

DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO DEL PERSONAL DOCENTE:
EL CASO DEL ÁREA DE CONSTRUCCIONES METÁLICAS DEL CNPFJO

Proyecto Final de Graduación
Presentado en la
División de Educación para el Trabajo
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo
Centro de Investigación y Docencia en Educación
Universidad Nacional

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

Krissia Bolaños Quirós

Shirley Shedden Núñez

Campus Heredia, agosto 2019

Desarrollo de habilidades de liderazgo del personal docente: el caso del área de
construcciones metálicas del CNPFJO

Licda. Krissia Bolaños Quirós

Licda. Shirley Shedden Núñez

APROBADO POR:

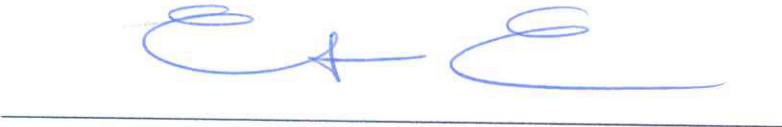
DIRECTORA TFG
M.Sc. Silvia Salas Soto

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Silvia Salas', written over a horizontal line.

SUBDIRECTOR
UNIDAD ACADÉMICA
M.Sc. Víctor Villalobos Benavidez

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Victor Villalobos', written over a horizontal line.

COORDINADORA
M.Sc. Evelyn Chen Quesada

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Evelyn Chen', written over a horizontal line.

INVITADA
M.Sc. Evelyn Vargas Hernández

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Evelyn Vargas', written over a horizontal line.

Agradecimientos

¡Un sueño hecho realidad! En el que la perseverancia, constancia y ganas de potencializar el verdadero *yo* nos ayudó alcanzar este sueño.

Gracias a todos nuestros compañeros y compañeras, ustedes hicieron que esta aventura se convirtiera en una historia llena de alegrías, tristezas, aprendizajes, enseñanzas, amor, tolerancia y coraje.

Queremos agradecer al conglomerado de docentes, fueron pilares en nuestra formación, en especial a la profesora Silvia Elene Salas Soto, por su paciencia, constancia y dedicación, por creer siempre en nosotras. Además, agradecer a los profesores Fernando Briceño, Mauricio Mayorga, Óscar Carvajal, Simona Trovato, Zeanne González y Allan Trigueros. Asimismo, agradecer a la dirección de la maestría, gracias por escucharnos y ser parte de este proceso.

Agradecer el apoyo de Adriana Mata, hemos sido afortunadas contar con tu entusiasmo, perseverancia, fuerza y sobre todo con tu amistad.

Shirley

Quiero agradecer a mi familia, por el apoyo incondicional que me dieron cada día. Este proyecto de formación profesional es parte de cada uno de ustedes y agradezco de corazón cada palabra de aliento, cada *¡sí se puede!* y, sobre todo, por estar a mi lado. Gracias Víctor Hugo Morales Peña, por ser parte de este sueño.

Por último, quiero dar un agradecimiento especial a una gran mujer. Ella tiene el corazón más grande y el don del servicio a las demás personas, es una lideresa envuelta en el sentir de la justicia social y en el bienestar de todas las personas, *mi Krissi* has sido mi mayor apoyo y doy gracias a Dios y a la vida por ponerte en mi camino.

Krissia

Un agradecimiento especial a toda mi familia, a mami y papi y a las otras 16 personas de la manada, que me motivan con su apoyo, comprensión y amor. Son lo mejor del mundo. A Ricardo y Adrián por estar siempre a mi lado.

A Shirley, por el apoyo incondicional, eres la cabeza de la creatividad, la dulzura y el orden de todo este proceso. Te quiero con toda el alma.

Resumen

Bolaños Quirós K y Shedden Núñez S. Desarrollo de Habilidades de Liderazgo del personal docente: El caso de Construcciones Metálicas del CNPFJO.

El propósito de la presente investigación fue identificar habilidades de liderazgo del personal docente del área de Construcciones Metálicas, ubicado en el Centro Nacional Polivalente Francisco J. Orlich (CNPFJO), del Instituto Nacional de Aprendizaje, en la Uruca, San José, con el fin de buscar estrategias que permitan favorecer su desempeño. Buscó ser un proceso transformador mediante la investigación-acción participativa, en el que se produjeran espacios comunes para promover grupos focales dinámicos con personal docente y estudiantes e impulsar conversaciones dirigidas con el personal administrativo, que posibiliten fortalecer el estudio cualitativo. Por lo tanto, la búsqueda de información se basó en experiencias del personal docente del subsector, administrativo y las diferentes percepciones de los estudiantes, de forma participativa. De esta manera, se concluyó que, en el ámbito general, el personal docente muestra pocas habilidades para relacionarse de forma positiva con las demás personas, en especial en lo concerniente al valor del respeto. Poseen también dificultades para cooperar entre ellos, a nivel administrativo evidencia que la institución cuenta con estrategias de control interno, sin embargo, estas no permiten o facilitan que se lleven a cabo gestiones de mejora continua en el subsector, lo que provoca un problema ético. Por este motivo, es necesario realizar una intervención en el subsector desde dos líneas. Por un lado, fortalecer la gestión educativa a través de procesos de mejora continua y evaluación que tengan un impacto en la organización y, por otro, fortalecer las habilidades de liderazgo con el personal docente. Esto, con el fin de que se favorezca el ambiente institucional, para lo que se propone el Proyecto Soldando Liderazgos.

Palabras clave: habilidades de liderazgo, habilidades para relacionarse positivamente, gestión educativa, liderazgo educativo.

Índice de contenido

Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Índice de contenido.....	v
Índice de cuadros	viii
Índice de figuras	ix
Lista de abreviaciones	x
Introducción.....	1
El problema de investigación.....	1
Antecedentes	9
Objetivos	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos.....	19
Justificación	20
Contexto del espacio organizacional	24
Actividad principal.....	24
Antecedentes.....	24
Situación actual.....	25
Espacio físico y geográfico.....	25
Objetivo.....	25
Visión.....	25
Misión.....	25
Valores.....	26

Marco estratégico.....	26
Sistema organizacional y administrativo.....	27
Tipos de liderazgo presentes.....	27
Reglamentos y normas internas más relevantes.....	27
Marco teórico.....	29
Gestión educativa.....	29
Gestión del Desarrollo Humano.....	31
Gestión de Mejora Continua.....	34
Liderazgo educativo.....	39
Liderazgo pedagógico.....	41
Habilidades de liderazgo.....	42
Habilidad para relacionarse positivamente con las demás personas.....	44
Habilidades de trabajo en equipo.....	46
Marco metodológico.....	52
Instrumentos y técnicas de recolección de información.....	53
Instrumentos y técnicas de recolección de información.....	53
Tipo de investigación.....	54
Proceso metodológico.....	56
Fases y etapas de la investigación.....	56
El proyecto como investigación acción.....	57
Cronograma de actividades.....	60
Categorías de investigación.....	61
Análisis de la información.....	66

Análisis de categorías	66
Habilidad para relacionarse positivamente con las demás personas	66
Gestión de Desarrollo Humano.....	76
Prácticas de selección.....	76
Programas de capacitación.....	78
Evaluación.....	80
Gestión y mejora continua	84
Calidad para lograr mejora continua en los procesos.....	84
Control interno y su gestión.....	86
Supervisión y monitoreo	88
Categorías emergentes	89
Ética del docente y la administración.....	89
Cultura organizacional	91
Conclusiones.....	94
Bibliografía.....	96
Proyecto Soldando Liderazgos	106

Índice de cuadros

Cuadro 1. Funciones del Núcleo Tecnológico y el Centro de Formación.....	3
Cuadro 2. Investigaciones internacionales sobre habilidades de Liderazgo	10
Cuadro 3. Conceptos de gestión educativa.....	29
Cuadro 4. Etapas de la investigación.....	56
Cuadro 5. Cronograma de actividades.....	60
Cuadro 6. Categorías de investigación	61

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Diagrama del problema	9
<i>Figura 2.</i> Organigrama institucional	27

Lista de abreviaciones

INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
SCFP	Servicio de Capacitación y Formación Profesional
CNPFJO	Centro Nacional Polivalente Francisco J. Orlich
UPE	Unidad de Planeamiento y Evaluación

Introducción

El problema de investigación

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) se dedica a la formación profesional en todas las áreas de la economía costarricense. En esta institución, las personas aprenden las habilidades técnicas necesarias para ser parte del sector productivo nacional e internacional. La presente investigación se realizó en el subsector de Construcciones Metálicas, ubicado en el Centro Nacional Polivalente Francisco J. Orlich (CNPFO), en el que se imparte el Servicio de Capacitación y Formación Profesional (SCFP) de Mecánico/Mecánica en Construcciones Metálicas con cualificación de Técnico.

En este subsector, a las personas que desean que las contraten como docentes en el área de Construcciones Metálicas, se les solicita acreditar la preparación y experiencia necesaria que los faculte como técnicos en esta área. Además, se les aplican varias pruebas para medir los conocimientos que tienen sobre los diferentes tipos de soldadura existentes en la industria. Adicionalmente, se les pide simular una clase de algún tema específico que se les indicó previamente para, de esta forma, identificar que reúna las características y condiciones aptas para el trabajo docente.

Con el tiempo, el personal docente se ha superado en el ámbito académico, ya que el requisito de ingreso para este tipo de puesto es muy básico; incluso pueden calificar con sexto grado aprobado. En la actualidad, dos docentes cuentan con noveno año, tres docentes se encuentran estudiando para sacar su bachillerato en Educación Media, dos estudiaron la carrera de Artes Industriales en la Universidad de las Ciencias y las Artes (ya que no existe en el país la carrera de Enseñanza de las Construcciones Metálicas) y uno tiene una licenciatura en evaluación. Los tres docentes que cuentan con grados académicos universitarios poseen también algunas destrezas metodológicas y en el área de evaluación. Sin embargo, en cuanto a las relaciones interpersonales con los estudiantes, con frecuencia se manifiestan carencias importantes en este aspecto tan fundamental del quehacer formativo.

Aunque la mediación pedagógica es un tema fundamental en la educación en todos los niveles, el presente estudio se concentrará en las habilidades de liderazgo del personal docente y

su impacto en el estudiantado, al saber que esto beneficia, de manera directa, la mediación pedagógica. Como lo indica León (2015) en esta lo importante es:

El sentimiento que tenga el estudiantado hacia la clase, es necesario realizar actividades, ejercicios y procedimientos placenteros, significativos, novedosos y requeridos para el bienestar de los educandos [...]. La mediación puede surgir del trabajo en el aula y depende casi siempre de la capacidad y la pasión del docente (pp. 23-66).

Por ende, con base en lo expuesto por la autora, a mayores habilidades sociales y de liderazgo se tendrán docentes más preocupados en procesos de mediación pedagógica motivadores y significativos para el estudiantado. Por otra parte, la institución cuenta con el programa *Formador de Formadores* que tiene una duración de 200 horas y está conformado por los módulos de:

- El proceso de instrucción para la capacitación (53 horas).
- Recursos audiovisuales para la capacitación (40 horas).
- Evaluación de los aprendizajes para la capacitación (45 horas).
- Formulación de metodologías para la capacitación (32 horas).
- Planeamiento de la enseñanza diaria (30 horas).

Este programa ayuda al personal docente a contextualizarse en la labor de la enseñanza y en las materias de evaluación y planeamiento, a tener claros los requerimientos mínimos que solicita el INA. Sin embargo, este no es obligatorio y tiene que solicitarlo cada docente en el momento que se abre la matrícula. La institución les brinda los lapsos necesarios para asistir sin dificultad.

Para comprender mejor el lugar que necesita el cuerpo de docentes en la organización es importante señalar que la persona docente recibe indicaciones logísticas por parte de la administración de cada sede INA. Sin embargo, el diseño curricular y la manera de evaluación los recibe en forma de lineamientos que emite el Núcleo Tecnológico. Este ente es el que, entre otras funciones, diseña los programas, coordina con las empresas capacitaciones y hace investigaciones

de la realidad del país en términos de empleabilidad en el área correspondiente. En el caso del área de Construcciones Metálicas, el Núcleo Tecnológico que cumple las funciones descritas se denomina Núcleo de Metalmecánica.

Cuadro 1. *Funciones del Núcleo Tecnológico y el Centro de Formación*

	Núcleo Tecnológico en Metalmecánica	Centro Polivalente Francisco J. Orlich
Relación con el personal docente	<p>Elabora los programas, contenidos, objetivos, duración, evaluación.</p> <p>Elabora lista de materiales y equipos requeridos por el docente para ejecutar el programa.</p> <p>Brinda asesoría técnica.</p>	<p>Brinda los recursos necesarios para ejecutar el programa asignado al docente, talleres, aulas, equipos, materiales, equipo de seguridad, etc.</p> <p>Organiza los horarios y demás aspectos administrativos.</p> <p>Realiza supervisión administrativa.</p>

Fuente: elaboración propia.

Los programas cuentan con todos los contenidos y objetivos que deben aprender las personas estudiantes y el tiempo en que deben hacerlo. Uno de esos contenidos tiene que ver directamente con la práctica de los valores, para esto, se cuenta con tiempo diario o semanal establecido para realizar reflexiones, dinámicas, análisis de casos o técnicas. Aunque el personal docente tiene algunos insumos para trabajar el tema, por ejemplo, el *Manual de técnicas participativas para la estimulación de las capacidades del ser en la formación profesional* (Artavia, 2012), existen docentes que no lo conocen o no lo utilizan.

Este manual lo elaboró la Asesoría de Equidad e Igualdad de Género del INA en el 2012, con el fin de colaborar con el personal docente en la enseñanza de habilidades sociales con un enfoque de igualdad de derechos entre hombres y mujeres. Para esto, se brindó una capacitación de dos días, sin embargo, no participó todo el personal docente, ni se ofreció en todas las áreas. Lo mencionado es señal de la dificultad de gestión que el INA tiene en el momento de formar a sus docentes en habilidades sociales, ya que no corresponde a ningún ente institucional brindar asesoría ni darle seguimiento ni evaluar la aplicación de este elemento tan crucial del diseño curricular. En el área de Construcciones Metálicas, la capacitación sobre los temas del manual se dio en el 2013 aproximadamente al 50 % del personal docente, no obstante, en la actualidad no se

utiliza el recurso.

Se puede observar, además, otro problema de gestión que afecta la buena práctica educativa al incorporar las habilidades sociales y los valores como parte de sus preocupaciones formativas. La institución, o al menos los que diseñan estos materiales, han avanzado hacia el término *capacidades del ser* en la formación profesional, pero en los programas diseñados por los núcleos tecnológicos aún se habla de valores y todavía se hace referencia al manual elaborado en el 2002. A saber, el *Manual con actividades para estimular la empleabilidad desde el aula*, que se supone fue sustituido por el *Manual de técnicas participativas para la estimulación de las capacidades del ser en la formación profesional* (Artavia, 2012).

Además, conviene mencionar que los posibles espacios de trabajo en capacidades del ser o valores se ven disminuidos debido a la importancia de lo técnico de la especialidad. Como puede ser comprensible desde un punto de vista práctico, el personal docente muestra especial interés en que el estudiantado adquiera todas las destrezas técnicas necesarias, pero muchas veces dejan de lado la integralidad de la formación, en la que las habilidades sociales y emocionales son vitales para desarrollarse e incorporarse en el mercado laboral.

Debido a lo anterior, es necesario desarrollar habilidades de liderazgo en el personal docente, con el fin de que puedan fomentar y aprovechar los espacios establecidos para el desarrollo de valores, así como poder transversalizarlos en el desarrollo de los módulos. Además, la institución debe brindar seguimiento y control tanto de los materiales elaborados y entregados con respecto al tema como de estos espacios vitales para el crecimiento personal del estudiantado. Entre esas habilidades sociales necesarias se encuentran las de liderazgo. Al respecto Jorna Calixto (2016) indica que entre estas se pueden citar:

Las de la comunicación, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la orientación a las personas y hacia los resultados a lograr; destrezas para su motivación encaminada al logro de los objetivos, resolución de problemas, organización del trabajo y además la capacidad de generar cambios (p. 72).

Todas estas habilidades mencionadas son básicas en el aprendizaje de cualquier carrera técnica, no solo porque mejoran el ambiente institucional que facilita los aprendizajes, sino también porque le brinda a la comunidad estudiantil herramientas para desarrollarse en un empleo

en el futuro. La labor docente en el desarrollo de estas habilidades es básica, ya que, según indican Ugalde y Canales (2017) “el líder es una persona que trabaja para cambiar la realidad, por lo tanto, se refleja en el educador o educadora dentro del aula, dentro de la institución y dentro de la sociedad” (p. 47).

Este desarrollo de habilidades de liderazgo no significa que la persona docente tenga que sacrificar en nada la transmisión de conocimientos técnicos, que son básicos para la calidad de la educación técnica. Como mencionan García *et al.* (2016), el líder “debe de tener un conocimiento profundo en el área de trabajo que le compete [...]. El líder enseña a sus seguidores a realizar las actividades, es por eso que el conocimiento es una de las herramientas que utiliza el líder para ser seguido” (p. 113). Es decir, que no se puede pensar en el liderazgo de una persona docente que no cuente previamente con los conocimientos bastos en la materia que imparte.

En concreto se parte de la premisa de que desarrollar en el personal docente las habilidades de liderazgo favorecería la gestión con respecto a la promoción de las capacidades del ser que le interesa implantar al INA. Para Gross (citado por Ugalde *et al.*, 2016):

El liderazgo es el resultado de personas con un conocimiento y un talento determinado, que se ven impulsadas por la visión de lo que quieren que la organización sea, no obstante, de herramientas educativas que les permitan mejorar lo que ya poseen y adquirir los que le complementa (p. 46).

En consecuencia, si se dotara al personal docente de habilidades de liderazgo utilizarían con más eficacia los recursos brindados por la institución en materia de capacidades del ser, lo que beneficiaría a toda la comunidad educativa, en especial a las personas estudiantes que tendrían dos oportunidades: la primera sería ver ejemplos claros sobre cómo se ejerce el liderazgo y, segundo, contar con aprendizajes con respecto a las capacidades del ser.

Es relevante mencionar que el INA no cuenta actualmente con una capacitación específica para personal docente en liderazgo y el programa de *Formador de formadores* (que es la capacitación a la que la mayor cantidad de docentes tienen acceso) no incluye esta temática en ninguna de sus materias, lo cual sería muy importante por los beneficios que representaría tanto para el personal docente como para el estudiantado.

Debido a las limitaciones indicadas, el personal docente no cuenta con las condiciones necesarias para modelar y promover conductas de liderazgo como comunicación asertiva, resolución de conflictos e iniciativa. Además, al no tener estas habilidades no se puede dar el proceso de andamiaje en las personas estudiantes para que interioricen nuevas conductas de liderazgo. Al respecto Bruner (citado en González y Beltramino, 2017), mencionan que el andamiaje:

Consiste en una estructura de sostenimiento de las prácticas de aprendizaje que permite que el estudiante se involucre en actividades y tareas que están por encima de sus capacidades y competencias individuales, pero en las que podrá desempeñarse gracias al soporte o andamiaje del docente o sujeto más experto (p. 291).

De acuerdo con lo que mencionan los autores, no se pueden realizar procesos de andamiaje en habilidades de liderazgo si la persona no tiene experticia en el área, esto afecta de manera directa la calidad de la formación. La persona docente es ejemplo de vida para sus estudiantes y eso incluye su forma de resolver conflictos, ser un profesor inspirador, motivador. Esto debido a que el estudiantado observa todo lo que su docente hace, dice y lo que reproduce, por este motivo, las personas profesionales de la educación son un modelo. Al respecto, Chamizo y García (2014) afirman:

Esta postura reflexiva requiere que el profesor no sólo conozca profundamente los contenidos que desea enseñar, sino también que se pueda explicar a sí mismo, y a los demás, tanto sus prácticas escolares como las decisiones que toma alrededor de ellas, y pueda reconocer, de qué forma, promueven [...] (o no) el aprendizaje de sus alumnos (p. 80).

Por esta razón, es necesario el desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal docente, para que, de manera consiente, las modelen y promuevan en las personas estudiantes que tienen a cargo. Esa característica del liderazgo docente la explican Gil *et al.* (citados en Bernal Martínez de Soria e Ibarrola, 2015) quienes aclaran que “de acuerdo con la definición de liderazgo aplicada al profesor en el aula, se trata de un proceso particular de influencia social guiado por un propósito moral, con el fin de lograr los objetivos educativos utilizando los recursos del aula” (p. 99). Es decir, las conductas de la persona docente afectan, de manera directa, el aprendizaje técnico y social del estudiantado y, por ende, sus habilidades sociales y de liderazgo, ya que esa influencia

social modela conductas en las personas estudiantes.

Estas ideas tienen relación directa con las personas estudiantes del área de Construcciones Metálicas, quienes no necesariamente gozan de ese modelaje, ya que entre su formación no siempre tienen la oportunidad de aprender habilidades de liderazgo y ven limitadas sus oportunidades laborales. Al respecto, Tito Maya (2016) indica que “cualidades personales como comunicación, liderazgo, servicio al cliente, resolución de problemas, trabajo en equipo, que permiten a los individuos tener éxito en el mercado laboral y promover su carrera” (p. 64).

Por otro lado, la importancia de que el personal docente cuente con las habilidades de liderazgo como la comunicación, puntualidad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, orientación a las personas, resolución de problemas y organización del trabajo, es el conjunto de características esenciales para lograr la calidad de enseñanza–aprendizaje para el estudiantado. Cuando se carece de estas es más difícil avanzar en los conocimientos técnicos requeridos, ya que el personal docente tiene que invertir tiempo en actividades que podrían resolver las personas estudiantes, por ejemplo, al organizar labores de limpieza o solucionar problemas interpersonales.

Según la Unidad de Planificación y Evaluación del INA (2015), en la Evaluación de Impacto de los Programas y Planes de Formación, aplicada a las personas egresadas del periodo de julio 2012 a junio 2013, se puede observar que, entre las características positivas que las personas empresarias indicaron encontrar en las personas egresadas que contratan, solamente el 4.2 % hizo referencia al liderazgo, al saber trabajar en equipo y a la comunicación. Mientras que el 24 % indicó la eficiencia, proactividad, innovación, iniciativa y emprendedurismo como cualidades presentes en los estudiantes.

