenología, así como la observación del fenómeno que se estudia, la recopilación de datos y la reflexión con base en la información recopilada y la experimentada en sitio.

3.4 Categorías de análisis

La definición de las categorías de análisis se hace a partir de los objetivos, con el apoyo de los datos recopilados en el marco referencial, que resulta de una revisión literaria o teórica sobre gestión educativa, estilos de liderazgo, cultura organizacional y estudios previos que se tenía disponibles sobre el centro educativo en análisis.

En este caso, de la investigación se establecen tres categorías: La gestión educativa, el liderazgo y la cultura organizacional. Seguidamente se presenta la tabla 1, que contiene los objetivos específicos, las categorías y subcategorías, las definiciones de las categorías y las consultas realizadas en el trabajo de campo sobre éstas, mediante los instrumentos usados.

Tabla 1
Categorías de análisis

Objetivo específico	Categoría	Sub categoría	Definición conceptual	Técnica de instrumentos
1. Identificar las estrategias de gestión educativa desde el liderazgo, presentes en la cultura organizacional del Liceo Turrúcares.	Gestión educativa	Talento Humano	“Refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales”. (Chiavenato, 2011, p. 2).	Entrevista y grupo focal. Preguntas de 3 al 4.
		Recursos físicos	La provisión de materiales e insumos en las cantidades y con las calidades requeridas por el proceso educativo, dando el adecuado control a la adquisición, conservación distribución y uso de dichos elementos. (Chen y Vargas, 2007).	Entrevista y grupo focal, Preguntas 5.
		Recursos Financieros	Una técnica de planeamiento, a partir de diagnósticos, que permite un logro eficiente de los propósitos y objetivos que plantea un centro educativo. (Masis 1994)	Entrevista y grupo focal Preguntas 6 y 7.
		Recursos Didácticos	El currículo se desarrolla en dos momentos, primero la etapa de planeación [...], y la ejecución o puesta en práctica de la mediación educativa, (Chen y Vargas 2007).	Entrevista y grupo focal, preguntas del 8 al 12.

	Liderazgo	Estilos de liderazgo	Consiste en la capacidad de establecer objetivos y movilizar a otras personas hacia su concreción. (Lalo, 2010).	Entrevista y grupo, preguntas 13 y 14 de
	Cultura organizacional	Trabajo en equipo	“Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización”. (Chiavenato, 2011, p.72).	
2. Determinar elementos de la cultura organizacional pertinentes en la implementación de una propuesta de gestión desde el liderazgo.	Elementos culturales para propuesta	Comunicación	“La comunicación que se desarrolla en el centro escolar visibiliza la necesidad de implementar estrategias comunicativas que generen una dinámica institucional”. (Campos, 2021, p.18).	Entrevista y grupo focal, preguntas 15 y 16.
		Motivación	“Motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico”. (Chiavenato 2016, p.41).	Entrevista. Preguntas 16 y 17.
3. Diseñar una propuesta gestión educativa desde el liderazgo, para el fortalecimiento de la cultura organizacional.	Gestión	Gestión Educativa	“Proceso que tiende al logro de los objetivos y metas educacionales, que se expresan en el proceso de enseñanza aprendizaje para dar respuesta a necesidades básicas de alumnos, padres de familia, docentes y comunidad” (Quiroz, 2009, p.71).	Revisión Documental

Nota: elaboración propia con base en las variables del estudio.

3.5 Técnicas e instrumentos

Se realiza una revisión bibliográfica de las técnicas de recolección de datos disponibles para las investigaciones cualitativas. Los datos primarios son obtenidos mediante las técnicas de entrevista semiestructurada, grupo focal y el análisis de datos, se trata de aquellos que faciliten las personas informantes del centro educativo, con el fin de ser analizados con base en las categorías definidas en este apartado.

Entrevista semiestructurada

La entrevista consiste en una reunión entre personas para intercambiar información de interés y que, según Hernández, et al. (2018), el entrevistador prepara una estructura de preguntas base que, plantea a la persona o personas entrevistadas y conforme avanza el proceso el entrevistador tiene la oportunidad de repreguntar y de resaltar detalles o datos de interés para la investigación.

La entrevista es semiestructurada y se plantea de manera individual, con una estructura definida general de preguntas, que atienden las categorías y subcategorías previamente

establecidas y durante el diálogo se ampliarán, según sea del interés de los participantes o del investigador.

Respecto a la guía de preguntas para la entrevista semiestructurada que se aplica, su estructura se conforma de un apartado llamado presentación, donde se facilita información general del tema investigado y el uso que se dará a los datos, un apartado de instrucciones con detalles del proceso de cosecha de información, a través de incógnitas o preguntas planteadas, que corresponden a un total de dieciséis.

El instrumento usado como guía para realizar la entrevista es revisado y validado por dos profesionales, quienes emiten sus opiniones de mejora y después de un riguroso análisis del investigador, fueron incluidas durante la elaboración de dicho instrumento. Uno de ellos es un docente de posgrado en gestión educativa y de otros programas a nivel internacional, con un nivel académico de doctorado y con amplia experiencia en temas de liderazgo, cultura y comunicación organizacional.

El otro es un docente de nivel de educación secundaria y universitaria, el cual posee una formación académica del nivel de Maestría, con amplia experiencia en investigación y mediación educativa a nivel nacional.

La estructura del cuestionario usado como guía para la entrevista se ubica en el apéndice A, las plantillas o guía del consentimiento informado usada con los participantes en el apéndice B.

Grupo focal

El grupo focal consiste en un grupo de personas funcionarias del liceo en estudio, que posibilita el recabo de datos, mediante una plática grupal sobre los temas en análisis, quienes comparten vivencias y experiencias comunes del ambiente de trabajo en un espacio de diálogo.

La dinámica definida consiste en ubicar a las seis personas que forman parte del grupo en un círculo junto con el investigador, inicialmente se les lee el formulario “Consentimiento informado”, mismo que si están de acuerdo firman antes de iniciar el proceso. Concluido este proceso, se les explica la dinámica que consiste en un conversatorio en el que el investigador plantea preguntas y que los participantes tienen la libertad de abordar, sea de manera individual o si lo consideran necesario y están de acuerdo con lo comentado, lo pueden aprobar y dar otros aportes que complementen lo señalado, si lo consideren convenientes.

Durante el proceso, serán consultados sobre las categorías de análisis definidas para la

investigación, para lo cual se formular dieciséis preguntas. Al respecto, Guardián (2010) al referirse al grupo focal cita que: “se caracteriza por centralizar –focalizar su atención e interés en un tema específico de la investigación, es decir, es una temática que es propio” (p. 213).

El instrumento guía del conversatorio tiene una estructura conformada por un apartado de información general del proceso, las categorías y dieciséis consultas a realizar al grupo, las cuales se plantean en orden ascendente y para su aplicación se estima una duración de una hora y treinta minutos aproximadamente.

La información resultante será sistematizada mediante la toma de anotaciones al momento de participar cada informante, dado que la grabación no funciona por ser una actividad grupal, por lo que resulta poco preciso identificar la voz de la persona que participe en cada intervención. La estructura guía del proceso forma parte de los apéndices.

Por su parte, el análisis de datos se realiza con base en los insumos resultantes de la obtención de datos primarios, producto de las entrevistas y grupos focales, sumado a ellos, las observaciones correspondientes.

El instrumento usado como guía para realizar el grupo focal fue revisado y validado por los mismos profesionales que validaron la guía de preguntas de la entrevista y después de un riguroso análisis del investigador, fueron incluidas durante la elaboración de dicho instrumento.

El instrumento guía que orienta el desarrollo del grupo focal corresponde al apéndice C, los consentimientos informados de los participantes se ubica en el apéndice D.

3.6 Muestra

Dado que la investigación parte del paradigma naturalista, así mismo responde al enfoque cualitativo, por esa razón, las personas informantes o participantes del estudio se seleccionan a conveniencia para el investigador, de manera representativa a los tipos de puestos que existen en el centro educativo, es decir, administrativo-docentes, docentes y administrativos, a partir de una muestra no probabilística.

Según Hernández (2018) “Muestra en la ruta cualitativa, es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p.427).

El Liceo Turrúcares, cuenta con una población trabajadora de 59 personas, distribuida en: 46 docentes de las diferentes asignaturas académicas y complementarias, 6 docente-

administrativos, 7 administrativos, tal como cita la tabla 2.

De ellos se selecciona para aplicar tanto la entrevista como el grupo focal representantes de los 3 grupos de colaboradores antes citados, bajo los siguientes parámetros: personas que consintieron participar, que son funcionarios docentes, docente-administrativos o administrativos que se encontraban laborando el día de la visita de campo.

Tabla 2

Población y muestra

Tipo de puestos	Cantidad de población	Participantes	
		Entrevista	Grupo focal
Docentes	46	4	3
Administrativos-docentes	6	2	1
Administrativos	7	1	1
Total	59	7	5

Nota: Elaboración propia.

Para aplicar las entrevistas individuales, se elige de los funcionarios presentes los días de recopilación de datos, que consienten en participar como informantes, definidos en la tabla anterior, que representan una muestra a conveniencia para el estudio, distribuidos de la siguiente manera: 2 docentes de asignaturas académicas, 2 docentes de asignaturas complementarias, 2 docente-administrativo y 1 administrativo, es decir, se requirió en total 7 entrevista a personas colaboradoras que manifiestan disponibilidad y anuencia a participar.

Por su parte, el grupo focal está integrado por 5 personas diferentes a las entrevistadas, integrado por: 2 docentes de asignaturas académicas y 1 docente de asignatura complementaria, 1 docente-administrativo y 1 administrativo, a quienes se les realizan las consultas definidas, de manera conjunta y simultánea, para obtener datos consensuados sobre las categorías de análisis consultadas.

3.7 Estrategia para el análisis de la información

En este apartado se consigna la forma como se gestiona y analiza la información que resulta de la aplicación de instrumentos de recolección de datos, con la cual se realiza una triangulación, entre los datos iniciales y los recolectados mediante las entrevistas y el grupo focal, a fin de comparar la información obtenida y su análisis a la luz de supuestos conceptuales contenidos en el marco teórico.

Respecto a la triangulación de datos, cita Gurdián (2007), que tiene la finalidad de

“determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno” (p. 242).

De manera coincidente, al referirse a la triangulación de datos, los autores Okuda y Gómez (2005) citan: “La triangulación es vista también como un procedimiento que disminuye la posibilidad de malentendidos, al producir información redundante durante la recolección de datos que esclarece de esta manera significados y verifica la repetitividad de una observación” (p. 120).

Una vez que se obtiene la información de campo, se procede al proceso de sistematización. Para el caso de las entrevistas, se realiza mediante grabación de audio y posterior transcripción de las grabaciones, a fin de mantener su pureza y validez, misma que se coloca en matrices, que permiten su análisis sistemático y a profundidad, identificar tendencias, datos antagónicos, datos que mantienen secuencias o datos que no marcan tendencia.

Por su parte, para el grupo focal, la sistematización se realiza mediante toma de notas in situ, siendo que, una vez aportadas las respuestas o intervenciones por los participantes, se toma nota y se les realiza lectura de las notas tomadas y una vez que estas fueron validadas por las personas participantes, se procede con la siguiente consulta.

Para este caso, la información es organizada por categorías y subcategorías, siendo que para cada una se ofrece una definición conceptual que se extraen del marco teórico y operacional o práctica para la investigación y una vez contextualizada ésta a nivel conceptual, se registran los datos o hallazgos de mayor relevancia, producto de las entrevistas individuales.

Una vez analizados los datos, se determina que una informante que participó en las entrevistas es identificada por una amplia mayoría de las personas informantes como la persona que aporta mayor nivel de liderazgo entre el personal del centro educativo, por lo que se procede a programar una nueva visita de campo, específicamente para repreguntar algunos detalles a esta persona informante, a efectos de conocer con mayor profundidad su opinión respecto a las categorías en revisión.

Recopilados los datos de cada subcategoría, se procede a formular una síntesis de cada categoría, en la que se pretende reunir el sentir general o de mayor presencia en los datos cosechados, a fin de que sirvan como grandes guías para la propuesta, que responde al objetivo específico 3.

Por su parte, tal como se aprecia en la tabla 3, para identificar a las personas informantes

se establece un sistema de codificación, que garantice a cada uno la confidencialidad de sus datos, siendo identificados en el informe con la siguiente codificación.

Tabla 3

Codificación de informantes

Nombre de referencia	Codificación asignada
Informante 1	ENT_INF_1
Informante 2	ENT_INF_2
Informante 3	ENT_INF_3
Informante 4	ENT_INF_4
Informante 5	ENT_INF_5
Informante 6	ENT_INF_6
Informante 7	ENT_INF_7
Participantes grupo focal	INFS_GF

Nota: Elaboración propia.

Un detalle de importancia a considerar es que cuando alguna persona informante citó algún nombre, sea colaborador o no del centro, se usa puntos suspensivos entre corchetes ... lo cual dará a entender que se anonimiza ese nombre al usar esa simbología, a fin de salvaguardar su identidad.

3.8. Fases de la investigación

La investigación es un proceso continuo, que se puede subdividir en fases. Para Barrantes (2018) pueden distinguirse las siguientes cuatro fases: preparatoria, trabajo de campo, analítica y la fase informativa. A continuación, el detalle de cada una de estas fases en la investigación.

Fase Preparatoria

Esta fase inicia con un estudio de clima organizacional de en el Liceo Turrúcares, lo que representa el primer acercamiento con el centro y sus características, situación que motiva para realizar en dicho liceo esta investigación que, para este caso, contiene una revisión de la problemática identificada, los antecedentes del tema propuesta, la justificación del estudio, y los objetivos planteados.

Como paso siguiente se realiza una revisión pormenorizada literaria de las categorías que se propuso analizar, plasmadas en el marco referencial, en el que se exponen los conceptos

y temáticas que se desarrollan en la investigación, permitiendo la reflexión académica sobre los temas tratados.

Fase de trabajo de campo

Esta fase consiste en el trabajo de campo, parte de la metodología diseñada para la investigación. Consiste en la preparación de los instrumentos de recolección de datos, su validación de parte de expertos, y con estos insumos se realiza su calibración.

Una vez elaborados los instrumentos se procede con su aplicación a la población previamente seleccionada, atendiendo las normas éticas internacionales que aplican en la investigación cuando incluye seres humanos, dado que se aplican entrevistas individuales y grupales a personas funcionarias del centro educativo en análisis. Esta fase finaliza cuando se obtiene la totalidad de la información necesaria para la investigación.

Fase analítica

Completado el trabajo de campo, se inicia el proceso de análisis de los datos cosechados, considerado un proceso de sistematización de resultados, con una clasificación de éstos por categorías y subcategorías de análisis, tal que permitan identificar tendencias, conductas, discordancias o permitan identificar hallazgos con base en los datos recabados, así como determinar la relación que guardan éstos con los postulados teóricos contenidos en el marco referencial contenido en el capítulo 2.

Finalizado el análisis de los datos recolectados en campo, se inicia con las conclusiones y recomendaciones, la cual consiste en puntualizar de manera objetiva el estado de situación de campo, principales hallazgos identificados y posibles explicaciones que puedan derivar de éstos, unido a las recomendaciones y propuestas que el investigador aporte a fin de mejorar o fortalecer el centro educativo en los temas en análisis.

Fase informativa

Concluida la fase de investigación, se procede con la elaboración del informe de investigación. Una vez concluido el informe final, se inicia el proceso de divulgación de datos, se presenta el informe final a las autoridades y personal del centro educativo en estudio, a fin de que sirva de insumo y aporte a nivel social y en específico, al centro educativo, a sus insumos de utilidad para la toma de decisiones, siendo un fin de la investigación de la universidad proyectarse hacia la sociedad costarricense. A su vez, se realiza la socialización de resultados de investigación.

3.9 Cronograma

Seguidamente se presenta la tabla 4, que contine el cronograma usado en el proceso de investigación, en el que se citan las principales tareas que se implementan y los meses correspondientes, señalados con el sombreado.

Tabla 4
Cronograma

Actividades / Meses	Julio-Agosto 2022	Setiembre-octubre 2022	Noviembre-Diciembre 2022	Enero-Febrero 2023	Marzo-abril 2023	Mayo-Junio 2023	Julio-Agosto 2023	Setiembre-octubre 2023
Definición del tema y objetivos								
Indagación sobre el tema y estudios previos								
Formulación del Marco teórico								
Definición de la metodología a emplear								
Aplicación de instrumentos								
Análisis e interpretación de datos								
Conclusiones y recomendaciones								
Formulación de la propuesta								
Validación								
Presentación de informe CGA-UNA								

Nota: elaboración propia.

3.10 Ética, validez y confiabilidad

Antes de iniciar la investigación se realiza una visita al centro educativo objeto y se expone al director el interés de realizar la investigación, se le exponen los objetivos que se propone desarrollar y las posibles líneas de propuesta que se espera ofrecer, lo cual es discutido con toda claridad y aceptado por dicho funcionario, como máxima autoridad del centro, quien libre y voluntariamente da su consentimiento para que el estudio se realice en el centro educativo.

El proceso de recopilación de datos de campo se realiza siguiendo las normas de bioética en investigaciones que incluyen seres humanos, por lo que antes de realizar las entrevistas o espacios de consulta, se expone ampliamente a las personas participantes los objetivos del estudio, sus alcances y el trato que se dará a la información que resulta de la investigación, se atienden las consultas que resulten y finalmente, el proceso se completa con la revisión y llenado de un consentimiento informado, con el que se pone por escrito el manifiesto de voluntad de participar, la que se realiza de manera libre y voluntaria.

Los datos de las entrevistas y el grupo focal se procesas mediante la técnica de anonimización, utilizando una codificación para identificar la participación de cada informante, sin mencionar sus datos.

Para el segundo proceso de recabo de datos, se aplicó entrevista únicamente a la coordinadora académica, la cual autorizó mediante el consentimiento informado que se use su nombre y puesto a la hora de hacer referencias a sus aportes.

Para el caso de la validación de los instrumentos que se usarían como guía para las entrevistas y guía del grupo focal se cuenta con la colaboración de dos profesionales con experiencia en el campo del liderazgo y de la administración educativa. Uno de ellos cuenta con una especialidad en liderazgo, amplia experiencia en docencia universitaria y en temas de desarrollo organizacional, el otro tiene amplia formación en docencia a nivel de educación secundaria y universitaria, con formación en informática y administración educativa.

Ambos expertos realizaron la validación de los instrumentos y aportaron valiosas recomendaciones, que fueron valoradas en el proceso y aplicadas a los instrumentos, con el fin de fortalecer sus alcances en el proceso de recolección de datos de campo.

Los datos que resulten del trabajo de campo, así como su tabulación y análisis se administran bajo estrictos criterios de resguardo de la intimidad de las personas informantes y su análisis se realiza a la luz de los referentes teóricos consultados en el capítulo 2.

Capítulo 4

Análisis e interpretación de resultados

En este apartado se presentan los datos obtenidos producto del trabajo de campo, mediante la aplicación de instrumentos, los cuales se ordenan mediante tablas de información, con base en las variables de análisis, las categorías asociadas a la codificación determinada para cada una. Los datos contienen las respuestas obtenidas por las personas funcionarias que participaron en las entrevistas y en los grupos focales, de todos los grupos de puestos del Liceo en estudio a saber: puestos administrativos docentes, propiamente docentes y los administrativos.

4.1 Categoría gestión educativa

Para la exploración de la esta categoría se elaboraron 4 subcategorías, a saber, talento humano, recursos físicos, financieros y didácticos, de las cuales se procede con la presentación de los datos más relevantes de los datos obtenidos:

“Proceso que tiende al logro de los objetivos y metas educacionales, que se expresan en el proceso de enseñanza aprendizaje para dar respuesta a necesidades básicas de alumnos, padres de familia, docentes y comunidad” (Quiroz, 2009, p.71).

Gestión del talento humano.

Se refiere a la gestión de las personas, las relaciones que se propician entre estos, así como el uso que dan a sus capacidades en favor del centro educativo. “Refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales” (Chiavenato, 2011, p. 2).

Mediante entrevistas individuales, se les consulta a las personas informantes que, si los colaboradores del Liceo Turrúcares tienen claridad sobre las tareas que deben realizar en su puesto de trabajo, así como que, si en el centro educativo usted encuentra las condiciones necesarias para alcanzar su crecimiento laboral, de lo que se obtienen las siguientes respuestas:

“pues como cada quien trabaja en su área ¿verdad? pero di, en el área de uno, sí, uno tiene cierta libertad de crecer y de hacer como los proyectos, cierta libertad de desarrollar las tareas que cada quien hace” (ENT_INF_1).

“En su mayoría sí. A veces lo saben, pero algunas tareas no las hacen, aunque si

considero que todos lo tienen claro” (ENT_INF_7).

Los restantes informantes coinciden en que existe claridad con las informaciones que se generan desde la dirección del centro para realizar las tareas requeridas, así como que existe las condiciones necesarias para crecer en el puesto que se ocupa en el centro educativo.

Del análisis del tema mediante el grupo focal se obtuvo la siguiente respuesta colectiva:

Para la informante “INFS_GF” los años permiten el crecimiento y genera la experiencia.

Las participaciones y experiencia de aula les permite crecer. Refieren que en pandemia, aunque fue muy cansado aprendieron a ser profesores a distancia usando tecnología. Genera desánimo, la cantidad de cartas que presenta estudiantes para no recibir religión. Una participante considera que uno decide si crece. Algunos profesores recién graduados traen nuevas ideas y actividades y algunos con muchos años de laborar ya tiene las cosas planeadas y no desean hacer cambios. Una informante refiere que la actitud de los estudiantes de alguna forma condiciona, que debe ser positivos, ya que la actitud es fundamental.

La tabla 5 contiene la consulta realizada en la entrevista respecto a la subcategoría gestión del talento humano, respecto al entorno laboral de éstos.

Tabla 5

Subcategoría: Gestión del talento humano

PREGUNTA	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5	Informante 6	Informante 7
¿El entorno laboral propicia el crecimiento personal del centro educativo?	Lo veo en que en el área de cada uno puede desarrollar proyectos.	si	si	si	Si claro	Si	Si. Se le da capacitación al funcionario cuando está fallando en algo, se le da acompañamiento y seguimiento cuando lo requiere.

Nota: elaboración propia.

Recursos físicos

Entendido los recursos físicos como los esfuerzos de la gestión para optimizar la infraestructura física, tecnológica, el mobiliario, equipo e insumos que hacen posible el desarrollo del servicio. Respecto a la provisión de recursos físicos, cita Chen (2007) “La provisión de materiales e insumos en las cantidades y con las calidades requeridas por el proceso educativo, dando el adecuado control a la adquisición, conservación distribución y uso de dichos elementos” (p.91).

Al respecto, se les consulta a las personas informantes si en el centro educativo se visualizan los esfuerzos necesarios para darle a la infraestructura los mantenimientos requeridos

para que se conserve y se mejore y además se les consulta y si el centro educativo cuenta con el equipamiento adecuado para el desarrollo de las clases.

“se ha hecho, pero este, di, siempre falta presupuesto, además en este colegio creo que el MEP no asigna un presupuesto para infraestructura, entonces, solo con lo que hace la junta” (ENT_INF_1)

“siento que hace falta, tal vez algunos equipos más tecnológicos, pero es como pantallas, es que cada aula tenga su pantalla” (ENT_INF_4).

El (ENT_INF_6) considera “que no se visualizan los esfuerzos necesarios para darle a la infraestructura los mantenimientos requeridos para que se conserve y se mejore y que tampoco se cuenta con el equipamiento adecuado”.

Al consultar si el centro educativo dispone de los recursos necesarios, la persona informante (ENT_INF-7) cita: “Considero que sí. La Junta se esfuerza muchísimo para que las cosas estén lindas. Son personas muy comprometida y enamoradas del Liceo” Respecto a la disposición del equipamiento adecuado refiere “No. Está a medias. Se trató de hacer inversión para poner equipo tecnológico como televisores y video beam, sin embargo, faltan. Se hacen esfuerzos, pero falta”.

Por su parte, del grupo focal resulta las siguientes opiniones respecto a la existencia y disponibilidad de recursos físicos en el centro educativo, una informante cree que si, en la medida que se puede se hace. Se hace el esfuerzo hasta donde se puede. Algunas cosas son personales como un ventilador. Algunos traen cosas porque el presupuesto es muy limitado. La pandemia hizo estragos en la infraestructura, el comején daño pupitres. El techo esta herrumbrado y ocupa cambios porque está pasado (INFS_GF).

Respecto a lo adecuado que resulta el equipamiento con que se cuenta en el centro educativo, Consideran que no. Necesitan más equipó tecnológico, pantalla, video beam, parlantes, computadoras. El docente tiene que traer su propia computadora. Conectar los cables y todo lo necesario, hace perder como media hora. Le parece bien introducir la tecnología, pero si ella y los de al lado usan tecnología se causa mucho ruido, por eso no todos podrían estar usando parlantes y sonido. (INFS_GF).

Recursos financieros

Corresponden al uso eficiente de las fuentes de financiamiento que dispone la institución, sea ordinarias o extraordinarias. Al respecto, el presupuesto configura un recurso de gran valor

para la planificación de un centro educativo porque permite determinar la previsión del costo o valor que tendrán las operaciones que se espera desarrollar en dicho centro, al referirse al presupuesto Masis (1994) considera que es una técnica de planeamiento, a partir de diagnósticos, que permite un logro eficiente de los propósitos y objetivos que plantea un centro educativo.

En las consultas se plantea una interrogante respecto a que si en el centro educativo se evidencia un uso transparente de los recursos financieros que se disponen. Al respecto los participantes opinan que:

“sí, digamos, si se ve que se utilizan los recursos para hacer mejoras; sin embargo, no como así un detalle de o un informe específico, pero si se ve que los recurso se utilizan” (ENT_INF_1).

Un caso contrario a las respuestas positivas ante la consulta representa el ENT_INF_6, el cual considera que no se evidencia un uso transparente de los recursos financieros que se disponen en el centro educativo.

Del grupo focal, una informante indica que diría que sí. Por lo menos en el bingo que se hizo. Una informante cita que la junta debe de rendir informes a los profesores cada cierto tiempo, para que haya más transparencia. Una sugerencia es que cada cierto periodo la junta muestre un informe al consejo. Un informante da el ejemplo que participó de una junta y que 2 veces al año daban el informe económico al personal (INFS_GF).

Recursos didácticos

Los recursos didácticos son usados para facilitar los procesos de enseñanza y de aprendizaje, mediante la trasposición didáctica. Consiste en la dotación de insumos, métodos, técnicas y recursos para hacer efectiva la mediación.

Para indagar respecto a la percepción que tienen los informantes sobre los recursos didácticos existentes para la mediación, se les consultó si en el centro educativo se dispone de los insumos y materiales didácticos y tecnológicos necesarios para desarrollar la labor docente y que si usan recursos que motiven a los estudiantes durante las clases.

Al respecto la cita:

Existen recursos didácticos y tecnológicos, pero muy poco. He escuchado que sí, digamos que se les insta a utilizar todas las aplicaciones, a utilizar programas, a utilizar ese tipo de recursos, sí se les insta. Sí y digamos utilizan material de la

biblioteca, el que hay tecnológico, los profes también lo utilizan. (INF_ENT_1)

El INF_ENT_1 cita “en mis clases al menos yo si lo hago”. Versión con la que coincide la mayoría de los informantes.

Un dato relevante es el que facilita el INF_ENT_6, el cual considera que no existen recursos y que el personal tampoco usa de recursos tecnológicos.

El INF_ENT_7 cita: “Se les facilita el material didáctico a los funcionarios, sin embargo, se están realizando esfuerzos para fortalecer la tecnología. Si, el personal docente se esfuerza para utilizar recursos y motivar a los estudiantes, en muchas ocasiones los funcionarios utilizan sus recursos económicos para mejora de sus clases, como video bean”.

En este sentido, al consultar al grupo focal sobre la disponibilidad de conectividad a internet consideran que no. Que el internet es muy inestable y que debería haber más redes que al conectarse no se limite a la cantidad que están conectados. Una cita que el pabellón está muy alejado al router y que la señal no llega. A veces se trae algo planeado muy bonito y al no poder con el internet hasta se suda de la congoja porque el internet no les sirve. Aquí lo más fuerte es la actitud de los docentes porque aquí con o sin el equipo se hacen las cosas, que todo mundo hace lo suyo en su aula. (INFS_GF).

También señalan que eso va de la mano con lo que la compañera dice. A veces se trae las actividades preparadas pero el internet es el limitante para hacerlo más bonito. Uno sugiere que algunos que tienen un poco más de años se quedan con las mismas actividades, cambian la fecha del examen, copian y pegan los ítems. Uno sugiere que algún compañero trae algo para cambiar la clase, pero si no hay internet debe volver a lo habitual, la pizarra y pilot, por la limitante. Más que todo es el internet, al tratar de pegarnos se pone más lento (INFS_GF).

Una vez organizados los datos que se cosecharon mediante las entrevistas y el grupo focal, se identifica que los informantes consultados coinciden en que la coordinadora académica es una persona de alta influencia para el logro de las gestiones curriculares del centro educativo, por eso se decide preparar una nueva entrevista con repreguntas sobre las categorías de análisis y conocer, en lo particular, su opinión sobre éstas, así como las acciones que desempeña en cada una y su visión respecto al rol que ella desempeña en el centro educativo.

Respecto a la categoría gestión educativa, se le informa a la Coordinadora académica que hay una coincidencia de sus compañeros docentes en torno al apoyo que reciben de su parte, en la labor de aula, se le consulta ¿Qué tipo de acciones desarrolla usted en beneficio de la labor

docente de sus compañeros? Responder:

“Resolver. Trato siempre de que, si ellos tienen dudas tratar de estar ahí, ayudarles, guiarlos y sobre todo acompañarlos, porque no es solo decirles hay que hacer esto sino también estar con ellos” (Coordinadora académica).

En la categoría Gestión educativa se interpreta que en la subcategoría gestión del talento humano, el personal del centro educativo coincide en que en el centro educativo se tiene las condiciones para propiciar su crecimiento, así como cuentan con claridad sobre las tareas que cada persona colaboradora debe desempeñar en su puesto de trabajo y que disponen de las instancias necesarias para aclarar dudas sobre sus funciones o tareas que debe desempeñar.

Respecto a la subcategoría recursos físicos, los informantes reconocen los esfuerzos que hace la junta, con el apoyo del mismo personal del centro para dar mantenimiento a la infraestructura existente, pero que estos esfuerzos son insuficientes y tiene carencia de la infraestructura necesaria, sobre todo en aspecto de tecnología, conectividad y equipamiento, sumado a la capacitación necesaria para implementar esa tecnología.

Con respecto al manejo de los recursos financieros, existe una fuerte tendencia en apoyo a un manejo transparente de los recursos que designa el Ministerio y otras instancias que designan recursos, sin embargo, un par de informantes no tiene datos, dada su situación de ser nuevos en el centro educativo y afirman desconocer esta variable, mientras otro informante considera que no hay claridad en el manejo de los recursos o la rendición de cuentas.

Un tema de suma importancia consiste en los recursos didácticos, se coincide en la falta de algunos de éstos, sobre todo los de orden tecnológico, dado que lo que disponen es limitado, como el video beam o parlantes, los cuales con recursos para ellos de valor para integrarlos en la mediación pedagógica y crear un proceso didáctico en mejores condiciones, sin embargo, en mayoría acotan que el personal hace esfuerzos por desarrollar clases que motiven a sus participantes.

4.2 Categoría estilos de Liderazgo

Corresponde a la influencia que tiene el gestor sobre su equipo de trabajo, considerando el uso de autoridad y su inclinación por la tarea y las personas. “Consiste en la capacidad de establecer objetivos y movilizar a otras personas hacia su concreción” (Lalo, 2010, p.24).

Para analizar esta categoría se formulan consultas respecto a que si en el centro educativo existen personas determinantes que motiven al personal para alcanzar un desempeño laboral

óptimo, se consultó por cuales eran los puestos que ocupaban, que si existen compañeros o compañeras que le ayudan a comprender las instrucciones que recibe, al respecto se les pidió detalles de ellos puestos que ocupan y que cuándo requiere de asesoría y orientación para realizar alguna tarea, de cuales personas le resulta más cómodo recibirlas y las razones. Finalmente, si les genera confianza las orientaciones que recibe de sus superiores.

Entre las respuestas recibidas está: “El director, la coordinadora académica, la subdirectora también, bueno asistente de dirección, ellos son como los más. Sí como le digo eh, la coordinadora académica cumple mucho ese papel, nos ayuda bastante en eso” (ENT_INF_1).

El director, mis compañeros que ejercen liderazgo positivo claramente eh, si básicamente si, el director y compañeros eh docentes. Sí, digamos serían los compañeros que siempre ayudan, colaboran a ser positivos, a pensar, a esto, a guiarnos, a capacitarnos, a todo esto; la coordinadora académica, por ejemplo, bastante lo hace. (ENT_INF_3)

El informante 5 de las entrevistas manifestó lo siguiente:

Bueno para mí la coordinadora académica me ha apoyado mucho, este, también la coordinadora del departamento del mío, digamos, de mi departamento. Bueno, hasta el momento también el jefe, también me ha, este, ha sido muy empático, a pesar de que soy muy nueva ha sido muy empático a estar atento de cómo me siento en la institución, como me ha ido, como se han portado los chicos. (ENT_INF_4)

El informante 5 refiere: “Yo considero que el director es uno de ellos, el director y este, eh, parte de profesoras y profesores, pero principalmente el director”. (ENT_INF_5). “Auxiliar administrativa, asistente de dirección, orientación, coordinación académica y comité de deportes”. (ENT_INF_6).

Por su parte, el informante 7 ofrece la siguiente información: Si, Coordinación Académica, Asistente de Dirección, Departamento de Orientación. (ENT_INF_7).

Los integrantes del grupo focal consideran que la coordinadora académica y el comité de apoyo y el departamento de orientación. Si uno tiene alguna duda, ellas con mucho gusto lo atienden le ayudan, esto considerado por los participantes. Uno cita que siempre ha dicho que doña [...] y [...] son muy claves. Cuando una ocupa una información inmediata acude a la

asistente de dirección (INFS_GF).

Respecto a la claridad de las instrucciones que reciben de parte del director y del personal de la administración: Consideran que sí son claras y concisas. Todo es muy práctico, van al grano y se capta de inmediato. Aquí se hacen diferentes procesos como organizar actos cívicos, labore de docentes guía, dar clases y la información es muy clara. Al hacer matrícula o lo procesos lo ven con claridad. Es apegado al reglamento y a ley, uno viene aquí a trabajar y cumplir, no es ambiguo. Son funciones que nos corresponden, no nos piden nada que esté fuera de eso. Una informante cita que muchas cosas son consensuadas no impuestas y eso cae bien, por ejemplo, en comités lo colocan en los que uno desea, si uno tiene una condición especial uno trae una carta y l consideran, considera que está bastante consensuado. (INFS_GF).

Al consultarle al grupo focal que si les genera confianza las orientaciones que recibe de sus superiores y por qué citaron: Si, son claras y transparentes y si genera confianza. Son generadas casi siempre en consejo de profesores o por circular y viene muy claro todo. Ahora que se hizo horario de cuidado en recreos no es pesado porque se vigila 1 día por semana. Hay apertura para uno acomodarse como mejor nos quede, nos dejaron claras las ventajas que genera ese cuidado. En ese caso no fue tan impuesto, sino que nos hicieron la pregunta. A todos nos preguntaron y nos pidieron colaboración. Viendo como están los chicos, aunque uno tiene que sacrificar del almuerzo uno come con ellos y convivimos con ellos y les da seguridad. Me hizo gracias que el día que me tocó cuidar, chicos más tímidos se acercan y otros al ver profesores hasta le bajan al tono de voz, es ventajoso (INFS_GF).

La tabla 6 contine un resumen de las respuestas obtenidas de la categoría estilos de liderazgo, de la que se les consulta a los entrevistados sobre la existencia de personas determinantes en el centro educativo para alcanzar las metas.

Tabla 6
Categoría: Estilos de Liderazgo

PREGUNTA	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5	Informante 6	Informante 7
¿En el centro educativo existen personas determinantes que motiven al personal para alcanzar un desempeño laboral óptimo? ¿Cuales?	Si, cuales El director la coordinadora académica. Subdirectora	Si. Docente hogar, música, artes plásticas, ciencias, químicas, español, biología.	Si, director, algunos compañeros que ejercen liderazgos docentes que son positivos. Coordinadora académica	Si. Coordinadora académica Coordinadora de departamento de asignatura. Directo ha sido empático en cómo se ha adaptado en la institución.	Si Director, y algunos profesores	S. auxiliar administrativa, asistente de dirección, coordinación académica y comité de deportes.	Si, Coordinación Académica, Asistente de Dirección, Departamento de Orientación.

Nota: elaboración propia.

Para este caso, respecto al liderazgo se le informó a la Coordinadora académica que las siguientes fueron las preguntas planteadas a los funcionarios informantes:

¿Cuáles personas son determinantes que motiven al personal para alcanzar un desempeño laboral óptimo? ¿Cuales? Y ellos reiteraron que la coordinadora académica.

Por lo que se le consulta ¿Usted cree que es una lideresa? Responde “Creo que si” (Coordinadora académica).

Se le consulta ¿Qué características son importantes para un líder para guiar a un equipo para lograr las metas? Responde:

Dar el ejemplo. Yo no les puedo decir a ellos vamos a estar todos temprano en clases si yo estoy tarde, trato de guiarlos con el ejemplo y aparte de eso, el acompañamiento. Todo se resumen así: Acompañar, guiar, estar siempre con ellos. Soy del pensamiento que, si yo quiero que mi equipo este bien tienen que estar contentos, entonces motivándolos. (Coordinadora académica).

Una vez analizados los datos obtenidos, se interpreta que en el centro educativo existe un grupo variado de personas con influencia en la población laboral, quienes tienen un rol determinante para el buen funcionamiento del centro educativo, entre los que destacan por los informantes se encuentran: el director, la coordinación académica, la asistente de dirección y las orientadoras. De destacar que para ocupar estos puestos se requiere de liderazgo, dado que se tiene funciones de guía y gestión del equipo de trabajo, cada uno en su campo de acción.

4.3 Categoría Cultura organizacional

Corresponde a esas características propias de un grupo y que lo diferencian de los demás. Para Salazar, et al. (2009), corresponde a los valores o comportamientos propios del centro, que caracterizan las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo. Patrón general de conductas, creencias y valores que tienen en común los individuos que forman la organización.

Trabajo en equipo

Para la recolección de datos, respecto al trabajo en equipo, se consultó que, cuando se requiere de la ayuda de algún compañero o compañera, para realizar un trabajo del centro educativo, la consigue con facilidad. Al respecto, las respuestas textuales obtenidas son las siguientes:

Si, en las mismas personas que le dije, como en la que ya desarrollan ese pape específico acá, pues tal vez no es como todo el personal” (ENT_INF_1). Si de

todos, todos los docentes siempre me colaboran, no ponen ninguna traba” (ENT_INF_6) Si. Considero que cuando les pido ayuda a los compañeros ellos me colaboran. (INF_ENT_7).

De resaltar que los restantes informantes respondieron de manera afirmativa que si reciben apoyo de sus pares cuando requieren de su ayuda para realizar tareas encomendadas.

Al respecto, mediante la técnica grupo focal se obtuvo las siguientes respuestas: si, una persona opina que cuando vino de otro colegio, cuando se realiza algo así como el FEA hubo mucha participación, todo el personal se une. La administración trabaja en conjunto, nos da el espacio para hacer mini festivales, como el día del afrocaribeño hicimos comidas, la banda, cosas que a los chicos les gusta, muy bonito. Cita que un grupo de muchachas bailó. A los chicos les gusta mucho el arte y el deporte. El FEA no le toca solo a la de arte o música, sino que hacen comisiones y todo sale bien, las comisiones cumplen, hay muy buena organización (INFS_GF).

La tabla 7 que se presenta a continuación contiene el resumen e respuestas obtenidas en la pregunta realizada respecto a la cultura organizacional.

Tabla 7

Categoría: Cultura organizacional-Trabajo en Equipo

PREGUNTA	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5	Informante 6	Informante 7
¿Cuándo usted requiere de la ayuda de algún compañero(a) para realizar un trabajo del centro educativo la consigue con facilidad?	Si, pero no todo el personal.	si	si	Si	si	si de todos, todos los docentes siempre me colaboran, no ponen ninguna traba.	Si. Considero que cuando les pido ayuda a los compañeros ellos me colaboran.

Nota: elaboración propia.

Para este caso, respecto a la subcategoría Trabajo en equipo, se le informó a la Coordinadora académica que las siguientes fueron las preguntas planteadas a los funcionarios informantes:

¿Se les preguntó a los funcionarios que cuando requiere de la ayuda de algún compañero(a) para realizar un trabajo del centro educativo, la consiguen con facilidad? Ellos coinciden en que si la consiguen todo el tiempo.

Para usted, ¿qué sería importante para lograr el trabajo en equipo. ¿Cómo se logra que aquí si hay trabajo en equipo, que cosas hacen para que los docentes coincidan en que lo hay?

La motivación. Depende de quien pida lo que se va a hacer. Cuando trabajo con ellos trato de que con pequeños detalles se trabaje todos

juntos, trabajos por grupos afines y como se cuales pueden trabajar juntos y cuales no, trato de que por afinidad nos colaboren. (Coordinadora académica).

Se le consultó, ¿En escala del 1 al 10 considera cuanto cree que se logra en el tema del trabajo en equipo? “Creo que se logra un 9, porque de todo el personal puede haber unos 6 profes que difícilmente colaboran, todo depende de cómo se piden las cosas. Si uno se las pide de una manera muy bonita todo el mundo ayuda” (Coordinadora académica).

Comunicación

Al explorar el indicador de la comunicación, se consultó a los informantes que, si los comunicados de orden laboral que se generan en el centro educativo son comprendidos con claridad por el personal y en caso de no serlo, que se puede hacer para que lo sean, así como se consultó por los medios de comunicación le resultan de mayor provecho para recibir información laboral. En sus respuestas la población consultada citó:

Sí, más bien quien a veces nos insta, o nos hace caer en error, es una ja, ja, digamos cuando viene información de arriba, quien la traslada, pero a veces como que el MEP la cambia y ahí es donde tal vez surgen enredos o mala información, pero si, si es clara. sí, digamos, por ejemplo, al puro inicio del curso, que hubo un enredo que en qué momento se entraba y fue por la misma mala comunicación que había desde arriba. bueno di, la verdad por teléfono sea WhatsApp o así, o al correo también, uno está acostumbrado a estar revisando el correo. (ENC_INF_1)

El informante 3 ofrece el siguiente dato: “bueno, yo me apego al correo electrónico, que es el oficial” (ENT_INF-3).

El informante 4 responde la consulta planteada respecto a comunicación de la siguiente manera:

No sabría decirte en esa porque soy muy nueva, entonces no se si ¿verdad? Al menos las circulares que yo he recibido sí, no sé si en otras ocasiones si se ha comprendido lo suficiente. correo electrónico, WhatsApp y puede ser también llamada telefónica si es de mucha urgencia. (ENT_INF_4).

Al referirse a la consulta de comunicación que se plantea en la entrevista, el informante 6 responde:

Sí, siempre dan las indicaciones a las instrucciones muy claras, el problema es que no leen ¿verdad? les da pereza leer. el WhatsApp, aunque no es el formal, el oficial, el WhatsApp es más práctico y rápido, más efectivo y si hay que buscar otro, el correo institucional. (ENT_INF_6).

“Sí, no es oficial pero el WhatsApp, que eficaz y rápido cuando la información llega a los funcionarios. Siempre usamos el correo electrónico, no es obligado” (ENT_INF_7).

Los restantes informantes coincidieron en que si se comprende con facilidad los comunicados e informaciones que se generan el centro educativo, coinciden en el uso del correo electrónico como medio oficial y que el WhatsApp que es un medio más ágil para su gestión.

Por su parte, el grupo focal refirió que usan el WhatsApp y correo MEP. El WhatsApp es mejor, nos quita menos tiempo, ellos usan los 2 simultáneos. En el correo viene mucha información, en el WhatsApp viene solo información del centro educativo (INFS_GF).

La tabla 8 ofrece un resumen de las respuestas recibidas a la consulta sobre los comunicados de orden laboral que se realizan en el centro educativo.

Tabla 8

Categoría: Cultura organizacional-Comunicación

PREGUNTA	Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5	Informante 6	Informante 7
¿Los comunicados de orden laboral que se generan en el centro educativo son comprendidos con claridad por el personal? Si no son comprendidos, ¿qué se puede hacer para que lo sean?	Si, es el más bien cuando el MEP a nivel de arriba crea confusión ejemplo inicio del curso. Busca la fuente más verídica o certera.	Si.	si	Cree que sí, pero al ser nueva no sabe si las anteriores.	si	sí, siempre dan las indicaciones o las instrucciones muy claras, el problema es que no leen ¿verdad? les da pereza leer.	Si

Nota: elaboración propia.

Se les consultó a los informantes sobre los comunicados de orden laboral que se generan en el centro educativo son comprendidos con claridad por el personal y que cuales medios les resultan de mayor provecho.

¿Qué apreciación tiene usted del tema de comunicación en el Liceo, la formal de orden laboral?

A veces es poco asertiva, porque a veces los mensajes no son muy claros, entonces hay que tratar de pintarlos muy bonitos para los funcionarios, a veces uno lo interpreta de una manera y otros de otra, yo trato de ir explicándolo de uno a uno y ene so yo me todo el tiempo de ir uno a uno, dentro o fuera de horario, eso es lo de menos. El medio de mejor efectividad el WhatsApp institucional, es

el más efectivo y el más rápido. Igual todo se envía por correo, pero ellos sienten que es un complemento, es más rápido el WhatsApp. (Coordinadora académica).

Se le consulta que sin nadie se queja por usar esa vía. “En la institución todo es vía correo institucional, pero ellos pidieron en consejo que también lo remitieran por WhatsApp, porque es más rápido que les llegue la información” (Coordinadora académica).

Respecto a la categoría cultura organizacional, se consultó a los informantes sobre el trabajo en equipo, y tanto los que participaron de las entrevistas individuales, los del grupo focal y la coordinadora académica, todos coinciden en que el personal presenta amplia disposición para aportar su ayuda y colaboración cuando los compañeros o el centro educativo lo requieren, lo que destaca en particular al coordinadora académica que se trata de la motivación que se procura ofrecerles en el centro, posición de la que se separó únicamente un informante.

En referencia a la comunicación, existe una amplia coincidencia en que el centro educativo usa el correo electrónico como medio oficial, pero que el WhatsApp les funciona como la mejor herramienta de comunicación por la rapidez y facilidad con la que se accede a ella, la cual es un complemento del correo oficial que es el oficial, pero que les genera el mayor beneficio.

Motivación

La motivación juega un papel importante en el desempeño laboral de las personas y tiene un rol significativo en la cultura de las organizaciones, dado que representa un elemento que la caracteriza. “Motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico”. (Chiavenato 2016, p. 41).

Tanto la entrevista como el grupo focal se consultan al personal informante respecto a que si en el centro educativo existen personas determinantes que motiven al personal para alcanzar un desempeño laboral óptimo. Para el caso de las entrevistas, en su totalidad los informantes consideran que, si existen personas que propician la motivación y que tienen un rol de guías para las otras personas del equipo de trabajo, lo que les genera motivación, algunos los calificaron como personas líderes, muy ligado a lo que respondieron los informantes del grupo focal, que en consonancia consideran que si existen estos roles y que les causa motivación su apoyo.

Producto del análisis de los datos obtenidos y como parte de los resultados del Trabajo

final de graduación, que motivan esta investigación, se aporta en los apéndices E, F, G y H: el Proyecto de propuesta, diseñado con base en los hallazgos identificados como un recurso de formativo continua para el personal del centro educativo. Así mismo, se ofrece una estrategia curricular para su implementación, complementada con un plan de comunicación que facilite este proceso con la población meta y un plan de convivencia.

Como un detalle complementario, se determina que el centro educativo realiza aportes al logro de los objetivos del desarrollo sostenible, en el sentido de que la educación que se ofrece en el centro, que es mediada por las personas docentes y el equipo de apoyo, contribuye a que las personas estudiantes mejoren su nivel educativo y con ello, mejoren su validez de vida. Se reconoce los efectos positivos de la educación de los procesos educativos de los que son parte, con lo que se contribuye al logro de los restantes objetivos de desarrollo, con los que el país está comprometido.

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

Una vez analizados y presentados los datos, producto del trabajo de campo, que incluyó las entrevistas, observación y grupo focal, corresponde plasmar las conclusiones a las que permiten llegar los datos recabados, las cuales se presentan según las categorías de análisis definidas previamente, y su relación con contraste con la teoría propuesta como referente de la investigación. Así mismo, se registran las recomendaciones que resultan del proceso de análisis de datos, a efectos de que sirvan de insumo para la construcción de la propuesta.

5.1 Conclusiones

Categoría gestión educativa

En lo relativo a la gestión del talento humano, queda evidenciado que existen esfuerzo por parte del gestor y del equipo administrativo para generar un ambiente de trabajo en el que las personas colaboradoras tengan claridad acerca de las tareas que les corresponde desempeñar, el ambiente de trabajo es considerado como adecuado y de oportunidad para crecer.

En cuando a la gestión de recurso físicos y financieros, existen claras intensiones de parte de la administración del centro por generar transparencia y de realizar un uso adecuado de los recursos que recibe en centro de las diferentes fuentes, así como una importante integración del personal para respaldar al centro en la generación de recursos para atender las necesidades no cubiertas por los recursos aportados por el estado.

El personal docente considera que son muy limitados los recursos tecnológicos con que cuenta el centro educativo y que por esta razón no los incorporan como parte de su mediación educativa, situación que genera una debilidad, respecto a los desafíos y demandas que tiene la educación de la época.

De lo anterior se desprende que el personal docente, al no disponer de los equipos de tecnologías de la información y comunicación ni de la infraestructura tecnológica para la conectividad a la red de internet, tampoco cuentan con las habilidades y capacidades necesarias para usar plataformas educativas, aplicaciones, genera contenido y compartir dichos contenidos en la red.

Categoría estilos de Liderazgo

El análisis de datos permite identificar que en el centro educativo existe un liderazgo del tipo distributivo, que se evidencia desde la persona que ocupa el puesto de gestor, pasado por la asistente de dirección, las orientadoras, la coordinadora académica y otros colaboradores docentes y administrativos que lo manifiestan en diferentes momentos.

Queda de manifiesto la oportunidad que tiene el centro para fortalecer el liderazgo educativo y pedagógico, siendo el primero en aspectos como mejoras en la planificación del centro y el impulso de cambios que incentiven y propicien la actualización técnica del personal.

Por su parte el liderazgo pedagógico, propicia que se estimule la innovación y la implementación de nuevas técnicas y métodos en los procesos de mediación, tal que generen una mediación educativa con mayores indicadores de calidad, así como la implementación de las TIC y la producción y aprovechamiento de contenido educativo mediante la red de internet y aplicaciones especializadas en educación disponibles.

Categoría Cultura organizacional

En cuanto al trabajo en equipo, queda evidenciado que existe un sentir generalizado de que se recibe colaboración de los compañeros cuando se requiere para temas laborales, es decir, existe una cultura de servicio que provoca satisfacción y es característico en una mayoría del personal del centro.

La comunicación que transita entre la administración y los colaboradores es percibida como clara y oportuna, los funcionarios consultados manifestaron de manera consolidada en sus respuestas que las comunicaciones son claras y de fácil comprensión.

Respecto a los medios de comunicación usados, coinciden de manera contundente en que el medio oficial usado es el correo electrónico, el cual está establecido por el MEP como medio oficial, con el que se trasladan los comunicados formales, mismo que es complementado con la mensajería instantánea WhatsApp, que en una amplia mayoría les resulta de mayor practicidad y valor, resultados unos pocos con la preferencia del correo electrónico laboral por ser el medio oficial.

Una vez que se formula la propuesta en la etapa siguiente, se procede con su respectiva validación, a fin de que sea revisada por las personas que son identificadas con los mayores niveles de liderazgo e influencia en el equipo, tal es el caso del director, la coordinadora académica y las orientadoras del centro, quienes disponen de amplia experiencia en el campo

en estudio, de tal forma que le puedan aportar mejora o en su defecto, que puedan valorar desde su criterio lo oportuno que son las propuestas y potenciales mejoras o ajustes que se les pueda realizar.

Una segunda razón radica en el alcance que tiene el director y su equipo de trabajo para determinar la viabilidad y oportunidad de que lo que se proponga responda a la realidad del personal del centro y su posible utilidad y aprovechamiento a los temas y metodologías a proponer, así como de la autorizar para que sean implementadas.

En cuanto al aporte que el personal da al logro de los objetivos del desarrollo sostenible, se reconoce que la población docente ocupa un rol de promotores del desarrollo, mediante los procesos cognitivos de aula, con lo que se contribuyen con el logro país de los ODS, es decir, son esfuerzos que suman a las metas que se tiene establecidas, como firmantes de dicha agenda.

5.2 Recomendaciones

Categoría gestión educativa

Incluir como parte de la propuesta acciones formativas que permitan al personal docente la adquirir habilidades y destrezas en el uso de tecnologías de información y comunicación en sus procesos de mediación pedagógica. Estas habilidades deben considerar el uso de las TIC en la mediación educativa, la producción de recursos para la mediación y el uso de plataformas para compartir dichos contenidos.

Categoría estilos de Liderazgo

Potencial los liderazgos existentes en el centro educativo, mediante procesos formativos, con los que se perfeccione los estilos actuales y los nuevos liderazgos que emergerán con el tiempo, a su vez, que se fortalezca las habilidades directivas, tanto en las personas con los mayores niveles de liderazgo identificadas, así como los demás liderazgos existentes o que surgirán en con el tiempo.

Categoría Cultura organizacional

Dado que la cultura es el resultado de los esfuerzos de la gestión del centro para impulsar valores compartidos, que caractericen al equipo de trabajo, se dispone de una valiosa oportunidad para impulsar el trabajo en equipo, tal que sea este un potenciador para alcanzar resultados con mayores niveles de alcance.

Este componente deja una oportunidad de mejora, respecto a integrar al personal que no se identifica con el valor de la colaboración, ya que se trata de un tema de tanta relevancia para los equipos de trabajo.

Otra recomendación estriba en impulsar proceso que permitan a todo el personal colaborador del centro educativo, redefinir los valores que definan a la organización y potencien el desempeño individual y colectivo.

Referencias

- Analía, A., & Rossana, C. (2008). *Entrenar habilidades de colaboración para mejorar la dinámica de grupo*. ACM digital Library. doi.org/10.1145/1621087.1621123.
- American Psychological Association (APA). (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. Manual Moderno.
- Arias, W., Zavala, S., & Bernilla, A. (2014). Gestión de la calidad educativa y rendimiento académico en la institución educativa Arequipa. *Apuntes de Ciencias Sociales* 4 (1), 101-111. <https://doi.org/10.18259/acs.2014010>.
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1982). *Reglamento de las Comisiones de Salud Ocupacional*.
- Barrantes, R. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. EUNED.
- Barrantes R. (2018). *Investigación un camino al conocimiento*. <https://ebooks.uned.ac.cr/pdfreader/investigacin-un-camino-al-conocimiento50118494>
- Barry, P & Kouzes, M. (2019). *El desafío del Liderazgo: Cómo Hacer Realidad Cosas Extraordinarias en una Organización*. Editorial Reverté. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/sidunalibro-books/detail.action?docID=6808104>.
- Botero, C. (2009). *Cinco tendencias de la gestión educativa*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2966304>.
- Bradley, R., & Shonelle, A. (2019). *Prácticas de liderazgo colaborativo empleadas por directores de escuelas primarias y secundarias*. ACD Digital Library.