En las calificaciones puntuales que se les solicitan a las personas empresarias, según el mismo estudio (Unidad de Planificación y Evaluación, 2015), las personas egresadas obtienen las menores puntuaciones en habilidades de dirección, en las que se evalúan ítems como, si se explica de forma clara y fácil de entender, si transmite de forma correcta los objetivos a las personas que integran su equipo, si comunica el éxito en su área, si muestra dotes de liderazgo, si motiva a su equipo para conseguir los objetivos.

Los datos aportados por la Unidad de Planificación y Evaluación del INA demuestran que

el perfil de salida de las personas es insuficiente en términos de habilidades de liderazgo. Se visualiza que las conductas mostradas por las personas docentes se reproducen en las que tienen los estudiantes cuando llegan a la etapa laboral, lo que impide un crecimiento entre las unidades productivas.

Por lo tanto, se puede concluir que la falta de habilidades de liderazgo también afecta a las personas empleadoras que suelen solicitar o aceptar estudiantes para que realicen su práctica didáctica supervisada o contratan estudiantes recién graduados. Estos, aunque sean buenos técnicamente, tienen que entrenar en habilidades sociales para que puedan adaptarse al clima organizacional, por lo que el empleador tiene que invertir recursos y tiempo en esto.

Actualmente, los cambios globales han influenciado de forma positiva el desarrollo y crecimiento de la educación, por lo que la demanda laboral cada vez es más exigente. Se puede mencionar que el personal docente del área debe ingresar a un proceso de cambio, el cual se hará de manera muy respetuosa, en el que tengan la oportunidad de mejorar sus habilidades y enfrentar con mayor eficiencia la enseñanza–aprendizaje hacia las personas estudiantes. Es importante indicar que, en los trabajos anteriores del personal docente, solo se enfocaban en lo técnico y el entorno laboral no pedía tener otras destrezas. Las experiencias laborales del pasado y su formación, no les brindó necesariamente la posibilidad de desarrollar habilidades blandas y esto, en la actualidad, se ha convertido en una necesidad para el mercado laboral, por lo que la educación del área debe enfocarse en dos ámbitos: en el técnico y en habilidades de liderazgo que permitan optimizar la calidad de enseñanza.

A partir de la situación del área de Construcciones Metálicas del INA se puede enfocar el problema de la investigación con la siguiente pregunta: ¿Cómo fortalecer el desempeño docente del personal del área de Construcciones Metálicas del CNPFJO mediante el desarrollo de habilidades de liderazgo?

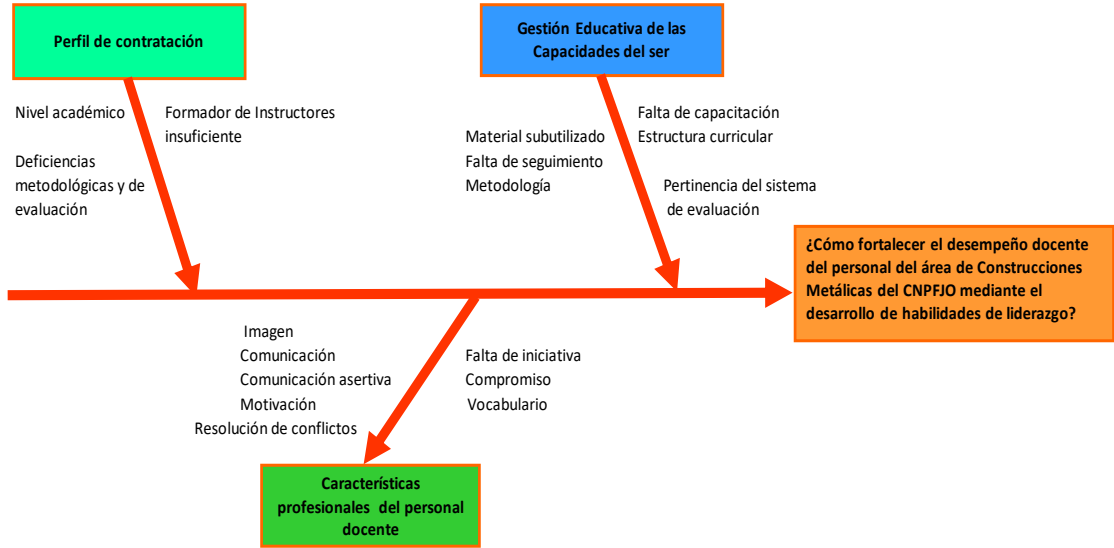


Figura 1. Diagrama del problema

Fuente: elaboración propia.

Antecedentes

Se presentan por fecha las investigaciones internacionales concernientes a habilidades de liderazgo docente y los hallazgos:

Cuadro 2. *Investigaciones internacionales sobre habilidades de liderazgo*

Autor (es)	Fecha	Objetivo (s) de la investigación	Resultado (s)
Carmita Díaz López y María de Lourdes Pinto Loría	2017	Analizar la Vulnerabilidad Educativa que presentan os jóvenes de una escuela secundaria técnica en el estado de Yucatán, tomando como punto de referencia la teoría socio crítica.	La investigación inició con un estudio de casos múltiples con diferentes fuentes que llevan a datos cualitativos y cuantitativos. Se realizaron entrevistas y también se observaron distintos comportamientos en el escenario real. El primer procedimiento para lograr este estudio fue la aplicación de diagnósticos en los jóvenes de segundo grado que participaron en el proyecto. Este diagnóstico tuvo como resultado trece casos que presentaron riesgo suicida y otros como psicosociales. Para el resultado se tomaron en cuenta puntuaciones en el inventario de riesgo suicida para adolescentes (IRIS). De los 13 casos identificados se realizó la selección de tres considerados representativos de las distintas manifestaciones de la vulnerabilidad educativa en la escuela secundaria técnica, pues, aunque presentan diversas similitudes, también muestran perspectivas diferentes de este fenómeno.
María Amparo Calatayud	2017	Evidenciar, en líneas muy generales, los cambios acontecidos en la evolución del concepto de liderazgo, a la luz de las nuevas exigencias y retos con los que se enfrenta en la actualidad el liderazgo educativo.	El resultado implica que actualmente existe la necesidad de un líder comprometido con el cambio, con la búsqueda de nuevas formas de organización, directores que inciten y apoyen la transformación de la enseñanza y de la escuela, de equipos directivos que sean vertebradores de la dinámica colegiada del centro, capaces de propiciar el trabajo en equipo de los docentes y el ejercicio de la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión de los centros. El estudio es importante en materia de Gestión Educativa porque muestra que la formación de la enseñanza y aprendizaje deben ir de la mano con la formación de los profesores y estudiantes. Esto permitirá avanzar en el desarrollo de una educación eficiente, enfocada en el desarrollo humano y valores.

<p>Samuel Fernández, José Arias, Rubén Fernández, Joaquín Burguera y Marcelino Fernández</p>	<p>2016</p>	<p>1.- Analizar la situación de España en el índice internacional “Desarrollo profesional efectivo” (TEFFPROS) estimado en la evaluación TALIS. 2.- Construir un índice paralelo sobre la muestra española que permita describir el constructo “Desarrollo profesional reflexivo” (DPR).</p>	<p>El estudio es importante en materia de gestión educativa, ya que muestra que no siempre todo el profesorado se encuentra en constante desarrollo profesional, lo cual hace que la estructura educativa se debilite y presente algunas deficiencias que perjudican la formación de los estudiantes. El crecimiento de líderes profesionales en las aulas, direcciones educativas y en todas las instituciones de formación, es de gran importancia para un país, ya que la formación estará bien transmitida, gestionada y el aprendizaje junto a la enseñanza será el éxito de cada escuela.</p>
<p>Julio Álvarez Botello Alejandra Magali Torres Velázquez Eva Martha Chaparro Salinas</p>	<p>2016</p>	<p>Diagnosticar el liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca.</p>	<p>La mayoría de las personas entrevistadas está de acuerdo con que en sus trabajos se cuentan con los tres tipos de liderazgo a saber, Liderazgo institucional, Liderazgo directivo, Liderazgo pedagógico. Las características correspondientes puntúan alto, sin embargo, la que cuenta con una puntuación más alta es el liderazgo académico. Los autores concluyen que, en el ámbito universitario, el Liderazgo Educativo, a través de sus tres variables: Liderazgo Institucional, Liderazgo Directivo y Liderazgo Pedagógico, permite la administración adecuada de las instituciones, ya que posibilita la participación a todos los actores de la comunidad escolar.</p>

<p>Eriberto Bauzá Vázquez Ana Argelia Bello Rodríguez</p>	<p>2016</p>	<p>Diagnóstico de la realidad y de las posibilidades de los profesores en su desempeño como líderes educativos.</p>	<p>Los resultados obtenidos demuestran que la preparación general que poseen los profesores del claustro de la Facultad de Ciencias Económicas para desempeñarse como líderes educativos es insuficiente. Esto es evidente en la ausencia de procesos formativos con este propósito. Por esta razón, realizaron un programa de formación dirigido al desarrollo del liderazgo educativo, que permitirá mejorar su desempeño que favorecerá la estabilidad en los resultados de la organización en la formación integral del futuro profesional.</p>
<p>María Verónica Leiva, Carmen Montecinos y Felipe Aravena</p>	<p>2016</p>	<p>Examinar la calidad de prácticas asociadas con la observación en el aula y la retroalimentación proporcionada por 10 directores noveles al iniciar su primer y su segundo año en el cargo.</p>	<p>Los resultados muestran cómo, a partir de la experiencia que adquiere un director en las diferentes acciones e interacciones que implica su cargo con los distintos actores de la comunidad educativa, se avanza en el desarrollo profesional. El aprender haciendo, no obstante, no es suficiente al considerar la prevalencia de la observación de clases y retroalimentación en distintos sistemas educativos. Este estudio contribuye con ejemplificar cómo se pueden caracterizar cambios en la calidad del liderazgo pedagógico de los directores. Además, al utilizar dos modelos teóricos que proveen herramientas heurísticas para movilizar prácticas en los directores, esta propuesta de análisis puede utilizarse en programas de formación de directivos. Centros escolares que busquen fortalecer la observación y retroalimentación entre pares pueden utilizar estos modelos. El estudio es importante en materia de Gestión Educativa porque permite identificar factores que son relevantes para el desarrollo de los jóvenes en las aulas. En la actualidad, se cuenta con profesores que no están preparados pedagógicamente, lo que genera deficiencia en el momento de impartir una clase. Este tema es muy relevante, ya que la educación es el inicio y final de un país, los educadores</p>

			deben ser y demostrar que son líderes capaces de sacar adelante a un grupo de niños, niñas, jóvenes.
C. García Lirio, J. Carreón Guillén A. Sánchez F. Sandoval Velázquez M. Morales Flores	2016	Explorar las relaciones de dependencia entre los indicadores del liderazgo en torno a la gestión escolar en el proceso de acreditación de una Institución de Educación Superior.	Los resultados demuestran que el liderazgo está conformado por tres factores y 21 indicadores relativos a la comunicación, cohesión y éxito ante objetivos y metas atribuidos al líder. Además, las correlaciones entre indicadores y constructos reflejan que se incluye también la motivación y la capacidad atribuidas al líder ante el cumplimiento de objetivos y la consecución de metas. Otro resultado es que la medición del liderazgo implica el establecimiento de factores asociados con la cultura y el clima organizacional. A medida que se intensifica la influencia de los valores y las normas se reducen las habilidades del líder orientadas a la consecución de objetivos y el logro de metas.
Francesc Uceda y Javier Domínguez Alonso	2016	Identificar la relación existente entre las trayectorias delictivas y los factores de vulnerabilidad y exclusión social en adolescentes en conflictos con la ley.	Como resultado se muestra que el fracaso en los centros educativos es un indicador de aumento de delincuencia y, como consecuencia, un incremento en el abandono de sus estudios y metas personales.
Jordi Pàmies-Rovira, Joan María Senent-Sánchez y Miguel Angel Essomba Gelabert	2016	Mostrar la importancia que sobre los resultados académicos tienen las dimensiones institucionales internas y los procesos educativos y en este caso la importancia que tiene el liderazgo pedagógico de la dirección y del profesorado.	Como resultado de la investigación señalan la necesidad de considerar el liderazgo pedagógico como un liderazgo para el aprendizaje y vincularlo con el aprendizaje de todo el alumnado. Se pudo evidenciar, a través de la dirección de las escuelas y del propio profesorado, que se realizan estos procesos de vinculación y cómo las acciones del liderazgo se dirigen a la mejora de los logros de todos los estudiantes. El estudio es importante en materia de Gestión Educativa porque permite observar que la formación del profesorado es esencial para enseñar a estudiantes líderes, que cuando lleguen a las aulas puedan encontrar a un profesor inspirador, motivador y que sobre todo les ayude a enfrentar la vida, a aprender

			y a aplicar todos sus conocimientos. En la educación debe existir un plan de capacitación y liderazgo para profesores y maestros de todas las áreas, esto ayudaría a avanzar en el desarrollo de la enseñanza y aprendizaje.
Sandra Vázquez Toledo Marta Liesa Orús, José Luis Bernal Agudo	2015	Analizar la percepción que tanto equipos directivos como el profesorado tienen respecto a la formación en liderazgo dentro de la organización educativa en la Comunidad Autónoma de Aragón.	Las personas dan una valoración importante a la formación de liderazgo, sin embargo, también indican que han tenido poca o nula capacitación en el área y los que indicaron que sí la habían recibido expresaron que no fue de buena calidad. El 61.3 % de las personas entrevistadas reveló que no les interesa participar en capacitaciones sobre este tema. Entre los temas que consideran convenientes abordar desde la formación en liderazgo son: habilidades sociales y de comunicación, resolución de conflictos, dinámica de grupos, organización y gestión, control emocional y técnicas de persuasión.
Javier Murillo y Reyes Hernández	2015	Determinar la incidencia de la distribución del tiempo de los directivos escolares en el desempeño de sus estudiantes e identificar los factores que inciden sobre dicha distribución.	Este estudio dio como resultado que las directoras mujeres, las personas de más edad y los que tienen mayor formación como directivos dedican más tiempo a tareas pedagógicas y menos a las administrativas. Además, los centros más pequeños y los de titularidad privada posibilitan una mejor dirección en la medida en que esto permite que los directores y directoras se dediquen más a tareas pedagógicas. El estudio es importante en materia de Gestión Educativa porque posibilita reflexionar acerca de cómo debe ser la distribución de tiempo de los directivos, ya que esto genera el desarrollo de procesos efectivos en pedagogía, el cual es el objetivo primordial de un centro educativo, formar estudiantes con una estructura eficiente que los convierta en futuros líderes de cambio.

Jesús Domingo Segovia y Maximiliano Ritacco	2015	Identificar la posible influencia de la labor del Departamento de Orientación en el desarrollo de un liderazgo pedagógico en los centros públicos investigados.	Los resultados demuestran que existe una clara relación y vinculación entre la función de los profesionales de la orientación con el liderazgo escolar. La orientación está más presente en aquellas actuaciones que buscan la mejora del aprendizaje del alumnado, el apoyo en la resolución de conflictos, el desarrollo del programa instruccional y el aporte de la orientación respecto a establecer e implantar unas líneas de actuación comunes y el establecimiento de lazos organizacionales con el contexto, cercanos a otras tareas de nexos o asesoría comunitaria. Se evidencia que la orientación no solo es más requerida en los centros de clase baja, sino que, además, sus directivos verbalizan que requieren de su intervención, de forma distribuida, en varias capacidades definitorias del liderazgo pedagógico.
Antonio Medina Rivilla Rosa María Gómez Díaz,	2014	Identificar las competencias más adecuadas para llevar a cabo un liderazgo distribuido que propicie el desarrollo de programas innovadores en Centros de Educación Secundaria.	Se subraya el impacto de la formación del directivo como líder pedagógico y generador de una cultura de colaboración, que debe avanzar en: la competencia de gestión, básica para encaminar al Centro hacia el logro de los objetivos. La competencia de carácter humano, representada por los auténticos valores de la acción del directivo, que se identifica como líder, cabeza de la cultura innovadora y receptivo ante lo que le puedan aportar sus colaboradores, actuando con la empatía, sensibilidad, afán de veracidad, honestidad y don de gentes.

Israel Alberto Martínez Contreras	2014	Reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una institución educativa pública de la UGEL 07.	Los docentes participantes identificaron tres de cuatro características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente, la motivación en el docente y la estimulación del docente. Indican que el liderazgo transformacional del director en la institución educativa pública seleccionada es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos. Por otro lado, la muestra opinó que la atención en el docente por parte del director es una característica por desarrollar, debido a que es necesario mejorar el trato personal, con el fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal. Además, le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.
Roberto Anaya Rodríguez	2013	Analizar la relación del Programa con variables complejas de la Psicología Social como el Razonamiento Moral, la Ideología Educativa y el Liderazgo de los centros docentes.	El Programa de Educación en Valores ha conseguido ejercer determinadas influencias sobre las variables consideradas. El Razonamiento Moral es el aspecto menos afectado al respecto, pues no se observan evidencias estadísticamente significativas que influyan en este. En lo relativo a los acuerdos sociales que, de manera interna, a las instituciones educativas el Programa de Educación en Valores ha estimulado con la intención de favorecer dinámicas democráticas; se observa un efecto positivo sobre la ideología educativa que los profesores asumen, con una presencia más importante de una ideología Liberacionista. Existe la posibilidad de que el Programa de Educación en Valores estimule de manera general y en forma significativa la asunción de un liderazgo transformacional.
Carol Campbell, Ann Lieberman y Anna	2013	Elaborar un estudio del Programa de Aprendizaje y Liderazgo Docente (TLLP, por sus siglas en inglés), que tiene como fin fomentar el aprendizaje	Como resultado esta investigación exploró el valor de implantar el TLLP. Se concluye que el TLLP es una medida valiosa en el ámbito profesional, ya que apoya el aprendizaje y liderazgo docente y en el

Yaskina		profesional de profesores experimentados, desarrollar el liderazgo docente y promover el intercambio de conocimiento para propiciar mejores prácticas docentes.	ámbito educacional, pues genera mejores prácticas docentes y apoya la iniciativa de compartir y difundir estas prácticas (Campbell <i>et al.</i> , 2013). A través de esta iniciativa de compartir el aprendizaje y práctica profesional, el aprendizaje profesional dirigido por profesores centrado en el cambio de la enseñanza puede contribuir a mejorar las clases, la escuela y el sistema escolar. El estudio es importante en materia de Gestión Educativa porque permite analizar cómo se encuentra el aprendizaje y liderazgo docente, cómo avanza y cómo está la educación costarricense. La importancia de la enseñanza y calidad docente es una característica esencial para la formación de estudiantes que generen un cambio, que sean los nuevos líderes del mañana.
Claudio Thieme Ernesto Treviño	2012	Analizar la relación existente entre el tipo de liderazgo ejercido por el director de escuela y distintas variables de desempeño de la institución educativa.	Los análisis de los resultados muestran que las dimensiones de liderazgo transformacional tienen una relación más estrecha con los indicadores de desempeño percibido, mientras que la dimensión de carisma es la única que mantiene una relación estadísticamente significativa con la medida de desempeño efectivo. También los resultados confirman nuevamente que la exhibición de estilos de liderazgos activos conducirá a mejores niveles de satisfacción, esfuerzo extra y eficacia percibida.
Ana María Gómez Delgado	2012	Demostrar que en la comunidad andaluza se organiza un complejo programa de Formación Inicial, en el que la tutela y los Grupos de Trabajo, son las modalidades formativas más valoradas.	El resultado se basó en la importancia del liderazgo distribuido de la escuela, su sostenibilidad y la necesidad de que este liderazgo se oriente a los resultados escolares (liderazgo pedagógico). El liderazgo distribuido de la escuela comenzaría por la formación de todo el equipo directivo. Con la transformación que propone para el modelo directivo se podrá aumentar las candidaturas a la dirección y seleccionar a los mejores profesionales para dirigir la realidad de cada escuela e instituto,

			<p>consiguiendo con esto realmente una mejor formación, una mejor dirección centrada en aspectos pedagógicos y una mejor escuela. El estudio es importante en materia de Gestión Educativa porque posibilita comparar la experiencia del desarrollo de la educación en Costa Rica y, a la vez, determinar cuáles son los factores que no permiten el crecimiento idóneo para las instituciones educativas y la formación de los estudiantes. Se puede resaltar que la educación costarricense pasa por un proceso transformacional que lleva a la adaptación de nuevas generaciones y esto implica a una preparación pedagógica con formación en liderazgo para los educadores. Si se quiere salir de lo tradicional se debe enfocar en los cambios que llevará a formar agentes de cambio de una mejor Costa Rica.</p>
<p>Carmen Paz Tapia, Sandra Becerra, Juan Mansilla y July Saavedra</p>	2011	<p>Describir aspectos relevantes del liderazgo directivo en establecimientos educacionales de enseñanza media en contextos de alta vulnerabilidad social, desde la percepción de sus actores.</p>	<p>El liderazgo directivo promueve relaciones de confianza y reconoce una alta valoración hacia la diversidad, lo que se evidencia en un alto compromiso con los estudiantes, como también en la explicitación de valores relacionados en los proyectos educativos institucionales.</p>
<p>Valeria Pinto, Sergio Galdames y Simón Rodríguez</p>	2010	<p>Analizar los contenidos presentes de las agendas de aprendizaje profesional, así como las dificultades para su implementación, en los propios establecimientos donde trabajan.</p>	<p>En este análisis se logró determinar resultados en tres dimensiones: la primera permitió conocer la frecuencia de las distintas prácticas para identificar las de mayor recurrencia; la segunda, relacionada con el nivel de desarrollo de la agenda, lo que permite conocer el avance en el cumplimiento de cada meta; la tercera vinculada con las dificultades asociadas con la implementación de las acciones, lo cual favorece el entendimiento de las complejidades que presentan los docentes en el despliegue de las prácticas.</p>
<p>Silvia</p>	2007	<p>Analizar los estilos educativos y</p>	<p>Se presentaron diferentes interrogantes,</p>

Gelvan de Veinsten		la formación de líderes en el ámbito militar para la orientación educativa y capacitación continua.	pero se consignó solamente la lista de atributos de liderazgo y sus respuestas acerca de los que creen necesario para liderar en los ámbitos: familiar, empresarial, educacional, militar, religioso, político, de salud y en situaciones de riesgo o catástrofe. Además, se hizo un taller para docentes, en el que pudieron dar opiniones sobre cómo prefieren dar su clase, pensamiento crítico, formación y trabajo en equipo, clima laboral, entre otros. Como resultado, se debe implantar distintas técnicas de desarrollo para formar líderes capaces de guiar, inspirar y ser influencia positiva para otros. El desarrollo de todas las áreas de un país está de la mano del tipo de líder que existe en el momento.
--------------------	--	---	--

Fuente: elaboración propia.