<https://dl.acm.org/una/remotexs.co/doi/book/10.5555/AAI27669916>.

- Campos, J., Cascante, J., & Ruiz, W. (2021). *Experiencias de gestión educativa, en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19*. MEP; UNED.
- Castro, A. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 22(1), 89-97.
- Cerdas, V., Chen, E & Satya, R. (2018). *Hacia una nueva comprensión de cómo hacer gestión pedagógica*. CIDE-UNA.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill/Interamericana editores.
- Chen-Quesada, E., Hernández-Chaves, C., Muñoz-Valenciano, E., & Segura-Bonilla, O. (2019). Educación para el Desarrollo Sostenible: eje de la Política Educativa Costarricense. *RESPaldo: Revista Internacional En Administración De Oficinas Y Educación Comercial*. 4 (1), 40-70. <https://doi.org/10.15359/respaldo.4-1.3>
- Chen-Quesada, E., Hernández-Chaves, C., Muñoz-Valenciano, E., & Segura-Bonilla, O. (2019). Desafíos de la Política Educativa para el Desarrollo Sostenible en Costa Rica. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, 9(14), pp 105-122. <http://www.saece.com.ar/relec/numero14.php>
- Chen, E., & Ruiz, W. (2021). *Gestión educativa en tiempo de pandemia. Una propuesta de conceptualización y la vinculación con los modelos de gestión*. EUNA. <http://hdl.handle.net/11056/22140>

- Colmenares, A., & Piñero, M. (2008). La investigación acción, una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Laurus*, 14 (27), 96-114. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111892006>
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. <https://www.redalyc.org/pdf/650/65027764004.pdf>.
- García-Solarte, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11 (1), 60-79. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5473633>.
- Gento, S., González, R., & Silfa, H. (2019). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. *Revista Complutense de educación*, 31 (4): 485-495. <https://doi.org/10.5209/rced.65635>
- George, B., Mayer, D., McLean, A., & Sims, P. (2019). *El auténtico liderazgo*. Harvard Business Review. <https://web.p.ebscohost.com/una/remotexs.co/ehost/detail/detail?vid=6>
- Gimeno, S. (2010). *Saberes e incertidumbres sobre el currículum*. Ediciones Morata S.L. <https://www.digitaliapublishing.com/a/13518>.
- Gurdián, A. (2010). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socioeducativa*. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC). Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). <http://repositorio.inie.ucr.ac.cr/bitstream/123456789/393/1/paradigama%20cualitativo.Pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw-Hill.

- Irby., Ishimaru., & Verde. (2022). Liderazgo distrital para la equidad: una exploración de las configuraciones y vulnerabilidades de los roles del director. *Revista America Journal of education*. Volumen 128 (1). The university of Chicago, USA.
- Jurado, S., Leal, N., Leguizamón, I. & Sánchez, J. (2011). La gestión educativa y su relación con la pedagogía en la cultura institucional. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*. Volumen 2. (2) 220-235.
<https://revistalogos.policia.edu.co:8443/index.php/rlct/article/view/98/88>
- Lalo, H. (2010). *Fundamentos de Liderazgo y Gestión de Recursos Humanos*. ProQuest Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/sidunalibro-books/detail.action?docID=1830903>.
- Ledezma, M., Tejada, R., Ludeña, G., Rodríguez, J., Cárdenas, M., & Manrique, M. (2019). *Gestión educativa y desempeño docente en instituciones educativas inclusivas de primaria*. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43017>.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista UNMSM Facultad de Psicología*. 9 (1) 123-146.
https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
- Ministerio de Educación Pública. (2016). *Política Educativa*. MEP.
<https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/politicaeducativa.pdf>.
- Monge, C. (2011). *Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa*. Neiva.
- Morales, I. (2018). El perfil profesional y personal de un administrador educativo. *Revista Conexiones: una experiencia más allá del aula*. 50-58.
https://www.mep.go.cr/sites/default/files/3revistaconexiones2018_a5.pdf

- Okuda, M., & Gómez, C. (2005). Métodos de investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV (1), 118 – 124.
<https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>
- Pérez, R. (2019). *Los objetivos del desarrollo sostenible*. Bosch editor.
<https://www.digitaliapublishing.com.una.remotexs.co/viewepub/?id=68139>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administration*. McGraw-Hill. <https://n9.cl/6mbmd>.
- Rodríguez, J. (2010) Paradigmas, enfoque y métodos de la investigación educativa. *Revista del Instituto de Investigación educativa*. 7 (12) 23-40.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/issue/view/439>
- Rojas, C. (2011). *Ética profesional docente: un compromiso pedagógico humanístico*. *Revistas Humanidades*. Universidad de Costa Rica.
- Roverssi, C. (2023). *Desarrollar una nueva ética del cuidado o el llamado a una caridad distinta*. UNA
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes en la productividad laboral. *Revista ACIMED*, 20 (4) 76-74.
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Salgado, J., Guerrero, L., & Salgado, N. (2016). *Fundamentos de la administración*. Grupo editorial éxito. <https://elibro.net.una.remotexs.co/es/ereader/unacr/130328>.
- Sánchez, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta para un modelo para su caracterización y análisis*. Editorial Universidad el valle.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista escuela de administración de negocios*. No. 81(1).

<http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>.

Tamayo, S. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria. *Folletos Gerenciales*. Volumen XXIV (3) 208-2017. Escuela Ramal del Transporte, PREGER. <https://www.studocu.com/co/u/42846178?sid=01697417149>

Toca, C. (2022). *Las organizaciones y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: nuevos conceptos funcionales, ambientales y sociales para alcanzar un futuro global*. Universidad Iberoamericana de Puebla. <https://www.digitaliapublishing.com.una.remotexs.co/viewepub/?id=116426>

Torres, C. (2011). *Teoría general de la administración*. Editorial CESA. <https://www.digitaliapublishing.com/a/42171>.

UNESCO. (2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible Objetivos de aprendizaje*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252423>

Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson Educación.

Apéndice A

Entrevista semiestructurada

A. Presentación: Como parte de una investigación para la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo, de la Universidad Nacional UNA, se está desarrollando la siguiente investigación sobre: **Gestión educativa desde el liderazgo, para el fortalecimiento de la cultura organizacional, del Liceo Turrúcares de Alajuela.**

La investigación considera como fuente de información la presente entrevista, que se ha elaborado con el objetivo de identificar las estrategias de gestión educativa desde el liderazgo, presentes en el Liceo Turrúcares. La información que se obtenga será usada de manera exclusiva para el desarrollo de la investigación, por ello, no se solicita datos personales como su nombre o identificación, sino únicamente el tipo de puesto que ocupa, clasificado entre: Docente, Docente-Administrativo y Administrativo. Al finalizar se le solicita su firma, como evidencia y validez de los datos recopilados.

B. Instrucciones.

1. La entrevista consiste en formularle 16 preguntas, las cuales su persona responderá libremente de una a una. Se solicita que responda de acuerdo con su mejor criterio, con base en su experiencia.
2. La entrevista será grabada en audio, con el único fin de recuperar lo más esencial de los conversado, sin embargo, se tomará nota de las ideas centrales que su persona facilite durante la conversación.
3. En caso de considerarlo necesario, su persona puede dar por finalizada la entrevista, aunque no se haya completado las 16 preguntas.
4. Se le agradece muy sinceramente por su valiosa participación.

C. Preguntas.

PREGUNTAS
1. ¿Las personas que laboran en el Liceo Turrúcares tienen claridad sobre las tareas que deben realizar en su puesto de trabajo?
2. ¿El entorno laboral propicia el crecimiento del personal del centro educativo?
3. ¿En el Centro educativo se visualizan los esfuerzos necesarios para darle a la infraestructura los mantenimientos requeridos para que se conserve y mejore?
4. ¿El centro educativo cuenta con el equipamiento adecuado para el desarrollo de las clases?
5. ¿En el centro educativo se evidencia un uso transparente de los recursos financieros que se disponen?
6. ¿En el centro educativo se disponen de los insumos y materiales didácticos y tecnológicos necesarios para desarrollar la labor docente?

7. ¿El personal docente usa recursos didácticos que motiven a los estudiantes durante las clases?
8. ¿En el centro educativo existen personas determinantes que motiven al personal para alcanzar un desempeño laboral óptimo? ¿Cuales?
9. ¿Las instrucciones que recibe de la administración del centro se comprenden con facilidad?
10. ¿Existen compañeros o compañeras que le ayudan a comprender las instrucciones que recibe? ¿Cite los puestos que ocupan?
11. ¿Cuándo requiere de asesoría y orientación para realizar alguna tarea, de cuales personas le resulta más cómodo recibirlas? ¿Porqué?
12. ¿Le genera confianza las orientaciones que recibe de sus superiores? ¿Porqué?
13. ¿Cuándo usted requiere de la ayuda de algún compañero(a) para realizar un trabajo del centro educativo la consigue con facilidad?
14. ¿Los comunicados de orden laboral que se generan en el centro educativo son comprendidos con claridad por el personal? Si no son comprendidos, ¿qué se puede hacer para que lo sean?
15. ¿Cuáles medios de comunicación le resultan de mayor provecho para recibir información laboral?
16. ¿De cuáles compañeros (as) recibe apoyo confiable cuando tiene dudas respecto a un tema propio de su trabajo?

Participación en Entrevista

PUESTO QUE OCUPA	CANTIDAD
Administrativo-Docente	2
Docente académico	2
Docente complementario	2
Administrativo	1

Apéndice B
Consentimiento informado
Entrevista semiestructurada

Como parte de una investigación realizada en el programa de Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo, de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), se está desarrollando este estudio de título: **Gestión educativa desde el liderazgo, para el fortalecimiento de la cultura organizacional, del Liceo Turrúcares de Alajuela.**

La investigación es cualitativa y considera como fuente de información la aplicación de una entrevista semiestructurada, que se ha elaborado con el objetivo de identificar las estrategias de gestión educativa desde el liderazgo, presentes en el Liceo Turrúcares. La información que se obtenga del estudio será usada de manera exclusiva para el desarrollo de la investigación, por ello, no se solicita datos personales como su nombre o número de identificación, sino únicamente el tipo de puesto que ocupa, clasificado entre: Docente, Docente-Administrativo y Administrativo.

Su consentimiento positivo a la solicitud es fundamental para que se le pueda incluir como parte de la muestra y la gestión de los datos que resulten del proceso, por lo que, al firmar este documento, con el uso de sus facultades intelectuales, de manera consciente acepta participar libremente del estudio y que los datos sean usados como parte de la investigación.

Suscribo en Turrúcares de Alajuela, el día 27 de febrero del 2023.

Nombre: _____

Cédula: _____

Firma: _____

Apéndice C

Guía Grupo Focal

A. Presentación: Como parte de una investigación para la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo, de la Universidad Nacional UNA, se está desarrollando la siguiente investigación sobre: **Gestión educativa desde el liderazgo, para el fortalecimiento de la cultura organizacional, del Liceo Turrúcares de Alajuela.**

La investigación considera como fuente de información un grupo focal, que se realiza con el objetivo de identificar las estrategias de gestión educativa desde el liderazgo, presentes en el Liceo Turrúcares. La información que se obtenga será usada de manera exclusiva para el desarrollo de la investigación, por ello, no se solicita datos personales como su nombre o identificación, sino únicamente el tipo de puesto que ocupa, clasificado entre: Docente, Docente-Administrativo y Administrativo. De antemano el agradecimiento por la participación.

B. Instrucciones.

1. De manera grupal se les formularán algunas preguntas, las cuales podrán ser respondidas de manera libre y voluntaria por cada participante. Se tiene la posibilidad de generar una respuesta compartida, o que alguno o alguna desee manifestar algún dato de manera individual, aunque no sea el sentir de la mayoría.
2. Se les plantearán 16 preguntas, las cuales se responderá libremente de una a una. Se solicita que lo que responda sea con base en su experiencia o vivencias en el Liceo Turrúcares.
3. En caso de considerarlo necesario, su persona puede dar por finalizada la entrevista, aunque no se haya completado las 16 preguntas.
4. De antemano se les agradece la valiosa participación.

Dimensión de análisis	PREGUNTAS
Recursos Humanos	1. ¿Las personas que laboran en el Liceo tienen claridad sobre las tareas que deben realizar en su puesto de trabajo?
Recursos Humanos	2. ¿ En el centro educativo usted encuentra las condiciones necesarias para alcanzar su crecimiento laboral?
Recursos físicos	3. ¿En el Centro educativo se visualizan los esfuerzos necesarios para darle a la infraestructura los mantenimientos requeridos para que se conserve y mejore?
Recursos físicos	4. ¿El centro educativo cuenta con el equipamiento adecuado para el desarrollo de las clases?

Recursos Financieros	5. ¿En el centro educativo se evidencia el uso transparente de los recursos financieros que se disponen?
Recursos Curriculares	6. ¿En el centro educativo se disponen de los insumos y materiales didácticos y tecnológicos necesarios para desarrollar la labor docente?
Recursos Curriculares	7. ¿El personal docente usa recursos didácticos que motiven a los estudiantes durante las clases?
Motivación	8. ¿En el centro educativo existen personas determinantes que motiven al personal para alcanzar un desempeño laboral óptimo? ¿Cuales?
Estilos de liderazgo	9. ¿Las instrucciones que recibe de la administración del centro se comprenden con facilidad?
Estilos de liderazgo	10. ¿Existen compañeros o compañeras que le ayudan a comprender las instrucciones que recibe? ¿Cite los puestos que ocupan?
Estilos de liderazgo	11. ¿Cuándo requiere de asesoría y orientación para realizar alguna tarea, de cuales personas le resulta más cómodo recibirlas? ¿Porqué?
Estilos de liderazgo	12. ¿Le genera confianza las orientaciones que recibe de sus superiores? ¿Porqué?
Trabajo en equipo	13. ¿Cuándo usted requiere de la ayuda de algún compañero(a) para realizar un trabajo del centro educativo, la consigue con facilidad?
Comunicación	14. ¿Los comunicados de orden laboral que se generan en el centro educativo son comprendidos con claridad por el personal? Si no son comprendidos, ¿qué se puede hacer para que lo sean?
Comunicación	15. ¿Cuáles medios de comunicación le resultan de mayor provecho para recibir información laboral?
Comunicación	16. ¿De cuáles compañeros (as) recibe apoyo confiable cuando tiene dudas respecto a un tema propio de su trabajo?

Participación en Grupo Focal

PUESTO QUE OCUPA	CANTIDAD
Docente académico	2
Docente complementario	1
Administrativo-Docente	1
Administrativo	1

Apéndice D
Consentimiento Informado Grupo Focal

Como parte de una investigación realizada en el programa de Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo, de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), se está desarrollando este estudio de título: **Gestión educativa desde el liderazgo, para el fortalecimiento de la cultura organizacional, del Liceo Turrúcares de Alajuela.**

La investigación es cualitativa y considera como fuente de información la aplicación de un grupo focal, que se ha elaborado con el objetivo de identificar datos respecto a las estrategias de gestión educativa desde el liderazgo, presentes en el Liceo Turrúcares. La información que se obtenga del estudio será usada de manera exclusiva para el desarrollo de la investigación, por ello, no se solicita datos personales como su nombre o número de identificación, sino únicamente el tipo de puesto que ocupa, clasificado entre: Docente, Docente-Administrativo y Administrativo.

Su consentimiento positivo a la solicitud es fundamental para que se le pueda incluir como parte de la muestra y la gestión de los datos que resulten del proceso, por lo que, al firmar este documento, con el uso de sus facultades intelectuales, de manera consciente acepta participar libremente del estudio y que los datos sean usados como parte de la investigación.

Suscribo en Turrúcares de Alajuela, el día 27 de febrero del 2023.

Nombre: _____

Cédula: _____

Firma: _____

Apéndice E

Dirección del proyecto

Justificación

El estudio del liderazgo educativo ha tomado relevancia en los últimos tiempos, dada su estrecha relación con los resultados que obtiene un centro educativo en su desempeño, la construcción de la cultura organización, la gestión del talento humano y los procesos pedagógicos que desarrolla, así como el servicio que ofrece a la comunidad en general.

En esta dirección, al referirse al liderazgo educativo, el informe octavo Estado de la Educación (Programa Estado de la Nación, 2021) cita que “es uno de los factores fundamentales que más incide en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, así como en los buenos resultados de los centros educativos que apuestan por la calidad” (p.63).

Como parte de los hallazgos de la investigación, se evidencia que el director y su equipo de trabajo son valorados por el personal colaborador como líderes en el centro educativo, situación que, a criterio de las personas informantes, le ha permitido al centro estabilidad en su funcionamiento y la búsqueda de la calidad en los servicios, aspectos relacionados con la cultura organizacional. Tal como cita Sánchez (2009) “La gestión contribuye a que la pedagogía trascienda, cambie, se transforme, dando frutos que paulatinamente permitan alcanzar metas a las cuales se aspira a llegar, para así tener sistemas educativos de calidad” (p. 222).

La selección de personal directivo de los centros educativos tiene importantes desafíos, dado que se trata de un puesto clave de éxito y del que depende la buena marcha de la organización, en aspectos de orden administrativo, así como en las habilidades pedagógicas requeridas, a la hora de elegir a esos líderes educativos.

Al referirse a los retos que tiene el sistema educativo costarricense en el mediano plazo, respecto a los gestores educativos, cita el informe Octavo Estado de la Educación (Programa Estado de la Nación, 2021):

Hacia el 2025, el MEP tendría que estar implementando una política dirigida a potenciar el liderazgo directivo escolar que defina explícitamente lo que se entiende por liderazgo pedagógico y cómo promoverlo mediante la asignación específica de responsabilidades de las personas directoras y sus equipos de

trabajo... resulta de gran importancia crear un marco de actuación y de estándares de desempeño, al igual que otros países, que permita orientar, de manera simple y concreta, cómo desarrollar un liderazgo pedagógico centrado en el cambio, la mejora continua de los procesos de aprendizaje en las aulas y cómo impulsar procesos de toma de decisiones más participativos entre los distintos actores de los centros educativos. (p. 63)

Cabe destacar que el equipo de trabajo directivo del centro educativo en estudio es parte de la propuesta del trabajo de investigación, con el fin de brindarles recursos en liderazgo pedagógico y fortalecer los procesos de toma de decisiones en el área curricular, tal que les permita ampliar el horizonte de acción hacia esta área, determinante para el éxito del centro educativo.

Descripción del proyecto

La propuesta está integrada por tres módulos, uno en el área del liderazgo, el segundo en la gestión pedagógica y el tercero dirigido a fortalecer la cultura organizacional.

El módulo 1 se denomina: Liderazgo y habilidades directivas, el cual está integrado por 2 talleres:

El primero se llama: Estilos de liderazgo y su evolución hasta los estilos contemporáneos. Está integrado por una sesión presencial de 2 horas y una virtual con una duración de 8 horas, dirigido a todo el personal del centro educativo, que procura revisar la evolución del liderazgo desde la teoría del gran hombre hasta los estilos contemporáneos.

El segundo taller de este módulo se denomina: Desarrollo de habilidades directivas, compuesto por 2 sesiones virtuales de 4 horas cada una, dirigido a propiciar la comprensión de cada habilidad directiva mediante estudios de casos y su aplicación al ambiente de trabajo.

El segundo módulo se titula: TIC en la mediación e innovación educativa, compuesto por 3 talleres.

El primer taller se denomina: Inclusión de herramientas tecnológicas en la mediación educativa, está dirigido a sensibilizar al personal docente sobre la importancia de la inclusión de herramientas tecnológicas en la mediación educativa, con una duración de 2 horas presenciales.

El segundo es llamado: herramientas digitales para producir contenido educativo, que procura que mediante proyectos que desarrollan los participantes, se evidencie el uso de las

herramientas digitales tratadas, con una duración de 6 horas virtuales.

El tercero se denomina: Desarrollar habilidades en el personal docente sobre uso de las plataformas digitales en la mediación. Procura que se adquieran habilidades referentes a la producción de contenidos y uso de plataformas didácticas, así como compartir contenido y construir clases y sesiones virtuales. con una duración de 12 horas virtuales.

El tercer módulo se llama: Consolidación de una cultura organizacional, compuesto por 2 talleres.

El primer taller se titula: Valores organizacionales y personales, que pretende revisar temas como los valores y servicio al cliente que requiere el centro educativo para fortalecer su gestión de calidad, con una duración de 4 horas virtuales.

El segundo es llamado: Trabajo en equipo, que está orientado hacia el reconocimiento de las vivencias del trabajo en equipo y sus beneficios, mediante técnicas interactivas didácticas, con una duración de 4 horas virtuales.

1. Objetivos del proyecto

General

Desarrollar una propuesta de gestión educativa que fortalezca las habilidades de liderazgo, mediación educativa y la cultura organizacional, en el personal del Liceo Turrúcares, mediante un proceso de capacitación compuesto por módulos formativos.

Específicos

1. Diseñar una propuesta curricular, para el desarrollo de habilidades en liderazgo, mediación y cultura organizacional, mediante módulos integrados por medio de talleres en modalidades presenciales y virtuales.
2. Propiciar el proceso formativo del personal docente, administrativo y docente-administrativo del Liceo Turrúcares, a través del diseño de los módulos y talleres.
3. Procurar la participación del equipo docente y administrativo del liceo en estudio, mediante un plan de comunicación.
4. Establecer estrategias para la validación de la propuesta.

2. Dirección del proyecto

Procesos de la dirección del proyecto

La dirección de proyectos implica la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para llevar a cabo las actividades necesarias para lograr los objetivos

del proyecto. Para el Project Management Institute (2013) “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos” (p. 3).

Ciclo de vida del proyecto

El ciclo de vida de un proyecto atiende al conjunto de fases o etapas que un proyecto atraviesa desde su inicio hasta su finalización, mismas que están diseñadas para proporcionar una estructura para su ejecución. En este caso se sigue la propuesta de Project Management Institute, (2013), se reconocen las siguientes fases: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre.

En la tabla 1 se presentan los grupos de procesos, el objetivo que cada uno persigue y las correspondientes actividades a realizar dentro del marco del presente proyecto:

Tabla E1

Grupos de procesos de dirección de proyectos (ciclo de vida)

Grupo	Objetivo	Actividades
Inicio	Desarrollar el acta de constitución del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un documento desde donde se autoriza formalmente el inicio del proyecto y define sus objetivos.
	Identificación de personas interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a las personas que formarán parte del proyecto y gestionar sus expectativas. • Gestionar la autorización para ejecutar el proyecto. • Para el caso, este proyecto consiste en la propuesta del TFG.
Planificación	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto y su alcance.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un documento desde donde se establece cómo se planificarán, ejecutará y cerrarán todas las actividades del proyecto. • Establecer y documentar las características y límites del proyecto.
	Desarrollar la estructura de desglose del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Desglosar el alcance del proyecto en componentes más pequeños y manejables, en este caso en módulos y talleres.
	Estimar los recursos necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar y documentar los recursos (personal, equipos, materiales) necesarios para completar las actividades del proyecto.
	Desarrollar el cronograma.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un calendario que detalle cuándo se realizarán las actividades del proyecto y en qué secuencia. • Calcular los costos asociados a las actividades y recursos del proyecto.
	Estimar los costos.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los riesgos potenciales del proyecto y evaluar su probabilidad e impacto.
	Identificar y analizar los riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> • Las etapas de planificación se integran como parte del desarrollo del proyecto propuesto para el Liceo Turrúcares.

Ejecución	Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto, incluyendo la gestión de los recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en práctica de los módulos y talleres. • Coordinar y supervisar las actividades del proyecto, asegurando que se realicen de acuerdo con el plan establecido. • Asignar y dirigir al personal del proyecto, gestionando su desempeño y resolviendo conflictos. • Comunicar de manera efectiva con los interesados del proyecto, asegurando una fluidez de información adecuada. En este caso se propone una estrategia de comunicación específica.
	Realizar la adquisición y contratación de recursos.	
	Implementar el plan de comunicación.	
Seguimiento y control	Gestionar el alcance del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los cambios en el alcance del proyecto y asegurar que se realicen de manera controlada. • Monitorear y controlar los costos reales del proyecto en comparación con el presupuesto. • Dar seguimiento al cronograma del proyecto, asegurando que las actividades se realicen a tiempo. • Monitorear los riesgos identificados, implementar planes de contingencia y responder a eventos inesperados. • El seguimiento se considera una actividad a implementar durante la ejecución de la propuesta.
	Controlar el cronograma del proyecto.	
	Controlar los costos del proyecto.	
	Gestionar los riesgos del proyecto.	
Cierre	Finalizar el proyecto o fases del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar la finalización del proyecto o una fase del proyecto, completando las actividades finales. • Presentación del informe final del proyecto. • Antes de su implementación, el proyecto se somete a un proceso de validación por expertos del centro educativo en estudio.

Nota: elaboración propia.

Áreas de conocimiento

Las áreas de conocimiento son los diferentes aspectos o disciplinas que abarcan el conocimiento y las prácticas necesarias para gestionar de manera efectiva un proyecto. Estas áreas de conocimiento están definidas por el Project Management Institute en su Guía del PMBOK (2013). Es importante mencionar que dichas áreas de conocimiento interactúan entre sí durante el ciclo de vida de este y para el caso que se desarrolla, se implementa como parte de toda la propuesta de asesoramiento al personal del Liceo Turrúcares, que da respuesta a los hallazgos identificados durante la investigación realizada.

Gestión de integración

Esta sección se refiere a la coordinación de todas las partes y componentes del proyecto en un todo coherente, asegurando que todas las actividades estén en línea con los objetivos del proyecto (Project Management Institute, 2013).

En el marco del proyecto Gestión educativa para la innovación, la gestión de la información se centra en estudiar los diferentes liderazgos presentes en el Liceo Turrúcares de Alajuela, tanto en la gestión administrativa como la gestión del personal docente y la influencia que tienen estas sobre la cultura organizacional.

La dirección del proyecto cuenta con las posibilidades de intervenir en la institución donde se va a llevar a cabo la iniciativa y desde allí existen las condiciones y la apertura para establecer diálogo, llegar a acuerdos y emprender acciones mancomunadas, tanto con las autoridades del centro educativo y demás actores o colaboradores de este.

Se pretende avanzar de esta manera, con los mencionados actores, siendo la dirección del proyecto quien vaya dando luces a seguir en cada una de las etapas de la iniciativa. La propuesta está integrada por tres módulos, uno en el área del liderazgo, el segundo en la gestión pedagógica y el tercero dirigido a fortalecer la cultura organizacional.

Gestión de alcance

Gestionar el alcance del proyecto, implica definir y controlar lo que se incluye en el proyecto, a fin de asegurar que el proyecto cumpla con los requisitos establecidos y se complete de acuerdo con el alcance definido (Project Management Institute, 2013). El proyecto en cuestión se centra en tres módulos o componentes:

- Liderazgo y habilidades directivas.
- Implementación de las TIC en la mediación educativa.
- Cultura organizacional.

A través de estos módulos se proyecta llevar a cabo 10 sesiones de talleres desde donde se pretende desarrollar estrategias de liderazgo, instalar capacidades en la implementación de las Tecnologías de Comunicación e Información (TIC) dentro de la mediación pedagógica, trabajo en equipo y comunicación asertiva.

Dentro de la implementación de estas sesiones estará incluido el personal docente-administrativo, a cargo de la administración del centro, el personal docente a cargo de impartir la formación a la población estudiante y el personal de apoyo o administrativo, a cargo de tareas complementarias al servicio como: la seguridad, oficina, mantenimiento y servicio de alimentación.

Gestión del tiempo

Esta área de conocimiento centra su atención en la planificación, programación y control del tiempo necesario para completar el proyecto. Incluye la elaboración del cronograma del proyecto, la asignación de recursos y el seguimiento del progreso del proyecto en función del tiempo (Project Management Institute, 2013). Esto brinda un panorama completo y detallado a nivel de las fechas de realización de cada uno de los eventos y/o actividades que se pretenden llevar a cabo.