Objetivos

Objetivo general.

Fortalecer el desempeño docente en el subsector de Construcciones Metálicas del Centro Nacional Polivalente Francisco J. Orlich, mediante el desarrollo de habilidades de liderazgo.

Objetivos específicos.

1. Identificar las prácticas docentes en el subsector de Construcciones Metálicas mediante el análisis de las habilidades de liderazgo presentes en el personal, que permita el establecimiento de la situación actual.
2. Analizar investigaciones sobre habilidades de liderazgo en el personal docente que se han realizado en el campo educativo para que se establezcan las mejores prácticas en el ámbito nacional e internacional.
3. Contrastar las habilidades de liderazgo presentes en el personal docente del subsector de Construcciones Metálicas del INA con las mejoras prácticas en el ámbito nacional e internacional, que permitan la priorización de las necesidades requeridas.

4. Establecer una estrategia de Gestión Educativa que permita el fortalecimiento de la práctica del personal docente en el subsector de Construcciones Metálicas del Centro Nacional Polivalente Francisco J. Orlich, mediante el desarrollo de habilidades de liderazgo.

Justificación

En el presente estudio se parte de la preocupación por las habilidades de liderazgo del personal docente del subsector de Construcciones Metálicas del CNPFJO del Instituto Nacional de Aprendizaje. Como se expresó en la descripción del problema, actualmente este personal no cuenta con las condiciones generales necesarias para modelar y promover conductas de liderazgo como comunicación asertiva, resolución de conflictos e iniciativa en el estudiantado. Por lo tanto, este trabajo de investigación constituye un primer paso en la necesaria labor de fortalecer estas habilidades.

Se vislumbra que esta labor favorecerá los procesos de mediación pedagógica entre las aulas, talleres más adecuados para el estudiantado, promoverá el respeto y la tolerancia e impregnará calidad en las relaciones interpersonales, entre docentes y con la comunidad estudiantil. Esto mediante la comunicación asertiva y formas positivas de resolver conflictos, con el fin de que el estudiantado adquiera destrezas de liderazgo a través del ejemplo que, a la vez, les ayuden a enfrentar las demandas del mundo laboral. Pámies Rovira *et al.* (2016) destacan que:

El profesorado es concebido como agente clave para apuntalar el éxito del alumnado y al ser el principal gestor de los procesos de enseñanza-aprendizaje y el artífice de la organización del centro, su competencia profesional, su rol docente y su actitud personal resultan determinantes para el éxito (p. 3).

Por lo tanto, la formación y capacitación debe ser constante para fortalecer el liderazgo pedagógico del profesorado y para tener un equipo de docentes comprometidos con los objetivos de la institución de entregar al país técnicos de alta talla profesional y moral. Con esta investigación se busca fortalecer las habilidades de liderazgo del personal docente, de manera que, a la vez, este pueda estar capacitado para contribuir al desarrollo no solo técnico si no también personal y social integral de los estudiantes.

Además, se beneficiaría el INA, ya que al fortalecer las habilidades de liderazgo en el personal docente se favorecería la gestión educativa con respecto al posicionamiento del desarrollo de las capacidades del ser, en conjunto, con el saber y el saber hacer, con lo que se lograría una real y necesaria formación integral. Asimismo, se logrará realizar un análisis del contenido del manual de las *Capacidades del Ser*, esto porque se debe identificar el motivo por el que el manual no se ha reproducido de manera eficiente en el área de Construcciones Metálicas. Al iniciar la revisión de los contenidos se podrá identificar si el manual requiere actualizarse y adaptarse al nivel académico del profesorado del área. El personal docente es esencial para lograr los objetivos de enseñanza–aprendizaje, por lo que la capacitación constante es fundamental para conseguir las metas de la educación y formar futuros agentes de cambio.

Como se ha mencionado, este esfuerzo contribuirá a la calidad de la educación de los estudiantes tanto en su área técnica como social, ya que por medio del modelaje se promueven las habilidades de liderazgo, innovación, iniciativa, compromiso y eficacia que permitan el desempeño adecuado del profesional en el mercado laboral. Esto también favorecerá al INA como institución autónoma de capacitación y de formación profesional que ayudará al mejoramiento de las condiciones de vida y el desarrollo económico-social del país.

Actualmente, la calidad de la enseñanza en las áreas técnicas es una prioridad para lograr el desarrollo económico del país. La calidad en la educación incluye la formación integral del estudiantado, tanto en habilidades técnicas como sociales. Sin embargo, las personas estudiantes del programa de Construcciones Metálicas no tienen acceso al aprendizaje de habilidades de liderazgo, esto por falta de formación y capacitación del profesorado. El desarrollo de estas es determinante para formar profesionales altamente cotizados, con altas expectativas de crecimiento e impacto empresarial.

En caso de no llevarse a cabo una solución para esta dificultad, el INA seguirá formando profesionales con deficiencias en habilidades blandas y con poca aceptación en el mercado laboral, ya que serían más los empresarios, instituciones o empresas que no deseen profesionales egresados del INA y esto afectaría los índices de calidad profesional del país.

Además, es una oportunidad de investigar, analizar y estudiar los diferentes elementos que afectan el crecimiento y desarrollo de la calidad educativa del programa de formación profesional

de Construcciones Metálicas. Las habilidades de liderazgo son primordiales para lograr una gestión educativa de calidad, por lo que surge la necesidad de un análisis enfocado a mejorar la formación de los profesionales en docencia mediante capacitación que les permitan desarrollar distintas técnicas pedagógicas que modelen y promuevan estas capacidades del ser.

La importancia de fortalecer habilidades en liderazgo de los profesores del INA del Área de Construcciones Metálicas, contribuye con mejorar las capacidades del ser de la comunidad estudiantil. El desarrollo de los profesores, el estudiantado y de la institución llevan a una gestión de calidad que permita el crecimiento a una educación de calidad. Coronel Llamas (2005) indica que “el liderazgo del profesorado afecta a la concepción de la enseñanza como profesión, a la forma de conceptualizar y poner en práctica el desarrollo profesional y al propio proceso de liderazgo escolar” (p. 476).

El INA es una entidad que apoya la educación de Costa Rica y ofrece servicios de capacitación y formación profesional que ayudan el crecimiento y desarrollo del país. Esto ha sido un impulso importante para lograr que muchas personas se especialicen y, además, puedan tener mayor oportunidad de empleo. Este proyecto está enfocado en el programa de Construcciones Metálicas, con el fin de mejorar las habilidades de liderazgo del profesorado. Cabe mencionar la importancia de tener una gestión educativa de calidad, ya que permite lograr estructuras pedagógicas efectivas en las que las personas estudiantes reciban las herramientas apropiadas para desempeñar lo aprendido.

Se debe recalcar la necesidad urgente de desarrollar habilidades de liderazgo del profesorado. Pinto *et al.* (2010) mencionan que “el desarrollo profesional debe ser visto como un proceso holístico en el cual la teoría no puede ser separada de la práctica, o la práctica no puede ser separada de la teoría” (p. 143). Por esto la importancia de realizar procesos de capacitación en los que los educadores tengan la oportunidad de retroalimentación y, además, llevar estos métodos a la práctica y ser un modelo para la comunidad estudiantil.

Además, Pinto hace énfasis en la importancia de “fortalecer técnicamente el trabajo en aula, a través de potenciar el perfeccionamiento docente. Para los participantes un tema de trabajo es generar y ejecutar acciones de aprendizaje a nivel didáctico y disciplinario, aprendiendo y fortaleciendo la acción docente en aula” (p. 150). El análisis realizado por la Pinto señala que

“cuando los estudiantes o aprendices solucionan verdaderos problemas, ya sea en contextos laborales reales o en contextos simulados, ellos tienen que ser apoyados por herramientas e instrumentos conceptuales y pedagógicos que posibiliten la integración del conocimiento teórico con sus experiencias prácticas” (p. 144).

De modo que no se puede perder de vista la formación integral del profesorado, si se quiere una formación integral de los estudiantes. Si los profesores no cuentan con las herramientas para desarrollar habilidades de liderazgo en el estudiantado, estos verán afectado su desempeño en el ámbito laboral y profesional.

Bauzá Vázquez y Bello Rodríguez (2016) iniciaron una investigación en el Programa de Formación para el desarrollo de Liderazgo Educativo en los Profesores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Las Tunas, Cuba. Realizaron un diagnóstico de la realidad y de las posibilidades del personal docente en su desempeño como líderes educativos y con los resultados diseñaron un programa de formación para el desarrollo del liderazgo educativo en estos, con el fin de solucionar insuficiencias presentes en este.

Los resultados obtenidos demuestran que la preparación general que poseen los profesores del claustro de la Facultad de Ciencias Económicas para desempeñarse como líderes educativos es insuficiente, esto se muestra en la ausencia de procesos formativos con este propósito. Por esta razón, realizaron un programa de formación dirigido a desarrollar el liderazgo educativo que, según estos investigadores, permitirá mejorar su desempeño y favorecerá la estabilidad en los resultados de la organización en la formación integral del futuro profesional.

Los temas tratados en el estudio son: el conocimiento conceptual sobre liderazgo educativo, la proyección de la preparación del profesor como un líder educativo, un sistema de acciones metodológicas para preparar al personal docente en su desempeño como líder educativo, la motivación para desempeñarse con una formación apropiada del futuro profesional, el nivel de preparación de este y el compromiso del profesorado con la calidad de su desempeño profesional.

Además, sentido del humor en el contexto de proceso de enseñanza-aprendizaje, el desarrollo de análisis crítico, reconstrucción de la teoría y la práctica en los diferentes contextos de actuación del proceso educativo, la sistematicidad en las actividades desarrolladas por las

brigadas de estudiantes, la participación del profesorado en el acompañamiento de los proyectos educativos y en las actividades de extensión educativa.

Por otro lado, Pámies Rovira *et al.* (2016) realizaron una investigación en la que identificaron los factores que contribuyen al éxito académico en las escuelas y mostraron la importancia que tienen sobre los resultados académicos las dimensiones institucionales internas y la incidencia del liderazgo pedagógico de la dirección y del profesorado en el logro académico. Los resultados obtenidos, muestran la relevancia del liderazgo de las direcciones de los centros educativos y cómo este afecta de forma directa a las personas estudiantes. El liderazgo pedagógico distributivo, según las autoras, permite que el personal docente participe activamente en los objetivos institucionales.

Como conclusión, indican que promover una escuela para el éxito en entornos desfavorecidos exige la implicación de profesionales preparados y comprometidos, que deben actuar a partir de dos grandes ejes. El primero de estos, contribuir a la clarificación del proyecto de escuela, desde la revisión continuada del contexto escolar. El segundo, buscar las sinergias y complejidades entre todos los agentes educativos.

Contexto del espacio organizacional

El presente estudio se ubica en el CNPFJO del INA. A continuación, se presentan datos importantes del contexto organizacional.

Actividad principal. El Instituto Nacional de Aprendizaje se dedica a brindar servicios de capacitación y formación profesional en todas las áreas de la economía costarricense. Se entiende formación profesional, según el Marco Nacional de Cualificaciones (2015):

Un subsistema del sistema educativo nacional, comprende toda actividad organizada, sistematizada, con el objetivo facilitar a personas jóvenes y adultas el desarrollo de competencias para el mundo del trabajo. Es asumida por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y por otros entes públicos y privados (p. 28).

Antecedentes. El INA se creó el 21 de mayo de 1965, durante la administración de Francisco J. Orlich, mediante la Ley 3506. Posteriormente, en 1983 se dictó la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje, Ley 6868, que sustituye a la Ley 3506 (INA, 2018). El Centro

Nacional Polivalente Francisco J. Orlich, fue el primer centro de Formación del INA, cuya inauguración fue en abril de 1968, es decir, que se cumplen 50 años de su creación.

Situación actual. Actualmente, en el CNPFJO se brindan servicios de capacitación y formación profesional en las siguientes áreas: Mecánica de Vehículos Livianos, Pesados, Maquinaria Pesada, Motos y cuadraciclos, Enderezado y Pintura, Electricidad, Electromecánica, Refrigeración y Climatización, Construcciones Metálicas, Mecánica de Precisión, Dibujante Arquitectónico, Maestro(a) de Obras, Mantenimiento de Edificaciones, Interpretación de hojas Cartográficas y AutoCAD 2D y 3D. Cuenta con alrededor de 70 docentes y 1000 estudiantes y 16 personas del Área Administrativa. Esto varía según la programación anual.

En la actualidad, cuenta con 45 talleres, 15 laboratorios, 32 aulas, gimnasio, cancha de fútbol, 2 canchas de multiuso, 11 salas de instructores, 17 oficinas de personal administrativo y equipo de apoyo, 10 comedores y 20 bodegas, aproximadamente. El presente estudio se realizó específicamente en el Área de Construcciones Metálicas que cuenta actualmente con 10 docentes, 6 talleres y 4 aulas, 3 bodegas, sala de instructores y comedor. Tiene el apoyo de una administradora de servicios, una orientadora y una trabajadora social y personal que colabora con inventarios.

Espacio físico y geográfico. El CNPFJO se ubica en la Sede Central del INA, en La Uruca, cantón Central de San José, frente al Parque Nacional de Diversiones y mide 10.5 hectáreas de terreno en el que se distribuyen los diferentes talleres, laboratorios, aulas y oficinas, etc.

Objetivo. El INA es creado con la finalidad de promover y desarrollar la capacitación y formación profesional de los hombres y mujeres en todos los sectores de la producción, brindando capacitación a los trabajadores y formación profesional a los aprendices, ofreciendo al pueblo costarricense mano de obra calificada o especializada que demandan los tres sectores económicos a saber: Agropecuario, Comercio y Servicios e Industria, logrando de este modo mejorar las condiciones de vida y de trabajo de los ciudadanos (UPE, p. 29).

Visión. “Ser la Institución educativa de calidad, accesible, flexible, oportuna e innovadora que contribuya al desarrollo de las personas y al progreso del país” (UPE, p. 29). Fue aprobada en el Acuerdo de Junta Directiva n.º 046-2011 JD.

Misión. Es una institución autónoma que brinda Servicios de Capacitación y Formación

Profesional a las personas mayores de 15 años y personas jurídicas, fomentando el trabajo productivo en todos los sectores de la economía, para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y el desarrollo económico-social del país (UPE, p. 29).

Valores. Según la Unidad de Planeamiento Estratégico (2017) los valores institucionales son:

- **Tolerancia.**
Puede verse como la capacidad de escuchar y aceptar a todas las demás personas, comprendiendo el valor de las distintas formas de entender la vida.
- **Bien común.**
En el INA, el bien común tiene que ver con las personas funcionarias, pero debe incluir también a aquellas que acuden a nuestras aulas a recibir una capacitación de calidad que les permita involucrarse en el mundo laboral.
- **Responsabilidad.**
En el INA, la responsabilidad deriva de la actitud que deben demostrar las personas funcionarias que de manera integral cumplen con sus obligaciones y que prestan atención en lo que hacen y deciden.

Marco estratégico. Se presentan los objetivos estratégicos y políticas institucionales del Plan Operativo Institucional 2011-2018, según la Unidad de Planificación y Evaluación (2017), que se relacionan directamente con el Centro de Formación:

Objetivos estratégicos institucionales. Atender oportunamente la demanda de los grupos de interés, con SCFP de calidad y acordes con la demanda de los sectores productivos.

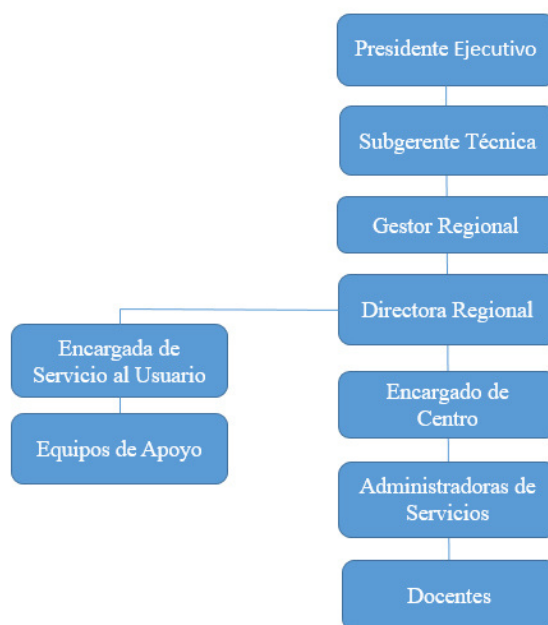
2. Lograr la satisfacción de la población que ha recibido SCFP.
3. Desarrollar integralmente a la población estudiantil, para que incremente sus conocimientos, habilidades y destrezas, ampliando sus oportunidades de incorporarse al mercado laboral.

Políticas institucionales 2011-2018. 1. Brindar Servicios de Capacitación y Formación Profesional de calidad para formar recurso humano competente que responda a las demandas de los sectores productivos.

3. Posicionamiento de la Institución como líder de la formación profesional, con la puesta en marcha del Sistema Nacional de Capacitación y Formación Profesional (SINAFOR).
6. El Instituto Nacional de Aprendizaje realiza servicios de capacitación y formación profesional en el territorio nacional, consciente de la importancia de un mejor desempeño ambiental se compromete, a prevenir y reducir continuamente los impactos ambientales.
13. Promover el desarrollo de un entorno institucional libre, de toda forma, de violencia y discriminación y fortalecer las condiciones de seguridad para garantizar que se prevenga, se desaliente y se sancione el hostigamiento sexual.
14. El Instituto Nacional de Aprendizaje promueve la igualdad de género entre mujeres y hombres, cerrando brechas en la formación profesional.

15. Garantizar el respeto y la accesibilidad a toda la población, sean estas personas funcionarias, participantes o aquellas que acceden a la institución.

Organigrama. *Figura 2.* Organigrama institucional



Fuente: elaboración propia con información institucional.

Sistema organizacional y administrativo. El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) es una entidad pública, autónoma financiada por las siguientes fuentes: 1.5 % sobre monto planillas de la empresa privada de todos los sectores económicos con por lo menos cinco trabajadores, 0.5 % de las empresas agropecuarias con más de diez trabajadores, 1.5 % del monto total de las planillas de salarios de las instituciones autónomas, semiautónomas y empresas del Estado, Ingresos por venta de productos, explotación de bienes y prestación de servicios generados por el INA como actividad ordinaria de sus programas (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2018).

Tipos de liderazgo presentes. Se percibe una línea de mando vertical, claramente establecida, desde la presidencia ejecutiva hasta la ejecución de los servicios de capacitación y formación profesional brindadas por el personal docente.

Reglamentos y normas internas más relevantes. Se presentan los principales

reglamentos y normas internas que afectan los servicios de capacitación y formación profesional, según el Instituto Nacional de Aprendizaje (2018):

- Ley Orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje.
- Reglamento de la Ley Orgánica del Instituto Nacional de Aprendizaje.
- Reglamento de Apoyo Educativo.
- Reglamento de Ayudas Económicas a personas participantes en Servicios de Capacitación y Formación Profesional del INA.
- Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes en la Formación Profesional.
- Reglamento de Participantes en Servicios de Capacitación y Formación Profesional.
- Reglamento a la Ley para Prevenir, Investigar y Sancionar el Hostigamiento Sexual en el Instituto Nacional de Aprendizaje.

Además, es importante destacar que la institución funciona con un Sistema de Calidad que define las funciones de cada puesto de trabajo.

Marco teórico

Gestión educativa

A continuación, se presentan varios conceptos del término *gestión educativa*, según diferentes autorías:

Cuadro 3. *Conceptos de gestión educativa*

Autor o autora	Concepto
Sierra Vilamil (2016, citando a El Ministerio de Educación Nacional de Colombia).	“Un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales” (p. 117).
Jiménez, Soto y Urrutia (2015).	Indican que la gestión escolar implica una visión completa de la institución que incluye aspectos directos, por ejemplo, el personal docente, administrativos, de limpieza y estudiantes, así como lo concerniente a la comunidad y a lo administrativo legal, que influyen, de manera sistémica, en la vida escolar.
Brenes (2015) citando a Sander (2002).	“Esta amplitud de acción que comprende la gestión, contiene cuatro dimensiones de acción, a saber, la institucional, la administrativa, la comunitaria y la pedagógica” (p. 44).

Fuente: elaboración propia.

De la gestión educativa es significativo mencionar la transformación, según Rico (2016) esa mejora continua “transforma un entorno educativo y permite establecer parámetros de dirección y ejecución de proyectos relacionados con la educación y la formación” (p. 57). Estos parámetros o criterios educativos son, por ejemplo:

Recursos suficientes, revisión y evaluación constante, causes y órganos para posibilitar la participación en la gestión de la institución, clima institucional satisfactorio y estimulante, actuaciones concretas con relación a la atención hacia la diversidad de los alumnos y profesores, autonomía en la institución (Garbanzo y Orozco, citados por Torres, 2010, p. 21).

Es decir, que la gestión educativa es básica en la formación de habilidades de liderazgo, ya que como lo menciona Sierra (2016):

Cuando se gestiona lo educativo debe haber claridad del sentido de la educación como proceso de formación que busca desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas, sustentada en la cultura de un contexto social, que demanda la sociedad de la información en la educación para el siglo XXI (p. 117).

En la misma línea, Rico (2016) indica que al tomar en cuenta el entorno tan cambiante que permea las instituciones:

Gestionar procesos en el ámbito educativo no solo es fijarse en procedimientos mecánicos y tecnificados, se debe tener claro que la educación tiene como fin el individuo, se educa alguien para lograr un propósito, de esta manera, se planea teniendo en cuenta las necesidades reales de los sujetos que pertenecen a la institución, esta planificación debe tener objetivos que den cuenta de una realidad tangible y tenga presente las ideas de los actores del ámbito educativo (p. 58).

Es decir, a partir de lo aportado por los autores, gestión educativa se entiende para la presente investigación como aquellos procesos administrativos e institucionales que fortalecen el sistema educativo, métodos pedagógicos que involucran a toda la comunidad educativa y al contexto y que tienen el fin de responder a las necesidades educativas. La nueva dinámica que exige la globalización hace que las competencias de la gestión educativa tengan un proceso de mejora continua, esto incluyendo la formación del personal docente, del estudiantado y de la institución. Por lo tanto, la autora Rico Molano (2016) menciona que:

De manera que la gestión educativa constituye el centro de operaciones de la institución, es por donde se abre paso a la transformación y la implementación de proyectos con miras al desarrollo institucional, investigativo y social, por estas razones es que al pensar en institución se debe tener en cuenta los procesos de gestión, pues de ellos depende en gran medida el éxito o fracaso, el impacto o rechazo que tiene la institución entre la sociedad (p. 63).

Para que la educación opere eficientemente también se debe tomar en cuenta la formación del docente y su gestión, la cual tiene que ver con uno de los pilares de la educación más importantes, ya que el manejo de habilidades es esencial para enfrentar las competencias de la educación actual. La misma autora indica que la gestión educativa:

No es hablar solo de pautas para ejercer una mejor labor o de aspectos academicistas o instrumentales es comprender la importancia y el valor social que tiene la profesión, es mirarla bajo criterios de autonomía, integralidad, investigación, desarrollo social y compromiso (p. 66).

La demanda laboral, el entorno social y el nivel profesional son motivos por los que la formación del docente debe evolucionar e instruirse para poner sus conocimientos en práctica y formar a los estudiantes y, con esto, adaptar la enseñanza a mundo global.

Gestión del Desarrollo Humano. Se entiende como Gestión del desarrollo el proceso de oportunidades que se generen para que los colaboradores tengan la posibilidad de crecimiento profesional, laboral y personal. El desarrollo del personal docente debe ser constante, en el que tenga la oportunidad de desarrollar habilidades que mejoren el proceso de mediación pedagógica. Por eso, González Meriño (2018) indica que: “aunque una organización contrate al personal adecuado para un momento determinado, cuando las condiciones cambien- y eso ocurre hoy en plazos cada vez más cortos- habrá que capacitar a los trabajadores para que respondan a las nuevas necesidades temporales” (p. 115).

La Gestión del desarrollo humano es un reto para todas las organizaciones, ya que de esto depende la motivación, el rendimiento y la producción. Por este motivo, las políticas y prácticas utilizadas han de analizarse con detenimiento. Según Robbins (2004) las políticas y prácticas de Recursos Humanos, se entienden como “la selección de empleados, capacitación, evaluación del desempeño” (p. 489). Todos estos procesos influyen en la eficiencia, motivación y calidad de la gestión, por lo que para este estudio es importante analizar estos procesos y determinar el tipo de prácticas que se llevan a cabo en el núcleo de Construcciones Metálicas.

Prácticas de selección. Una de las primeras necesidades de las organizaciones es contratar al personal que cumpla con las expectativas requeridas, que contribuya al desarrollo y al ambiente de trabajo, Para esto, se utiliza la selección del personal, Robbins (2004) indica que para que esta sea eficaz es necesario “hacer corresponder las características de un individuo (capacidad, experiencia, etc.) con los requisitos del trabajo que va a realizar” (p. 489). Si esto no se consigue

se ven limitados tanto el desempeño como la motivación de las personas. Para lograr esa correspondencia se requiere en un primer momento llevar a cabo un análisis de puestos.

Análisis de puestos. Para Robbins (2004) “el análisis de puestos consiste en elaborar una descripción detallada de las tareas de un puesto, determinar las relaciones de un puesto con otros y definir los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para que un empleado lo desempeñe satisfactoriamente” (p. 489). Además, para identificar esas capacidades y habilidades para un determinado puesto, en las organizaciones se utilizan diferentes medios de selección que se especificarán, a continuación.

Medios de selección. Después de realizar la descripción del puesto, la entidad requiere encontrar o elegir a la persona adecuada, para esto, existen los medios de selección, que se utilizan “para obtener información sobre un solicitante que sirven a la organización para determinar si sus habilidades, conocimientos y capacidades son apropiados para el trabajo” (Robbins, 2004, p. 490). Se revisarán la entrevistas, exámenes escritos y exámenes de simulación de desempeño, esto, según los procesos establecidos por la institución, pero al menos se identifican estas como las más importantes. Con esas estrategias se determinan las personas idóneas para los puestos de trabajo, sin embargo, la naturaleza del puesto, los cambios tecnológicos y sociales, hacen que esas necesidades cambien, por lo que se requiere tener personal flexible y capacitado.

Programas de capacitación. Los programas de capacitación deben ser parte del plan estratégico de las organizaciones, los cuales, además de ser un reto, sean un proceso de mejora continua y crecimiento. Esto trae consigo muchas ventajas, por ejemplo, favorecen la motivación, preparan al personal para los cambios en sus puestos de trabajo y mejoran el ambiente interno. Robbins (2004) menciona cuatro categorías generales de capacitación: destrezas básicas de lectoescritura, técnicas, de relaciones interpersonales, de solución de problemas y de educación ética.

La mayor parte de la capacitación está dirigida a actualizar y mejorar las capacidades técnicas de los empleados, esto debido a las nuevas tecnologías y diseños, por esta misma razón, el personal operativo requiere destrezas básicas de lectura, escritura y aritmética para entender los controles numéricos del equipo, interpretar las hojas de procesos y de comunicación oral para trabajar en equipos. Por otra parte, está la capacitación en habilidades de relaciones interpersonales que incluye aprender a escuchar, a comunicar ideas claramente y a funcionar mejor como integrantes de equipos y las de habilidades de

resolución de problemas que pretenden fortalecer la lógica, el razonamiento y la habilidad de definir problemas, así como la capacidad de determinar causas, encontrar y analizar alternativas y elegir soluciones. Por último, está la capacitación ética, que ayuda al personal a reconocer las disyuntivas morales, estar atentos a las implicaciones éticas de sus acciones y reafirmar las expectativas de la organización de que se conducirán, de manera moral (Robbins, 2004, p. 494).

Para Martínez, Salazar y Gómez (2018):

En la actualidad, la formación del capital humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. En este sentido, una de las principales herramientas para que la organización pueda ampliar el conocimiento en su seno y aspirar a ubicarse en el rango de competente es precisamente la capacitación y el desarrollo, en forma continua y programada, de su personal, fundamentándose en las necesidades reales y dirigida al perfeccionamiento creciente de sus miembros y al desempeño organizacional (p. 151).

Para lograr el proceso de gestión eficiente se debe tener una “un plan de mejoramiento del rendimiento completo incluye elementos de: (a) establecimientos de metas; (b) comunicaciones; (c) motivación; (d) retroalimentación sobre el trabajo; (e) reforzamiento; (f) recursos técnicos y (g) evaluaciones del desempeño” (Martínez *et al.*, 2018, p. 152).

Debido a esto, la importancia de impulsar estos procesos mediante estrategias que permitan determinar las necesidades del personal docente en cuanto a conocimientos, habilidades o técnicas para desempeñar eficientemente sus funciones. Para este fin, los autores sugieren que la determinación de las necesidades de capacitación en una empresa debe contener tres tipos de análisis:

- Análisis organizacional: Se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, así como en los recursos con que cuenta la empresa, la fuente de éstos y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales establece el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad las necesidades de capacitación.
- Análisis de funciones: Se enfoca en la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta cómo se desempeña el empleado al realizarlo e incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador, es decir, señala cómo se debe comportar el trabajador para realizar su tarea en forma eficaz.
- Análisis de personal: Examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades de la persona que ocupa cada puesto y determina qué tipo de conocimiento, actitudes o habilidades debe adquirir, así como las modificaciones que debe hacerse a su

comportamiento (Rodríguez, citado por Martínez *et al.*, 2018, p. 153).

Todo esto implica la etapa de evaluación de desempeño para mejorar la ejecución de las diferentes tareas y responsabilidad del puesto.

Evaluación de desempeño. Robbins (2004) describe la importancia de estos procesos porque “son un mecanismo para retroalimentar y como determinantes de la distribución de recompensas también ayudan en general a tomar decisiones referentes a los recursos humanos, como validar procesos de selección y capacitación” (p. 499). Un aspecto importante de la evaluación de desempeño es que el personal debe tener claro qué y cómo se evaluará y qué sucederá con esa evaluación.

La inclusión de métodos de evaluación le dará un panorama más amplio a la entidad, con los que puede identificar los niveles de motivación del personal y buscar estrategias de trabajo más favorables que les permita implantar procesos de autoevaluación reflexivos, con los que cada persona docente pueda conocer en qué está fallando y cómo lo puede mejorar. Esto le permitirá conocerse mejor y reconocer las habilidades que debe mejorar. Con esto, logrará mejores resultados personales y profesionales.

Gestión de Mejora Continua. Robbins (2014) plantea que, “en esta búsqueda del mejoramiento continuo se afirma que lo bueno no es bastante bueno y que incluso un desempeño excelente puede y debe mejorarse” (p. 456). Por lo que se deben incluir procesos de innovación con estrategias que permitan mantener una secuencia activa de mejora enfocada en acciones que lleven a la calidad y desarrollo del núcleo. Por su parte, Gómez y Pérez (2017) indican:

El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización, además, permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado (p. 60).

Además, permite implantar avances tecnológicos e innovación y es una oportunidad de crecer, sin embargo, la organización debe percibirla de esta manera y no sentirla como una imposición, ya que esto tendría efectos contraproducentes en los procesos. Entre los beneficios de contar con procesos de mejora se encuentran los siguientes:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las organizaciones actuales.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la entidad y a todo nivel.

Una mejora continua de la calidad exitosa depende de la capacidad de identificar, priorizar y resolver problemas; un problema es una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense en que esa desviación debe ser corregida (Gómez y Pérez, 2017, p. 61).

Gestión de calidad. En cuanto a la gestión de calidad Robbins (2014) menciona que “con los programas de administración de la calidad se pretende conseguir mejoras continuas en los procesos, de modo que la variabilidad se reduzca constantemente” (p. 456). Por lo tanto, identificar si realmente se cuenta con procesos de calidad es sumamente importante para promover una mejora continua en la institución. Por eso, los autores Gómez y Pérez (2017) indican que:

En los mercados actuales, el concepto de calidad trasciende las características físicas y funcionales de los bienes y servicios, incluyendo atributos que se relacionan con la gestión integral de la organización. Esta concepción está enmarcada en un ambiente muy competitivo, que demanda una cultura de gestión centrada en la satisfacción de clientes y usuarios mediante el constante mejoramiento de la calidad (p. 60).

Por este motivo, la gestión para estos métodos de calidad debe ser estrictamente identificada para lograr la mejora continua e inclusión de una cultura organizacional en busca de la calidad. Además, Gómez y Pérez (2017) indican que “la esencia de la Gestión de la Calidad es el principio de la mejora continua, pues ella se centra en procesos e individuos por igual y su objetivo es proporcionar una mayor calidad a menor costo” (p. 60). Esto quiere decir que si no hay

calidad activa en todas las gestiones que se realicen en la organización, no se llegará al mejoramiento continuo, por lo que perjudicará el desarrollo eficaz del personal docente, áreas administrativas y al estudiantado.

Control interno. Según Carrión *et al.* (2017), el control interno se entiende:

Como un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos (pp. 2-3).

Para toda organización es importante que desarrolle un plan de acción de control interno, que le permita identificar gestión de procesos, prácticas o actividades que son deficientes. Algunos de los componentes esenciales para el control interno son los siguientes:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión o monitoreo.

Estos componentes son herramientas que llevan a acciones de control interno eficientes, por ejemplo, el ambiente de control permite el uso adecuado de todos los recursos. En la evaluación de riesgos, se identificarán posibles factores que repercuten en la mejora continua de la organización, por lo que se pueden analizar y evaluar con antelación. Las actividades de control permitirán establecer normas, procesos y políticas a seguir, esto para implantar mayor control de las diferentes gestiones. En la información y comunicación se logra captar e informar a todas las áreas involucradas, por lo que permite que se asuman responsabilidades individuales o colectivas. La supervisión y monitoreo es una de las herramientas que insta a las organizaciones a convertir las políticas como parte del ambiente laboral y, por ende, establecer operaciones de evaluación, monitoreo y supervisión que llevan a los procesos de mejora continua eficientes.

Supervisión y monitoreo. Para Carrión *et al.* (2017) la supervisión y monitoreo son:

Herramientas de política que hacen parte del ambiente de las organizaciones. Ambos presentan un enfoque de mejora continua que, a través de la evaluación, monitoreo y supervisión se encargan de la eficacia y eficiencia del Control Interno, a partir del seguimiento (p. 13).

Con esto se logran medir procesos de innovación que permitan mantener a la entidad actualizada y competente en cuanto a las exigencias de las nuevas generaciones e impacto de una estructura más globalizada. Este es uno de los componentes fundamentales para lograr procesos de calidad e impulsar a las instituciones a tener mayor supervisión y monitoreo de estos. Por lo que para el análisis de investigación será un aspecto por evaluar para identificar qué actividades afectan el desempeño eficiente de las diferentes tareas de áreas administrativas, personal docente y estudiantes.

Ética en la educación. Ruiz (2017) indica que “sin ética no es posible hablar de educación. Su carácter ético no le viene *después*, como un añadido que haga plausible la intervención educativa. La eticidad atraviesa de parte aparte, en su misma esencia, la acción educativa” (p. 8). Además, es importante definir la ética y su relación directa con la educación. Vázquez y Cortella (citando a Paul Ricoeur, 2018), la definen como: “intencionalidad de la vida buena, con y para otro, en instituciones justas” (p. 98). Para los autores, la vida buena se referiría a “una vida sin carencias; el otro se debe entender dentro de la comprensión del ser humano como seres sociales (sujetos de una comunidad a la que todos y todas debemos amparar) y las instituciones justas como aquellas que velan por una vida buena y plena para todos y todas” (p. 98).

Es decir, que desde la institución educativa, la ética se interpreta desde el bienestar de los estudiantes, de buscar suplir sus necesidades, como lo indica Ruiz (2017) visualizar a la persona estudiante como:

Alguien con quien se quiere establecer una relación ética y se traduce en una actitud de acogida y de respeto por. Y puede también responderse desde la indiferencia o simplemente desde *no preguntarse* por el otro y no reconocer el ámbito ético-moral en el que acontece la acción educativa (p. 10).

Por lo tanto, para fines de esta investigación se entenderá la ética en la educación como la

actitud de preguntarse qué le confiere a la persona estudiante dignidad y actuar en consecuencia (Vázquez y Cortella, 2018 y Ruiz, 2017).

Cultura organizacional. Todas las organizaciones educativas tienen una cultura específica que las diferencia de todas las demás. Por este motivo, aunque existan muchos centros de formación profesional, incluso dentro del INA, todos tienen valores y actitudes diferentes.

Para Robbins (2010) “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras” (p. 523). Por otra parte, Chiavenato (2008), indica que “la cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (p. 176).

Gómez y Herrera (citando a Allaire, 2014) describen la cultura organizacional como “un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia” (s. p.). Por ende, de acuerdo con los autores, la cultura organizacional incluye hábitos, creencias, normas, valores, actitudes, expectativas, símbolos y significados que comparten los miembros de una organización. Aunque la cultura difiere de una institución a otra existen características básicas que permiten valorarla. Para Robbins (2010), estas son:

1. Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
3. Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
6. Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
7. Estabilidad. Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer (p. 523).

Es importante mencionar que la cultura organizacional es parte profunda de la organización, esto no significa que no pueda cambiarse. Gómez y Herrera (citando a Gómez, 2014)

indican que “la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales” (p. 98). Al respecto, Edwards (2013), menciona “si bien la cultura organizacional tiene una permanencia en el tiempo, ésta es relativa, ya que el individuo no sólo la aprende, internaliza y reafirma en su conducta, sino que además puede transformarla” (p. 70).

Lo anterior es básico, ya que significa que independientemente de la cultura organizacional, se pueden hacer esfuerzos personales y grupales para cambiar o transformar esa cultura en pro del éxito. Para Chiavenato (2008) “la cultura organizacional es un factor de éxito o fracaso de las organizaciones. Puede ser flexible e impulsar a la organización, pero también puede ser rígida e impedir su desarrollo” (p. 181). Para la presente investigación, se entenderá cultura organizacional como los hábitos, creencias, normas, valores y actitudes, que comparten los miembros de una organización (Robbins, 2010 y Chiavenato, 2008).

Liderazgo educativo

En la educación se requiere de líderes comprometidos, responsables y apasionados por la enseñanza. Educar e inspirar en el aula inicia desde los niveles más básicos y a lo largo de la formación de una persona. El mayor objetivo es formar a los estudiantes, no solo para lograr objetivos académicos, sino también que adquieran el conocimiento necesario con el cual puedan ser personas de bien, con valores, con sueños y anhelos. Quienes ejercen el liderazgo educativo son entes fundamentales para establecer relaciones entre los diferentes niveles de educación y formación, las familias, el mundo laboral y la comunidad local, con la meta común de aumentar el éxito del alumnado.

Entre los recursos consultados no se encuentran conceptos claros acerca del Liderazgo educativo, sin embargo, los autores y las autoras brindan líneas claras con respecto a la importancia y las funciones de este. Por ejemplo, García y del Campo (citados en Pámies-Rovira, Senent-Sánchez y Essomba Gelabert, 2016), indican que el liderazgo educativo es importante:

Para la formulación de una visión del centro compartida por el profesorado y por toda la comunidad educativa y para la creación de un plan estratégico anual con unos objetivos medibles, definidos alrededor de las necesidades académicas, lingüísticas y de desarrollo del alumnado (p. 3).

Por otra parte, el Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (citando a Robinson, 2009) hace referencia a que:

El liderazgo educativo se caracteriza por dotar de un sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como *norte* la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes (p. 20).

Los autores también indican que estas prácticas mejoran las condiciones de trabajo de las personas docentes y, por ende, en el resultado de los aprendizajes. Para complementar lo anterior, Álvarez, Torres y Chaparro (citando a Álvarez Botello *et al.*, 2015), mencionan que el liderazgo educativo debe tener las siguientes características:

- Debe ser compartido y distribuido.
- La dirección debe ser centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente.
- Debe tener una dirección visionaria.
- Debe asumir riesgos.
- Debe estar directamente implicado en las decisiones pedagógicas.
- La dirección debe estar formado en proceso de cambio (p. 53).

Los conceptos mencionados anteriormente comparten la visión de que, a partir del liderazgo educativo y tomando en cuenta las necesidades, se busca una dirección estratégica para el centro educativo, que comparta el resto de las personas y cuyo fin es la mejora de la calidad, esto al asumir riesgos, retos y aprovechar los cambios. Este liderazgo debe distribuirse para que todos los actores contribuyan con los objetivos y esto se refleje en los procesos de calidad de la educación.

Para este estudio, el liderazgo educativo se entenderá como aquellas habilidades que poseen las personas directivas para la creación de un plan estratégico compartido por toda la comunidad educativa y cuyos objetivos estén definidos alrededor de las necesidades. Es decir, que los gestores educativos, por medio de su liderazgo y a través de los procesos administrativos y pedagógicos son los responsables de proponer acciones que brinden una formación paralela de habilidades blandas y duras y que se reflejen desde los planes estratégicos institucionales.

Por este motivo, es importante que un líder esté comprometido con el cambio, con la

búsqueda de nuevas formas de organización, directores que inciten y apoyen la transformación de la enseñanza y de la escuela, de equipos directivos que sean vertebradores de la dinámica colegiada del centro, capaces de propiciar el trabajo en equipo del personal y el ejercicio de la autonomía pedagógica, organizativa y de gestión de los centros.

Liderazgo pedagógico. En este punto es importante aclarar el valor de la persona docente como líder. Al respecto Bernal e Ibarrola (2015) exteriorizan:

El líder es aquel que guía a un grupo o colectividad para conseguir unas metas [...]. Ese proceso de influencia del profesor líder en el aula, al que podríamos denominar, de manera específica liderazgo docente, discurre en el sentido de crear unas condiciones en el grupo de alumnos que favorezcan el aprendizaje; el profesor es, así, líder del aprendizaje en su aula (p. 61).

Es decir, el liderazgo educativo lo ejercen tanto las personas de la dirección como quienes tienen a cargo la docencia y ambos tienen el poder de incluir entre las estrategias de promoción de la calidad aspectos concernientes a las habilidades de liderazgo. Además de modelar con su ejemplo actitudes básicas, como la iniciativa, puntualidad, presentación personal, resolución de conflictos, etc.

El líder pedagógico es aquel que desarrolla cambios en las prácticas docentes, en la calidad de éstas y el impacto que genera en el aprendizaje y enseñanza del estudiantado. Rodríguez Molina (2011) indica que: “estos líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos” (p. 255). Además, el autor menciona que “el liderazgo pedagógico, a nivel de escuelas, desempeña un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas y en el impacto que presentan sobre la calidad del aprendizaje de los alumnos” (p. 257).