En la Tabla 2 se presenta una propuesta para la ejecución y las actividades a desarrollar. En la primera columna se describen las principales actividades que se implementan y sus correspondientes fechas de aplicación en las columnas de la derecha. El periodo de tiempo en el cual la iniciativa pretende desarrollar lo indicado abarca a partir de la semana 1 de su implementación a la semana 10, en la que finaliza dicho proceso.

Tabla E2
Cronograma

Actividades	Semanas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Módulo #1. Liderazgo y habilidades directivas										
Taller 1. Estilos de liderazgo y su evolución	P	V								
Taller 2. Desarrollo de habilidades directivas			V	V						
Módulo 2. TIC en la mediación e innovación educativa										
Taller 3. Inclusión de herramientas tecnológicas en la mediación educativa					P					
Taller 4. Herramientas digitales para producir contenido educativo						V				
Taller 5. Desarrollar habilidades en el personal docente sobre uso de las plataformas digitales							V	V		
Módulo 3. Cultura organizacional										
Taller 6. Valores organizacionales y personales									P	
Taller 7. Trabajo en equipo										V

Nota: P: Presencial, V: Virtual. Elaboración propia.

Los módulos serán desarrollados en el orden que se presentan en la tabla 2, de manera continuar desde el inicio del módulo 1 con sus talleres hasta continuar el proceso formativo, con una duración total el proceso de 10 semanas.

Gestión de costos

La gestión de costos implica la estimación, el presupuesto y el control de los costos del proyecto. Se enfoca en garantizar que el proyecto se ejecute dentro del presupuesto asignado y

que los recursos se utilicen de manera eficiente (Project Management Institute, 2013).

Por tanto, es menester elaborar una matriz presupuestaria que permita organizar y clasificar los costos u aranceles para tener en cuenta para y dentro de la implementación del proyecto.

Tabla E3
Presupuesto

Elementos	Monto por unidad	Cantidad	Total
Computadora portátil	₡ 450.000=	1	₡ 450.000=
Licencia Office 365	₡ 35.000=	1	₡ 35.000=
Proyector de imagen	₡ 150.000=	1	₡ 150.000=
Materiales varios (papel, lapiceros, marcadores, fichas)	₡ 2.000=	10	₡ 20.000=
Imprevistos (10% de la inversión)	₡ 65.500=	1	₡ 65.500=
Total			₡ 720.500=

Nota: elaboración propia.

Existen áreas o elementos que no se incluye como parte de los costos, tal es el caso del uso de instalaciones y los costos de los facilitadores, dado que, en el caso de las instalaciones, el centro educativo las facilitaría y en caso de las personas facilitadoras, sea el investigador o los docentes facilitadores del centro educativo, donan su contribución a fin de ejecutar el proyecto.

Gestión de la calidad

La calidad se entiende como las características esperadas de un bien o servicio, que satisfagan las necesidades y expectativas de las personas usuarias, por lo que gestionar la calidad “incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido” (Project Management Institute, 2013, p. 201).

Para este caso, al finalizar cada módulo se aplicará un cuestionario en línea a las personas participantes de los módulos y talleres, para que evalúen la calidad de éstos, a efectos de medir la pertinencia ofrecida y en caso necesario, realizar los ajustes a las siguientes entregas, a efectos de que el proceso formativo cumpla con las expectativas y necesidades de los participantes.

El centro educativo en estudio es parte de un modelo de evaluación de la calidad por sus siglas MECEC, el cual establece los iniciadores con los que el MEP ha establecido en su modelo los procesos de autoevaluación y los planes de mejoramiento de la calidad.

Para el caso del proyecto, se ha definido que al finalizar cada módulo se aplicará un cuestionario digital a las personas participantes, con el que se hará 5 preguntas para determinar si el módulo y sus talleres aportan nuevos conocimiento y habilidades, si las actividades son pertinentes para lograrlo, si contienen elementos de innovación que se puedan replicar en la mediación educativa del liceo y si la propuesta cumple las expectativas.

Gestión de Comunicación

La comunicación consiste en un elemento clave en la organización y en la administración de un proyecto. En este sentido, Guzmán (2012) cita: “Dentro de las organizaciones, el proceso de comunicación es más dinámico y práctico, y esto puede generar diversos problemas, entre los más importantes se encuentran los de nivel técnico, semántico y de influencia” (p. 83).

Dada su importancia, para este caso, se determina que la información que producirá el proyecto será almacenada y custodiada por el director el centro educativo, en formato digital e impreso, con la que el director elabora una carpeta digital que almacena en un archivo de gestión (soportado en la OneDrive), la cual en el proceso de desarrollo del proyecto será revisada con el director del proyecto y el director del centro educativo y una vez finalizado el proyecto, quedará de manera permanente en custodia del centro educativo, misma que será de consulta de las personas interesadas sin restricción alguna, por ser información pública.

Por su parte, una vez finalizado el proyecto (fase de cierre) se genera un informe final de logro, que será presentado a las personas participantes, la dirección del centro educativo y al investigador, mismo que quedará en custodia del centro educativo, junto con los demás documentos que genere el proyecto.

Gestión de Recursos Humanos

Los recursos humanos son conocidos en la literatura más reciente como talento humano, lo cual refiere a los aportes que dan las personas que integran un equipo de trabajo, mediante sus capacidades y formación. Al respecto cita Project Management Institute (2013):

La planificación de recursos humanos utiliza los requerimientos de recursos de la actividad para determinar las necesidades de recursos humanos para el proyecto. Los requisitos preliminares relativos a los miembros del equipo del

proyecto necesarios y sus competencias son elaborados gradualmente, como parte del proceso. (p. 229)

Resulta de suma importancia la gestión que el administrador de proyectos realice en referencia al talento humano necesario en cada etapa del proyecto, a efectos de obtener del mercado los talentos requeridos, en el momento que se necesitan.

Para el caso específico, se prevé que el centro educativo dispone de 2 profesionales en informática educativa, (1 a tiempo completo y otro contratado tiempo parcial) los cuales servirán como facilitadores de los talleres que se desarrollan, sumado el aporte del investigador quien dispone de aportar su formación como administrador, con formación en temas de liderazgo y habilidades directivas.

Para el caso de los 2 docentes de informática, ellos realizarán las actividades de preparación y/o adaptación de los módulos y talleres en su mismo tiempo de servicio, que se estima en 4 horas para cargar las actividades del proyecto al Moodle o Classroom y 2 horas diarias (10 horas semanales) para el seguimiento y realimentación de las actividades del taller.

Por parte del investigador se prevé una inversión igualmente de 2 horas diarias mientras desarrolla el módulo 1 (ya que fungirá como facilitador) y durante los 2 siguientes módulos, una previsión de 2 horas semanales para los trabajos de coordinación con las personas facilitadoras y revisión del avance de cada participante.

El facilitador junto con el director tendrá el rol de coordinador del proceso, el primero será la persona decisora cuando haya que resolver situaciones técnicas propias del proceso de capacitación, tales como conflictos, aclarar dudas, convocar a participantes, organizar materiales, entre otros, así como resolver junto con el director los temas que sobrepasen sus competencias, por ser el último la figura de autoridad formal de las personas participantes.

Disponer del recurso humano necesario hace vital el desarrollo de un proyecto, por ello se considera de valor que la gestión integre este valioso recurso, que hace posible las operaciones de un proyecto se realicen.

Gestión de los Riesgos

Se entiende por riesgos los potenciales eventos o circunstancias que pueden emerger durante el desarrollo el proyecto, pero que su presencia es solo una probabilidad. Según el Project Management Institute (2013), el riesgo incluye:

los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como

la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto. (p. 271)

Los riesgos se entienden como eventos o condiciones inciertas o potenciales, sean estos negativos o positivos, por ello la gestión el riesgo incluye la posibilidad de que un escenario positivo de presente, tanto como se presente uno negativo, por lo que en ambas condiciones se deben de tomar las previsiones para su gestión y manejo.

Seguidamente se presenta una lista de potenciales riesgos asociados al desarrollo del proyecto.

- Interés de los participantes. Es posible que el interés sea positivo o negativo en participar del proceso formativo que se propone, por ello, para mitigar este riesgo se dispone de un plan de comunicación, (contenido en el apéndice G) que permita brindar a la población meta la información, de la manera más clara y objetiva posible, a efectos de lograr interesarles a participar de dicho proceso.
- Que, una vez iniciado el proceso, les parezca poco atractivo. Existe la posibilidad de que se animen a iniciar el proceso, pero que pasado un módulo o algunos talleres, no les parezca útil o motivador continuar y abandonen el proceso. Para mitigar este riesgo se ha previsto que al finalizar cada módulo se realice una evaluación de este, que incluye tanto el contenido como la metodología empleada, a efectos de valorar efectividad de lo propuesto.
- Que durante la implementación del proyecto se requiera de algunos insumos o materiales no previstos. En este caso, se tiene como previsión que el centro educativo, en su rol de beneficiario, asume lo que se requiere, a efectos de que se logre el desarrollo completo del proyecto.

Gestión de Adquisiciones

Por su naturaleza, este tipo de gestión hace referencia a las adquisiciones que se requieren para implementar el proyecto y que contempla:

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... incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto. (Project Management Institute, 2013, p. 311)

Para el caso del proyecto, las adquisiciones estarán a cargo del centro educativo beneficiario, el cual implementará los procesos de contratación, atendiendo las normas que regular los procesos de contratación pública establecidos por la ley general de contratación pública y su reglamento.

Una vez que el proyecto se encuentre en la etapa de ejecución, se debe proceder con el proceso de compra de los bienes requeridos para su ejecución, que consiste en la adquisición de un computador portátil con su respectiva licencia Office, un proyector de imagen y el material didáctico previsto. Esto hará posible tanto la ejecución como la siguiente etapa, el seguimiento y control de actividades previstas.

Gestión de interesados

Se consideran interesados a las personas a quien está dirigido el proyecto, por su parte, Mora y Arias (2022) “considera que esta área del conocimiento es fundamental ya que permite identificar quienes son las personas interesadas directas del proyecto, una vez identificadas, se facilita la planificación, gestión y control de la participación e involucramiento de las personas interesadas” (p. 138).

El proyecto contempla al personal que labora en el Liceo Turrúcares, mismos que se clasifican en tres grupos de personas de interés, a saber:

Personal docente: Integrado por los profesionales en educación que imparten clases a los estudiantes, es decir, profesionales de atención directa en la mediación pedagógica. El interés de la propuesta para este grupo se centra en propiciarles herramientas en el uso de las TIC en la mediación e innovación, así como fortalecer el trabajo en equipo y la cultura organizacional.

Personal Administrativo: Es un grupo de apoyo en la atención de estudiantes, en labores como la Seguridad, oficinistas, misceláneos, cocineros, trabajadores especializados, entre otros. La propuesta persigue dotales de habilidades para fortalecer el liderazgo y la cultura organizacional

Personal docente-Administrativo: Integrado por profesionales en educación y áreas conexas, que desarrollan labores de gestión y de atención al estudiante, como lo es el director,

asistente de dirección, auxiliares administrativos, orientadores, bibliotecólogos. Al igual que al grupo de docentes, la propuesta para este grupo se centra en propiciarles herramientas en el uso de las TIC así como fortalecer el trabajo en equipo y la cultura organizacional.

3. Validación de la propuesta

La importancia de validar un proyecto radica en la posibilidad de que el mismo sea revisado por personas expertas en el tema o que dispongan de experiencia en el campo en estudio, de tal forma que le puedan aportar mejora o en su defecto, que puedan valorar desde su criterio lo oportuno que son los resultados o las propuestas.

La validación está dirigida a las personas que fueron identificadas en la investigación como referentes por su liderazgo en el centro educativo en estudio, se trata de los puestos: director del centro educativo, coordinadora académica y las orientadoras.

Una segunda razón que motiva que la validación se realice mediante estas personas es su rol estratégico en la organización y que se trata del director, que representa la máxima autoridad en el centro y personas de puestos clave para determinar viabilidad y oportunidad que tiene un proyecto de capacitación para el personal del centro educativo.

La finalidad es validar la propuesta de la investigación, dado que representa la parte propositiva y de mayor valor para la población investigada, por lo que validarla permite determinar lo oportuna y pertinente que es para la población meta el contenido y la metodología que se propone emplear.

Una segunda razón radica en la posibilidad de que producto del proceso, resulten propuestas de cambio y/o ajuste de los contenidos, actividades y/o metodologías sugeridas, a efectos de robustecer dicha propuesta y hacerla más pertinente y oportuna para la población meta.

Algunos ejemplos de lo que puede explorar en la validación son: relevancia de los recursos propuesta para la praxis docente, el nivel de innovación que representa la propuesta, el cumplimiento de objetivos, pertinencia, uso de los aprendizajes en la labor docente cotidiana; realimentación sobre la metodología y diseño de los módulos y talleres.

La técnica por utilizar es la entrevista, dado el valor que representa para obtener datos de primarios de las personas participantes, los cuales se recolectan a través de un instrumento

elaborado para tal efecto.

El instrumento por utilizar es el cuestionario, que contiene cuatro preguntas cerradas, que se responden mediante una escala con cinco opciones de respuesta, que va desde el menor valor al mayor a seleccionar y una pregunta de respuesta abierta, así como un apartado para observaciones.

Seguidamente se presenta el instrumento antes descrito, a utilizar para los 3 distintos grupos de población meta para su aplicación, mediante una entrevista, a efecto de recabar detalles cualitativos que se deriven del proceso.

CUESTIONARIO

Nombre y apellidos	Puesto	
	Director	
	Coordinadora académica	
	Orientadora	

A. Presentación: Como parte de una investigación para la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo, de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), se desarrolla la investigación titulada: **Gestión educativa desde el liderazgo, para el fortalecimiento de la cultura organizacional, del Liceo Turrúcares de Alajuela.**

La investigación considera un proceso de validación de la propuesta, por lo que, al haber aceptado participar de este proceso, se le hace entrega de dicha propuesta y se le solicita de la manera más atente se sirva llenar el cuestionario que se presenta a continuación.

B. Instrucciones.

- Se le plantean 5 preguntas, las cuales debe responde libremente.
- En las primeras 4 preguntas la selección se realiza colocando una equis sobre el número que representa su respuesta. La quinta pregunta procura reunir sus apreciaciones de manera cualitativa.
- Se solicita que lo que responda sea con base en su experiencia o vivencias en el Liceo Turrúcares y la propuesta entregada.

Escala de respuestas

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

1.¿Considera que los talleres de la propuesta son de utilidad para mejorar el desempeño del equipo de trabajo del Liceo Turrúcares?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. ¿Considera que los contenidos de cada taller son adecuados para tratar esas temáticas con la población meta?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. ¿Las actividades didácticas y metodología propuesta en los talleres son acordes con la población a la que se dirige?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. El tiempo designado a cada taller es oportuno para tratar esos temas con la población a la que está dirigido?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Favor ofrecer aspectos positivos, negativos y/o recomendaciones a la propuesta:

Positivos	Negativos	Recomendaciones

Comentarios:

¡Gracias por su valiosa participación!

Adicionalmente se cuenta con el instrumento consentimiento informado. Dado que se trata de una investigación social que incluye personas y que por un tema de normas de bioética se requiere su consentimiento informado.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Validación de la propuesta

Como parte de una investigación realizada en el programa de Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo, de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), se está desarrollando este estudio titulado: **Gestión educativa desde el liderazgo, para el fortalecimiento de la cultura organizacional, del Liceo Turrúcares de Alajuela.**

La investigación es cualitativa y considera como parte del proceso de validación de la propuesta la aplicación de un cuestionario semiestructurado, que permita a las personas participantes seleccionadas ofrecer sus impresiones respecto a dicha propuesta.

La información que se obtenga del estudio será usada de manera exclusiva para el desarrollo de la investigación, por ello, este consentimiento informado tiene la finalidad de consultar si autoriza que su nombre sea usado al referir este proceso de validación en el informe final de la investigación.

Su consentimiento positivo a la solicitud es fundamental para que se le pueda incluir como parte de la consulta y la gestión de los datos que resulten del proceso, que se incluirán como parte del informe final del TFG, por lo que, al firmar este documento, con el uso de sus facultades intelectuales, de manera consciente y voluntaria acepta participar libremente del estudio y que los datos que aporte sean usados como parte de la investigación.

Suscribo en Turrúcares de Alajuela, el día 07 de setiembre del 2023.

Nombre: _____

Cédula: _____

Firma: _____

4. Resultados de la validación.

4.1. Validación de campo

La estrategia de validación consiste en un envío previo de la propuesta a las personas validadoras, a fin de que sea revisada en detalle y una vez analizada, se procede con una reunión, a fin de explicar la propuesta y atender inquietudes sobre la misma.

Superada esta parte de presentación, se procede con la aplicación del cuestionario, que contienen 4 preguntas cerradas y 1 abierta de orden cualitativo, por lo que una vez aplicado se obtienen los siguientes resultados:

Para estas primeras cuatro preguntas se usa una escala de Likert con los siguientes valores: 1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Neutral, 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

Para el caso de la pregunta 1 se les consulta: ¿Considera que los talleres de la propuesta son de utilidad para mejorar el desempeño del equipo de trabajo del Liceo Turrúcares? Un 75% considera estar totalmente de acuerdo frente a un 25 que está de acuerdo, lo que representa una totalidad de resultados afirmativos a la utilidad que tendría la propuesta para la población meta.

Para la pregunta 2 se les consulta: ¿Considera que los contenidos de cada taller son adecuados para tratar esas temáticas con la población meta? Un 75% considera estar totalmente de acuerdo frente a un 25 que está de acuerdo, es decir, existe una coincidencia absoluta respecto a lo adecuado de los contenidos a desarrollar.

Para la pregunta 3 se les consulta: ¿Las actividades didácticas y metodología propuesta en los talleres son acordes con la población a la que se dirige? Un 100% considera estar totalmente de acuerdo, un dato contundente respecto al planteamiento metodológico propuesto.

Para la pregunta 4 se les consulta: ¿El tiempo designado a cada taller es oportuno para tratar esos temas con la población a la que está dirigido? Un 100% considera estar totalmente de acuerdo, lo que reafirma lo pertinente de la planificación de dicha propuesta para la población validadora.

Para la pregunta 5, de estructura cualitativa, se les solicita ofrecer aspectos positivos, negativos y/o recomendaciones a la propuesta, de lo cual se obtienen las siguientes respuestas:

Positivas: registran que la propuesta les genera motivación por aprender, aprendizajes de calidad, uso de nuevas plataformas educativas, trabajo en equipo, criticidad y análisis, promueve

el aprendizaje autónomo y colaborativo, desarrollo de capacidades para la vida y la empleabilidad, incluir la tecnología en la mediación, desarrollo de clases más interactivas.

Negativas: Falta de recursos (equipamiento y conexión), manejo del tiempo, disciplina, motivación de docentes para tomar la capacitación.

Recomendaciones. Trabajar el proyecto con el grupo que tenga interés, aprovechar los equipos y conexión del centro educativo, seguimiento de la persona facilitadora para atender dudas.

Por su parte, el instrumento dispone un espacio para comentarios respecto del proceso de validación o de la propuesta, en el que se obtienen los siguientes datos:

1. “Una propuesta que puede ser aprovechada al máximo y le permite al personal que no conoce estas herramientas conocerlas y aplicarlas en clases”.
2. “Me encantó el proyecto porque cumple las expectativas de las universidades para el alcance de los objetivos, incorpora valor al conocimiento de las competencias y destrezas que se requieren en la actualidad”.
3. “Considero que socializar la investigación con el 100% del personal docente y administrativo genera un interés adicional por implementar nuevas técnicas de enseñanza-aprendizaje”.

Durante la reunión con las personas validadoras, para explicarles la propuesta, previo al llenado del cuestionario, se evidencia una importante apertura, a razón de ser los beneficiarios de la investigación y por el contenido en la propuesta, dado que se trata de temas de actualidad como la inclusión de las TIC en la mediación educativa, con lo que se logra la actualización del menú que actividades y estrategias de mediación se les propone a los docentes a diario en los salones de clase.

Un elemento en el que coincidió la mayoría de validadores como una debilidad para implementar la propuesta es la conectividad a la red de internet, situación en la que está trabajando la administración del centro educativo, misma que tienen mapeada y que según se señaló en la sesión, se resolverá en gran medida en próximos días, porque representa una prioridad para el centro educativo.

4.2 Validación por ejes

Creatividad e innovación

La creatividad refiere a la capacidad humana de imaginar o pensar en cosas o conceptos nuevos. El autor Schnarchh (2017) la define como “la actitud y la aptitud para generar por un

proceso creador nuevas ideas, para descubrir nuevos significados, para inventar nuevos productos, nuevos servicios, para encontrar nuevas conexiones, ya sea en el nivel individual o en el social” (p.20), lo que se aplica al proyecto de propuesta en cuanto a la creatividad que se emplea para pensar en una solución dirigida hacia las oportunidades de mejora que se identifican en el proceso de investigación, con el fin de crear una solución que contemple las áreas analizadas en la investigación y en las que se puntualizan acciones que se pueden ofrecer mediante la propuesta. Es así como se piensa en un panel de módulos, compuesto por talleres de capacitación, en los temas de mejora identificados.

Por su parte, la innovación hace referencia a la capacidad de crear o generar usos o aplicaciones para esas ideas o cosas que se crean. Para el caso de la propuesta, se plantea un ciclo de capacitaciones en temas de innovación, dirigidos al personal del centro educativo, como lo es la inclusión de las TIC en la mediación educativa, el uso de aplicaciones digitales, plataformas, creación de contenido educativo y la difusión de lo creado en los diferentes canales y medios disponibles, lo que potencialmente cambiaría la forma de realizar la mediación educativo de parte del personal docente, con un importante impacto en la población usuaria del servicio educativo.

Emprendimiento

Para Elías 2013, citado por Schnarchh (2016) “es aquella persona que pone en marcha con entusiasmo y determinación un negocio” (p.5), bajo esta referencia, la propuesta tiene características de emprendimiento, en el sentido de que toma elementos de creatividad e innovación y los agrupa en un proyecto novedoso, para la población beneficiaria del centro educativo, lo que representa un producto nuevo, que se pone al servicio de la esta población, con el fin de generarles un beneficio en su desempeño cotidiano, al dotarles de habilidades y destrezas de utilidad en su gestión curricular.

El emprendimiento se vincula con la gestión educativa, dado que ambos conceptos apuntan hacia los esfuerzos armoniosos y coordinados dirigidos hacia las personas funcionarias, tendientes a crear un beneficio y mejora del servicio educativo.

Ética

Por ética se entienden las normas de comportamiento establecidas para un grupo de personas. Para el caso del proyecto, el componente ético representa un eje trasversal que atraviesa la investigación desde la selección del tema, el cual se diseñó para ser aplicado a un

centro educativo específico, del que se tiene desde el inicio el aval del gestor, con quien se han realizado coordinaciones durante todo el proceso de investigación.

Cada vez que se ha requerido obtener datos de personas informantes, primero se ha revisado los instrumentos con el gestor educativo, a efectos de que, como máxima autoridad del centro, conozca los fines y el tipo de preguntas que se espera realizar a su personal.

A las personas informantes se les explica con detalle el tipo de datos a obtener, el uso que se les dará y para este efecto, se llena un consentimiento informado y en complemento, los datos se han anonimizado, a efectos de guardar la intimidad de las personas informantes.

Finalmente, la propuesta ha sido validada por un equipo directivo del centro, con el propósito de conocer sus opiniones sobre lo propuesto y sus impresiones forman parte del informe final.

Legislación

En este componente, se analiza algunas leyes y normas que se deben atender en el proceso de propuesta, tal es el caso del plan de convivir, que trata con particularidad la ley N° 7727 Resolución alternativa de conflictos y promoción de la paz social RAC, que es un referente para el plan de convivencia que contiene la propuesta, así como otras leyes, reglamentos y normas que forman parte de la investigación.

Desde la gestión educativa y el liderazgo que se propone en el proyecto, se procura mejorar el entorno educativo, garantizar la estabilidad de procesos y proveer las condiciones adecuadas a las partes involucradas en el proceso educativo o en el proyecto.

Desarrollo Humano Sostenible

Existe un vínculo entre la investigación y los objetivos del desarrollo sostenible, definidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO), conocida como agenda mundial de educación 2030, publicada en el año 2017.

El objetivo 4, Educación de calidad se titula "garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos" (UNESCO, 2017, p. 18), establece que la educación debe ser considerada como un bien público por los países firmantes, un derecho humano fundamental de libre acceso para todos los y las habitantes de cada país, por lo que la propuesta de la investigación se constituye en un insumo para que el centro educativo contribuya con alcanzar el cuarto objetivo.

El desarrollo humano incluye la lucha por superar las desigualdades, erradicar el hambre,

dotar a los habitantes de cada país de las herramientas necesarias para acceder a un empleo digno, con el que atienda sus necesidades y aporte así para el desarrollo económico del país.

Está demostrado que la educación y formación son el principal insumo para salir de la pobreza, por lo que el proyecto está dirigido a que las personas usuarias del servicio aprehendan estas habilidades y destrezas para afrontar con mayores recursos el futuro y los desafíos que éste depare.

Conceptos clave del proyecto vinculados al DHS: Habilidades, capacitación, tecnologías, liderazgo, comunicación, valores, motivación.

5. Proyecto

Propuesta desarrollo de Talleres y sus respectivos módulos





Contenidos

Módulo # 1. Liderazgo y habilidades directivas 3

Taller # 1. Estilos de liderazgo y su evolución hasta los estilos contemporáneos ...	4
Taller # 2. Desarrollo de habilidades directivas:	13

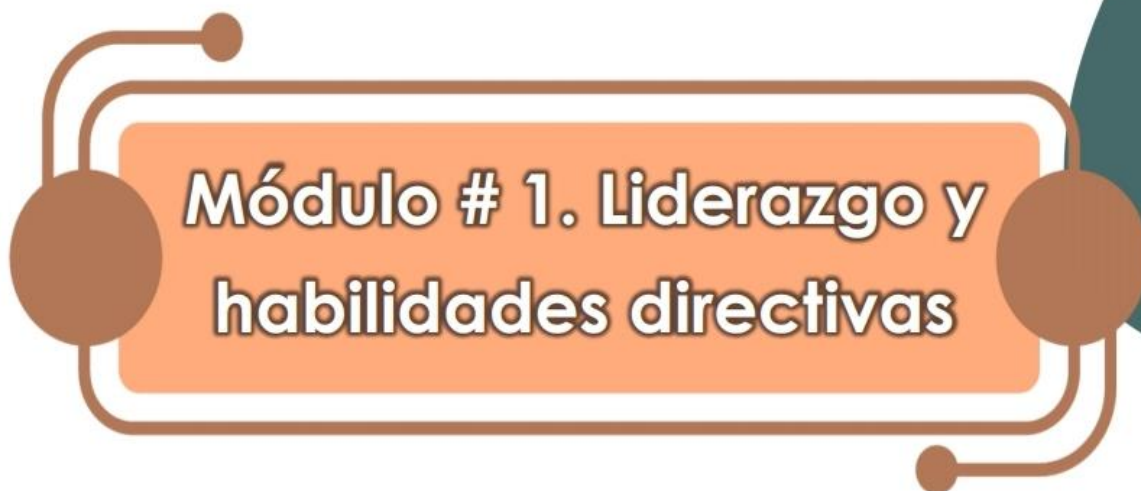
Módulo # 2. TIC en la mediación e innovación educativa 19

Taller # 3. Inclusión de herramientas TIC en la mediación educativa	20
Taller # 4. Herramientas digitales para producir contenidos educativos	23
Taller # 5. Uso de las plataformas digitales en la mediación	28
Taller # 5. Uso de las plataformas digitales en la mediación	32

Módulo # 3. Consolidando la Cultura organizacional. 43

Taller # 6. Valores organizacionales y personales	44
Taller # 7.	46





Módulo # 1. Liderazgo y habilidades directivas



Taller # 1. Estilos de liderazgo y su evolución hasta los estilos contemporáneos

Objetivos:

- Exponer la metodología del modulo a través de actividades de relacionamiento.