Se puede observar la importancia de la formación que debe tener el personal docente, ya que la calidad en el centro educativo depende del tipo de liderazgo que desarrolle la persona docente en el aula. Por eso, Rodríguez Molina (2011) hace énfasis en las tareas del líder pedagógico de acuerdo con un estudio del Ministerio de Educación (Mineduc, 2008a), en los siguientes procedimientos y acciones que se realizan en las instituciones educativas:

- Ajustan estilo a las necesidades (contexto), se adecuan diversos estilos.
- Son buenos para gestionar y liderar cambios en la institución en su disciplina.
- Son buenos administradores y ejecutores de tareas más concretas y prácticas.
- Autocríticos (les resulta más fácil diagnosticar y resolver).
- Más rigurosos y controladores (supervisan, evalúan, hacen seguimiento al trabajo docente).
- Más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio, aceptan desafíos, preocupados por la actualización, renovación, etc.
- Mayor proyección o visión de futuro (visión de contexto, planificación, organización).
- Más técnicos. Menor experticia, dominio técnico.
- Más optimistas.
- Trabajan en equipo, comparten y delegan tareas, trabajo colaborativo (s. p.).

Estas tareas concretas facilitan el mejoramiento de la calidad de cualquier tipo de aprendizaje, ya sea técnico o de habilidades sociales o de liderazgo. Por lo tanto, se debe promover que todo el cuerpo docente emigre de posiciones cómodas que brindan lo rutinario a la innovación y el desafío que requiere el trabajo en liderazgo. Bernal Martínez de Soria e Ibarrola (2015), indican que:

Los profesores acentúan su liderazgo cuando incrementan su conocimiento práctico estableciendo sinergias entre su saber y su hacer. En este sentido, se presta atención a cómo el profesor construye su teoría personal de la acción educativa y cómo esta tiene su influencia en aquellas competencias relacionadas con el profesionalismo y, en consecuencia, con el liderazgo (s. p.).

Por lo anterior, se entenderá el liderazgo pedagógico como aquellas habilidades del personal docente para analizar el contexto y tener visión de futuro, innovar, trabajar en equipo y en forma colaborativa, con el fin de producir cambios y mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje (Rodríguez Molina, 2011; Anderson, 2010). Para que el liderazgo pedagógico pueda fortalecerse en el personal docente es necesario desarrollar habilidades de liderazgo.

Habilidades de liderazgo. Se pretende identificar aquellos aspectos, características, habilidades o competencias que son importantes en el desarrollo del liderazgo pedagógico. Gelvan de Veinsten (2007) define al sujeto líder como aquella “persona que va adelante para guiar o mostrar el camino, el que antecede o dirige cualquier acción, opinión o movimiento de un grupo que acepta dicha guía o conducción” (p. 12). Para Lussier y Achua (citados por Issa Fontalvo,

2016) “los buenos líderes enseñan habilidades de liderazgo a su personal” (p. 59). Jorna Calixto (2016) menciona que entre las habilidades de liderazgo se encuentran:

Las de la comunicación, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la orientación a las personas y hacia los resultados a lograr; destrezas para su motivación encaminada al logro de los objetivos, resolución de problemas, organización del trabajo y además la capacidad de generar cambios (p. 72).

Por otra parte, Calatayud-Salom (2017), indica las siguientes competencias que debe tener una persona líder:

1. Una persona con capacidad de orientar el cambio en su organización, que sepa comunicar y tenga la habilidad de conseguir los objetivos marcados con el apoyo de toda la comunidad.
2. Que ejerza una influencia sobre las personas que componen una comunidad educativa, sin utilizar el poder o autoridad formal.
3. Con capacidad de mediar entre los componentes de la organización y orientar en el aprendizaje.
4. Influyente en la comunidad y que guíe positivamente la actividad del resto hacia los objetivos de la organización.
5. Con un conocimiento amplio de la institución y tenga claro y presente el objetivo de la organización.
6. Que conciba el conflicto como algo positivo para la organización.
7. Con capacidad de motivar, comunicar y potenciar al resto de los miembros de la organización.
8. Sabe implicarse, ser transparente, saber confiar y delegar responsabilidades, así como crear buenas relaciones.
9. Sea el motor de la organización y tenga mente abierta y visión de futuro y
10. Tenga compromiso ético y responsabilidad (pp. 6-7).

John Adair (citado por Velázquez, Montejano y Allier, 2015) expone características clave para una persona líder:

- Los líderes se identifican con sus grupos y organizaciones, pero no a expensas de su compromiso con la tarea común.
- El cuidado por el individuo debe ser esencialmente práctico; eso significa tomar en serio sus necesidades e intereses.
- Las divisiones de clase y los símbolos de prestigio no tienen nada que hacer con el verdadero liderazgo. Los líderes son más necesarios cuando personas libres e iguales se unen para alcanzar grandes resultados.
- Parte del liderazgo estratégico es crear una conciencia de trabajo de equipo en el que la línea de mando y los funcionarios especializados, los empleados y operarios, se sientan todos igualmente valorados por uno y mutuamente entre ellos.

- El liderazgo es una forma de servicio. Para conducir, el líder debe estar dispuesto a responder a las necesidades de los individuos que constituyen el equipo.
- La atención es lo más importante en las relaciones humanas; la atención y la confianza (p. 171).

Estas personas autoras también mencionan la importancia de la empatía como una característica básica del liderazgo Velázquez (2011) indica que “la empatía es una práctica que al líder le permite descubrir los deseos, necesidades y requerimientos de sus seguidores, para definir cuál es la mejor posición dentro del equipo” (p. 173). Harris (citado por Campbell, Lieberman, Yashkina, 2005) indica que: “el liderazgo docente se asocia con la creación de normas colegiadas entre profesores. Esto puede contribuir, según la evidencia, a la eficacia, mejora de establecimientos y desarrollo escolar” (p. 206).

De manera reiterativa, los diferentes autores y autoras mencionan entre las habilidades de liderazgo, aquellas que tienen que ver con las formas de relacionarse y comunicarse, trabajo en equipo, motivación al logro, tener orientación a las personas y a la tarea, con el fin de crear un ambiente propicio y conseguir los objetivos. A partir de lo anterior, se entenderá para fines de esta investigación, las habilidades de liderazgo como aquellas destrezas concernientes a las habilidades para relacionarse positivamente con las demás personas, trabajar en equipo y motivación al logro.

Habilidad para relacionarse positivamente con las demás personas. Labrador Pernía (2016) menciona que “las relaciones interpersonales se constituyen el uso inteligente de las emociones de forma intencional, utilizándolas, con el fin de que ayuden a guiar el comportamiento y a pensar de manera que mejoren el proceder hacia las demás personas” (p. 55).

López Fernández (2015) elaboró una lista de las características que favorecen una relación interpersonal. Debido a que el estudio es en el Área de la Salud se eliminaron las que son propios de la especialidad. Entre las que menciona están: el respeto, la apertura a la experiencia del otro, la flexibilidad, la confianza, la calidez, cordialidad y la amabilidad, la consideración positiva, la preocupación empática, el interés genuino, la estabilidad emocional, la madurez social, la capacidad de comunicación verbal y no verbal, la capacidad de escuchar activamente, dialogar constructivamente, la autenticidad, la confianza, el contacto con los sentimientos de uno mismo y del otro y su comprensión, la expresión y manejo correcto de las emociones, etc.

Para Gastón de Mezerville (2004), esta área está relacionada con la capacidad de dar y recibir afecto, el autor propone “tres actitudes fundamentales, como el respeto, la empatía y la autenticidad, las cuales constituyen los elementos esenciales para generar un ambiente propiciador de relaciones afectivas satisfactorias en la dimensión interpersonal” (p. 139). Además, rescata que “no es posible considerar a ninguna de estas características de manera aislada, ya que entre ellas se complementan y a la vez se exigen la una a la otra” (p. 147). El autor indica que corresponden con las características propuestas por Carl Rogers para el establecimiento de un ambiente terapéutico apropiado, pero que puede aplicarse a cualquier dinámica de relaciones interpersonales. Se conceptualizan los términos propuestos:

Para fines de esta investigación se entenderá la habilidad para relacionarse positivamente con las demás personas, según lo indicado por de Mezerville (2004), en la que se reflejen “tres actitudes fundamentales, como son el respeto, la empatía y la autenticidad, las cuales constituyen los elementos esenciales para generar un ambiente propiciador de relaciones afectivas satisfactorias en la dimensión interpersonal” (p. 139).

Respeto. Según López Fernández (2015) es una de las características que más favorecen una relación interpersonal. Por otra parte, Gastón de Mezerville (2004), también plantea esa “aceptación incondicional de otro como una persona valiosa, única e irrepetible” (p. 140) como una actitud fundamental para relacionarnos positivamente con las demás personas. Bunch (2016) va más allá e indica que tratarse con respeto es un derecho humano “donde uno no da respeto y otros no perciben respeto, los derechos humanos y la justicia social son más que evasivos” (p. 183). Por otra parte, Meliá (2016), menciona la importancia de las conductas de respeto en el profesorado, para ser ejemplo para las personas estudiantes:

Para que todo el profesorado actúe de forma colegiada, siendo modelos de referencia homogéneos respecto a principios básicos de orden democrático y de actuación social. Las vivencias del alumnado en las Escuelas deben estar acordes con lo que se les pretende aportar como personas. Si hablamos de equidad, de justicia, de aceptación y respeto por la diversidad, de la tolerancia, o del esfuerzo y el respeto, etc. deben vivirlos, sentirlos. Las emociones que hayan acompañado y generado sus vivencias actuarán como elementos de refuerzo para interiorizar, mantener y promover esta cultura (p. 356).

Empatía. John Adair (citado por Velázquez, Montejano y Allier, 2015), indica que una característica clave para una persona líder es “el cuidado por el individuo debe ser esencialmente práctico; eso significa tomar en serio sus necesidades e intereses” (p. 171). También menciona la importancia de la empatía como una característica básica del liderazgo, que permite descubrir los deseos, necesidades y requerimientos de sus seguidores, para definir cuál es la mejor posición en el equipo. Esta es importante, según de Mezerville (2004), ya que posibilita que las personas se sientan comprendidas.

Autenticidad. Para Gastón de Mezerville (2004) la autenticidad “se caracteriza por la congruencia entre lo que las personas, piensan, siente dicen y hacen” (p. 147). El autor expresa que esta particularidad personal se visualiza cuando las personas buscan apoyar en momentos oportunos.

Todas las habilidades mencionadas por los autores son muy importantes en el momento en que la persona docente se relaciona con sus estudiantes. Al respecto, Labrador Pernía (2016) indica que “la parte básica y esencial de toda educación debería ser la orientación hacia las adecuadas relaciones interpersonales que generen un medio propicio para el bienestar mutuo” (p. 55).

Habilidades de trabajo en equipo. El trabajo en equipo es una necesidad para lograr relaciones interpersonales eficientes en el entorno familiar, profesional y laboral, en el que cada persona tiene un rol importante para alcanzar un objetivo y meta.

Malpica, Rosell y Hoffmann (citados por Carreño, Garzón y Calderón, 2018) mencionan que un equipo es un “reducido número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un objetivo común de cuyo cumplimiento son mutuamente responsables. Los miembros individuales interactúan entre sí y con el líder del equipo para conseguir su objetivo común” (p. 4). Para complementar este concepto, Torrelles C. *et al.* (2011) expresaron que “los equipos se han considerado como entidades complejas, dinámicas y adaptables, integradas en un sistema de multinivel” (p. 4). Cada persona se adecua e integra a un entorno diferente, tomando un rol importante, que permite identificar cada elemento esencial para el trabajo en equipo.

Carreño, Garzón y Calderón (2018) mencionan que “trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes,

que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido” (p. 4). Por lo tanto, implantar acciones de motivación para el personal docente e integración permitirá mejorar las relaciones interpersonales y logrará colaboración y compromiso en la institución. Por otra parte, Sabel (citado en Martínez, Garnica y Navarro, 2018), indica que:

Para trabajar en equipo exige cooperar entre las partes, fortalecer la confianza, vincular los conocimientos y experiencias entre los distintos integrantes, capacitación continua del personal, descentralizar tareas y las decisiones, mucha comunicación y la existencia de incentivos que favorezcan la solución de problemas (p. 163).

El Instituto Internacional de Planificación de la Educación (2000), también menciona habilidades necesarias para trabajar en equipo como la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos. Además de la comunicación fluida entre las personas, con base en relaciones de confianza y de apoyo mutuo para conseguir objetivos en común.

En cuanto a la educación, la importancia del trabajo en equipo implica a una exigencia de necesidades globales que van ligadas a mejorar procesos en la institución que permitan beneficiar la enseñanza–aprendizaje de los estudiantes. Gil *et al.* (2011) indican que: “los equipos están presentes a lo largo y ancho de la estructura organizacional, constituyendo estructuras ideales para generar y compartir conocimiento, promover el rendimiento y mejorar la satisfacción de sus integrantes” (p. 25). El acercarse más al personal docente y conocer la estrategia de enseñanza para los estudiantes permitirá tener mayor apertura de conocimiento para realizar un plan de acción que mejore el trabajo en equipo entre los profesores, la institución y en el aula. Para esto, Gil *et al.* (2011) plantean:

A través de los procesos, los miembros del equipo combinan los recursos (habilidades, conocimientos, esfuerzo, etc.) para realizar las tareas asignadas y lograr los objetivos comunes. Los procesos son dinámicos y en la medida en que los miembros interaccionan entre sí, de forma regular y repetida, se generan patrones de conducta y estados (s. p.).

De acuerdo con Carreño, Garzón y Calderón (2018):

La labor del líder como guía para el desarrollo efectivo del trabajo en equipo y apoyo para

la satisfacción individual de los miembros del equipo debe lograr el compromiso frente a la misión de cada integrante y basarse en la confianza compartida hacia el éxito común (p. 6).

En las comunidades educativas esa labor de guía se visualiza a través de la persona docente que tiene la responsabilidad de guiar a los grupos hacia el éxito común. Para la presente investigación se comprenderán las habilidades de trabajo en equipo como aquellas necesarias para la comunicación y la cooperación que permiten alcanzar objetivos comunes de la enseñanza y aprendizaje.

Comunicación asertiva para el trabajo en equipo. Para Quintero y Peraza (2016) una persona que se comunica de manera asertiva, es aquella que “dice lo que piensa o siente de manera libre y adecuada a la situación” (p. 72). Además, indican que, al expresar esos sentimientos y pensamientos, lo hacen sin dejarse manipular como el sumiso, ni tampoco violentando los derechos de los demás como lo hace el agresivo. Corrales, Quijano y Góngora (2017) (citando a Van der Hofstandt, 2005), aclaran ese punto y expresan que la diferencia que existe entre otros tipos de comunicación y la asertiva:

Los estilos pasivo y agresivo son los dos extremos opuestos de un continuo, en cuyo punto medio se sitúa el estilo asertivo, que constituye el grado óptimo de utilización de los diferentes componentes verbales, no verbales y paraverbales de la comunicación (p. 61).

Otro concepto lo aportan Ugalde y Canales (citando a Elizondo, 2017), quienes plantean que “el asertividad es la habilidad de expresar tus pensamientos, sentimientos y percepciones, de elegir cómo reaccionar y de hablar por tus derechos cuando es apropiado” (p. 50). También hacen referencia a que la persona asertiva es respetuosa en todo momento con su interlocutor. Para las autoras en la educación la comunicación asertiva es muy importante, ya que “un docente debe escuchar cuidadosamente a sus estudiantes, comprender sus sentimientos, estar interesado en lo que dicen y ser sensitivo a sus necesidades” (p. 53).

Por otra parte, Barco, Castaño, Mendo e Iglesias (2015) hablan de la importancia de este tipo de comunicación y hacen referencia a que “la comunicación asertiva dentro del equipo implica procesos de retroalimentación, intercambio de información a nivel formal e informal, de modo que cada miembro del equipo oriente mensajes a los demás miembros y práctica de escucha activa” (p.

193). Sin este tipo de comunicación se dificulta la toma de decisiones, la coordinación y se generan más con conflictos.

De esta forma, se entiende comunicación asertiva aplicada a la docencia y al liderazgo como la habilidad de expresar pensamientos, sentimientos, de manera libre, sin pasividad, ni agresividad, escuchar atentamente y mostrar respeto en todo momento (Quijano y Góngora, 2017; Ugalde y Canales, 2017).

Cooperación y colaboración para el trabajo en equipo. El diccionario de la Real Academia Española (s. f.) indica que cooperar es “trabajar con otra u otras personas en la realización de una obra”. Por otra parte, Calvo (2017) señala que cooperar se refiere a la “capacidad de ser recíproco, de comprometerse y de abordar un objetivo común, abandonando la perspectiva del yo y adoptando la del nosotros” (p. 90). Además, expresa que:

Todo comportamiento recíproco que desee estar a la altura de una sociedad cordial – madura, emotiva, sintiente, dialógica y comprometida– debería partir de ese mínimo que constituye el reconocimiento mutuo de hallarse frente a seres capaces de dialogar, valorar, emocionarse, actuar y comprometerse en cualquier ámbito de actividad, incluso el económico; de relacionarse cordialmente en busca de sentido sobre las distintas cosas, experiencias, proyectos y decisiones del mundo vital (p. 106).

Es decir, que la cooperación ayuda a reconocer en el otro a una persona que aporta y da sentido a los proyectos y, por ende, un punto vital. Por otra parte, del Barco, Castaño, Lázaro y Gallego (2015), hablan también de la importancia de la cooperación al mencionar “las habilidades sociales de cooperación permiten que los estudiantes sean más eficaces en el aprendizaje cooperativo” (p. 193) y, debido a que la educación en el área de construcciones metálicas es altamente cooperativa, este valor se vuelve preponderante. Para fines de esta investigación se entenderá el concepto de cooperar como la capacidad de comprometerse a abordar un objetivo común (Calvo, 2017).

Motivación al logro. Morales (2009) menciona:

Ahora se requiere la formación de sujetos capaces de desarrollar todos sus talentos en un mundo básicamente cambiante, en donde el trabajo en colaboración con otros y en equipos multidisciplinarios tiene un rol preponderante; con destrezas en el uso de las tecnologías modernas

de acceso a la información y al conocimiento y con preparación para desarrollar su potencialidad de aprendizaje permanente y autónomo (p. 34).

En este sentido, la educación busca implantar diferentes herramientas que permitan impulsar las competencias del estudiantado. Por lo que la importancia de lograr que el personal docente se encuentre bajo esta misma línea es esencial, esto para alcanzar los objetivos institucionales. A partir de estas necesidades surge la motivación al logro, el cual es un conjunto de elementos que se deben potencializar para llevarlo a la práctica.

El término *Motivación al logro* fue acuñado por McClelland. El autor (citado por Colmenares y Delgado, 2008) definió la variable motivacional como “motivo de logro como una orientación general hacia alcanzar cierto estándar de excelencia” (p. 56) De esta manera, la persona con alta motivación al logro busca actividades desafiantes que pongan a prueba sus capacidades y habilidades. Para las autoras, esta prepara a la persona para que “1) realice tareas moderadamente desafiantes. 2) persista en esas tareas. 3) persiga el éxito y la actividad innovadora e independiente” (p. 188). Además, se menciona el término como “impulso de superación en situaciones de rendimiento, preocupación por hacer las tareas cada vez mejor, lograr objetivos difíciles y alcanzar un nivel de resultados óptimo” (Gaviria y Fernández, citado por Moya y Astorga, 2016, p. 62).

Por otra parte, Hernández del Campo (2010), hace referencia a la importancia que tiene el personal docente en el logro académico de las personas:

Las profecías autocumplidas pueden ser consecuencia de vivir los juicios como afirmaciones. En el año 1948, Merton, citado en Arancibia *et al.* (2000) utiliza la expresión *profecía de autocumplimiento*, a partir del efecto Pigmalión, para referirse al fenómeno en que, cuando alguien profetiza un acontecimiento, la expectativa que tiene al respecto puede modificar su conducta de tal manera, que aumenta la probabilidad de que dicha profecía se cumpla. Si los sujetos experimentales pueden llegar realmente a ejecutar mejor una tarea, cuando el experimentador espera que así va a suceder, no tiene en principio nada de extraño formular la conjetura de que los alumnos van a aprender más y mejor, obteniendo mejores resultados, cuando el profesor espera que así sea (p. 34).

Hernández del Campo (2010) explica que la expectativa del profesor puede producir cambios en el autoconcepto del estudiante y, por ende, en su nivel de motivación. Esto determinará una mejora en su rendimiento académico y provocará cambios en el nivel de logro. “Estos cambios

reforzarán las expectativas originales, convirtiéndolas en firmes y estables y, por lo tanto, con mayor potencial” (p. 34).

Para fines de esta investigación, la habilidad de liderazgo de motivación al logro se entenderá como la preocupación por hacer las tareas con constancia y calidad y promover que las personas estudiantes las realicen de la misma manera. Para esto, se entenderá *constancia* como persistir en las tareas hasta lograrlas y *calidad* como realizar las tareas cada vez mejor (Moya y Astorga, 2016; Colmenares y Delgado, 2008).

Es importante aplicar estas habilidades de liderazgo en la educación técnica para que, mediante esa motivación al logro y el trabajo en equipo, las personas estudiantes puedan buscar, conseguir y mantener un empleo.

Marco metodológico

Para elaborar el presente estudio se realizaron dos entrevistas semiestructuradas al Área Administrativa, una al encargado del Centro y otra a la administradora de Servicios del área de Construcciones Metálicas, ambos del Centro Nacional Polivalente Francisco J. Orlich. Además de un grupo focal con cuatro docentes del Área de Construcciones Metálicas, a la persona enlace entre el Núcleo Tecnológico y el subsector de Construcciones Metálicas del CNPFJO y un grupo focal con 30 estudiantes.

El grupo de 30 estudiantes cuenta con edades entre 17 y 35 años, son estudiantes del Área de Construcciones Metálicas, 11 tienen un año de ser estudiantes en el INA, 8 tienen 2 años y 11 tienen menos de un año de haber ingresado. Del total, 28 son hombres y 2 son mujeres. Con respecto a la zona geográfica, actualmente el total vive en el Valle Central, sin embargo, proceden de todo el país, ya que la especialidad de Mecánico (a) en Construcciones Metálicas solo se imparte en este Centro de Formación.

Los docentes participantes en el grupo focal son todos varones, tienen entre 35 y 65 años y entre 6 y 32 años de laborar como docentes en el área. Uno tiene primaria completa, uno está completando la secundaria y dos tienen carrera universitaria en el área de educación. Debido a que todos los docentes son hombres, durante los grupos focales y entrevistas las personas hablaron de *los docentes o el profesor* y, por ende, no se emplea lenguaje inclusivo en el análisis de los resultados, ya que se realiza en los mismos términos.

Además, se realizó una investigación documental de los siguientes documentos institucionales, PURH-PD0117 *Contratación por el Régimen del Servicio Civil*, IGFST1209 *Evaluación en la Idoneidad de Docente en la Formación Profesional*, IGFST1106 *Evaluación y Asesoramiento de la Persona Docente*. Esto con el fin de obtener información sobre los procedimientos, el IGR08 *Evaluación de los SCFP por parte de la persona participante*, el PURH PDRH 04 *Gestión de Desempeño*, el Reglamento de Participantes en Servicios de Capacitación y Formación Profesional.

Instrumentos y técnicas de recolección de información

La información se recolectó mediante tres entrevistas semiestructuradas a:

- Una persona que labora en el Núcleo de Metal-mecánica.
 - Alexander Guerrero Chavarría, encargado del Centro.
 - Marco Aguilar Rojas, enlace con el núcleo tecnológico.
1. Un grupo focal a estudiantes del Área de Construcciones Metálicas con metodología de taller.

Se elaboró un grupo focal con estudiantes de todos los grupos, con metodología tipo taller.

De la siguiente manera:

1. Se dividió al grupo total en subgrupos. A cada subgrupo se le solicitó realizar un infográfico con la información que se les pidió, para esto, se les brindó material como papel, marcadores, etc.
 2. A cada subgrupo se le brindó información de distintas habilidades o subcategorías de las cuales se requieren datos sobre cómo las manifiestan los docentes y algunas preguntas de apoyo.
 3. Los subgrupos expusieron su trabajo y los demás realizaron observaciones, según su experiencia.
2. Un grupo focal con cuatro docentes del área.
 3. Análisis documental.

Instrumentos y técnicas de recolección de información

Bonilla y Escobar (2017) indican que “los grupos focales son una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador” (p. 52). Esta estrategia permitió conocer e interactuar con cada una

de las personas involucradas en el proceso de investigación e identificar situaciones emergentes que permiten entender la situación real del estudio realizado.

Bonilla y Escobar (2017) también mencionan que “el propósito principal del grupo focal es hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes; esto no sería fácil de lograr con otros métodos” (s. p.). El aplicar este tipo de instrumento permitió conocer el pensamiento e inquietudes del personal docente. Además, los estudiantes pudieron encontrar un ambiente de confianza para expresar sus experiencias de aprendizaje y enseñanza con sus profesores y áreas administrativas.

En la aplicación de los instrumentos se promovió la entrevista con una técnica flexible y capaz de adaptarse a las diferentes situaciones y a las personas entrevistadas, esto con la posibilidad de orientar la investigación hacia el objetivo del presente estudio. Al respecto Peña y Pirela (2007) mencionan que:

El análisis documental se caracteriza por ser dinámico en el entendido que permite representar el contenido de un documento en una forma distinta a la original, generándose así un nuevo documento. También por ser social, en tanto que su finalidad es facilitar el servicio de información prestado a los usuarios (p. 59).

Con la revisión y análisis documental se identificaron procesos y políticas establecidas para el área, en los que se pueda valorar si es necesario realizar alguna actualización o adaptación que les permita generar procesos de gestión eficiente, en los que el personal docente impulse sus habilidades y conocimientos.

Tipo de investigación

La presente investigación es cualitativa, al respecto Bautista (2011) indica que esta metodología busca:

Conocer los hechos, los procesos, las estructuras y las personas en su totalidad y no a través de la medición de algunos de sus elementos, abarca una mayor comprensión de la complejidad humana y no se limita a los hechos observables sino a sus significados y sus particularidades culturales (p. 19).

Por otra parte, Sampieri, Fernández y Baptista (2014) se refieren a este tipo de

investigación como “un proceso inductivo donde primero se explora y se describe para posteriormente generar perspectivas teóricas” (p. 8).

Se visualiza la investigación cualitativa en el presente estudio desde sus presupuestos epistemológicos, ya que utiliza el pensamiento hermenéutico que parte, según Monje Álvarez (2011) “del supuesto que los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos” (p. 13). Ese proceso investigativo obtuvo toda la información de las reflexiones de las personas consultadas y, además, se realizó el análisis desde un punto de vista de la fenomenología, ya que partió de interpretar la realidad global desde el contexto de los actores como personas y no como objetos de estudio, como indica el interaccionismo simbólico, desde los significados y símbolos que las otras personas y las situaciones tienen para ellas.

Además, se puede percibir lo cualitativo desde la aproximación a la realidad y al objeto de estudio, en el que se intentó en todo momento comprender la realidad a “partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto” (Monje Álvarez, 2011, p. 13), de las vivencias de los docentes y las personas estudiantes. Desde la relación sujeto–objeto, Monje (2011) indica que:

La perspectiva cualitativa de la investigación muestra una mayor tendencia a examinar el sujeto en su interacción con el entorno al cual pertenece y en función de la situación de comunicación de la cual participa apoyándose en el análisis sistémico que tiene en cuenta la complejidad de las relaciones humanas y la integración de los individuos al todo social (p. 14).

Por lo tanto, en el estudio se analizaron las situaciones de manera global y se tomaron en cuenta las relaciones entre los participantes, lo que se comunican y cómo se lo comunican. Por otra parte, se presenta una investigación objetiva, ya que se obtuvo suficiente información de varios grupos de personas, docentes, estudiantes y administrativos, que mostraron sus puntos de vista con respecto al liderazgo del personal docente de Construcciones Metálicas y se toma en cuenta al analizar esas realidades de cada grupo. Además, se realizó una triangulación teórica con los datos recopilados.

Proceso metodológico

El proceso metodológico utilizado para esta investigación es inductivo, por lo que se llevan a cabo acciones de observación, experiencias, reflexión y análisis descriptivo que permiten comprender la transformación social que se desea aplicar en los diferentes ámbitos para el crecimiento social.

Para esto, Sampieri (2014), indica que “la acción indagatoria se mueve, de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación y resulta un proceso más bien *circular* en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio” (p. 7). Por lo que se puede mencionar que el proceso metodológico se desarrolla en un ámbito flexible, que permite procesar información emergente de grupos focales y entrevistas semiestructuras, con lo que se logra la construcción del presente estudio.

Fases y etapas de la investigación

Sampieri (2014) indica que “en el caso del proceso cualitativo, la muestra, la recolección y el análisis son fases que se realizan prácticamente, de manera simultánea” (p. 8). Por lo que el estudio y acciones que implican esta investigación para cada fase, se enfocan en la transformación social y profesional del personal docente, áreas administrativas y el estudiantado, por lo que se desarrollaron las siguientes fases y etapas de investigación:

Cuadro 4. *Etapas de la investigación*

<p>1. Inicio y preparación.</p>	<p>Debe formularse a partir de una caracterización preliminar y tentativa de las propiedades de la situación estudiada, con base en las cuales se debe perfilar el trabajo de campo exploratorio en su primera etapa y cuyos resultados serán el criterio básico para seleccionar la población que se observará, así como para escoger las técnicas de recolección de información.</p> <p>A partir del abordaje anterior, se inicia con la etapa de reflexión y diseño para fortalecer procesos de gestión y habilidades de liderazgo del profesorado de Construcciones Metálicas del Centro Nacional Polivalente Francisco J. Orlich.</p> <p>Seguidamente, se solicitó la autorización de las jefaturas del área para</p>
--	--

	<p>coordinar la visita al centro, esto para realizar entrevistas semiestructuradas y grupos focales. Las fechas acordadas para desarrollar el trabajo de campo fueron: 08 y 09 de noviembre, 2018, lo que permitió un trabajo de campo exploratorio y de conocimiento.</p>
2. Trabajo de Campo.	<p>Se inició el trabajo de campo con entrevistas semiestructuradas, etnografía con personal administrativo, conocimiento de la estructura organizativa del núcleo y sus procesos operativos.</p> <p>Además, se trabajó con grupos focales para el personal docente, en los que se tuvo la oportunidad de exponer sus experiencias e inquietudes.</p> <p>Para el estudiantado se realizó un grupo focal con la modalidad de <i>taller</i>. Con esta actividad se logró conocer la realidad de cada estudiante, su sentir con respecto a procesos de gestión y liderazgo de sus profesores en clases. Asimismo, fue una oportunidad para observar habilidades y debilidades del estudiantado, todo esto por medio de la construcción de conceptos, dibujos y conversaciones correspondientes al desarrollo de las actividades.</p>
3. Análisis de la información.	<p>En esta etapa se inicia un proceso de clasificación de información, en el que se seleccionan por categorías de análisis y subcategorías, lo que permite identificar situaciones emergentes importantes para los avances de la investigación. Con esto se logra un proceso sistematizado para disposición y transformación de datos y su análisis correspondiente.</p>
4. Informativa.	<p>Durante el diagnóstico de información se permitió identificar los principales elementos que influyen en el desarrollo del liderazgo del personal docente. Con esto se pudo determinar que efectivamente se debe implantar un plan de mejora que apoye el crecimiento de cada profesor y potencializar habilidades de liderazgo para su desarrollo personal, profesional y social. Además, impulsar pequeños cambios hacia la reestructuración de procesos de operación o gestión.</p>

Fuente: elaboración propia.

El proyecto como investigación acción

Este modelo de investigación se puede definir, según Gerardo Alatorre (2003) como:

Un tipo de investigación, pero es algo más. Considero que tiene tres funciones principales:

la primera, es una función efectivamente cognoscitiva, investigativa; la segunda, tiene que ver con lo político y con el cambio social en varias escalas y la tercera, es pedagógica: una forma de educarnos entre todos en la acción transformadora (p. 153).

En esta línea, Alatorre (2003) explica que “la investigación-acción es vista como una indagación práctica realizada por el profesorado, de forma colaborativa, con la finalidad de mejorar su práctica educativa, a través de ciclos de acción y reflexión” (p. 167).

Suárez Pazos (2002) menciona que la investigación acción surgió en Estados Unidos en el marco de la segunda guerra mundial, momento en que se requería que las personas modificaran sus hábitos alimenticios y su impulsor fue Kurt Lewin. Posteriormente, se utilizó para resolver problemas prácticos, de esta manera, las personas investigadoras se convirtieron en agentes de cambio. Lewin defendía que este cambio se realizaba “en colaboración directa con aquellas personas a quienes iban destinadas las propuestas de intervención” (s. p.). Después, se intentó trasladar este tipo de iniciativas al campo de la educación, pero fueron rechazadas, ya que en ese momento no se visualizaba a la persona docente como investigadora, por lo que quedó rezagada de los campos de exploración. Sin embargo, Carr y Kemmis (1988), retomaron la investigación acción y cuestionaron la tradicional “que ni conocía adecuadamente la realidad educativa ni era capaz de provocar mejoras” (p. 02).

Es decir, como lo indica Latorre (2003) surgió como una forma de indagación realizada por el profesorado para mejorar sus acciones docentes o profesionales y que les posibilita revisar su práctica a la luz de evidencias obtenidas de los datos y del juicio crítico de otras personas.

Aunque desde Lewin a la actualidad la investigación acción ha sufrido algunas transformaciones, Colmenares y Piñero (2008) indican que esas modificaciones no perdieron la “esencia central que implican los tres ápices del triángulo: investigación-acción-formación” (p. 110). A partir de esto, Fernández y Johnson (2015) indican los supuestos epistemológicos de la investigación acción:

1. Superación de la dicotomía investigación y práctica. Fernández y Johnson indican al respecto que “la investigación-acción tiene el propósito de realizar cambios además de generar una mayor comprensión de una situación” (p. 96).

2. Superación de la dicotomía conocimiento y práctica. Fernández y Johnson (citando a Reason y Bradbury, 2008) mencionan que “en investigación-acción, conocimiento y acción son integradas a través de ciclos de acción -en los que los investigadores prueban cambios en sus prácticas y recogen información- y reflexión, en que los investigadores buscan entender la situación y planifican nuevas acciones” (p. 96).
3. Superación de la dicotomía conocimiento local y conocimiento público-generalizable: tomando en cuenta que la investigación-acción parte de aspectos contextuales, “los actores-investigadores deben tener precauciones en las conclusiones que hacen sobre los resultados de su investigación y estar abiertos a que otros puedan reinterpretar sus resultados a la luz de nuevos contextos” (Somekh, 2006, p. 97).

Se amplía la información de esta metodología al puntualizar las características de la investigación-acción, definidas por Lattorre (citando a Kemmis y McTaggart, 1988):

- Es participativa. Las personas trabajan con la intención de mejorar sus propias prácticas. La investigación sigue una espiral introspectiva: una espiral de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión.
- Es colaborativa, se realiza en grupo por las personas implicadas.
- Crea comunidades autocríticas de personas que participan y colaboran en todas las fases del proceso de investigación.
- Es un proceso sistemático de aprendizaje, orientado a la praxis (acción críticamente informada y comprometida).
- Induce a teorizar sobre la práctica.
- Somete a prueba las prácticas, las ideas y las suposiciones.
- Implica registrar, recopilar, analizar nuestros propios juicios, reacciones e impresiones en torno a lo que ocurre; exige llevar un diario personal en el que se registran nuestras reflexiones.
- Es un proceso político porque implica cambios que afectan a las personas.
- Realiza análisis críticos de las situaciones.
- Procede progresivamente a cambios más amplios.
- Empieza con pequeños ciclos de planificación, acción, observación y reflexión, avanzando hacia problemas de más envergadura; la inician pequeños grupos de colaboradores, expandiéndose gradualmente a un número mayor de personas. (p. 25).

Este trabajo de investigación buscó un proceso transformador mediante la investigación-acción participativa, en el que se produjeran espacios comunes para promover grupos focales

dinámicos e impulsar conversaciones dirigidas que permitan fortalecer el estudio cualitativo. Además, se buscó insertar, de una manera, natural y horizontal el proceso de investigación con la población de estudio. Por lo que la búsqueda de información se basó en experiencias del personal docente del subsector, administrativo y las diferentes percepciones del estudiantado, de forma participativa, en reuniones-entrevistas, grupos focales y talleres.

Lo anterior, con el fin de que la investigación realizada sea más que un conjunto de datos informativos, sino un continuo de esta y se logren proponer las mejoras necesarias desde lo que las personas participantes en del estudio requieren, desde lo que indican a partir de su experiencia. Lo que resulta en un desarrollo en las habilidades de liderazgo del personal docente y, por ende, del estudiantado.

Cronograma de actividades. Cuadro 5. *Cronograma de actividades*

Etapa	Actividades por realizar	Fechas
1. Inicio y preparación.	Se visitó la institución, se identificó que problema, se elaboraron los objetivos y la justificación.	De enero 2018 a julio 2018
2. Trabajo de Campo.	Se definieron los métodos de recolección de información, se negociaron las fechas de aplicación, se aplicaron los instrumentos.	Agosto a octubre 2018
3. Análisis de la información.	Se realizó el análisis de la información mediante categorías.	Octubre a diciembre 2018
4. Diseño, Planificación, Validación y Elaboración de Propuesta	Se elaboró una propuesta que responda a las necesidades institucionales.	Febrero a mayo 2019
5. Etapa Informativa	Transmisión tanto al CGA como a la institución.	Mayo a julio 2019

Categorías de investigación

A continuación, se presentan las categorías de investigación:

Cuadro 6. *Categorías de investigación*

Categoría	Subcategorías	Habilidades	Preguntas	¿A quién?	¿Cómo?
<p>Habilidad es de Liderazgo</p> <p>destrezas necesarias para relacionarse positivamente con las demás personas, trabajar en equipo, automotivarse y motivar a las demás personas.</p>	<p>Habilidad para relacionarse positivamente con las demás personas</p> <p>Mezerville (2004), donde se reflejen las conductas de “tres actitudes fundamentales, como el respeto, la empatía y la autenticidad, las cuales constituyen los elementos esenciales para generar un ambiente propiciador de relaciones afectivas satisfactorias en la dimensión interpersonal” (p. 139).</p>	<p>Respeto: aceptación incondicional de otro como una persona valiosa, única e irrepetible (p. 140).</p> <p>Empatía: es la capacidad de identificarse con los demás y de ponerse en el lugar de las otras personas de manera que estas se sientan comprendidas. (p. 142).</p> <p>Autenticidad: se caracteriza por la congruencia entre lo que las personas piensan, siente dicen y hacen. Se expresa mediante expresiones de apoyo oportuno (p. 147).</p>	<p>¿A quién demuestran respeto, empatía y autenticidad los docentes?</p> <p>¿Cómo manifiestan el respeto, la empatía y la autenticidad las personas docentes entre ellos?</p> <p>¿Demuestran respeto empatía y autenticidad a los estudiantes?</p> <p>¿Cómo manifiestan el respeto, la empatía y la autenticidad las personas docentes al estudiantado?</p> <p>¿En qué momentos los docentes tienen conductas respeto, la empatía y la autenticidad?</p> <p>¿Con qué habilidades de liderazgo cuenta el personal docente?</p> <p>¿Cómo demuestran sus habilidades de liderazgo?</p> <p>¿Cuáles habilidades de liderazgo se deben potencializar?</p> <p>¿El personal docente cuenta con apoyo de la institución para desarrollar</p>	<p>A las personas estudiantes del Área de Construcciones Metálicas.</p> <p>Al encargado de Centro</p> <p>A la administradora de SCFP</p> <p>Documentos que vamos a revisar</p>	<p>Mediante un Grupo Focal</p> <p>En los tres casos mediante entrevistas semiestructuradas.</p> <p>Documentos institucionales</p>

	misma manera (Moya y Astorga, 2016; Colmenares y Delgado, 2008).	Delgado, 2008).		dora de SCFP A la orientadora o la trabajadora social	median te entrevistas semiestructuradas.
Gestión Educativa Se entiende como gestión educativa el proceso para fortalecer el sistema educativo, enriquecer los métodos pedagógicos y mejorar la calidad de la enseñanza Rico (2016).	Gestión de Desarrollo Humano Robbins (2004) las políticas y prácticas de recursos humanos, como “la selección de empleados, capacitación, evaluación del desempeño” (p. 489). Todos estos procesos influyen en la eficiencia, motivación y calidad de la gestión.	Prácticas de selección: Robbins (2004) “hacer corresponder las características de un individuo (capacidad, experiencia, etc.) con los requisitos del trabajo que va a realizar” (p. 489). 2. Capacitación: Robbins (2004), menciona cuatro categorías de capacitación: destrezas básicas de lectoescritura, técnicas, de relaciones interpersonales, de solución de problemas y de educación ética. 3. Evaluación de desempeño: Para Robbins (2004) “son un mecanismo para	¿Quién se encarga del proceso de selección? ¿Cómo lo hace? ¿El proceso de selección es efectivo? ¿Qué toman en cuenta para la contratación? ¿Reciben capacitación o retroalimentación constante el personal docente? ¿Quién se encarga de la actualización del personal docente? ¿Cómo lo hace? ¿De qué manera da seguimiento a que los conocimientos sean aplicados por el personal docente? ¿Cómo evalúan los docentes estas actualizaciones? ¿Quiénes evalúan? ¿Cómo lo hacen? ¿Qué evalúan? ¿Es eficiente la evaluación? ¿La evaluación les ayuda a mejorar sus procesos de enseñanza y aprendizaje?	Al encargado de Centro A la administradora de SCFP A la orientadora o la trabajadora social Al personal docente	Entrevistas semiestructuradas para conocer la opinión del personal docente y área administrativas. Revisión documental

		retroalimentar y como determinantes de la distribución de recompensas” (p. 499).	¿El programa <i>Formador de Formadores</i> del INA le ayuda al personal docente a contextualizarse en la labor de la enseñanza?		
	<p>Gestión de Mejora continua</p> <p>Robbins (2014) indica que, “en esta búsqueda del mejoramiento continuo se afirma que lo bueno no es bastante bueno y que incluso un desempeño excelente puede y debe mejorarse” (p. 456). Es decir, se debe tener una búsqueda constante de acciones que lleven a la excelencia de los procesos, en los que el personal se sienta involucrado en los programas de gestión de calidad.</p>	<p>1. Gestión de calidad: Robbins (2014) menciona: “Con los programas de administración de la calidad se pretende conseguir mejoras continuas en los procesos, de modo que la variabilidad se reduzca constantemente” (p. 456).</p> <p>2. Control Interno: “proceso mediante el cual permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos</p>	<p>Con respecto a los procesos de calidad. ¿Cómo entienden los docentes estos procesos? ¿Cómo se dan a conocer al personal docente? ¿Cómo evalúa el personal docente estos procesos? ¿Cómo funciona el seguimiento a estos mecanismos? ¿Existen procesos de calidad? ¿Qué mecanismos de control interno existen? ¿Quién los aplica? ¿Cómo los aplica? ¿Cada cuánto los aplica? ¿Cómo funciona el seguimiento a estos mecanismos? ¿Quién supervisa al personal docente, cómo lo hace, cada cuánto lo hace, qué se hace con los resultados? ¿De qué manera se hacen las devoluciones o las oportunidades de mejora (escrita, oral)? ¿Quién brinda y cómo seguimiento a esas</p>	<p>A las personas estudiantes del Área de Construcciones Metálicas. Al encargado del Centro A la administradora de SCFP A la orientadora o la trabajadora social A los enlaces de los núcleos tecnológicos</p>	<p>Se hará mediante grupos focales. Entrevistas estructuradas. En una ocasión mediante una evaluación.</p>

		<p>(Navarro y Ramos, citados por Carrión <i>et al.</i>, 2017, pp. 2-3).</p> <p>3. Supervisión y monitoreo:</p> <p>Carrión <i>et al.</i> (2017) mencionan: “Ambos presentan un enfoque de mejora continua que, a través de la evaluación, monitoreo y supervisión se encargan de la eficacia y eficiencia del Control Interno a partir del seguimiento” (p. 13).</p>	<p>observaciones?</p> <p>¿Quién se encarga de la revisión para determinar qué procesos cambiar?</p> <p>¿Cómo lo hace? ¿Qué evalúa? ¿De qué manera da seguimiento a las observaciones realizadas?</p> <p>¿Quién supervisa y monitorea estos procesos?</p> <p>¿Qué supervisan?</p> <p>¿Quién lo hace?</p> <p>¿Cómo lo hace?</p> <p>¿Qué seguimiento les dan?</p> <p>¿Manejan estrategias de innovación?</p> <p>¿Cuáles? ¿Cómo lo hacen? ¿Funcionan?</p>	
--	--	--	---	--

Análisis de la información

El análisis de las categorías se realiza mediante el método de la triangulación. Borges *et al.* (2018) indican que la:

Triangulación entre métodos es la combinación de dos o más recolecciones de datos, con similares aproximaciones en el mismo estudio para medir una misma variable. La inclusión de dos o más aproximaciones cualitativas como la observación y la entrevista abierta para evaluar el mismo fenómeno es un ejemplo de triangulación metodológica (p. 3).