Tiempo estimado:

- 10 horas (2 presenciales y 8 virtuales)

Actividad 1. – Rompehielos – Presentación e identificación de conocimientos previos y auto aplicación de test de personalidad (90 minutos)



En primer lugar, se recibirá al grupo dándoles la bienvenida, luego se socializa el objetivo de la sesión y al mismo tiempo se indica que el resto de sesiones se llevaran a cabo de manera virtual. Se agradece a las personas por su presencia y/o asistencia.

Posteriormente, se realiza una actividad rompehielos de presentación e identificación de conocimiento previos.

La actividad se llama "Soy y es". En ella, pediremos a las personas participantes que se organicen en un círculo en el cuál también estará la persona facilitadora y en el sentido de las manecillas del reloj, pediremos a las personas que se presenten indicando su nombre y como prefieren que les llamen en caso de tener dos nombre y luego, deben mencionar qué conocen, qué han escuchado o qué se imaginan que es el liderazgo.

La persona facilitadora va anotando en la bitácora que se incluye en los materiales, cada una de las respuestas de las personas participantes para posteriormente cotejarlas con la información captada a través del test sobre liderazgo e identificar relaciones.

Adicional a ello, se les compartirá vía WhatsApp el siguiente test de personalidad: <https://www.16personalities.com/es>, el cual, es de auto aplicación para identificar rasgo de personalidad en relación a características para el liderazgo.

Se les indica que lo realicen mientras vamos escuchando la presentación de cada una de las personas participantes.



Sesión # 2. Virtual

Objetivos:

-  Distinguir los estilos de liderazgo y su evolución hasta los estilos contemporáneos.

Actividad 1: - Bienvenida – Rompehielos (60 minutos)



Las personas participantes ingresarán al espacio virtual que se les indicó en la explicación de la metodología y allí encontrarán el siguiente mensaje de bienvenida y las correspondientes indicaciones para que vayan avanzando módulo a módulo:

"Les damos una cordial bienvenida a este espacio de capacitación, con el que estarán interactuando en esta nueva experiencia de aprendizaje, la cual, esperamos sea de gran provecho y enriquecimiento para ustedes."

Luego, se encontrará un foro en donde las personas participantes deberán atender a la siguiente consigna:

"Agregue una imagen de una persona que usted considere que es líder de gran impacto para usted y elabore un escrito de 300 palabras explicando el por qué considera que la persona de la imagen agregada es líder de gran impacto."

Actividad 2: - Conociendo la historia del liderazgo – Reconociendo mi historia como líder (90 minutos)



Las personas participantes encontrarán el video <https://youtu.be/xUQmM2EJxLU> en Moodle, deberán verlo y posterior a ello, atender a la siguiente consigna:

"Después de ver el vídeo, escriba en el siguiente foro a modo de historia, el relato sobre cómo ha sido el proceso, las anécdotas y aprendizajes que ha experimentado para llegar hoy en día a ejercer el tipo de liderazgo que está ejerciendo en su vida; ya sea este un liderazgo a nivel personal, familiar, a nivel laboral, a nivel social o a nivel espiritual."



Actividad 3: - Comparando los contemporáneos estilos para el liderazgo (90 minutos)



Con base en la información brindada mediante un recurso visual (vídeo) que las personas participantes encontrarán en Moodle, deberán realizar la siguiente consigna:

"Con base en el vídeo (Estilos contemporáneos de liderazgo) elabore un cuadro comparativo en donde detalle las principales características de cada uno de estos estilos de liderazgo."

Actividad 4: - Lectura: Blog Liderazgo: Fundamentos, Evolución, Desafíos y Futuro (150 minutos)



Las personas participantes encontrarán en la unidad 4 el siguiente anuncio: "En esta unidad realizarán la lectura del Blog: *Liderazgo: Fundamentos, Evolución, Desafíos y Futuro*. Para ingresar al mismo, darán clic en la pestaña que dice [Blog Liderazgo](#), este les llevará directamente al blog en donde encontrarán una lectura de 4 capítulos que son cortos, pero que presentan muchas ilustraciones muy enriquecedoras. A continuación una imagen guía de la parte en el Blog en donde se ubican cada una de las unidades:



Imagen tomada de Paritripti, (2023).

Al finalizar la lectura, realizaran un breve resumen en donde argumenten sobre qué fue lo que más le llamó la atención de la lectura. El resumen lo deben elaborar en un archivo Word que deberán subir mediante el enlace que indica "[SUBIR ARCHIVO](#)" La extensión máxima del resumen es de 1 página de Word, letra Arial 12, interlineado 1.5. Asegúrese de darle [ENVIAR](#) para que el archivo cargue sin problema y guarden una copia del archivo, dado que esta misma, será el insumo para realizar la siguiente actividad en la (ACTIVIDAD 5.)"

Actividad 5: Vídeo: Mi perspectiva entre los estilos de liderazgo contemporáneo (60 minutos)



En Moodle las personas participantes encontrarán lo siguiente:

"Con base en la información presentada en el resumen elaborado en la UNIDAD 4 sobre el Blog: *Liderazgo: Fundamentos, Evolución, Desafíos y Futuro*; van a realizar un vídeo de máximo 5 minutos, en donde -solo dejando ver el rostro- van a mencionar qué fue lo que más le llamo la atención de la lectura del Blog y por qué.

El vídeo lo pueden grabar con el celular o mediante la cámara de la computadora (pueden hacerlo mediante la opción de grabar video que ofrece Teams o Zoom, lo descargan y lo suben al espacio que se indica en el Moodle: [SUBIR VIDEO.](#)"

ACTIVIDAD 6. Charla TEDx: La importancia del liderazgo del docente en la nueva educación (120 minutos)



En esta unidad las personas participantes encontrarán lo siguiente en el Moodle:

"Vea la [CHARLA TEDx dando clic aquí](#)

Después de ver la charla TEDx, realice un Mapa Mental de la relación que usted considera que hay entre liderazgo y el rol y/o la posición laboral que tiene actualmente en la institución donde se desempeña laboralmente.

Nota: Un Mapa Mental es una representación gráfica de ideas, imágenes y conceptos relacionados entre sí, por ejemplo:





Imagen tomada de Gestiona Consultores, (2018).

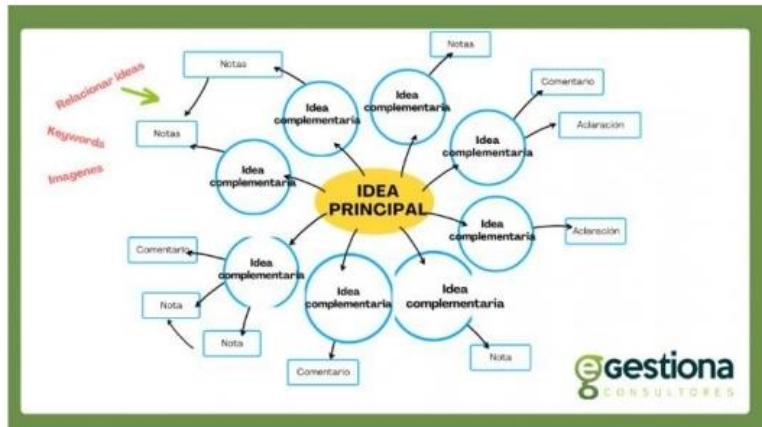


Imagen tomada de Gestiona Consultores, (2018).

El Mapa Mental lo puede realizar en PowerPoint, Canva o la herramienta de su preferencia. Luego, lo guarda como imagen para subirlo.

El Mapa Mental lo debe [SUBIR AQUÍ](#)



ACTIVIDAD 7. Evaluar el taller (30 minutos)



En esta actividad se les pedirá a las personas participantes que evalúen como les pareció todo el taller aplicado. Esto, mediante las siguientes indicaciones:

“Respetadas personas participantes, a continuación encontrarán cinco preguntas mediante las cuales ustedes podrán evaluar y brindar su opinión respecto al taller realizado.

Responda lo siguiente:

- En una escala de 1 a 5 en donde 1 es lo más bajo y 5 es lo más alto ¿Cómo calificaría el taller? Amplie su respuesta.
- ¿Le pareció clara la información transmitida en el Taller? ¿Sí, No, Por qué?
- ¿Las actividades solicitadas en el taller, tiene relación con el material suministrado? ¿Sí, No, Por qué?
- ¿Qué fue lo que más le gustó de taller? ¿Por qué?
- ¿Qué recomendaciones brindaría en aras de mejorar en próximos talleres?”

Tabla resumen:

Actividad	Tiempo	Recursos	Aprendizajes
Bienvenida - Rompehielos	60 minutos	Moodle	
Conociendo la historia del liderazgo – Reconociendo mi historia como líder	90 minutos	Moodle	- Video https://youtu.be/xUQmM2EJxLU
Comparando los contemporáneos estilos para el liderazgo	90 minutos	Moodle	- Video https://youtu.be/2qsmNkiaSAo

<i>Lectura: Blog Liderazgo: Fundamentos, Evolución, Desafíos y Futuro</i>	150 minutos	Moodle	- Lectura https://blog.vantagecircle.com/es/liderazgo/
<i>Vídeo: Mi perspectiva entre los estilos de liderazgo contemporáneo</i>	60 minutos	Moodle	
<i>Charla TEDx: La importancia del liderazgo del docente en la nueva educación</i>	120 minutos	Moodle	- Charla TEDx https://youtu.be/3dc6_eMMFtQ
<i>Evaluar el Taller</i>	30 minutos	Moodle	

MATERIALES

1. Vídeo: Historia del liderazgo
Enlace: <https://youtu.be/xUQmM2EJxLU>
2. Vídeo: Estilos Contemporáneos de liderazgo
Enlace: <https://youtu.be/2qsmNkjaSAo>
3. Lectura: Blog Liderazgo: Fundamentos, Evolución, Desafíos y Futuro
Enlace: <https://blog.vantagecircle.com/es/liderazgo/>
4. Charla TEDx: La importancia del liderazgo del docente en la nueva educación

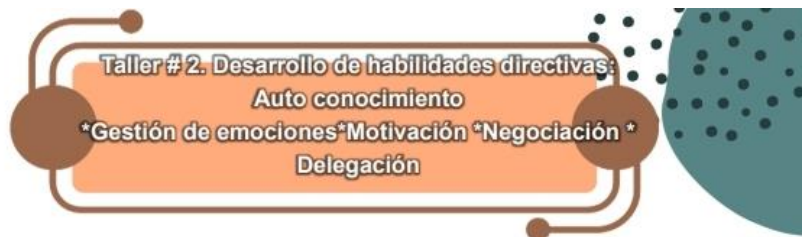
Enlace: https://youtu.be/3dc6_eMMFtQ

5. Preguntas para Evaluar el Taller:

- En una escala de 1 a 5 en donde 1 es lo más bajo y 5 es lo más alto ¿Cómo calificaría el taller? Amplie su respuesta.
- ¿Le pareció clara la información transmitida? ¿Sí, No, Por qué?
- ¿Las actividades solicitadas en el taller, tiene relación con el material suministrado? ¿Sí, No, Por qué?
- ¿Qué fue lo que más le gusto de taller? ¿Por qué?


:





Taller # 2. Desarrollo de habilidades directivas:
Auto conocimiento
 Gestión de emociones Motivación *Negociación*
 Delegación

Objetivos:

- 
 Desarrollar habilidades directivas a nivel de autoconocimiento, gestión de emociones, motivación.

Actividad 1. – Descubriendo nuestros rasgos de personalidad (30 minutos)

- 
 Al ingresar al espacio virtual del taller 2, las personas participantes encontrarán un mensaje de bienvenida:

“Les damos nuevamente una cordial bienvenida a este espacio de capacitación, que busca sea de gran provecho y enriquecimiento para ustedes.”

Luego encontrarán las siguientes instrucciones:

Realice el siguiente test de personalidad: <https://www.16personalities.com/es> , el cual, es de auto aplicación para identificar rasgo de personalidad en relación a características para el liderazgo. Es importante que responda de forma sincera para lograr mayor objetividad en los resultados que arroje el instrumento.

Actividad 2: - Reflexionando sobre la gestión adecuada de mis emociones

- 
 En la actividad 2 las personas participantes encontrarán las siguientes instrucciones:

“Vea la película ‘*Intensamente*’ haciendo clic en este enlace:

<https://youtu.be/th9ki2uBQJc>

Después de ver la película ‘*Intensa-Mente*’, realice una reflexión escrita de 400 palabras en un archivo Word, sobre alguna experiencia que haya tenido a nivel laboral, donde usted considere, que pudo haber actuado mejor, si hubiera logrado una mejor gestión de sus emociones. Agregue en esa reflexión, la forma en la que usted hubiera actuado para lograr un mejor resultado.

El archivo con su reflexión escrita lo debe [SUBIR AQUÍ](#)



ACTIVIDAD 3. Conferencia Motivación/actitud (90 minutos)



En Moodle las personas participantes encontrarán lo siguiente:

“A continuación veremos la ‘conferencia sobre Motivación actitud’ dado clic en el siguiente enlace: <https://youtu.be/hR2s1roCai0>

Luego de ver la conferencia, responderemos a las preguntas planteadas en el siguiente **FORO**:

1. Explique que es la motivación utilizando elementos teóricos presentados en la conferencia.
2. Explique en sus palabras y por medio de dos ejemplos que es la motivación.
3. Indique y explique el tema más relevante y aplicable en su ejercicio laboral que considera se vio en la conferencia.
4. Detalle, en términos personales, cuál fue su motivante mayor al llevar esta capacitación y qué expectativas tiene.

Tabla resumen:

Actividad	Tiempo	Recursos	Aprendizajes
<i>Test de auto aplicación</i>	30 minutos	Moodle	- Test https://www.16personalities.com/es
<i>Reflexionando sobre la gestión adecuada de mis emociones</i>	120 minutos	Moodle	- Película https://youtu.be/th9ki2uBQJc
<i>Conferencia Motivación/actitud</i>	90 minutos	Moodle	- Conferencia • https://youtu.be/hR2s1roCai0

Nota: elaboración propia, 2023.



Materiales

1. Test de personalidad de auto aplicación
Enlace: <https://www.16personalities.com/es>
 2. Película: Intensa-Mente
Enlace: <https://youtu.be/th9ki2uBQJc>
 3. Conferencia: Motivación actitud
Enlace: <https://youtu.be/hR2s1roCai0>
 4. Preguntas: Foro Motivación/actitud
-
1. Explique que es la motivación utilizando elementos teóricos presentados en la conferencia.
 2. Explique en sus palabras y por medio de dos ejemplos que es la motivación.
 3. Indique y explique el tema más relevante y aplicable en su ejercicio laboral que considera se vio en la conferencia.
 4. Detalle, en términos personales, cuál fue su motivante mayor al llevar este capacitación y qué expectativas tiene.



Sesión # 2. Virtual - Desarrollo de habilidades directivas: *Negociación, Delegación

Objetivos:



Desarrollar habilidades directivas a nivel de negociación y delegación.

ACTIVIDAD 1. Negociando (120 minutos)



En Moodle las personas participantes encontrarán lo siguiente:

“Les damos una cordial bienvenida a la última sesión sobre Desarrollo de habilidades directivas, en donde buscaremos desarrollar habilidades a nivel de Negociación y Delegación.

Lo primero que vamos a hacer es ver el siguiente vídeo: https://youtu.be/z6N-sjr_e6M

Posterior a ello, vamos a realizar un estudio de caso realizando los siguientes pasos:

1. Descargue el siguiente archivo léalo y analícelo: [Caso Ana Buen Porte](#)
2. En un archivo Word describa el tipo de estrategia de negociación que usted implementaría y cómo lo haría frente al contexto del caso de Ana Buen Porte, para lograr una negociación satisfactoria entre ambas partes.
3. [Suba aquí](#) el archivo Word con su estrategia de negociación frente al caso.”

ACTIVIDAD 2. Ahora yo delego. (110 minutos)



Las personas participantes encontrarán el vídeo <https://youtu.be/GRN5Kildm2Q> en Moodle, deberán verlo y posterior a ello, atender a la siguiente consigna:

“Basados en vídeo ‘*Delegar para crecer*’ van a elaborar en el siguiente [FORO](#) un ejemplo de caso sobre una situación en donde se ponga en práctica la negociación y la delegación, y lo publican en el foro.

En un archivo Word aparte, van a describir la forma en la que ustedes abordarían ese caso de negociación-delegación y lo van a [SUBIR AQUÍ](#), ese archivo solo lo podrán ver las personas facilitadoras.

Después de publicar en el foro el caso que usted elaboró, va a escoger UNO de los casos elaborado por otro compañero o compañera, lo van a leer y a analizar,

luego van a dar clic en RESPONDER y van a plantear una posible solución de negociación y delegación frente al caso escogido.

Solo se podrá replicar al caso de una de las otras personas participantes; es decir, si vemos que ya hay una réplica en algún caso, debemos escoger otro caso que aún no haya sido respondido, o sea, que no tenga replica y/o posible solución al mismo.

Cuando algún compañero o compañera responda al caso elaborado por usted, usted deberá responder en el mismo foro agregando la descripción de la forma en la que ustedes abordarían ese caso de negociación delegación, la cual usted realizo en el archivo Word y subió a Moodle.”

La persona facilitadora revisará que la devolución que usted haya hecho a su compañero o compañera coincida con la que usted subió inicialmente a Moodle.

ACTIVIDAD 3. Evaluar el taller (20 minutos)



En esta actividad se les pedirá a las personas participantes que evalúen como les pareció todo el taller aplicado. Esto, mediante las siguiente indicaciones:

“Respetadas personas participantes, a continuación encontrarán cinco preguntas mediante las cuales ustedes podrán evaluar y brindar su opiniones respecto al taller realizado.

Responda lo siguiente:

- En una escala de 1 a 5 en donde 1 es lo más bajo y 5 es lo más alto ¿Cómo calificaría el taller? Amplie su respuesta.
- ¿Le pareció clara la información transmitida en el Taller? ¿Sí, No, Por qué?
- ¿Las actividades solicitadas en el taller, tiene relación con el material suministrado? ¿Sí, No, Por qué?
- ¿Qué fue lo que más le gusto de taller? ¿Por qué?
- ¿Qué recomendaciones brindaría en aras de mejorar en próximos talleres?”

Tabla Resumen

Actividad	Tiempo	Recursos	Materiales
Negociando ando	120 minutos	Moodle	- Video https://youtu.be/z6N-sjr_e6M - Caso

				Ana Buen Porte
<i>Ahora yo delego</i>	110 minutos	Moodle	-	Vídeo https://youtu.be/GRN5Kildm20
<i>Evaluar el taller</i>	20 minutos	Moodle	-	

Nota: elaboración propia, 2023.

Materiales

1. Vídeo: Como negociar – Rompe la barrera del NO- Chris Voss

Enlace: https://youtu.be/z6N-sjr_e6M

2. Caso: [Ana Buen Porte](#)



3. Vídeo: Delegar para crecer

Enlace: <https://youtu.be/GRN5Kildm20>

4. Preguntas para Evaluar el taller

- En una escala de 1 a 5 en donde 1 es lo más bajo y 5 es lo más alto ¿Cómo calificaría el taller? Amplie su respuesta.
- ¿Le pareció clara la información transmitida? ¿Sí, No, Por qué?
- ¿Las actividades solicitadas en el taller, tiene relación con el material suministrado? ¿Sí, No, Por qué?
- ¿Qué fue lo que más le gusto de taller? ¿Por qué?





Módulo # 2. TIC en la mediación e innovación educativa



Taller #3. Inclusión de herramientas TIC en la mediación educativa

Objetivos:



- Sensibilizar al personal docente sobre la inclusión de herramientas tecnológicas en la mediación educativa.

Tiempo estimado:



- 1 sesión de 2 horas presenciales

Actividades:



- Se pretende realizar un acercamiento a la importancia del uso de los recursos de las Tecnologías de la información y comunicación y brindar información clave del inicio del Modulo #2

Actividad 1. – Bienvenida e introducción



- Se da la bienvenida a los participantes, por parte del facilitador del curso y se reproduce el vídeo: "[Los BENEFICIOS de las NUEVAS TECNOLOGÍAS en la EDUCACIÓN](#)"

Actividad 2: - Lluvia de ideas



- Con ayuda del material audiovisual facilitado, se generará una lluvia de ideas las cuales se plasmarán en la aplicación Miro *(es una herramienta de lluvia de ideas en línea que te permite realizar reuniones, diseñar la experiencia de usuario, crear diagramas y mapas mentales. Además, puedes llevar a cabo una planificación estratégica en tiempo real. Sí, todo en una sola aplicación)*, obtenido de: <https://www.czehana.com/blog/negocios/aplicaciones-lluvia-ideas/>



Actividad 3. – Google Forms

- El facilitador introduce el tema, explicando las principales herramientas de recolección de datos que presenta Google forms, así como los diversos tipos de ítems que presenta el formulario.
- Se indica a los participantes como compartir sus formularios, para que las demás puedan acceder a ellos y darles respuesta.
- Los participantes tendrán que crear un cuenta en Gmail.com, para acceder al recurso y crear su propio cuestionario.
- Como ejemplo en vivo, el facilitador creará un cuestionario en donde se abordará "El uso que le da cada docente a las TIC en la mediación" y lo compartirá con los participantes.

Evaluación:

- Elaborar un cuestionario en Google forms, en donde se aborden preguntas relacionadas al uso de las Tecnologías de la información y comunicación, el mismo debe ser compartido a los participantes y respondido por 3 personas del grupo



Tabla resumen:

Actividad	Tiempo	Recursos	Aprendizajes
Bienvenida e introducción	20min	Proyector Parlantes Computadora	Rescate del uso de las TIC's en el ambiente educativo
Lluvia de ideas	30 min	Participantes	Recalcar la importancia y uso beneficioso de la implementación de las TIC's en el aula
Google Forms	50min	Proyector Computadora Celulares	Interacción con Google forms para la construcción de formularios digitales
Evaluación	20min	Computadora Celulares	Crear formulario por medio de la plataforma antes expuesta y usada



Taller # 4. Herramientas digitales para producir contenidos educativos

Objetivos:



- Desarrollar proyectos educativos por medio de las aplicaciones de Canva, Kahoot, Genialy, Podcasts y edición de vídeos

Tiempo estimado:



- 1 sesiones de 6 horas, virtual

Actividades:



- Se desarrollarán diversas actividades y proyectos para la implementación de las aplicaciones en Canva, Kahoot, Genialy, mismas que se pueden implementar en el aula, así como la construcción de un Podcast y editar Vídeos.

Actividad 1. – Canva.com



- Se brinda la dirección de canva.com para acceder desde la web o se descarga la aplicación desde los teléfonos de los participantes, para su manipulación.
- **Vídeo Tutorial:** Se explican los diferentes elementos (categorías) que contiene la aplicación de la cual se pueden diseñar recursos, como panfletos, tarjetas de presentaciones, presentaciones y videos.
- **Informe de Lectura:** <https://hotmart.com/es/blog/canva-tutorial> : El participante debe de leer el material que se le facilita y seguidamente contestar una serie de preguntas elaboradas por parte del facilitador en Google forms, autocalificado.

- **Evaluación:** El participante debe de ingresar a su sección de edición y diseñar una portada para una asignación del tema "Los recursos Naturales", deberá compartir la URL, para la revisión del trabajo.

Actividad 2: - Kahoot.com



- El participante debe de acceder a: <https://kahoot.com/>, registrarse y crear una cuenta de usuario.
- El participante debe de acceder a un kahoot, de prueba, para que analice la dinámica de la aplicación, estos kahoot, son compartidos por los mismos usuarios:



- **Vídeo Tutorial:** <https://youtu.be/pANtMqNWBeK>: Bajo la consigna de Crea, Presenta o comparte y Juega, los participantes exploraran la herramienta, una vez creada su cuenta.
- **Evaluación 1:** El Participante debe de elaborar una presentación en Canva.com, con las principales ventajas y desventajas de Kahoot.
- **Evaluación 2:** Se asigna una tarea, en donde los participante deben de elaborar un Kahoot, sobre la asignatura de Ciencias Naturas, debe de utilizar la opción de Falso y verdadero, usar el ítems de imágenes y que se encuentre en idioma español.



Actividad 3. – <https://genial.ly/es/>

- Se debe de acceder a <https://genial.ly/es/>, loguearse creando un usuario y su respectiva contraseña.
- Con la opción de "Explorar plantillas", deberá navegar por algunas de las muchas plantillas que muestra genial.ly, y explorar las mismas



- **Vídeo interactivo:** <https://genial.ly/es/primeros-pasos/>
 - El participante debe de visualizar el video, sobre los principales pasos para crear una presentación en genial.ly
- **Informe de Lectura:** <https://bit.ly/46tTdT>
 - Los participantes deben de acceder al informe de lectura sobre "Descargar un genial.ly como PDF interactivo"
- **Evaluación 1:** Deberá realizar una infografía en canva.com sobre genial.ly. Tema: "La Sana Convivencia en el centro Educativo"
- **Evaluación 2:** Tarea: El participante deberá crear una video presentación en genial.ly, en donde debe de implementar, imágenes y sonidos, con los siguientes datos. Nombre, lugar de residencia, pasatiempos, lugar de trabajo y asignatura, cantidad de años de laborar, contar cual ha sido su experiencia en estos años de labor en el liceo.



Actividad 4. Speakers - Podcast

- **Informe de Lectura:** <https://www.rdstation.com/blog/es/que-es-un-podcast/>
 - Los participantes analizaran el artículo, sobre : " ¿ Qué es un podcast y cómo hacer uno de calidad: 5 pasos?
 - **Evaluación 1:** Deberán realizar una presentación en un genial.ly como PDF interactivo, sobre: "¿Qué es un Podcast"
- **Vídeo tutorial:** <https://www.youtube.com/watch?v=nFFyc9u1E-Y>
 - Los participantes deben de visualizar el vídeo, de cómo realizar un Podcast en Speakers
 - **Evaluación 2:** Se debe de elaborar un Podcast en Speakers, en donde los participantes presenten noticias, debe de utilizar 2 efectos de sonidos, mismos incluidos en la aplicación
 - **Evaluación 3:** Elaborar un mapa mental en canva.com con los principales beneficios del uno de Podcast en el campo educativo.

Actividad 5. Filmora- Edición de Videos

- El participante debe acceder a https://play.google.com/store/apps/details?id=com.wondershare.filmmora&hl=es_419&gl=US para descargar la app desde su celular.
- Video Tutorial: <https://www.youtube.com/watch?v=a0ZQgYaA0s>
 - El participante debe de visualizar el vídeo que se le muestra en el cual se le muestran las principales características de la aplicación, así como sus herramientas para editar videos, agregando elementos de música e introducir textos y cortar fragmentos del vídeo o música



- **Guía de trabajo:** El facilitador brindará un documento en donde se plasman una serie de interrogantes el cual el participante debe de dar respuesta
- **Evaluación 1:** Elaboración de un vídeo, con las características principales y usos en el ambiente educativo de las aplicaciones:
 - **Google Forms**
 - **Canva**
 - **Kahoot!**

Tabla resumen:

Actividad	Tiempo	Recursos	Aprendizajes
Canva.com	1:20 Horas	Aplicación en desarrollo	Uno y manipulación de la aplicación CANVA
Kahoot!	1:20 Horas	Aplicación en desarrollo	Uno y manipulación de la aplicación Kahoot!
Genial.ly	1:20 Horas	Aplicación en desarrollo	Uno y manipulación de la aplicación Genial.ly
Speakers	1:20 Horas	Aplicación en desarrollo	Uno y manipulación de la aplicación Speakers
Filmora	1:20 Horas	Aplicación en desarrollo	Uno y manipulación de la aplicación Filmora



Taller # 5. Uso de las plataformas digitales en la mediación

Objetivos:



- Interactuar en un ambiente virtual, como lo son las plataformas virtuales de Moodle y Classroom

Tiempo estimado:



- 1 sesiones de 6 horas, virtual

Actividades:



- Se realizará un acercamiento a las principales plataformas virtuales y entornos educativos virtuales, en donde los participantes recrearán un ambiente, en donde tendrán que desarrollar el perfil de docentes en algún curso de la plataforma indicada.