Por lo tanto, para el presente estudio se enfoca la triangulación de datos en tiempo, documentación, espacio y personas. Todo esto con la aplicación de procesos que permitan la objetividad de la investigación mediante instrumentos como las entrevistas semiestructuradas, análisis documental, grupos focales y la observación.

Al contar con varios ángulos de la investigación se logra la eficiencia, control y calidad del estudio realizado, pero para alcanzar la objetividad se debe tomar en cuenta lo que mencionan Borges *et al.* (2018):

- a) Ante todo, se hace necesario considerar el objetivo del instrumento en cuestión como la dimensión a evaluar; de este modo los ítems comprendidos se constituyen en indicadores.
- b) Para el feliz logro del propósito que se sigue debe cuidarse de que haya coincidencia entre los aspectos que se miden con cada instrumento (encuesta, entrevista y guía de observación) (p. 5).

Por este motivo, las herramientas elegidas para el presente estudio se adaptaron al tipo de investigación y población, con estas se lograron métodos y espacios agradables para conocer la realidad de cada persona mediante la técnica de entrevistas semiestructuradas. De igual manera se realizó para los grupos focales del profesorado y el estudiantado del área.

Análisis de categorías

Habilidad para relacionarse positivamente con las demás personas. Con respecto a esta categoría, se evaluaron las actitudes de respeto, empatía y autenticidad por parte de las personas

docentes hacia el estudiantado y entre ellos.

Respeto. En relación con las conductas concernientes a la habilidad del respeto, se mencionan algunas conductas poco apropiadas por parte de los docentes. Los estudiantes indicaron que:

“Muchas veces uno los ve y están afuera en las bancas o andan por ahí y siempre es con el teléfono en la mano, a veces le dan más importancia al teléfono, sacan sus momentos para uno pero igual le dan más importancia al teléfono” (09 noviembre 2018).

“Un apodo, pasa, pero a veces se expresan muy feo y, todos somos humanos y yo puedo reaccionar y tirarle un martillo en la cara de un colerón [...] eso puede pasar porque todos tenemos problemas en las casas y él puede detonar eso o algo peor” (09 noviembre 2018).

“El man lo ve a uno así, está durmiendo a ratos abre los ojos y está hablando y está perdido, no sabe ni lo que está diciendo” (09 noviembre 2018).

“(xxx) no respeta, no explica, muy inmaduro” (09 noviembre 2018).

“Esto dice mae, sos un gran profesor, eso es cierto, pero sos un carepicha, cuando te da la come mierda, como con la regla, tenés que aprender a que sos un mae en este mundo, así que tenés que mejorar ante todo como persona” (09 noviembre 2018).

“Rescatando lo bueno, los modales, porque ciertos profesores, también son respetuosos, llegan a hablarle a uno, a apoyarlo o a dar explicaciones en el taller” (09 noviembre 2018).

Por otra parte, el encargado de centro mencionó:

“No podemos pedirle a una persona que no está acostumbrado a saludar o que tiene serios problemas en su proceso de comunicación de que cuando esté dando clases lo logre de manera apropiada, entonces eso ya nos va a traer problemas” (08 de noviembre 2018).

“Se les sale la chota, se les sale las indirectas y eso afecta tanto al grupo de compañeros docentes como a los estudiantes y vamos a ser muy claros aquí, el docente es la guía del estudiante y es el ejemplo, si los docentes dan problemas, los estudiantes van a dar problemas” (08 de

noviembre 2018).

Por otra parte, la administradora de servicios expresó:

“Tengo un problema con el profesor [...], que él es muy joven y se confunde con los chicos en edad y se comporta como un chico. Ese hilo que debe haber, hace que se pierda el respeto, se puede tratar bien, se puede vacilar, se puede hacer todo, pero yo soy el profesor” (09 noviembre 2018).

La persona enlace entre el Núcleo Tecnológico y el subsector, indicó al respecto:

“Sí y no, hay docentes con puntos de vista algo extremo que molestan el quehacer de otros compañeros, algunos de ellos han tenido inconvenientes con los estudiantes, pero en términos generales hay una bonita relación docente-docente y docente-estudiante” (12 de diciembre 2018).

De esta manera, se evidencia que en el subsector los docentes presentan conductas poco respetuosas hacia las personas estudiantes, por ejemplo, decirles apodos, darle prioridad al teléfono, utilizar normas de cortesía. También se muestra mucho enojo por parte del estudiantado por esas situaciones, el cual se percibe en frases como “tenés que aprender a que sos un mae en este mundo”, “yo puedo reaccionar y tirarle un martillo en la cara de un colerón”. Estos escenarios son conocidos por la parte administrativa, que identifica como consecuencia que el estudiantado pierda el respeto hacia el docente.

El respeto, según López-Fernández (2015) es una de las características que favorecen en mayor medida una relación interpersonal. Por otra parte, Gastón de Mezerville (2004) también indica esa “aceptación incondicional de otro como una persona valiosa, única e irrepetible [...] como una actitud fundamental para relacionarnos positivamente con las demás personas” (p. 140). Bunch (2016) va más allá y señala que tratarse con respeto es un derecho humano, “donde uno no da respeto y otros no perciben respeto, los derechos humanos y la justicia social son más que evasivos” (p. 183). A la vez, Meliá (2016), menciona la importancia de las conductas de respeto en el profesorado, para ser ejemplo para las personas estudiantes:

Para que todo el profesorado actúe de forma colegiada, siendo modelos de referencia homogéneos respecto a principios básicos de orden democrático y de actuación social. Las

vivencias del alumnado en las Escuelas deben estar acordes con lo que se les pretende aportar como personas. Si hablamos de equidad, de justicia, de aceptación y respeto por la diversidad, de la tolerancia o del esfuerzo y el respeto, etc. deben vivirlos, sentirlos (p. 356).

Sin embargo, en la información no se percibe que el personal docente muestre esta habilidad al relacionarse con las personas estudiantes, ni entre ellos mismos. Esto genera que el estudiantado perciba, en muchas ocasiones, una relación de menosprecio e injusticia hacia ellos y ellas.

Empatía. Con respecto a la empatía, se perciben ambigüedades en lo mencionado por las personas entrevistadas. Las personas estudiantes indicaron respecto a este tema:

“Yo resalto lo bueno, a veces, los profes lo apartan un toque a la persona para decirle ellos, vea haga esto así o así y explican las experiencias que han tenido, yo destaco eso, porque están poniendo un ejemplo para que uno no pase por lo que ellos pasaron” (09 noviembre 2018).

“Aquí nos dijeron que no se molestaran entre compañeros, pero a veces, hasta el profesor molesta, hasta el profesor se presta, más bien él dice, a veces, para que se burlen de uno” (09 noviembre 2018).

“Lo que se ve en el taller todos los días, el profesor ahí, tratando de explicarnos lo que tenemos que hacer y cómo hacerlo [...] el profesor que nos ha tocado a nosotros sí ha sacado el tiempo para explicarnos y demostrarnos” (09 noviembre 2018).

“Es muy empático” (09 noviembre 2018).

La administradora de servicios, mencionó con respecto a la empatía y a las habilidades de liderazgo:

“Los profesores (menciona tres docentes) todos cumplen con las características positivas de habilidades de liderazgo, como el respeto, empatía, autenticidad, relaciones positivamente, comunicación, escucha y cooperación” (09 noviembre 2018).

“Los profesores (menciona cuatro docentes) no presentan ninguna habilidad de liderazgo.

Son personas que no respetan, no tienen empatía” (09 noviembre 2018).

De esta forma, se conjetura que, para el estudiantado la empatía se enmarca en la preocupación que tienen algunas de las personas docentes para que estos aprendan, les demuestren sus conocimientos y se preocupen por sus necesidades. Se visualiza entonces una división clara entre un conjunto de personas docentes que muestra esa habilidad y otro grupo que no lo hace, situación que también indica la parte administrativa.

John Adair (citado por Velázquez, Montejano y Allier, 2015), indica que una característica clave para una persona líder es “el cuidado por el individuo debe ser esencialmente práctico; eso significa tomar en serio sus necesidades e intereses” (p. 171). También menciona la importancia de la empatía como “una característica básica del liderazgo, que permite descubrir los deseos, necesidades y requerimientos de sus seguidores, para definir cuál es la mejor posición dentro del equipo” (p. 173). La empatía es importante, según de Mezerville (2004), pues posibilita que las personas se sientan comprendidas.

Autenticidad. En cuanto a la variable de la autenticidad, la información recolectada fue mínima, la única persona que hizo referencia al respecto fue la administradora de servicios, quien indicó:

“Tres profesores [...] carecen de todas las habilidades, como respeto, empatía, autenticidad, comunicación, escucha, cooperación relaciones positivas” (09 noviembre 2018).

Como se evidenció en categorías anteriores, las personas estudiantes perciben muchas conductas irrespetuosas, por lo que la autenticidad podría estar relegada en las relaciones docente-estudiante.

Para Gastón de Mezerville (2004) la autenticidad “se caracteriza por la congruencia entre lo que las personas, piensan, siente dicen y hacen. Se expresa mediante expresiones de apoyo oportuno” (p. 147). Se percibe como conclusión de esta categoría que los docentes del Área de Construcciones Metálicas tienen pocas habilidades para relacionarse positivamente, esto puede tener un impacto negativo en la comunidad estudiantil, ya que no se sienten respetados ni comprendidos. Se encuentra la necesidad de favorecer estas habilidades para un ambiente justo

para el estudiantado.

Trabajo en equipo. Las siguientes categorías surgen de las habilidades de trabajo en equipo, es decir, aquellas necesarias para la comunicación y la cooperación que permiten alcanzar objetivos comunes.

Comunicación asertiva. Con respecto a la comunicación asertiva, en la información recopilada se describen dos tipos de docentes: unos que comunican y comprenden y otros que se perciben más agresivos. Al respecto los estudiantes mencionaron aspectos positivos:

“Tenemos profesores positivos y profesores negativos, xxxx es un excelente profesor, comunica bien y de forma positiva, tiene mucho conocimiento” (09 noviembre 2018).

“El profesor xxx mucho conocimiento, muy sociable y comprensivo” (09 noviembre 2018).

“Del profesor (xxx) no tenemos ninguna queja es un excelente profesor” (09 noviembre 2018).

Además, aspectos negativos:

“El profesor (xxx) tiene mala comunicación, es impuntual y comunicación agresiva” (09 noviembre 2018).

“Lo que pensamos de los profesores que nos ha tocado [...] todos son percepciones, pensamientos y alguna que otra crítica para esos profesores, dos o tres profesores que nos han tocado, la primera, por ejemplo, es que debería dejar las emociones en la casa” (09 noviembre 2018).

“Aquí en esta institución hay muy buenos profesores, en excepción algunos [...] que no saben relacionar clases con problemas personales, hasta noté malas actitudes en el momento de calificar, es pelón” (09 noviembre 2018).

“Tal vez tiene problemas en la casa y se desquita con Fabricio y con el resto de los alumnos” (09 noviembre 2018).

Por otra parte, la administradora de servicios mencionó:

“Profesor [...] se licenció y no sabe ni escribir, usted me perdona, pero es lo que creo. Vieras ahora que es licenciado, es increíble, el maltrato, la agresión, juega de muy importante” (09 noviembre 2018).

Asimismo, el encargado de centro indicó:

“Que ganamos con que tengamos un muy buen técnico, pero que no sabe comunicar, que ganamos con tener un buen técnico, pero que no sabe dirigirse a sus estudiantes, dirigirse, de una manera, respetuosa” (08 de noviembre 2018).

A partir de lo anterior se evidencia comunicación agresiva hacia las personas estudiantes en el Área de Construcciones Metálicas. Con la excepción del personal docente que utiliza otros tipos de comunicación, parece que esta es la que más identifica tanto la administración como el estudiantado, quienes opinan que las personas docentes van enojadas de sus casas y, por eso, les tratan de forma poco adecuadas.

Ugalde y Canales (2017) hacen referencia a que la persona asertiva es respetuosa en todo momento con su interlocutor. Para las autoras, en la educación la comunicación asertiva es muy importante, ya que “un docente debe escuchar cuidadosamente a sus estudiantes, comprender sus sentimientos, estar interesado en lo que dicen y ser sensitivo a sus necesidades” (p. 53). Además, explican (citando a Van der Hofstandt, 2005) que “los estilos pasivo y agresivo son los dos extremos opuestos de un continuo, en cuyo punto medio se sitúa el estilo asertivo, que constituye el grado óptimo de utilización de los diferentes componentes verbales, no verbales y paraverbales de la comunicación” (p. 61). De esta manera, se identifica la necesidad de fortalecer la comunicación asertiva en el personal docente del área para generar un ambiente de aprendizaje más positivo para las personas estudiantes.

Cooperación. En lo concerniente a la cooperación se muestran opiniones divididas con respecto a si la persona docente cuenta con conductas que la reflejen. En cuanto a este tema, los estudiantes mencionaron:

“Nos llevamos muy bien con los profesores y entre ellos se llevan muy bien también, si

necesitamos algo que nos hace falta, entre los profesores se lo piden, si tienen se lo comparten” (09 noviembre 2018).

“El profesor le ayuda a uno mucho si uno necesita cualquier cosa” (09 noviembre 2018).

“El profesor xxx, escucha muy bien y coopera con los estudiantes” (09 noviembre 2018).

“El profesor xxx trata de ayudar a los estudiantes” (09 noviembre 2018).

“Luchan por los suministros que en la bodega se niegan a dar” (09 noviembre 2018).

Por otra parte, el encargado del centro indicó:

“El perfil es muy positivo de la mayor parte de ellos, el problema que tienen es que les cuesta trabajar en equipo, son buenos, pero individuales, no saben sumar sus esfuerzos, para lograr grandes cosas, sería algo muy increíble si ellos logran hacer esa cohesión. Son muy colaboradores” (08 de noviembre 2018).

La persona enlace entre el Núcleo Tecnológico y el subsector, expresó al respecto:

“Todavía con las diferencias, los docentes de CM trabajan en equipo” (12 de diciembre 2018).

Lo anterior evidencia que el personal docente cuenta con habilidades para cooperar con las personas estudiantes, sin embargo, se presentan debilidades en el trabajo conjunto, en los momentos en que se requiere trabajar en equipo.

Calvo (2017) indica que cooperar se refiere a la “capacidad de ser recíproco, de comprometerse y de abordar un objetivo común, abandonando la perspectiva del yo y adoptando la del nosotros” (cf. Tomasello, 2008, pp. 50-70) (p. 90). Calvo menciona la importancia de trabajar desde la cooperación:

Todo comportamiento recíproco que desee estar a la altura de una sociedad cordial – madura, emotiva, sintiente, dialógica y comprometida– debería partir de ese mínimo que constituye el reconocimiento mutuo, de hallarse frente a seres capaces de dialogar, valorar, emocionarse, actuar y comprometerse en cualquier ámbito de actividad, incluso el económico; de relacionarse cordialmente en busca de sentido sobre las distintas cosas,

experiencias, proyectos y decisiones del mundo vital (p. 106).

Por otra parte, Gil, Francisco *et al.* (2011), revelan que la importancia de la cooperación para el trabajo en equipo, es que se van “constituyendo estructuras ideales para generar y compartir conocimiento, promover el rendimiento y mejorar la satisfacción de sus integrantes” (p. 25). Debido a esta visión de generar ideas y construir conocimiento es importante fortalecer la cooperación en el subsector, no solo de la persona docente con su grupo de estudiantes, sino también del equipo de docentes y con la administración. Además, mejorar en esta área proporcionaría un ejemplo como habilidad blanda para el estudiantado.

Con respecto al área de trabajo en equipo, se percibe en el subsector existen muchas oportunidades de mejora, de manera que las habilidades que ya poseen se potencialicen en pro del bienestar del subsector y, por ende, del estudiantado. Esto beneficiaría desde la estructura física hasta la calidad de los servicios de Capacitación y Formación Profesional.

Motivación al logro. La última subcategoría permite visualizar si existe una preocupación por hacer las tareas con constancia y calidad y promover que las personas estudiantes las realicen de la misma manera. A esta subcategoría se le llama motivación al logro.

Calidad y constancia. Se describe con muchas limitaciones la calidad y constancia del personal docente en cuanto a sus funciones pedagógicas y en las metodologías utilizadas. La persona enlace entre el Núcleo Tecnológico y el subsector, indicó al respecto:

“Existe calidad y ganas de hacer las cosas bien, la constancia se ve disminuida por el quehacer administrativo y las faltas de equipo o bienes que minan las ganas de trabajar de algunos” (12 de diciembre 2018).

A la vez, las personas estudiantes mencionaron:

“Está explicando en la pizarra y no sabe que está haciendo, entonces los alumnos les ayudan, está malo [...] cuando tenemos dudas en el taller se va y no aparece y en matemática explica, dos más dos igual tres y llega de mal humor a veces” (09 noviembre 2018).

“Mi pensamiento sobre el profesor actual, es no sabe ser profesor, no sabe mucho, no tiene

conocimientos para enseñar, no sabe cómo utilizar las herramientas [...] las explicaciones las deja a medio palo, no explica completo, se pasa saliendo del aula cuando más los estudiantes lo necesitan” (09 noviembre 2018).

“Otras veces uno ve a otros profesores por los pasillos caminando, para arriba, para abajo, para arriba, para abajo, dando vueltas por todo lado, a veces, uno los anda buscando y no se sabe dónde están” (09 noviembre 2018).

“El profesor le exige a uno puntualidad y que esté siempre en el taller, pero él no lo enseña, no lo demuestra, él tal vez anda para arriba y para abajo, con el teléfono” (09 noviembre 2018).

“El primer día llegó tarde y bravo, llegó tan bravo que Kenneth tuvo que ir a buscar a doña Ana Iris, de 46 horas que duraba el curso, no dio 30 horas [...] en pocas palabras un irresponsable” (09 noviembre 2018).

“Maneja los temas, sabe mucho, con las personas es dedicado, pero tenemos docentes que son todo lo contrario” (09 noviembre 2018).

Por otra parte, el encargado de centro indicó:

“Hay dos o tres docentes que usted dice, ojalá todos fueran como ellos, porque son muy colaboradores, preocupados por los estudiantes, por su bienestar, por su rendimiento, conocimiento, crecimiento como persona, entonces uno sí los ve muy comprometidos, a que haya esa mejora” (08 de noviembre 2018).

Con respecto a la calidad, se perciben dificultades en el momento de transmitir los conocimientos, ya que el estudiantado percibe que no tienen suficientes conocimientos técnicos y pedagógicos, por lo que más bien se enredan para dar las lecciones. Por otro lado, no reflejan calidad como ejemplo de valores, ya que las personas estudiantes indican que llegan tarde, responden de manera grosera y usan el teléfono, por ende, no se percibe que reflejen tampoco constancia en sus trabajos, ya que no terminan las explicaciones y dejan a los jóvenes solos en el taller. Esto refleja poca motivación al logro, ya que con esas actitudes no se pueden lograr estándares de excelencia en la educación.

Al respecto McClelland (citado por Colmenares y Delgado (2008) definió la variable motivacional *motivo de logro* como “una orientación general hacia alcanzar cierto estándar de excelencia” (s. p.). Esto permite que la persona “1) realice tareas moderadamente desafiantes. 2) persista en esas tareas. 3) persiga el éxito y la actividad innovadora e independiente” (p. 188). Además, se menciona el término como “impulso de superación en situaciones de rendimiento, preocupación por hacer las tareas cada vez mejor, lograr objetivos difíciles y alcanzar un nivel de resultados óptimo” (Gaviria y Fernández, citados por Moya y Astorga, 2016, p. 62).

Gestión de Desarrollo Humano

En la siguiente categoría se analizan las prácticas de selección, capacitación y evaluación, que tienen como fin el desarrollo del recurso humano.

Prácticas de selección. En la investigación realizada se puede observar que, en el momento de la contratación del personal docente del área de Construcciones Metálicas, se cumplen los procesos administrativos estipulados por la institución. Se puede visualizar en el documento *IGR05 Ejecución de los SCFP* que en el apartado “2.1.4 La persona docente realiza las siguientes actividades” (s. p.). En este se presenta la lista de todas las actividades que debe realizar el personal docente, que podría servir como perfil de ingreso.

Además, el procedimiento de calidad *IGFST12 Evaluación de la Idoneidad Docente en la Formación profesional*, indica todos los procedimientos para que el Núcleo Tecnológico evalúe si una persona cumple con el perfil requerido para la docencia. Para esto, en primera instancia se revisa el currículo y se realizan pruebas técnicas y de competencia pedagógica. Por otro lado, se encuentra el procedimiento *PURHPD01 Contratación de Personal por el Régimen del Servicio Civil*, en el que se visualiza la diferencia en la contratación de personal docente, con respecto a los otros puestos, debido a las pruebas que deben realizar y que deben enviarse a Recursos Humanos para proceder con la contratación.