Actividad 1. – Moodle- Crear plataforma Virtual



- **Informe de Lectura:** <https://www.maximaformacion.es/blog-teleformacion/que-es-la-plataforma-moodle-y-para-que-sirve-2/>
 - o Los participantes deben de leer el material que se les facilita.
 - o **Evaluación 1:** Debe de elaborar un video-presentación en Genial.ly sobre "¿Que es y para que sive moodle" el material lo debe obtener del informe de lectura
- **Guía de video:** <https://www.youtube.com/watch?v=theML9le4fk>
 - o Los participantes deben de visualizar el video.
 - o **Evaluación 2:** Los participantes deben de dar respuesta a las siguientes preguntas y plasmarla en un Doc de canva
 - ¿Qué es moodle?
 - ¿Qué significa LMS?

- ¿Qué es un software de código abierto?

- Acercamiento a la plataforma:

https://docs.moodle.org/all/es/Moodle_gratuito

- o Para una mejor vivencia del uso de la plataforma, los participantes deben de registrar en moodle.org, en donde tendremos una interfaz y alojamiento gratuito por 45 días.
- o Se deben de registrar con un correo y crear un sitio del aula virtual, en el sitio: <https://www.milaulas.com/>

- o Una vez creada el aula virtual, con los accesos digitados en el correo que ingresó en la creación del sitio, generará su aula virtual y datos de acceso.



- Ingrese al aula virtual que creo con los datos de acceso



Actividad 2: - Moodle- Crear Cursos



- **Video Tutorial:** <https://www.youtube.com/watch?v=FCcicGDnNNc>
 - El participante debe de visualizar el video que se le plantea.
 - **Evaluación 3:** El participante debe de crear un curso, puede ser alguna asignatura afin o algun curso de capacitación.

Actividad 3. – Moodle- Módulos

- **Vídeo tutoriales:**
 - Módulo de Tareas: <https://youtu.be/hUdNAS5KnQg>
 - Módulo de cuestionarios: <https://youtu.be/r8cKbvEESck>
 - Módulo de URL: <https://youtu.be/tvbBqXcopJw>
 - Módulo de Glosario: <https://youtu.be/JUXY2SVJ0VU>
 - Módulo de Cuestionario: <https://youtu.be/r8cKbvEESck>
 - Los participantes deben de visualizar cada uno de los módulos que se ofrece en la plataforma virtual
 - **Evaluación 4:** En la plataforma virtual que creo el participante de prueba debe de elaborar actividades de los diferentes modulos que se le trabajaron.



Actividad 4. Classrom

- **Guía de Trabajo:** https://www.ingenieria.unam.mx/protocolo/capacitacion/Oni/ta/bull/guia_trabajo_alumnos_classrom.pdf
 - Los usuarios deben de acceder a la URL, anterior en donde se les mostrará un pequeño manual de la interfaz de Classrom como alumnos.
- **Video Tutorial:** <https://www.youtube.com/watch?v=RIGCUzKLO1Y> .
 - Se debe de visualizar el video anterior y tomar nota de los pasos para crear una clase , al igual que incluir los estudiantes en cada uno de los cursos.
 - **Evaluación 5:** Debe de crear una clase en classrom, e invitar a 3 compañeros de clases que realicen las actividades que se plantean.

Tabla resumen:

Actividad	Tiempo	Recursos	Aprendizajes
- Moodle- Crear plataforma Virtual	1:50 Horas	Creación de plataforma virtual	Uno y manipulación de la aplicación
Moodle- Crear Cursos	1:50 Horas	Aplicación de cursos en Moodle	Uno y manipulación de la aplicación
Moodle- Módulos	1:50 Horas	Desarrollo de módulos y actividades en Moodle	Uno y manipulación de la aplicación
Classrom	1:50 Horas	Interactuar con el entorno virtual de Classrom	Uno y manipulación de la aplicación



Taller # 5. Uso de las plataformas digitales en la mediación

Objetivos:



- Interactuar en un ambiente virtual, como lo son las plataformas virtuales de Moodle y Classroom
- Manipular la interfaz de programas y aplicaciones que permitan la realización de clases virtuales como lo Google Meet, Microsoft Teams, Zoom y complementos como YouTube

Tiempo estimado:



- 1 sesiones de 6 horas, virtual
- 1 sesiones de 6 horas, virtual

Actividades:



- Se realizará un acercamiento a las principales plataformas virtuales y entornos educativos, en donde los participantes recrearán un ambiente virtual, en donde tendrán que desarrollar el perfil de docentes en algún curso de la plataforma indicada.
- Los participantes se enfrentaran a aplicaciones o programas que permitan la realización de clases virtuales, mediante las aplicaciones que se les planteará.

Actividad 1. – Moodle- Crear plataforma Virtual



- **Informe de Lectura:** <https://www.maximaformacion.es/blog-teleformacion/que-es-la-plataforma-moodle-y-para-que-sirve-2/>
 - o Los participantes deben de leer el material que se les facilita.

- o **Evaluación 1:** Debe de elaborar un video-presentación en Genial.ly sobre "¿Que es y para que sirve moodle" el material lo debe obtener del informe de lectura
- **Guía de video:** <https://www.youtube.com/watch?v=theML9le4fk>
 - o Los participantes deben de visualizar el video.
 - o **Evaluación 2:** Los participantes deben de dar respuesta a las siguientes preguntas y plasmarla en un Doc de canva
 - **¿Qué es moodle?**
 - **¿Qué significa LMS?**
 - **¿Qué es un software de código abierto?**
- **Acercamiento a la plataforma:**
 - o https://docs.moodle.org/all/es/Moodle_gratuito
 - o Para una mejor vivencia del uso de la plataforma, los participantes deben de registrar en moodle.org, en donde tendremos una interfaz y alojamiento gratuito por 45 días.
 - o Se deben de registrar con un correo y crear un sitio del aula virtual, en el sitio: <https://www.milaulas.com/>

Cree su sitio

URL: Nombre del sitio

Entre 2 y 32 letras minúsculas o números.
Sin espacios, eñes, tildes, guiones u otros símbolos.

Email:

Idioma:

He leído y acepto las [condiciones de uso del servicio](#)

- o Una vez creada el aula virtual, con los accesos digitados en el correo que ingresó en la creación del sitio, generará su aula virtual y datos de acceso.



- Ingrese al aula virtual que creo con los datos de acceso



Actividad 2: - Moodle- Crear Cursos

- **Video Tutorial:** <https://www.youtube.com/watch?v=FCcicGDnNNc>



- El participante debe de visualizar el video que se le plantea.
- **Evaluación 3:** El participante debe de crear un curso, puede ser alguna asignatura afin o algun curso de capacitación.

Actividad 3. – Moodle- Módulos

- **Vídeo tutoriales:**
 - Módulo de Tareas: <https://youtu.be/hUdNAS5KnQg>

- o Módulo de cuestionarios: <https://youtu.be/r8cKbvEESck>
- o Módulo de URL: <https://youtu.be/tvbBqXcopJw>
- o Módulo de Glosario: <https://youtu.be/JUXY2SVJ0VU>
- o Módulo de Cuestionario: <https://youtu.be/r8cKbvEESck>
- o Los participantes deben de visualizar cada uno de los módulos que se ofrece en la plataforma virtual
- o **Evaluación 4:** En la plataforma virtual que creó el participante de prueba debe de elaborar actividades de los diferentes módulos que se le trabajaron.

Actividad 4. Classrom

- **Guía de Trabajo:** [Manual Interfaz gráfica de Google Classrom](#)
 - o Los usuarios deben de acceder a la URL, anterior en donde se les mostrará un pequeño manual de la interfaz de Classrom como alumnos.
- **Video Tutorial:** <https://www.youtube.com/watch?v=RIGCUzKLO1Y> .
 - o Se debe de visualizar el video anterior y tomar nota de los pasos para crear una clase , al igual que incluir los estudiantes en cada uno de los cursos.
 - o **Evaluación 5:** Debe de crear una clase en classrom, e invitar a 3 compañeros de clases que realicen las actividades que se plantean.

Actividad 5. Google Meet

- **Informe de Lectura:** El participante realizará el siguiente informe de lectura:

Esta plataforma gestionada por Google permite realizar y participar en videollamadas en una interfaz de uso sencillo, donde puedes compartir pantalla, grabar la sesión y usar un chat.

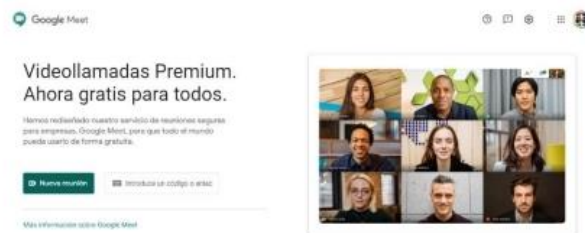


Iniciar una reunión

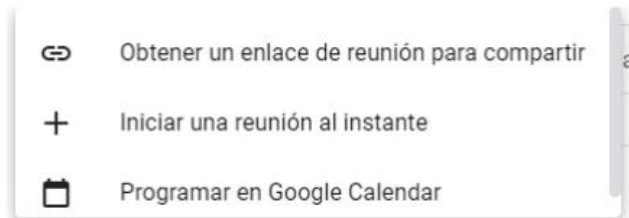
Para convocar una reunión debes iniciar sesión en Google. Puedes hacerlo en dos modalidades.

Desde Google Meet

Ingresa la dirección en tu navegador <https://meet.google.com/meet> para ir al inicio de Meet. Encontrarás una opción para una nueva reunión.



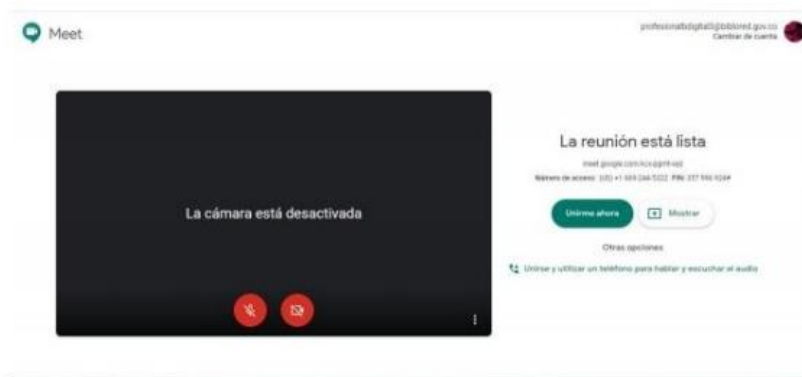
Al dar clic sobre "Iniciar" verás este mensaje.



Accederemos a la opción de **"Iniciar una reunión al instante"**

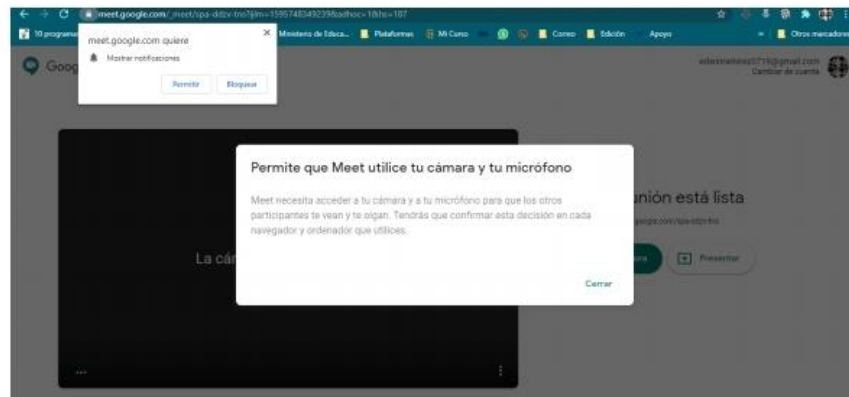
A continuación verás la pantalla principal de reunión, donde podrás activar o desactivar el micrófono y la cámara de tu dispositivo. También encuentras la URL de acceso a la reunión y el botón para unirte



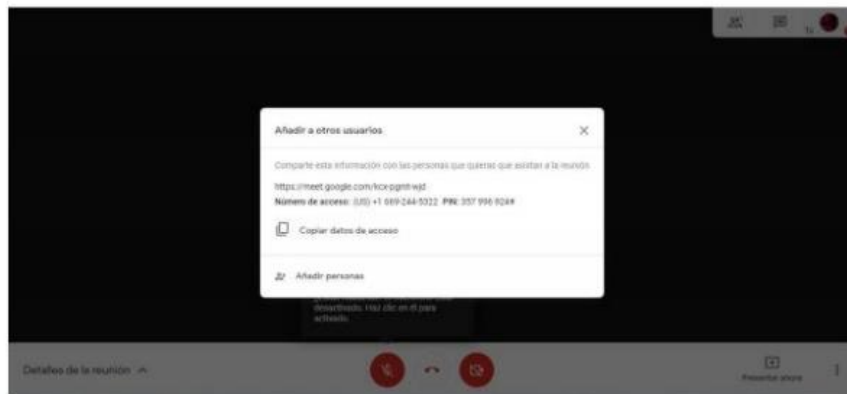


¡¡MUY IMPORANTE!!

Debemos Permitir que la aplicación o en este caso el programa acceda a nuestro micrófono y cámara para usar los mismos

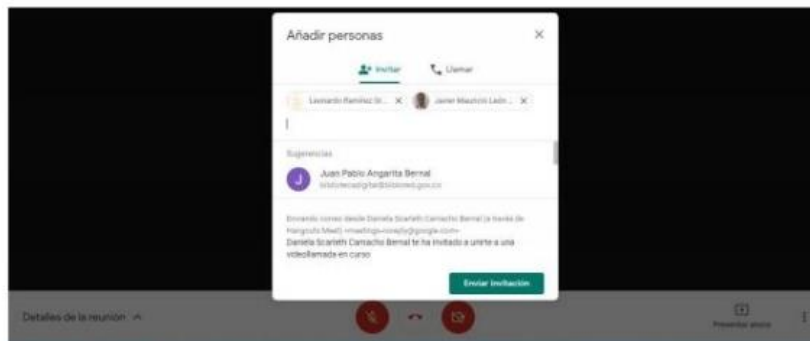


Debes hacer clic sobre el botón "Unirme ahora", serás redirigido a una nueva pantalla donde podrás añadir a otros participantes



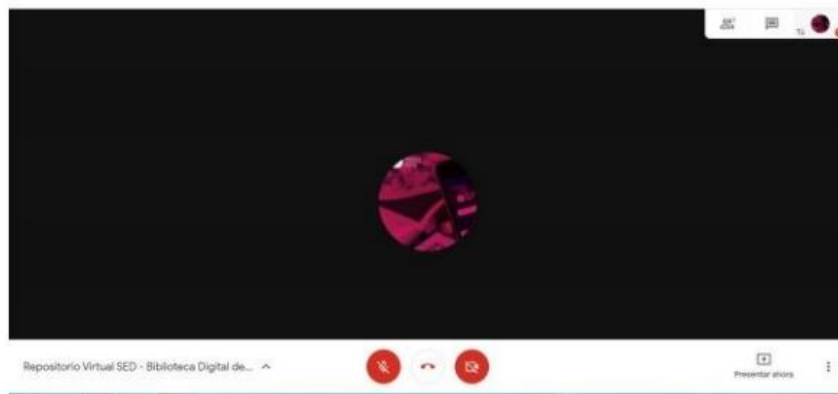
Añadir participantes

Puedes copiar los datos de acceso a la reunión (la URL o dirección web) y compartíroslos por correo electrónico o mensajería con los invitados. También puedes hacer clic en el botón "Añadir personas" donde verás una nueva ventana con un directorio, selecciona los contactos deseados y/o, añade nuevas direcciones de correo. Finalmente presiona el botón "Enviar invitación"



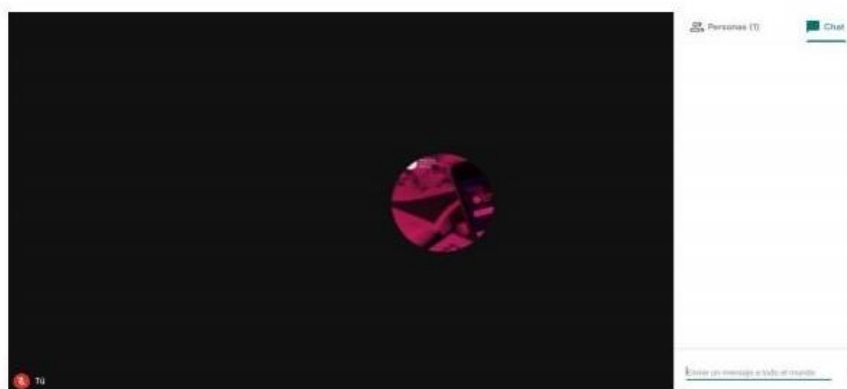
Herramientas en la reunión

Una vez te encuentres dentro de una reunión verás una pantalla como está



Chat

En la parte superior derecha, verás un ícono (y su nombre) para cada invitado que se una a la reunión. También encontrarás el ícono de chat, donde los participantes pueden escribir texto y compartir enlaces



Activar micrófono y cámara



Puedes activar o desactivar tu micrófono y cámara durante la reunión en estas opciones



Al lado derecho del botón "Presentar ahora" encontrarás un botón de tres puntos verticales con otras opciones de configuración

Grabar la reunión

Puedes grabar la reunión, si haces clic sobre el botón verás un mensaje indicando que todos los participantes, incluso los externos a la organización deben dar su consentimiento para la grabación. Una vez finalice la reunión, recibirás un correo electrónico (si eres el creador) con el archivo grabado.

- **Evaluación 6:** El participante debe de crear una infografía en canva, con la información suministrada.
- **Informe de Lectura:** Con la Lectura Facilitada, se le brindará un cuestionario de Google Forms, autocalificable de la lectura facilitada.
- **Evaluación 7:** Los participantes deben de crear una reunión, en google Meets, con al menos 2 participantes y compartir una presentación de alguno de las aplicaciones vistas hasta el momento (compartir pantalla), la sección debe de quedar grabada.



Actividad 6. Microsoft Teams

- Lectura: [Guía Rápida de Microsoft Teams](#)
 - Los participantes realizarán una lectura profunda, en donde se rescatan las principales opciones de su interfaz gráfica de cada uno de los elementos que componen el programa y la aplicación orientando al usuario sobre el funcionamiento de cada ícono o apartado.
- **Evaluación 8:** Se deberá confeccionar un PDF Editable en Genial.ly, con las principales funcionalidades de Microsoft Teams.
- **Evaluación 9:** Los participantes deberán crear un equipo en Microsoft Teams asignando 2 tareas, deberán utilizar el calendario para programar una clase virtual de los participantes del equipo, todo lo anterior deberá quedar evidenciado en video en FILMORA.

Actividad 7. YouTube

- Lectura: [Guía de YouTube](#)
 - Los participantes podrán visualizar con la lectura adjunta, las diferentes secciones y apartados que se podrán encontrar en YouTube.
 - **Evaluación 9:** En la plataforma virtual creada, los participantes deberán, con ayuda del módulo Cuestionario, crear una serie de ítems (pareos, falso y verdadero, selección única), sobre la lectura suministrada.
 - **Evaluación 10:** Con la ayuda de la Guía de YouTube, los participantes deberán crear un Canal y subir el video presentación que se realizó en la Evaluación 9.



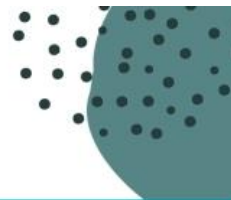
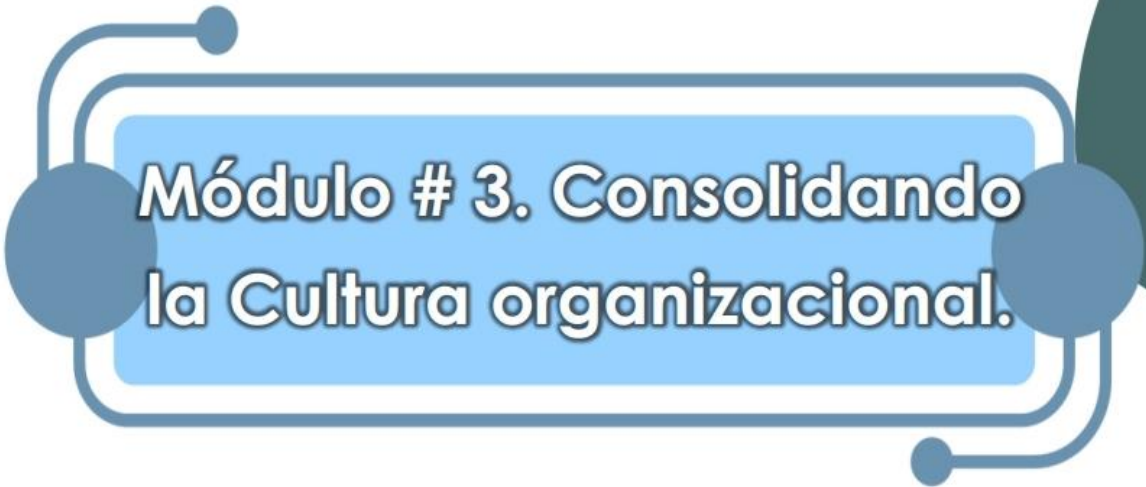


Tabla resumen:

<i>Actividad</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Aprendizajes</i>
<i>- Moodle- Crear plataforma Virtual</i>	1:50 Horas	Creación de plataforma virtual	Uno y manipulación de la aplicación
<i>Moodle- Crear Cursos</i>	1:50 Horas	Aplicación de cursos en Moodle	Uno y manipulación de la aplicación
<i>Moodle- Módulos</i>	1:50 Horas	Desarrollo de módulos y actividades en Moodle	Uno y manipulación de la aplicación
<i>Classrom</i>	1:50 Horas	Interactuar con el entorno virtual de Classrom	Uno y manipulación de la aplicación
<i>Google Meets</i>	2 horas	Interactuar con el entorno de Google Meets	Uno y manipulación de la aplicación
<i>Microsoft Teams</i>	2 horas	Interactuar con el entorno Microsoft Teams	Uno y manipulación de la aplicación
<i>YouTube</i>	2 horas	Interactuar con el entorno Microsoft Teams	Uno y manipulación de la aplicación





Módulo # 3. Consolidando la Cultura organizacional.



Taller # 6. Valores organizacionales y personales

Objetivos:



- Comprender la importancia de la cultura organizacional en las organizaciones educativas.

Tiempo estimado:



- 4 horas virtuales.

Actividades: Descripción general del taller



- El taller se compone de actividades autogestionadas que permiten a las personas participantes comprender algunas definiciones referentes a la cultura organizacional y los valores de éstas.

Actividad 1. Base conceptual de la cultura organizacional

- Los participantes verán el video, al que acceden mediante el siguiente link: https://www.youtube.com/watch?v=rr_VKyWX9WQ

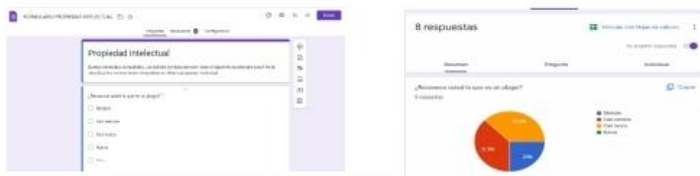
Actividad 2: Demostración de lo aprendido.

Con base en el video visto, se les presenta un cuestionario en línea que podrán aplicar en 2 ocasiones, siendo que la plataforma captará el de mayor puntaje como la respuesta definitiva del mismo.

Actividad 3. Búsqueda de los valores de mayor preferencia

Cada participante realiza un formulario en línea, utilizando una herramienta vista en el módulo anterior y lo aplica a 6 docentes del centro educativo en el que les consulte sobre lo que conocen por valores, su importancia (preguntas de selección) y que citen los 5 valores que para ellos son de mayor importancia en el centro educativo.

Con los datos recopilados, prepare la información con sus observaciones al respecto y la sube al aula virtual, extensión máxima de 2 páginas.



Actividad 4. Poniendo en práctica lo aprendido

Con base en el video, sírvase realizar un mapa conceptual que contenga:

- a. Definición del concepto valores
- b. Seleccionar los 5 valores de mayor importancia que propone para el Liceo Turrúcares, así como la definición operacional de cada uno.
- c. Sírvase subirlo en formato PDF al aula virtual.

Evaluación: Visualizar el video, responde el cuestionario en línea, elaborar el mapa conceptual.

Tabla resumen:

<i>Actividad</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Recursos</i>	<i>Aprendizajes</i>
<i>Video sobre bases conceptuales</i>	10	YouTube	Comprensión de conceptos base
<i>Elaborar y aplicar cuestionario digital a compañeros</i>	100 min	Plataforma Google forms Power point	Comprensión del concepto por parte de compañeros. Tabular datos
<i>Realizar el cuestionario de comprobación</i>	30 min	Aula virtual	Reforzamiento de conceptos
<i>Elaboración del mapa mental</i>	100 min	Plataforma Canva o Genialy	Uso de recurso tecnológicos y repaso de aprendizajes



Taller # 7. Trabajo en Equipo

Objetivos:



- Identificar las ventajas que aporta el trabajo en equipo para una comunidad de colaboradores de una organización.

Tiempo estimado:



- 4 horas virtuales.

Actividades: Descripción general del taller



- Reflexionar sobre el trabajo en equipo y su importancia para mejorar el desempeño y la satisfacción laboral.

Actividad 1.

- Conociendo mis habilidades individuales y sociales. A continuación, se le presenta el enlace para realizar un test, favor aplicarlo en línea y tomar nota de los resultados obtenidos en las diferentes áreas de análisis.
- Test de Inteligencia Emocional (GRATIS ONLINE) (psicoactiva.com)

	LO QUE SIENTES	LO QUE HACES
EN TI	AUTO CONCIENCIA	AUTO CONTROL
EN LOS DEMÁS	EMPATÍA	HABILIDADES SOCIALES

Actividad 2: Aplicación de lo aprendido

- Con base en los resultados del teste anterior, prepare un cuadro de doble entrada, en el que enliste por área, que habilidades positivas tiene para trabajar en equipo y que oportunidades de mejora encuentra para aplicar en su vida y crecer en el tema. Se espera que aporte un mínimo de 5 fortalezas y 5 áreas de mejora. Una vez creado el video podcast lo deberán subir al aula virtual en el apartado

TRABAJO EN EQUIPO	
Fortalezas	Oportunidades de mejora

Actividad 3. Demostración

- En subgrupos de 3 participantes, deberán realizar un video podcast en el que se realice un corto de 3 a 5 minutos sobre la importancia del trabajo en equipo en los espacios de trabajo, sus beneficios para el logro de las metas y el desarrollo de las personas colaboradoras y una invitación a alcanzarlo en el Liceo. Una vez creado el video podcast lo deberán subir al aula virtual en el apartado VIDEO PODCAST

Evaluación:

- Aplicación de la prueba, entrega del cuadro de doble entrada en el aula virtual y entrega del link del video podcast.

Tabla resumen:

Actividad	Tiempo	Recursos	Aprendizajes
Aplicación del test en línea	30 min	Link del test	Autoconocimiento de habilidades.
Elaboración cuadro de doble entrada	90 min	Computadora y aplicación office,	Reflexión sobre habilidades para el trabajo en equipo
Creación Video podcast.	120 min	Aplicación Audacity o similares	Creación del guión y producción de un video podcast



Referencias

Casterás, L. (2021). *La importancia del liderazgo del docente en la nueva educación*. YouTube. https://youtu.be/3dc6_eMMFtQ

Docter, P. (2015). *Intensa-Mente*. Comedia.

Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Juicio_de_expertos-.pdf

Forero, I. (2021). *Historia del Liderazgo*. YouTube. <https://youtu.be/xUQmM2EJxLU>

Gasalla, P. (2021). Delegar para crecer. YouTube. <https://youtu.be/GRN5KiIdm20>

Gestiona Consultores. (2018). *¿Qué es un mapa mental? consejos para hacerlo correctamente? Mapa mental*. <https://www.egestionaconsultores.es/que-es-un-mapa-mental-consejos-para-hacerlo-correctamente/>

Kuppers, V. (2021). *Motivación Actitud. Conferencia Argentina*. YouTube. <https://youtu.be/hR2s1roCai0>

Mora, R., & Arias, M. (2022). *Gestión educativa para la promoción de la salud mental desde el liderazgo: el caso de personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, campus Pérez Zeledón*. [Trabajo final de graduación para optar al grado de maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo]. Universidad Nacional de Costa Rica.

Olalde, J. (2021). *Estilos contemporáneos de liderazgo*. YouTube.

<https://youtu.be/2qsmNkjaSAo>

Paritripti, V. (2023). *Liderazgo: Fundamentos, Evolución, Desafíos y Futuro*. Vantagecircle.

<https://blog.vantagecircle.com/es/liderazgo/>

Programa Estado de la Nación. (2021). *Estado de la Educación 2021*.

https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion_WEB.pdf

Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. PMBOK

Sánchez, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta para un modelo para su caracterización y análisis*. Editorial Universidad El Valle.

Schnarch, K. (2016). *Emprendimiento Exitoso*. Ecoe Ediciones.

Schnarch, K. (2017). *Creatividad e innovación*. Alfaomega.

UNESCO. (2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible Objetivos de aprendizaje*. UNESCO.

Voss, C. (2020). *Cómo negociar - no te comprometas: Rompe la barrera del no*. YouTube.

https://youtu.be/z6N-sjr_e6M

Apéndice F

Estrategia Curricular

Introducción

La educación es el instrumento más efectivo para combatir la pobreza, la desigualdad, es la herramienta por excelencia para conseguir el ascenso social ascendente de los habitantes de la nación, sin embargo, a pesar de que algunos países apuestan por la educación –Incluido Costa Rica que abolió su ejército en 1949 para invertir esos recursos en la educación de su pueblo- muchas veces no se evidencia que tal inversión tenga efectos trascendentes en la población.

El octavo informe del estado de la educación hace referencia a un apagón educativo, producido en parte por la crisis sanitaria de los años 2020 y 2021, pero que las huelgas del 2018 y algunos problemas no resueltos desencadenaron esta lamentable situación, nada alentadora para un país que le invierte una importante cantidad de recursos a la educación.

Como resultado del proceso de investigación realizado en el Liceo Turrúcares, se identificó la necesidad de capacitación en el personal docente sobre el uso de los recursos tecnológicos en la mediación educativa, como el indicador con mayor oportunidad de crecimiento en el centro educativo, sumado al desarrollo del liderazgo y las habilidades directivas y la oportunidad de consolidar una cultura organizacional.

Así las cosas, se procede a diseñar una propuesta de estrategia que permita dotar al personal del Liceo Turrúcares de Alajuela de nuevos insumos para atender el tema de la inmersión tecnológica en su mediación educativa y el desarrollo de habilidades de liderazgo, a efectos de fortalecer la propuesta curricular del centro educativo y a su vez, que el proceso de enseñanza resulte favorecido con los grandes aportes que representa la tecnología en la mediación pedagógica.

Objetivos del trabajo

Objetivo General.

Robustecer las capacidades del personal colaborador del Liceo Turrúcares, mediante la implementación de una propuesta curricular que permita al personal integrar habilidades

directivas y las tecnologías de información y comunicación en la mediación educativa, a efectos de fortalecer la cultura organizacional del centro.

Objetivos Específicos.

1. Promover las gestiones administrativas necesarias para implementar los procesos de capacitación.
2. Proponer un proceso de capacitación en el uso de recursos y herramientas tecnológicas en la mediación educativa, así como mejoras en las habilidades directivas.
3. Evaluar las capacitaciones a implementar, con el fin de identificar su efectividad para los docentes que participaron del proceso.

Fundamentación

Tipo de persona que se pretende capacitar desde las dimensiones filosófica, psicológica, antropológica y sociológica. La propuesta persigue robustecer la formación de personas educadoras y administrativas de tal forma que puedan contar con las habilidades necesarias para cada nivel de formación en la educación secundaria respecto al uso de recursos tecnológicos, lo cual les permitirá competitividad, acceso a una amplia y variada cantidad e información del conocimiento y les permitirá también comunicarse con otras sociedades y otras dimensiones de información, superando así los límites del material impreso y accediendo al amplio mundo de la información y las comunicaciones.

Dimensión psicológica

Permite plantear objetivos, seleccionar contenidos y secuenciarlos, así como diseñar secuencias de aprendizaje acordes con cada etapa del desarrollo y cada estilo de aprendizaje.

Por su parte, el centro de estudios y servicios de salud de la Universidad de Veracruz, México (2021), define la psicología como la ciencia que estudia los procesos mentales y que como parte de su campo de acción analiza las tres dimensiones a saber: cognitiva, afectiva y conductual.

Para el caso de la investigación, se propone diseñar una estrategia curricular que permita incluir la tecnología en la mediación educativa, con lo cual las personas estudiantes podrán desarrollar nuevas formas percepción e interacción entre pares y entre personas de otros grupos etarios, con lo cual se asegura una formación que permita apropiar los recursos tecnológicos que son de uso constante en la sociedad.

Dimensión sociológica

Entendida la sociología como el estudio de las sociedades humanas y de ellas el análisis de los fenómenos religiosos, económicos, artísticos, culturales, políticos entre otros, que ocurren dentro de ellas. Su estudio permite comprender los aportes del contexto socio-cultural y las relaciones que se establecen entre las demandas sociales y el proceso curricular. Para la investigación, resulta de interés los aportes que la sociología ha dado al campo de la educación, siendo que su diseño se fundamenta en las necesidades y proyecciones sociales, dado que se trata de un servicio que responde a las necesidades específicas de la sociedad.

Dimensión antropológica

Toda acción pedagógica debe adecuarse a las características culturales de los grupos en que se desarrollan esas acciones. Para el caso, se pretende aprovechar el avance tecnológico característico de la población actual para dotarla de recursos y conocimientos que les permitan un mejor desempeño y adaptación a la evolución que experimenta la humanidad, respecto al aprovechamiento de la tecnología en la vida cotidiana.

Dimensión filosófica

La rama axiológica sistematiza las aspiraciones en cuanto al tipo de ser humano que se espera alcanzar y desde ahí, se sustenta el planteamiento de los fines y objetivos. La rama epistemológica concreta en lo referente a cómo se conoce qué es factible de ser conocido, con esto, se fundamenta el tratamiento del contenido curricular, que para el caso de la investigación sustenta su existencia en el paradigma de la complejidad, que postula que los seres humanos con seres auto organizados y autorreferentes, que constantemente buscan la autonomía y la resolución creativa de problemas cotidianos. Asumida la filosofía como el amor por o la búsqueda del conocimiento, lo concreto y cierto, esta dimensión pretende que el aprendizaje sea objetivo, fundamentado y coherente con la realidad.

Concepto de currículo asumido en la propuesta

El currículo se asume como las experiencias de aprendizaje que implementa cada docente en su especialidad, con el apoyo de recursos tradicionales y tecnológicos, en espera del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias en los estudiantes para afrontar los desafíos de un mundo globalizado y tecnificado.

Enfoque curricular asumido en la propuesta

La propuesta está basada en la unión de dos importantes enfoques: el enfoque holístico y el tecnológico.

El enfoque holístico está orientado al desarrollo competencias para la vida y se desenvuelvan tanto en el área personal (integrando mente-cuerpo-alma) como en la parte interpersonal aprendiendo a ser empático, tolerante y llevar a cabo un desarrollo cognitivo y de valores afianzados en busca de impulsar esa conciencia planetaria que engloba toda la razón de ser de este colegio por buscar que el estudiante cree los vínculos con los que interactúe con el entorno natural y social, como personal y transpersonal, y sea capaz de aprender la formación académica con conciencia ecológica.

El enfoque tecnológico, el cual se centra en la forma de entregar la información al aprendiente, optimizando el proceso de enseñanza aprendizaje, mediante la búsqueda y selección de medios tecnológicos eficaces para producir aprendizajes según los fines deseados, así como la aplicación de diferentes conceptos y teorías educativas para la resolución de diferentes problemas y situaciones referentes a la enseñanza y el aprendizaje.

El enfoque curricular se plantea de lo simple a lo más complejo, es decir, inductivo, mismo que se adecúa al nivel educativo de la educación secundaria y, sobre todo, permite que se pase de un nivel cognitivo más básico a uno de mayor dificultad.

Nivel de concreción curricular de la propuesta

La propuesta está concebida como un recurso orientador, que facilite la toma de decisiones didácticas del personal docente y la administración del centro educativo, por lo que su axiología se centra en proponer acciones coherentes y cronológicas, sin embargo, su aplicación estará supeditada a la valoración y pertinencia que le conceda la administración del currículo.

Definición y roles del estudiante

Las personas o participantes de la propuesta corresponde a los colaboradores del centro educativo, quienes participan del proceso formativo propuesto. De manera indirecta se encuentran como beneficiarios indirectos los estudiantes que corresponden a individuos en un grupo etario entre los 13 y los 19 años que recibe una formación en el centro, que abarca áreas como las ciencias naturales, sociales, matemáticas, idiomas, artes, movimiento humano, formación en valores y la formación para el mundo del trabajo y las nuevas tendencias

tecnológicas, por lo que su formación trasciende lo académico y se lleva a un nivel de mayor integralidad y pertinencia social.

Definición y roles del docente

El rol del facilitador consiste en las competencias, habilidades y destrezas que debe tener el docente, entre estas:

- Amplio dominio de los saberes propios de su campo disciplinar.
- Dominio de habilidades blandas tales como: Comunicación asertiva, empatía, correcta impostación de la voz, solidaridad, trabajo en equipo.
- Compatibilidad con los siguientes valores: responsabilidad, compromiso, servicio, respeto y calidad.
- Dominio de habilidades de la comunicación e información en la enseñanza.
- Disponibilidad para realizar trabajos en equipo entre pares.
- Compatibilidad con valores morales y de conducta.

Definición y roles del contenido

En respuesta al qué enseñar, la estrategia consiste en incluir habilidades de liderazgo y los recursos tecnológicos en la mediación educativa, que se mantiene tal cual está en los programas de estudio de cada asignatura, los mismo son definidos por el Consejo Superior de Educación, con el apoyo del Ministerio de Educación Pública.

Definición y roles del proceso

El cómo enseñar está definido por la metodología que se basa en la construcción de habilidades, las cuales trascienden un proceso memorístico y consisten en aprendizajes que pasen a ser del dominio o propiedad del participante, con lo que se procura abandonar el viejo modelo de memorizar conceptos o definiciones y pasa a la comprensión y aplicación de los conocimientos, lo cual implica aplicar principios aportados de las neurociencias y la neuroeducación en búsqueda de métodos y técnicas que propicien la adquisición de habilidades. Respecto a la didáctica, la tecnología para implementarla en todos los procesos educativos, sumado a experiencias de aprendizaje constructivistas, que propicien la emoción de descubrir y la construcción, esto en contraste con el positivismo que impulsa la unilateralidad o depósito de saberes desde el docente hacia sus aprendientes.

Definición y roles de la evaluación

La evaluación que se propone para este modelo se centra en las personas participantes y sus alcances en el tiempo, no en un momento específico, por consiguiente, se trata de un proceso continuo, donde se valore el desarrollo de las habilidades y su aplicación en los diferentes momentos de aprendizaje planteados por la mediación educativa. A continuación, una propuesta de evaluación bajo este modelo:

Trabajos de autoformación durante las sesiones: valor 50%. Consiste en la revisión de los materiales auto guiados, ejercicios, prácticas y demás actividades formativas, donde se valorar las acciones del estudiante hacia los temas a tratar.

Desarrollo de un proyecto: valor 25%. Consiste en aplicar lo aprendido mediante un proyecto, que desarrollará durante el periodo con el apoyo de sus facilitadores. Se trata de un proyecto que evidencia las habilidades adquiridas.

Estudio de casos. Valor 25%. Se trata de un trabajo autónomo con el que mediante casos se aplican los conocimientos adquiridos durante las sesiones

Definición y roles de los recursos

Este modelo educativo incluye un grupo variado de recursos didácticos, incluye recursos tradicionales y novedosos, tales como: libros de texto, clases expositivas, recursos tecnológicos, redes sociales, así como aprendizaje colaborativo en plataformas en línea, foros, organización de conferencias y ferias y el intercambio de experiencias con estudiantes de otros centros educativos. La tecnología se considera un recurso transversal, que se implementa en la totalidad de asignaturas y docentes, de manera cotidiana en sus clases.

Definición y roles del contexto

Por ser un proyecto de colaboradores de secundaria, este dispone de laboratorio informática, laboratorio móvil y conectividad a internet en todas las aulas, recurso que permite su implementación constante y en la totalidad de asignaturas, proceso complementado con las facilidades de equipó y conectividad que cada estudiante tiene en sus hogares.

Propuesta

El proceso de formación se llama: **“La capacitación promueve la excelencia”** el cual consiste en un proceso de capacitación compuesto por 3 módulos que contienen 7 talleres, que se detalla a continuación.

Tabla F1
Estructura del proceso de capacitación

Actividad	Descripción o Contenido	Duración	Recursos	Mediador/a	Beneficiario/a	Medición
Módulo # 1. Liderazgo y habilidades directivas	Taller # 1 Estilos de liderazgo y su evolución hasta los estilos contemporáneos	1 sesiones de 2 hrs presencial 1 sesiones de 8 hrs virtual	Computadora y proyector. Teams o Zoom	Investigador o facilitador específico	Todo el personal colaborador del Liceo.	Aplicación de test sobre liderazgo Reconocer la evolución del liderazgo desde la teoría del gran hombre hasta los estilos contemporáneos.
	Taller # 2 Desarrollo de habilidades directivas: ➤ Auto conocimiento ➤ Gestión de emociones ➤ Motivación ➤ Negociación ➤ Delegación	2 sesiones de 4 hrs virtual	Computadora y proyector. Teams o Zoom	Investigador o facilitador específico	Todo el personal colaborador del Liceo	Propiciar la comprensión de cada habilidad directiva mediante estudios de casos y su aplicación al ambiente de trabajo. Evaluación del taller
Módulo # 2. TIC en la mediación e innovación educativa	Taller # 3 Sensibilizar al personal docente sobre la inclusión de herramientas tecnológicas en la mediación educativa.	1 sesiones de 2 hrs Presencial	Cuestionario digital. Video Computadoras y proyector. Office 360	Persona a cargo de implementar el proyecto: Docente de Tecnologías de la información y docentes de informática del CE	Personal Docente y Administrativo del Liceo.	Mediante un cuestionario digital se determina el uso que le da cada docente a las TIC en la mediación.
	Taller # 4 Herramientas digitales para producir contenidos educativos	1 sesiones de 6 hrs virtual	Canva Kahoot Genially Podcasts Videos Computadora y proyector	Docente de Tecnologías de la información y docentes de informática del CE	Personal Docente y Administrativo del Liceo.	Mediante proyectos que desarrollan los participantes, donde evidencie el uso de las herramientas
	Taller # 5 Desarrollar habilidades en el personal docente sobre uso de las plataformas digitales en la mediación	1 sesiones de 6 hrs Virtual 1 sesiones de 6 hrs Virtual	Plataforma Moodle Google classroom/ Computadora y proyector Meet Teams Zoom YouTube Computadora y proyector	Docente de Tecnologías de la información y docentes de informática del CE Docente de Tecnologías de la información y docentes de informática del CE	Personal Docente y Administrativo del Liceo. Personal Docente y Administrativo del Liceo.	Mediante 1 sesión virtual, desarrollar el taller referente a la producción de contenidos y uso de plataformas didácticas Mediante 1 sesiones virtuales, desarrollar el taller referente a la compartir contenido y crear clases virtuales mediante plataformas. Evaluación del taller
Módulo # 3. Consolidando la Cultura organizacional.	Taller # 6 Valores organizacionales y personales	1 sesiones de 4 hrs Virtual	Computadora y proyector. Teams o Zoom	Investigador o facilitador específico	Todo el personal colaborador del Liceo	Reconocimiento de los valores y el cambio organizacional que requiere el Centro educativo para fortalecer su gestión de calidad
	Taller # 7	1 sesiones de 4 hrs Virtual	Computadora y proyector.	Investigador o facilitador específico	Todo el personal colaborador	Vivencias del trabajo en equipo mediante técnicas interactivas didácticas

Trabajo en equipo	Teams o Zoom	or del Liceo	digitales. Evaluación del taller
Nota. Elaboración propia			

Conclusiones

1. Desde el centro educativo se deben de gestionar las acciones necesarias para facilitar los procesos de capacitación que requiere el personal, para lo cual se cuenta con el interés y compromiso de parte del gestor.

2. Dotar al personal docente de herramientas en el uso de las TIC representa una inversión sumamente importante para todo el proceso educativo, tanto para los estudiantes actuales como para los que vendrán en años venideros.

3. La propuesta curricular de capacitación en el uso de recursos y herramientas tecnológicas permite una mejora significativa en la mediación educativa.

4. La evaluación propuesta para las capacitaciones, permite tanto el logro de los objetivos de la capacitación, así como evidenciar efectividad en su implementación para los docentes que participaron de ellas.

5. La capacitación pretende ser un recurso que beneficio a los estudiantes, por ello, las actividades integran su ejecución en los procesos de mediación, a efectos de que los beneficios lleguen de manera directa a los estudiantes.

Referencias

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. Mac Graw Hill.

Ministerio de Educación Pública. (2017). [artículo en PDF]. *Educación para una Nueva Ciudadanía: Programa de Estudio de Biología, Tercer ciclo de la Educación General Básica y Educación Diversificada*.

<https://www.mep.go.cr/sites/default/files/programadeestudio/programas/biologia2017.pdf>

Sacristán, J. (2010). *Saberes e incertidumbres sobre el currículum*. Ediciones Morata, S.L.

Tamayo, M. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria. *Folleto Gerenciales*. Volumen XXIV, No (3). Escuela Ramal del Transporte, PREGER. <https://www.studocu.com/co/u/42846178?sid=01697769659>

Universidad de Costa Rica. (2015). [revista]. Actualidades Investigativas en Educación. Modelo de educación holística: una propuesta para la formación del ser humano. *Revista actualidades investigativas en educación*. 15(3) <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v15i3.20654>

Universidad Técnica Nacional. (2018). [página web]. Modelo Educativo de la Universidad Técnica Nacional. <https://www.utn.ac.cr/content/modelo-educativo>

Apéndice G

Plan de Comunicación

1. Introducción

La comunicación representa un pilar determinante en la dinámica de una organización, ya que involucra aspectos como las interrelaciones de sus colaboradores, la cultura organizacional en la prestación del servicio y en la percepción que pretende construir en su mercado meta.

Para lograr la participación de todos los actores de la organización, la comunicación debe ser abierta y respetuosa, ante las propuestas de los actores de la organización. Al referirse al concepto de comunicación cita Guzmán (2012):

La comunicación es la actividad más importante para los seres humanos; mediante este proceso el individuo entra en contacto con la sociedad en general y conoce su entorno, desde lo próximo hasta lo lejano, obteniendo así el conocimiento del mundo en el que se vive para tomar decisiones trascendentales en su vida. Es tan importante el proceso comunicativo que los científicos y tecnólogos han buscado formas de hacerlo cada vez más rápido y eficaz. (p.12)

Bajo esta premisa, es deseable procurar que la comunicación sea asertiva, a fin de conseguir los fines propuestos antes de este importante proceso, que consiste en que el emisor codifique el mensaje de manera tal que el receptor pueda decodificarlo con los mismos detalles y claridad que el primero procuró, lo cual implica que tanto emisor como receptor deberá conocer los mismos códigos usados por el primero, al construir el mensaje.

En las organizaciones, tanto el tipo de información como los medios usados para procurar su transmisión pueden ser sujetos de distorsiones, las cuales pueden ser ocasionadas por el emisor, al codificar de manera inadecuada el mensaje, con el uso de un canal no idóneo y por elementos de orden ambiental o del medio, así como por el receptor. En este sentido, Guzmán (2012) cita:

Dentro de las organizaciones, el proceso de comunicación es más dinámico y práctico, y esto puede generar diversos problemas, entre los más importantes se encuentran los de nivel técnico, semántico y de influencia. Así como también,

los de lenguaje, de filtración y de percepción, que se perciben de igual manera en cualquier organización. (p. 83)

De las citas anteriores se desprende que la comunicación se torna especialmente importantes en un centro educativo, ya que se trata de la atención de población cautiva, que incluye colaboradores, estudiantes, padres y público usuario, lo cual significa que tanto el ambiente como las informaciones que a diario circular deberán administrarse de manera muy seria y analizada, para lograr éxito en lo propuesto.

El personal de un centro educativo y en especial su gestor, están en el deber de conocer el contexto, los elementos que caracterizan a la población estudiantil que se atiende y las motivaciones que les impulsan, elementos determinantes en los procesos comunicativos.

Lo anterior atiza la necesidad de que toda organización, sea del tipo que sea, requiere de una estrategia de comunicación, que le permita tanto la selección de contenido, así como la definición de canales, la periodicidad de entrega y en general, los detalles a considerar para generar esa imagen deseable por la organización. Al respecto, Garrido (2016), cita que “Podemos definir a la estrategia de comunicación como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (p.16).

Para el caso de la gestión de centros educativos, resulta de alto valor definir una estrategia de comunicación, que direcciones los objetivos estratégicos del centro educativo hacia una proyección institucional de valor, cercana, dinámica, actualidad, orientada hacia la persona estudiante y sus necesidades y, sobre todo, que brinda un servicio de alta calidad y pertinente para sus usuarios.

Antecedentes históricos de la organización

Para conocer de manera más detallada al centro educativo y su evolución, vale la pena hacer un ligero recuento de su historia, hasta culminar con su estado actual. En el año 1986 se crea la Unidad Pedagógica de Turrúcares, ofreciendo además de estudios del Segundo Ciclo, la conclusión de estudios del tercer ciclo de la educación general básica, siendo un gran logro para la comunidad y lugares aledaños. Sin embargo, en ese proceso evolutivo de la comunidad continúa y en el año 2001 se crea el Liceo Turrúcares de manera independiente de la Escuela.

El Liceo de Turrúcares se encuentra en el distrito que lleva su nombre, del cantón central de Alajuela, a unos 16 Kilómetros del centro de la provincia, es una zona rural, con algunos

desarrollos de la industria, medianamente poblado.

Estructura y normativa

El organigrama del centro educativo, está definido por la Ley fundamental de educación y el decreto ejecutivo # 35513-MEP que delimita la organización de la instancia regional del MEP, la cual cita que el director es la máxima autoridad del centro educativo y jefe inmediato de todo el personal que labora en éste, cuenta con un organismo de apoyo: la Junta Administrativa, así como tiene a su cargo el personal docente y administrativo, ambos grupos en el mismo nivel y dependen jerárquicamente del director.

2. Objetivo general y específicos

Objetivo general

Desarrollar un plan de comunicación para que el Liceo Turrúcares de Alajuela implemente la propuesta de capacitación a su personal.

Objetivos específicos

1. Determinar los procesos de comunicación que tienen los colaboradores del Liceo Turrúcares.
2. Identificar las necesidades de comunicación que tiene el centro educativo.
3. Proponer un plan de comunicación que le permita al Liceo mejorar sus procesos de comunicación e implementar la propuesta de capacitación.

3. Estrategia de comunicación

En este apartado se detallan las acciones que se establecen como parte de la estrategia de comunicación, tendientes a llevar al público meta la información necesaria para alcanzar su participación en el proceso de capacitación, que es parte de la propuesta de la investigación.

Análisis y definición del público meta

El Liceo Turrúcares, en un centro educativo de educación secundaria del Ministerio de Educación Pública, por su parte, la propuesta de capacitación tiene como público meta al capital humano de dicho centro, que está compuesto por 3 grupos: El personal docente, integrado por 46 educadores, el personal docente-administrativo, integrado por 5 funcionarios y el administrativo del Título I, por 7 funcionarios. En total suman 58 servidores.

Como parte de su caracterización, los docentes y docente administrativos son profesionales de la educación de áreas como asignaturas académicas, complementarias, orientación,

bibliotecología y del área de administración educativa, quienes combinan el ejercicio de sus profesiones con actividades familiares y profesionales, como recursos de comunicación prefieren en primer orden la mensajería WhatsApp, el correo electrónico como medio oficial y las redes sociales.

Algunos viven en el mismo distrito, otros viajan desde el cantón central y de cantones aledaños como Atenas, Naranjo y Grecia y otros lo hacen desde otras provincias como Heredia y San José.

Como estrategia de comunicación se ha definido algunas acciones tendientes a conseguir el fin de comunicar a la población meta detalles sobre el proceso de capacitación, usando diferentes canales según la siguiente matriz.

Tabla G1
Matriz de trabajo

Objetivos Específicos	Actividades/Acciones	Mensaje	Canal/Medio	Público meta	Periodicidad	Recursos financieros	Responsable
1. Determinar los procesos de comunicación que tienen los colaboradores del Liceo Turrúcares.	Realizar una reunión con el director del Centro y funcionarios administrativo-docentes.	Consultas sobre los procesos de comunicación entre funcionarios	Entrevista personal	Director del Liceo Personal docente-Administrativo	1 vez durante en el proceso	No se requieren	Investigadores
2. Identificar las necesidades de comunicación que tiene el centro educativo	Indagar con el personal docente y administrativo acerca de los canales usados con mayor regularidad y su efectividad.	Consultas relacionadas con los procesos de comunicación y los resultados obtenidos	Consulta personal a funcionarios	Funcionarios del centro educativo	1 vez durante el proceso	No se requieren	Investigadores y dirección del centro educativo
3. Proponer un plan de comunicación que le permita interesar a los funcionarios del centro educativo para inscribirse en la propuesta de capacitación.	Seleccionar los canales de comunicación que se utilizarán	Detalles sobre la propuesta de capacitación	Página Facebook	Funcionarios del centro educativo y director	Durante el mes previo al inicio del proceso de capacitación	No se requieren, dado que se utilizarán los canales disponibles en el centro educativo	Investigadores y Dirección del Centro educativo
	Clasificar la información que se comunicará en cada canal	Estrategia curricular de la propuesta	Mediante la plataforma WhatsApp				
	Comunicar el plan a los funcionarios	Fechas en las que se implementará la propuesta	Escrito mediante correo electrónico	Funcionarios del centro educativo	Durante el mes previo al inicio del proceso de capacitación	No requiere	Investigadores
	Elaborar un podcast, que permita potenciar conocimientos sobre gestión educativa y las habilidades directivas para la población meta.	Seguidamente se ofrece el link del podcast: https://youtu.be/y1bD3aOn4RE	Plataforma YouTube				

Nota. Elaboración propia.

Seguidamente se presenta el cronograma con el que se determina las semanas en las que se atenderá cada objetivo propuesto como parte del plan.

Tabla G2
Cronograma

Actividades	Semanas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Reunión para gestionar la aprobación de la implementación del proyecto.									
Determinar los procesos de comunicación que tienen los colaboradores del Liceo Turrúcares.									
Identificar las necesidades de comunicación que tiene el centro educativo									
Reunión para comunicar al personal del centro los resultados de la investigación									
Remitir comunicado vía correo electrónico que permita interesar a los funcionarios del centro educativo para inscribirse en la propuesta de capacitación.									
Remitir comunicado vía mensajería instantánea para promover la inscripción y la asistencia a la primera sesión presencial y detalles del avance de la propuesta.									

Nota: elaboración propia

Descripción del proceso

El plan inicia con la visita que el investigador realiza a la dirección del centro, a fin de reunirse con el director y realizarle una exposición del proyecto de capacitación denominado: “La capacitación promueve la excelencia”, lo anterior por cuanto el proyecto requiere de la aprobación del director para poder ejecutarse.

Un segundo momento de esta visita lo representa la indagación que se realice con una muestra del personal, entre funcionarios administrativos y docentes para validar la propuesta de comunicación y los canales propuestos, producto de los resultados obtenidos durante la investigación realizada.

Un tercer momento corresponde a una participación en la reunión mensual que realiza el director con los colaboradores del centro educativo, en el que se tiene la oportunidad de brindarles detalles generales de los resultados de la investigación y de la propuesta, su estructura y finalidades.

Un cuarto momento consiste en los esfuerzos para llevar a los colaboradores la información del plan de capacitación, que se hará por medios escritos mediante el correo electrónico y mensajes resumidos a través de la mensajería instantánea WhatsApp.

Acciones propuestas

1. Mediante la reunión mensual que tiene programado el director con su personal, se designa un espacio para realizar una presentación del proyecto, con la que se expone a los colaboradores, de manera magistral, los principales hallazgos de la investigación y el proyecto

que se les ofrece. Esto representa el primer acercamiento del proyecto con la población meta.

2. Como segundo recurso se remite mediante correo electrónico detalles específicos de los 3 módulos y sus correspondientes talleres, a efectos de que dichas personas conozcan en detalle la propuesta y los plazos definidos con la dirección.

3. Como un tercer canal de comunicación se considera remitir mensajería instantánea a través de la plataforma WhatsApp, mediante láminas muy específicas de datos claves, que motiven la participación de la población meta.

El Liceo dispone de un grupo WhatsApp con el personal y según la investigación, este es el canal más efectivo de comunicación entre la dirección y el personal y a través de este medio se espera comunicar los asuntos precisos respecto a los procesos de matrícula y de la sesión presencial al inicio de cada módulo.

Identidad del proyecto

Imagen Publicitaria:



La anterior imagen es la que lleva la campaña publicitaria, la cual identifica el proceso de capacitación en el Liceo Turrúcares, con el que se impulsa la campaña a través del correo electrónico, la plataforma Facebook y la mensajería instantánea WhatsApp, que son ampliamente utilizadas entre el personal. La idea es que esta imagen se asocie con el proceso de capacitación al que dispondrá el personal del centro educativo que tiene como lema: **“La capacitación promueve la excelencia”**

Evaluación de la estrategia

En este apartado se establece los mecanismos de evaluación y seguimiento de las acciones propuestas, a efectos de alcanzar las metas previstas y obtener los fines de comunicación que direccionan a la población meta.

Como parte del seguimiento, se establece el alcance de las acciones del punto 5, es decir, que los procesos de comunicación previstos mediante el correo electrónico, la página de Facebook y la mensajería instantánea se den oportunamente, a fin de que los mensajes que se procura comunicar lleguen a la población meta en el tiempo justo.

Como Indicadores de desempeño se considera la cantidad de comunicados efectivo que se realicen a la población meta, por los canales previamente seleccionados, sea mediante el

correo, la página o la mensajería instantánea.

Como evidencias se dispone de respaldo la remisión de dichos comunicados, los cuales se pueden evidenciar en los canales correspondientes, así como la consulta que se le realice a las personas participantes en la primera sesión sincrónica de cada módulo.

Referencias

Garrido, F. (2016). *Comunicación Estratégica. Un puente significativo para la creación de valor empresarial*. <https://www.researchgate.net/publication/31735796>

Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Red Tercer Milenio S.C.

Ministerio de Educación Pública. (2012). Decreto ejecutivo N° 35513-MEP. *Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) del Ministerio de Educación Pública (MEP)*.

http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=66309

Apéndice H

Plan de Convivencia

Introducción

El presente plan representa una propuesta para promover la convivencia sana y pacífica, así como la construcción de relaciones interpersonales armoniosas, respetuosas entre las personas funcionarias del Liceo Turrúcares de Alajuela. Se basa en principios de respeto, fraternidad, comunicación efectiva, colaboración, mediación y resolución, con el fin de crear relaciones interpersonales positivas y un clima laboral saludable, que propicie el bienestar, la salud mental y la productividad en el entorno laboral.

Objetivo general

Promover un ambiente de convivencia armónica y respetuosa entre las personas funcionarias del Liceo Turrúcares de Alajuela.

Objetivos específicos

1. Fomentar el respeto mutuo y la tolerancia entre funcionarios.
2. Mejorar la comunicación y promover un ambiente de diálogo abierto y constructivo.
3. Establecer mecanismos efectivos para la resolución de conflictos.
4. Promover la colaboración y el trabajo en equipo.
5. Proporcionar herramientas y recursos para el desarrollo personal y profesional de los funcionarios.

Dicho plan está integrado por un proceso que inicia con la identificación de la población beneficiaria y su caracterización y finaliza con los mecanismos de control que permitan medir los logros alcanzados con su implementación, mismo que se propone está integrado por los siguientes apartados o fases: Diseño, creación, sensibilización y aplicación.

1. Diseño

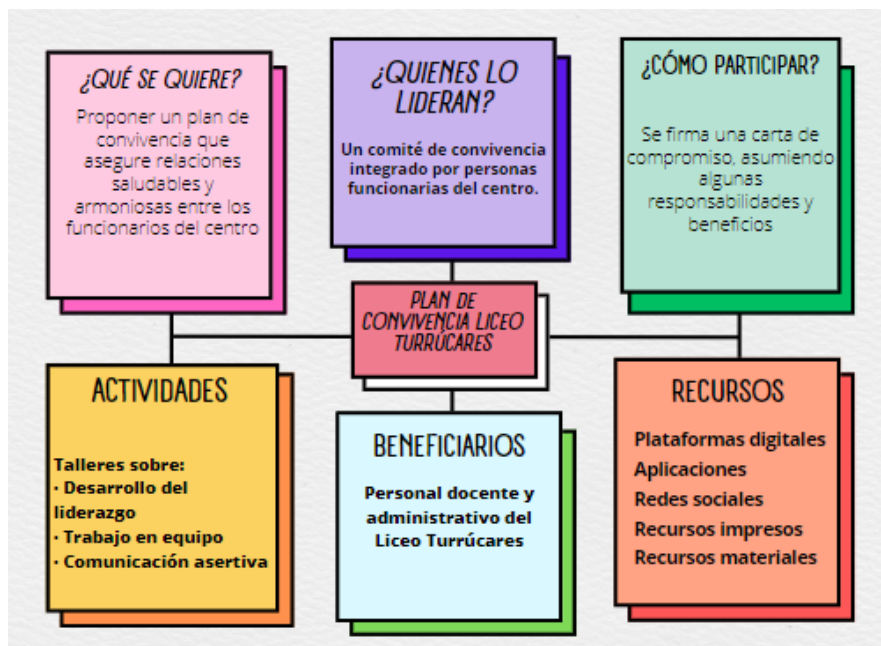
Está dirigido a las personas colaboradoras del Liceo Turrúcares de Alajuela, que está compuesto por 3 grupos de colaboradores: El personal docente, integrado por 46 educadores de las diferentes especialidades o asignaturas, el personal docente-administrativo, integrado por 5 personas funcionarias y el administrativo del Título I, por 7 colaboradores. En total suman 58 servidores.

Dicho plan permite definir los lineamientos y acciones que se desarrollarán para propiciar la convivencia y la promoción de la paz en el centro, así como las estrategias para abordar los conflictos que se puedan genera, a partir de las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo.

A continuación, se presenta la figura 1, que contienen algunas interrogantes y sus respuestas respecto al plan, su proceso de implementación y datos de la población a la que se dirige:

Figura H1

Esquema funcional del plan



Nota: elaboración propia

2. Creación

El plan de convivencia procura -en un primer momento- plasmar el escenario idóneo de convivencia, construido con el aporte de cada persona colaboradora, mismo que será validado y atendido por éstos, compuesto por las siguientes actividades estratégicas:

2.1. Creación de un código de conducta que establezca los valores fundamentales y las normas de convivencia esperadas de las personas funcionarias del centro educativo, el cual debe ser

elaborado en conjunto por las personas colaboradores.

2.2 Implementar un proceso para capacitar a las personas colaboradoras sobre el plan, para lograr su comprensión y aceptación.

2.3 Promover la aplicación oportuna y consistente del plan.

2.4 Comunicación y resolución de conflictos que surjan.

Para lograr las acciones anteriores, es necesario definir los canales de comunicación efectivos entre los funcionarios para los cuales se define:

1. Reuniones mensuales. En la reunión mensual que realizar el gestor con su equipo, se dará u espacio para que la comisión realice alguna referencia o brinde información respecto al plan.
2. Remisión de sugerencias. En la sala de funcionarios se define un espacio para que las personas colaboradoras puedan brindar sugerencias en mejora de la convivencia.
3. Definir un medio digital para compartir información. Para el caso se definió el grupo WhatsApp existente, que ha funcionado como el mejor mecanismo para Comunicados en el centro educativo.

Lo anterior requiere ineludiblemente una estrategia de comunicación efectivo, tal que permita a cada persona colaboradora conocer de primera mano el proceso de diseño del plan, integrarse a dicho proceso y recibir las capacitaciones que se derivan del mismo, una vez finalizado. “Podemos definir a la estrategia de comunicación como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (Garrido, 2016, p.16).

Seguidamente se ofrece una lista de acciones que se proponen para alcanzar los objetivos propuestos. A continuación, el detalle:

- Implementar talleres o capacitaciones sobre habilidades de comunicación y resolución de conflictos.
- Designar un comité de resolución de conflictos para ayudar a manejar disputas de manera imparcial y constructiva.
- Implementar un programa de reconocimiento para destacar y premiar los logros y contribuciones de los funcionarios hacia la paz y la sana convivencia, a cargo del comité.
- Fomentar la participación en actividades extracurriculares que promuevan la integración y el compañerismo, a cargo de la dirección.

- Promover la participación del personal en actividades de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y competencias de los funcionarios, a cargo del comité y la dirección.
- Establecer un sistema de evaluación y retroalimentación periódica para ayudar a los funcionarios a crecer y mejorar en su desempeño laboral, a cargo del comité.
- Promover el intercambio de conocimientos y buenas prácticas entre los funcionarios, a cargo de todo el personal.
- Realizar evaluaciones cuatrimestrales de la efectividad del plan de convivencia y realizar los ajustes necesarios, a cargo del comité.
- Establecer un mecanismo confidencial y seguro para que las personas funcionarios puedan reportar cualquier incidente o violación al código de conducta, a cargo de la dirección.

Al tratar el tema de la propuesta para resolución conflictos y su explicación bajo el concepto de política pública, cita Ciriza (2014). “La utilización principal de una política pública es la resolución de conflictos y problemas sociales, por lo que se diría que la noción de política pública hace referencia, a conflictos, alianzas e interacciones” (p.26).

De lo anterior se desprende el interés público que representan los planes de convivencia en instituciones públicas y en general, en centros de trabajo en los que interactúan personas, dado que la ley 7727 así lo considera.

ARTÍCULO 1.- Educación para la paz. Toda persona tiene derecho a una adecuada educación sobre la paz, en las escuelas y los colegios, los cuales tienen el deber de hacerles comprender a sus alumnos la naturaleza y las exigencias de la construcción permanente de la paz. El Consejo Superior de Educación procurará incluir, en los programas educativos oficiales, elementos que fomenten la utilización del diálogo, la negociación, la mediación, la conciliación y otros mecanismos similares, como métodos idóneos para la solución de conflictos. La educación debe formar para la paz y el respeto a los derechos humanos. (p.1)

Esta ley establece un su génesis una puntual responsabilidad al sistema educativo costarricense de educar a los ciudadanos para la paz, por ello, resulta de alta prioridad que el personal disponga de los recursos de formación oportunos para promover entre ellos la paz y transversalizar este valor con los estudiantes quienes tiene a su cargo.

Ahora bien, con el fin de disponer de un diagnóstico preciso, respecto al escenario actual de convivencia en el personal del Liceo Turrúcares, se procede a registrar los resultados del análisis FODA realizado en el centro, respecto a las relaciones interpersonales de las personas colaboradoras, a efectos de determinar la realidad vivida en el centro, como recursos de partida para la definición de acciones específicas.

Tabla H2.
Análisis FODA

F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal colaborador del centro educativo manifiesta tener sanas relaciones interpersonales. ➤ Existe colaboración entre funcionarios. ➤ Baja rotación de personal, que permite construir relaciones interpersonales duraderas.
O	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los resultados de la investigación permitirán fortalecer y consolidar al equipo de trabajo. ➤ Algunos organismos ofrecen procesos formativos como el Colopro, IDP-MEP, Ministerio de Justicia y paz, otros.
D	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existencia de conflictos previos. ➤ Que algunos colaboradores no deseen integrarse. ➤ Poca capacitación del personal sobre convivencia y paz. ➤ Falta de recursos.
A	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Violencia del contexto. ➤ Situación legal del centro educativo (conflicto de larga data) ➤ Aumento de la violencia en las nuevas generaciones

Nota: Elaboración propia.

Del análisis anterior se desprende que las personas colaboradoras actuales del centro educativo perciben como antecedente pocos escenarios que podrían ser clasificados como conflictos, sin embargo, se disponen registros históricos que dicen de conflictos con anteriores administraciones que detonaron en huelgas de estudiantes y funcionarios y la salida de algunos gestores, sumad a algunas diferencias internas entre colaboradores con menor impacto en sus relaciones.

A continuación, se presenta el cronograma que contiene las cuatro etapas que integran el plan de convivencia, desde su diseño hasta la etapa de aplicación, con base en el plazo que se proyecta aplicar durante el primer año.

Tabla H3*Cronograma de etapas*

Etapa	Trimestres			
	1	2	3	4
Diseño				
Creación				
Sensibilización				
Aplicación				

Nota: Elaboración propia

El cronograma anterior contiene la planificación en la ejecución de las etapas del plan, clasificadas por trimestre de cada año, las cuales serían ejecutadas por la gestión del centro educativo en primera instancia, seguido por la comisión de convivencia y con el apoyo de las personas funcionarios, en su calidad de beneficiarias de los resultados.

3. Sensibilización

Esta etapa del plan consiste en las acciones tendientes a invitar a la población meta a la reflexión, a fin de analizar el ambiente de trabajo actual, es decir revisar el diagnóstico de convivencia, definir el ambiente de trabajo deseable y las acciones que cada persona funcionaria debe asumir para conseguir dicha condición.

4. Estrategias de información y capacitación.

Se establecen las siguientes estrategias de formación y capacitación, tendientes a prevenir y detectar oportunamente situaciones de riesgo de vulneración de derechos, que incluyen conversatorios y talleres para detectar y prevenir situaciones de maltrato físico y psicológico, agresiones y hechos de connotación sexual que atenten contra la integridad física y psicológica, así como para fomentar el autocuidado entre la población funcionaria.

El siguiente apartado contiene el detalle del proceso de capacitación que se propone realizar con el personal del centro educativo, a fin de sensibilizar a la población funcionaria sobre la importancia y trascendencia del tema.

Tabla H3
Plan de capacitación

Actividad	Descripción o Contenido	Duración/Tiempo	Recursos	Medición	Beneficiario/a	Evaluación
Taller 1 Liderazgo educativo	Estilos de liderazgo	1 sesión de 2 horas	Computadora y proyector. Comisión convivir	Mediante una sesión presencial se realiza conversatorio sobre el Liderazgo.	Personal Docente y Administrativo del Liceo.	Aplicación de un Forms en el que las y los participantes valoren los aprendizajes adquiridos
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autoconocimiento ➤ Manejo de emociones ➤ Motivación ➤ Comunicación asertiva 	1 sesión de 2 horas	Computadora y proyector. Comisión convivir	Propiciar la comprensión de cada habilidad directiva mediante estudios de casos y su aplicación al ambiente de trabajo.		
Taller 2 Análisis de la Ley 7727	Conocer generalidades de la Ley 7727 y sus alcances	1 sesión de 2 horas	Facilitador específico	Conversatorio sobre la Ley y su alcance, atención de consultas	Personal Docente y Administrativo del Liceo.	Atención de consultas generales por las personas participantes
Taller 3 Resolución alterna de conflictos y cultura de paz	Fases del conflicto Formas o escenarios de resolver conflictos Mediación	1 sesión de 2 horas	Facilitador específico	Presentación del tema y actividades de verificación	Personal Docente y Administrativo del Liceo	Revisión de casos en los que se aplique la mediación
Taller 4 Derechos y deberes humanos	Evolución de los derechos humanos, desde los de primera hasta los de cuarta generación.	1 sesión de 2 horas	Computadora y proyector. Comisión convivir	Taller en el que se revisen los derechos y deberes humanos y la importancia de impulsarlos y garantizarlos en el espacio de trabajo	Personal Docente y Administrativo del Liceo.	Reflexión alcanzada sobre los derechos humanos mediante un conversatorio

Nota: Elaboración propia

Seguidamente se ofrece la definición de dos conceptos relacionados pero que cada uno guarda características específicas, que son la mediación y la conciliación:

La mediación es un proceso en el que las partes que tengan un conflicto recurren de manera voluntaria a una tercera persona o instancia imparcial y acogen de manera voluntario, flexible y participativa dicho proceso, con el fin de resolver pacíficamente dicho conflicto, con el fin de llegar a un acuerdo satisfactorio.

La conciliación es un mecanismo alternativo de solución de conflictos mediante el cual 2 o más partes o personas gestionan la solución de sus desacuerdos o diferencias, con la ayuda de un conciliador, quien debe ser neutral y calificado.

5. Aplicación

Esta etapa del plan de convivencia consiste en las siguientes acciones de gestión para la implementación del plan, así como la atención de los potenciales conflictos que emergen entre las personas funcionarias:

5.1 Integrar la comisión de convivencia, que se compondría de 3 funcionarios, quienes organizan los procesos de prevención y atención del conflicto.

5.2 Definir el documento de compromiso que firmaría cada persona colaboradora que acepte participar.

5.3. Definir mediante un proceso democrático y socio constructivo el reglamento que regule las situaciones de desacuerdos o conflictos

Las preguntas que se plantean a continuación procuran ser una guía en la etapa de implementación y/o aplicación del plan de convivencia del centro educativo.

- ¿Qué competencias necesita para poner en práctica los objetivos propuestos en el Plan de Convivencia y cómo pueden desarrollarse estas competencias? ¿Qué puede hacerse al respecto en el centro?

La implementación del plan requiere de competencias comunicativas, es decir, que la comunidad colaboradora reciba la información de manera precisa, objetiva e imparcial, que les permita comprender los beneficios que les trae el plan y su implementación.

Al respecto, el centro educativo en su conjunto cumple las funciones de gestores y beneficiarios. Lo primero porque el plan depende de las voluntades de los colaboradores, quienes a su vez serán los beneficiarios directos de los efectos del plan, por ello su rol es determinante para obtener una implementación efectiva y oportuna.

- ¿Qué competencias le corresponden a la Comisión de Convivencia?

Esta comisión deberá estar integrada por 3 personas colaboradoras con conocida trayectoria, con sanas relaciones interpersonales y que promuevan la paz y la convivencia pacífica, que se identifique con el centro educativo y su desarrollo.

- ¿Qué tipo de formación se adecua más a las características del centro, a sus necesidades, y a sus recursos?

El personal está integrado por profesionales en educación de las diferentes disciplinas, orientación profesional, bibliotecología, administradores educativos y el personal administrativo de apoyo. Lo ideal será integrarlo por representantes de todos los grupos, de manera democrática.

- Comisión de convivencia (producto de un acuerdo al inicio del proceso y es entre pares)

Se debe analizar el perfil esperado y con este, identificar a las personas potenciales, una vez identificadas, se les debe consultar sobre el proyecto y el interés en que se integran a la comisión y una vez que se tenga las personas voluntarias, realizar una reunión de personal, presentarles el plan, que estas personas presenten sus intenciones de integrar la comisión y que el personal valide su integración de manera democrática.

Seguidamente se facilita una propuesta de carta de compromiso, la cual debe ser revisada por el personal del centro y ajustada o validada según lo consideren oportuno y necesario sus integrantes.

El espíritu de esa carta radica primero en la expresión material del compromiso que cada persona colaboradora asume para contribuir con la construcción de un ambiente laboral pacífico, de sana convivencia, armonioso y de respeto para con todas las personas colaboradoras, segundo en la disposición para recibir capacitaciones para fomentar y consolidar ese ambiente laboral deseable.

Carta de compromiso

Quien suscribe: _____, documento de identidad número _____, en mi condición de funcionario (a) del Liceo Turrúcares de Alajuela, del Ministerio de Educación Pública, de manera voluntaria, consiente y libre, suscribo el presente compromiso de convivencia que se regirá por las siguientes cláusulas:

Primero: Declaro que comprendo que el centro educativo procura un ambiente laboral que promueve la paz y la sana convivencia entre sus funcionarios, por lo que se declara un centro educativo seguro y libre de violencia laboral.

Segundo: Me comprometo a generar relaciones laborales respetuosas y saludables, que promuevan el cuidado en el trato a cada persona que labora en este centro educativo.

Tercero: Durante mi labor en este centro educativo, mostraré tolerancia hacia las personas con las que discrepo y seré respetuoso de sus pensamientos y opiniones, aunque no las comparto.

Cuarto: De existir alguna situación de conflicto, libremente acepto un proceso de mediación entre pares, a través de la comisión de promoción de la convivencia, con el fin de lograr entendimientos y restaurar la paz y la convivencia.

Quinto: Tengo claridad en que cada persona funcionaria de este centro educativo hará su mejor esfuerzo por propiciar la paz y la sana convivencia, situación que valoraré, respetaré y, sobre todo, sumaré mi esfuerzo para juntos conseguirlo.

Sexto: Manifiesto mi disposición a recibir formación y/o capacitación para la paz y la sana convivencia en el ambiente de trabajo.

Suscribo el presente compromiso en Turrúcares de Alajuela el día ____ de _____ del año 2023.

Nombre y apellidos

de identificación

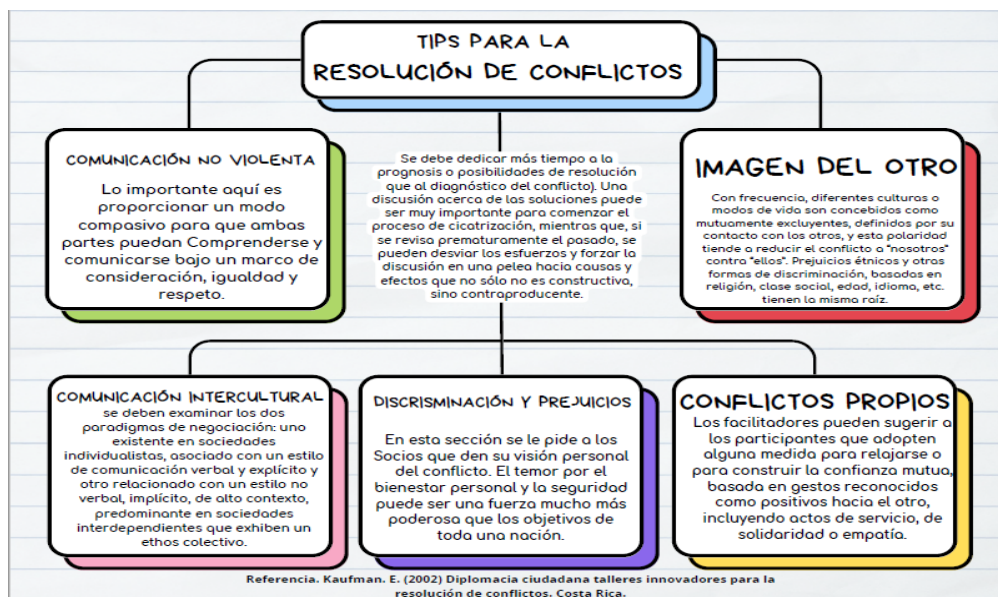
Los esfuerzos anteriores son tendientes a construir y promover un ambiente libre de violencia, conflictos y para la paz, sin embargo, en las interacciones humanas cabe la posibilidad de que aparezcan situaciones de desacuerdo que puedan desencadenar en un conflicto, por ello, el plan incluye la resolución y mediación, como recursos previsorios y vías de acción para los escenarios que se escapen a ese ambiente ideal deseable.

La figura F2 que se presenta a continuación, contiene algunos recursos o tips para abordar situaciones de resolución de conflictos, con orientaciones generales que puedan orientar

el abordaje de dicho proceso.

Figura H2

Tips para la resolución de conflictos



Nota: Elaboración propia.

De existir algún conflicto, la comisión de convivencia es la figura responsable de atender dichos episodios y de hacer los mayores esfuerzos para lograr una mediación del tipo ganar-ganar.

A continuación, se presenta un borrador de propuesta para la construcción y un reglamento que regule los procesos de conciliación entre personas colaboradoras del centro, proceso que se citó anteriormente estará a cargo de la comisión.

Modelo base de Reglamento

El presente reglamento tiene como propósito regir los procesos de mediación y/o conciliación que se desarrollen entre las personas colaboradoras del Liceo Turrúcares de Alajuela, el cual es conocido y aceptado por las personas que se sometan a sus alcances.

1. Los procesos de conciliación y/o mediación deben contar con la voluntad de las partes involucradas, expresada de manera escrita a la dirección del centro educativo.
2. Es necesario que las personas que se acojan al proceso conciliatorio y/o mediación hallan firmado la "Carta de compromiso" previamente.
3. Conocida la voluntad de las partes, la dirección traslada el caso a la comisión, a efectos de que inicien de inmediato el proceso de conciliación que promueven las partes. Este proceso no

podrá exceder los 5 días naturales.

4. El proceso se regirá por los alcances de la Ley 7727, Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social RAC y su reglamento.

5. El proceso de conciliación y/o mediación se podrá realizar únicamente en casos en los que no haya mediado violencia física entre las partes.

6. Lo acordado y/o resuelto en el proceso será atendido por las partes, y al acogerse el proceso de previo se entenderá que lo aceptan.

7. Para los procesos conciliatorios y/o mediación se contará con un tribunal integrado por la comisión cuando ésta no tenga participación directa o indirecta con el caso. Cuando lo anterior no se cumpla, el tribunal será integrado de la siguiente manera: 1 representante de cada parte y 1 integrante de la comisión, siendo que este último fungirá como presidente.

8. El proceso conciliatorio deberá tener una duración máxima de 2 semanas, desde la manifestación de voluntad para iniciar la mediación hasta obtener la resolución final.

9. Una o ambas partes pueden dar por terminado el proceso cuando lo crean conveniente, sea con o sin acuerdo, situación que deberá ser documentada y comunicada a la dirección de inmediato.

10. Los temas tratados en las sesiones de conciliación y/o mediación serán privados, únicamente serán escritas y puesta al conocimiento de la dirección los acuerdos a los que se llegue, mismo que deben ser firmados por las partes.

11. Las partes comprenden y acogen este reglamento, el cual declaran conocer y aceptar integralmente.

12. Los casos en los que no se alcance una resolución satisfactoria para alguna de las partes o para ambas, se traslada a la Dirección del centro educativo para que se proceda conforme a las normas que aplican.

6. Conclusiones

El plan de convivencia busca fortalecer las relaciones interpersonales, fomentar un ambiente de trabajo saludable y contribuir al bienestar general de los funcionarios del centro educativo beneficiario.

El éxito en la implementación de este plan radica en la construcción de un entorno de trabajo libre de violencia, en el que impere la armonía, el trabajo en equipo y la solidaridad, partiendo del compromiso y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, así como la adaptación y mejora continua de las estrategias y acciones propuestas.

Los procesos de capacitación para la paz y la convivencia son escenarios idóneos para reflexionar sobre la importancia del tema y el alto valor que representa para la salud mental y las buenas relaciones en el ambiente de trabajo.

La mediación representa un proceso para revisar diferencias y construir juntos en procura de la paz.

Referencias

Asamblea Legislativa de Costa Rica (1997) *Ley 7727. Resolución alternativa de conflictos y promoción de la paz social* RAC.
http://www.pgrweb.go.cr/SCIJ/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=26393

Ciriza, J. (2014). *Prospectivos de resolución de conflicto. Bases para el diseño de escenarios futuros de resolución del conflicto vasco-navarro, en una situación posteta en navarra.* [Máster: Dinámicas de cambio social en sociedades modernas avanzadas]. Universidad Pública de Navarra.

Garrido, F. (2016). *Comunicación Estratégica. Un puente significativo para la creación de valor empresarial.* <https://www.researchgate.net/publication/31735796>

Kaufman, E. (2002) *Diplomacia ciudadana talleres innovadores para la resolución de conflictos.*