La persona enlace entre el Núcleo Tecnológico y el subsector, indicó al respecto:

“El proceso de selección de los docentes pasa por dos filtros: el llenado de los documentos del interesado quien lo entrega a RR. HH.-INA, después sí existiera alguna vacante RR. HH. le

indica al NMM que le realice el aval respectivo que son las pruebas técnicas requeridas para el puesto” (12 de diciembre 2018).

“No, no se pretende contratar una persona que ya conozca, por lo general los docentes del INA no estudiaron para *enseñar* son personas con otras profesiones *base* que desean transmitir sus conocimientos por lo que son más técnicos que docentes [...] Técnicamente, los docentes conocen de su campo, ya que se solicita al menos 3 años de experiencia” (12 de diciembre 2018).

En cuanto a la contratación, los docentes mencionaron:

“El núcleo tiene asignado un compañero del área nuestra, entonces cuando se hace necesaria una contratación, se les llama por teléfono a estudiantes que estuvieron aquí y se les invita a participar en el proceso de selección”.

“Tiene pruebas teóricas y prácticas, debe tener tres años de experiencia. Se les hace pruebas de soldadura, dibujo, cálculo matemático, teoría”.

Por otra parte, el encargado de centro señaló:

“No podemos pedirle a una persona que no está acostumbrado a saludar o que tiene serios problemas en su proceso de comunicación de que cuando esté dando clases lo logre de manera apropiada, entonces eso ya nos va a traer problemas”.

“Qué ganamos con que tengamos un muy buen técnico, pero que no sabe comunicar, qué ganamos con tener un buen técnico, pero que no sabe dirigirse a sus estudiantes, dirigirse, de una manera, respetuosa”.

“Una cosa es ser técnico, que está aplicando en un puesto de trabajo sus conocimientos y otra cosa es ser un docente que en el caso del INA se requiere entonces dos conocimientos, el conocimiento técnico y el conocimiento de ser docente, que tiene que ver más con las habilidades de transmitir conocimiento, habilidades de tomar un individuo y convertirlo en un técnico, eso no se está dando, en algunas situaciones”.

Como se puede observar, aunque se cumplen los procedimientos estipulados, el personal docente no cumple necesariamente con las condiciones requeridas para su puesto de trabajo. Al

respecto Robbins (s. f.) indica que, una de las primeras necesidades de una organización es contratar al personal ideal, que contribuya al desarrollo y al ambiente de trabajo. Para esto, se utiliza la selección del personal, la cual, para que sea eficaz es necesario “hacer corresponder las características de un individuo (capacidad, experiencia, etc.) con los requisitos del trabajo que va a realizar” (p. 489). Si esto no se consigue se limita tanto el desempeño como la motivación de las personas.

Programas de capacitación. Con respecto a la capacitación, no se perciben acuerdos entre la administración, el personal docente y entre estos, en cuanto a la calidad y la atinencia de las capacitaciones. En lo que sí parece haber acuerdos es que no existe seguimiento a la aplicación de las capacitaciones: Por ejemplo, los docentes mencionaron:

“Igual el núcleo, coordina con recursos humanos y se selecciona con base en las necesidades que usted coloque en los registros del seguimiento técnico metodológico”.

“A uno le pregunta que competencia quiere pulir o las siente débiles y usted lo coloca ahí que necesita preparación en dibujo, docencia, en cálculo, soldadura y así se seleccionan los posibles temas”.

“Es muy limitada, es una semana, que en realidad son seis horas, por cinco días, son treinta y dos lecciones y no es suficiente, si es afín, pero no es suficiente”.

“He tenido dos años y resto de estar yendo a capacitaciones y que lo único ha sido cambiarle el nombre y ha sido a criterio de ellos y no a criterio de lo que hemos solicitado, porque yo he solicitado varios acompañamientos y cosas así y he recibido ningún acompañamiento. Han seleccionado lo que ellos piensan que todos necesitan y, a veces, no es así”.

“Yo tengo tres años de estar aquí y nunca he recibido lo que he necesitado, siempre ha sido lo que ellos quieren”.

“Hay capacitaciones técnicas, de pedagogía, de género, metodología, técnicas participativas, de relaciones humanas”.

“En treinta y dos años que tengo de trabajar aquí, nadie ha aparecido, uno, dos, tres meses

después a ver si lo que me dieron, me sirvió”.

“De Recursos Humanos mandan por sistema a ver si a uno le gustó o no le gustó nada más”.

“No, no, no es que vaya ningún seguimiento”.

“Para mí todas aportan. No puedo decir que haya ido a alguna y diga, no aprendí nada”.

“En todas aprende uno algo. Todas aportan. A veces, muy poco”.

“Aunque sea lo mismo del año anterior, se aprende”.

El encargado de Centro expresó con respecto a las capacitaciones:

“Con respecto a la capacitación, creo que se hacen esfuerzos, hacemos entre comillas capacitaciones enlatadas, entonces no estamos identificando de cada individuo, cuál es su perfil y, por ende, no sabemos cuáles son sus debilidades, entonces para citar ejemplos, puede que mi problema no sea técnico y resulta que la capacitación que dieron es técnica, entonces no hay valor agregado, resulta que las debilidades están en el tema de evaluación o están en el tema de planificación de la enseñanza [...] entonces lo que debieran hacer es dar una capacitación que favorezca el desarrollo”.

“Es mejor algo que nada, pero si se pierde mucho esfuerzo, porque entonces las capacitaciones no impactan”.

Los programas de capacitación tienen muchas ventajas entre las organizaciones, por ejemplo, favorecen la motivación, preparan al personal para los cambios en sus puestos de trabajo y mejoran el ambiente interno. Para esto, Robbins (2004) menciona cuatro categorías generales de capacitación: destrezas básicas de lectoescritura, técnicas, de relaciones interpersonales, de solución de problemas y de educación ética.

La mayor parte de la capacitación está dirigida a actualizar y mejorar las capacidades técnicas de los empleados. Esto se debe a las nuevas tecnologías y diseños, por esta misma razón, el personal operativo requiere destrezas básicas de lectura, escritura y aritmética para entender los

controles numéricos del equipo, interpretar las hojas de procesos y de comunicación oral para trabajar en equipos. Por otro lado, está la capacitación en habilidades de relaciones interpersonales que incluye aprender a escuchar, a comunicar ideas claramente y a funcionar mejor como integrantes de equipos y las de habilidades de resolución de problemas que pretenden fortalecer la lógica, el razonamiento y la habilidad de definir problemas, así como la capacidad de determinar causas, encontrar y analizar alternativas y elegir soluciones. Por último, está la capacitación ética, que ayuda al personal a reconocer las disyuntivas morales, estar atentos a las implicaciones éticas de sus acciones y reafirmar las expectativas de la organización de que se conducirán de manera moral.

Para aplicar estas capacitaciones existen diferentes tipos de métodos, clasificados entre formales e informales y dentro del trabajo y fuera del trabajo. La capacitación formal se planea con tiempo y tiene un formato estructurado, mientras que la informal es la ayuda que se brindan las personas entre ellas, al compartir información para solucionar problemas. Por otro lado, “la capacitación en el trabajo abarca rotación, sistema de aprendices, asignaciones de suplencia y programas de mentores formales. El principal inconveniente de estos métodos de capacitación en el trabajo es que trastornan el centro laboral” (Robbins, 2004, p. 495).

Según lo encontrado, es necesario articular los esfuerzos para que la capacitación genere mayor beneficio al personal docente y, por ende, mejore la calidad de la educación que reciben las personas estudiantes, al buscar temas atinentes a las necesidades de cada uno y evaluar el impacto que tienen y que no se consideran como capacitaciones aisladas o mal planificadas.

Evaluación. En la indagación realizada se puede observar que el personal cuenta con tres tipos de evaluaciones: la *Evaluación de Desempeño* que es anual y la realiza la jefatura, la *Supervisión Administrativa* que es responsabilidad de la administración del Centro Ejecutor y el *Seguimiento Técnico Metodológico* por parte del Núcleo Tecnológico. Con respecto a la Supervisión Administrativa, en el IGR08 Evaluación de los SCFP por parte de la persona participante indica lo siguiente:

La persona Encargada de Servicio al Usuario y del Centro Ejecutor de Servicios de Capacitación y Formación Profesional correspondiente evalúa al menos un módulo del 100 % de los Programas y el 60 % de los Módulos independientes en ejecución. Por lo tanto, todo docente (plazo fijo, de planta y de contrato, es evaluado al menos una vez al año) (s.

p.).

Más adelante indica:

Todas aquellas evaluaciones con calificación inferior a un 70 % son trasladadas a la persona Encargada del Centro Ejecutor, Proceso de Servicio al Usuario o a la Persona Encargada del Núcleo Tecnológico, según corresponda. Esta persona analiza los datos y toma las medidas correctivas que considere oportunas e instruye al personal a su cargo para implementar las mejoras y dar seguimiento a las acciones (s. p.).

Por otro lado, el documento, IGFST1106 *Evaluación y Asesoramiento de la Persona Docente* menciona con respecto al Asesoramiento técnico Metodológico:

- a) Todas las personas docentes (que laboran para el INA, los que están por contrato de ente público y privado, Unidad de Centros Colaboradores y Unidad de Acreditación) se evalúan y asesoran al menos una vez cada dos años. b) las personas docentes que requieren de un seguimiento después de la evaluación, quedan fuera del proceso de selección ya que, según la situación detectada, son necesariamente evaluadas por el tiempo que se considere necesario para subsanar las debilidades (p. 2).

Si la nota obtenida es menor a 75 amerita la elaboración de un Programa de Asesoramiento Técnico y Metodológico, se anota en el apartado 6 del FR GSFT 28 Evaluación Técnico Metodológica de la Persona Docente.

Por último, P URH PDRH 04 *Gestión de Desempeño* indica todo el procedimiento que se debe seguir para realizar la evaluación de desempeño, la cual inicia con un compromiso de resultados, por lo que se negocia entre la persona funcionaria y la jefatura. Es bajo esos parámetros que se realiza la evaluación, además, incluye una escala comportamental. También incluye la devolución de la evaluación a la persona funcionaria y un plan de mejora en caso de ser requerido. Acerca de las evaluaciones, el encargado del Centro explica:

“La institución tiene un sistema de evaluación de desempeño ya establecido para ingresar toda la evaluación, la evaluación del desempeño, recoge una serie de valores generales, en cuanto a la atención del servicio al cliente, el rendimiento, a nivel de proceso hace las cosas que tienen

que hacer, coordina lo que tiene que coordinar, es algo como muy estructurado y, posteriormente, hay una segunda parte, un conjunto de objetivos, hay otra parte que son objetivos que define la jefatura, por ejemplo, que cumpla con los cursos que se le asignan, que ejecute lo asignado, que participen en los comités, aseo y orden de los talleres”.

“Existen dos mecanismos de evaluación sobre el servicio, uno se desarrolla desde la perspectiva administrativa, entonces se aplica un formulario a los estudiantes, se consulta sobre el servicio al cliente, los servicios complementarios si han sido oportunos, si llegaron los materiales, al estudiante se le pregunta un poco, que se hace, pero volvemos al tema somos pobres en acciones correctivas. Y posteriormente desde la perspectiva técnica, están las evaluaciones técnicas al docente, entonces que busca esta evaluación técnica, que el docente esté cubriendo correctamente los objetivos, que haga sus planeamientos de clase, que su interacción sea correcta con el estudiante desde la perspectiva de docencia. Esta la hace el núcleo tecnológico, quién envía a una persona a hacer las veces de un supervisor, un asesor, que en buena teoría debería igual realimentar estos aspectos, para corregir técnicas, pero que complicado, que son muy pocos, la evaluación no es suficiente y después, la misma debilidad, cómo un técnico le enseña a otro técnico de educación. Ahí hay una seria debilidad”.

“En la retroalimentación yo los atiendo y les digo bueno, que hiciste, que dejaste de hacer, si alguno presentó un problema, de digo se acuerda que nos reunimos para tal cosa, bueno ese tipo de situaciones, es las que uno maneja en una evaluación”.

“Pero, el sistema de evaluación en el ámbito institucional es muy débil, es muy limitante en acciones correctivas. Nosotros podemos señalar que, si este docente estaba presentando tal problema, debería capacitársele, pero no hay esa continuidad, de aquí está el problema, el problema se vio como una situación, no se le dio un proceso, un seguimiento, a través del tiempo, entonces no hay esa medida correctiva”.

Por otro lado, la persona enlace entre el Núcleo Tecnológico y el subsector, mencionó al respecto:

“La evaluación metodológica evalúa su comportamiento ante las personas participantes y su labor como docente, el CRI simplemente evalúa el cumplimiento de objetivos anuales” (12 de

diciembre 2018).

A la vez, el personal docente expresó acerca de las evaluaciones:

“Nos evalúa en primera instancia el encargo del centro y en segunda instancia los que pertenecemos al núcleo, tenemos la evaluación por parte del núcleo, ellos nos hacen la evaluación del desempeño”.

“En realidad, eso viene de recursos humanos o sea es algo institucional y es una vez al año, es el estudio este para ver la idoneidad, a ver si esa nota es, si cumplió todas las metas que le pusieron en el año”.

“A usted le dan una hoja de cumplimiento, asesorías, asistencias, entonces ahí a usted le dicen, usted cumplió 99 %, el 100 %”.

En cuanto a la supervisión administrativa, indicaron:

“La administradora de servicios se encarga de la supervisión administrativa. Es una resolución de problemas”.

“Se plantea un problema X y se plantea solución”.

“Se da cuando un estudiante va allá a denunciar algo o al contrario que uno vaya y diga que hay alguna situación con algunos estudiantes, entonces se media y se da seguimiento”.

Con relación al seguimiento técnico metodológico señalaron:

“Los seguimientos técnico metodológico son parte del núcleo”.

“No pasa nada, en realidad eso tiene que ver con la forma de atender el grupo, con el plan de lección, si los objetivos que dice ahí, son los que usted aplicó durante la lección o sea eso es un poquillo metodológico”.

Del seguimiento de las evaluaciones el personal docente indicó:

“Si usted saca un 70 o 110, si le falta algo tiene lo otro, no tiene trascendencia”.

“De eso nunca hay un seguimiento, al menos a mí nunca me han dado seguimiento de nada”.

Toda la institución debe contar con una metodología y estructura de evaluación para sus colaboradores, esto con el fin de dar seguimiento y brindar retroalimentaciones de las labores realizadas. Entre las organizaciones existe la evaluación del desempeño, Robbins (2004) describe la importancia de estos procesos porque “son un mecanismo para retroalimentar y como determinantes de la distribución de recompensas” (p. 499). También ayudan, en general, a tomar decisiones referentes a los recursos humanos, como validar procesos de selección y capacitación. Un aspecto importante de la evaluación de desempeño es que el personal debe tener claro qué y cómo se evaluará y qué sucederá con esa evaluación.

Con el análisis de información recopilada e indicaciones esenciales que hace Robbins (2004) se puede deducir que las evaluaciones no cumplen con lo que se pretende en el ámbito institucional, ya que el personal docente no percibe la utilidad de las evaluaciones e indican que no importa la calificación que saquen, no existen consecuencias. Sin embargo, los procedimientos institucionales sí pretenden buscar soluciones. Por otro lado, con respecto a las retroalimentaciones las personas docentes no han sentido el acompañamiento.

Gestión y mejora continua

Esta categoría analiza la calidad para mejorar los procesos y el control interno y sus procesos, supervisión y monitoreo y cómo estos benefician la toma de decisiones en la organización.

Calidad para lograr mejora continua en los procesos. Los procesos de mejora continua no solo son un reto para la institución, sino que son un compromiso con la sociedad y exigen las diferentes competencias presentes en el mercado laboral. Cada día, es más común escuchar sobre la inclusión de nuevas estrategias para mejorar los distintos procesos en ámbitos diversos, que al final buscan ser eficientes para enfrentar una sociedad llena de desafíos, demandas laborales y profesionales.

En la investigación documental se verificó que la entidad posee una Intranet, la cual tiene

un apartado completo que incluye todos los procedimientos que se deben realizar, además de los documentos que respalden esos procedimientos. Al respecto de los procesos de mejora continua y de calidad, las personas entrevistadas mencionaron:

La persona enlace entre el Núcleo Tecnológico y el subsector indicó al respecto:

“No, en el área de construcciones metálicas todavía no tenemos un programa que gestione la mejora continua, el NMM sí lo tiene a nivel macro” (12 de diciembre 2018).

El encargado de Centro mencionó:

“No existe mejora continua, se hacen esfuerzos, para que sea la parte administrativa del Centro, voluntades individuales de ellos, para mejorar herramientas y equipos” (jueves 08 de noviembre, 2018).

“Hay calidad, pero lo que tenemos es un sistema ingenieril..., pero no necesariamente el que esté escrito y se haga significa que hay calidad. Desde mi perspectiva el sistema no aporta. No se busca, de manera objetiva, mejorar procesos” (jueves 08 de noviembre, 2018).

Los docentes expresaron lo siguiente con respecto a la mejora continua y a los procesos de calidad:

“Prácticamente, no existe” (jueves 08 de noviembre, 2018).

“Muy escaso, muy muy escaso” (jueves 08 de noviembre, 2018).

“Yo siento que encasillan gestión de la calidad en los documentos, porque gestión de la calidad no es solo hablar de los documentos, es que todo sea muy de calidad, materiales, que todo lo que ocupan los participantes, una serie de asuntos como que no están con la calidad adecuada” (jueves 08 de noviembre, 2018).

“Si el programa mismo dice que usted necesita unos materiales y usted tiene que andar peleando por los materiales no es calidad, usted tiene que estar atrasando el grupo” (jueves 08 de noviembre, 2018).

“El último día del módulo, le mandan a uno todo el material que necesita. Es un problema de la oficina de aquí y los almacenes. Es un problema de planificación. La programación no es muy proyectada. Se buscan las soluciones a los mismos problemas siempre y no se buscan las raíces de los problemas, así no hay calidad” (jueves 08 de noviembre, 2018).

“Este sistema de calidad está solo en papel. Los problemas de calidad se reflejan en la aplicación del servicio” (jueves 08 de noviembre, 2018).

Se determina que no existen estrategias que permitan el crecimiento del subsector, el desarrollo del personal docente y el estudiantado. La mayoría de los entrevistados hicieron énfasis que la problemática se centra en: falta de planificación, el sistema no funciona, problemas de gestión, todo está por escrito, no se aplica y, en general, destacaron que no existe mejora continua ni calidad en la gestión institucional.

Robbins (2014) plantea que “en esta búsqueda del mejoramiento continuo se afirma que lo bueno no es bastante bueno y que incluso un desempeño excelente puede y debe mejorarse” (p. 456). Es decir, se deben buscar constantemente acciones que lleven a la excelencia de los procesos, en los que el personal se sienta involucrado en los programas de gestión de calidad. Además, el mismo autor menciona en cuanto a la gestión de calidad que: “con los programas de administración de la calidad se pretende conseguir mejoras continuas en los procesos, de modo que la variabilidad se reduzca constantemente” (p. 456).

Se resalta la importancia de implantar procesos que incrementen acciones y estrategias que promuevan la mejora continua y calidad en los diferentes espacios de trabajo. El seguimiento y búsqueda constante de calidad, permitirá que esta sea parte de la cultura organizacional de una empresa, institución u organización, por lo que la convertirá en una filosofía de vida continua. Con respecto a los procesos de mejora continua, es visible que no se utilizan, a pesar de que sí existen procedimientos de calidad, estos solo funcionan a criterio de las personas entrevistadas para llenar papeles.

Control interno y su gestión

En cuanto al control interno y su gestión, se analizan los procedimientos que emplea la

institución, cómo se gestiona y el impacto que tiene en el subsector de Construcciones Metálicas. Se percibe que no existen estrategias o procesos de control interno que permitan el desarrollo y crecimiento del núcleo. Al respecto, el encargado del Centro mencionó:

“La última auditoría externa puso en jaque la certificación con la que INA cuenta y si no se toman un conjunto de acciones correctivas, no se recertificará a la Institución, perderíamos la certificación que tenemos, pero hay que ser muy objetivo, el INA no está alcanzando, el conjunto de estándares” (jueves 08 de noviembre, 2018).

Por su parte, la administradora de servicios indicó que:

“La jefatura es una muy buena persona, pero ha dejado de ser funcional en los últimos años” (viernes 09 de noviembre, 2018).

Un docente señaló lo siguiente:

“Este sistema de calidad está solo en papel” (jueves 08 de noviembre, 2018).

Se evidencia que la institución no cuenta con estrategias de control interno que permitan que se lleven a cabo gestiones de mejora continua. Por eso, la importancia de establecer acciones direccionadas a lograr:

Un ambiente de control adecuado, permite que las organizaciones tengan la seguridad de llevar a cabo procesos que se encuentren exentos de fallas significativas, que permiten el adecuado uso y evitan el uso no autorizado de los recursos, de la realización y registro eficiente de las operaciones (Carrión y Morales, 2017, p. 13).

Para esto, Carrión *et al.* (2017) mencionan:

Como control interno se conoce al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual se asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales, convirtiéndose en una ayuda dentro de la toma de decisiones, garantizando de esta manera, un adecuado cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos (citando a Navarro y Ramos, 2016, pp. 2-3).

Supervisión y monitoreo

Con el análisis de las respuestas que se presentaron en diferentes entrevistas se encontró que no hay un seguimiento de los procesos, por lo que la supervisión y el monitoreo de las distintas gestiones no son las adecuadas. Al respecto, el encargado de Administración de Servicios mencionó:

“Tenemos talleres dañados, tenemos las máquinas de soldadura, dos talleres con las máquinas quemadas ¡quemadas no! dañadas, ya no tienen vida útil, ya no se puede. Unos tres años intentando comprar máquinas o sea yo pienso que aquí falla todo” (viernes 09 de noviembre, 2018).

A partir de lo anterior se deduce que no hay un seguimiento, monitoreo o supervisión de procesos de gestión, por lo que tramitar la compra de equipos, maquinaria o herramientas se convierte en un proceso a largo plazo que perjudica el desempeño eficiente del núcleo. Para esto, Carrión *et al.* (2017) mencionan:

La supervisión y el monitoreo son herramientas de política que hacen parte del ambiente de las organizaciones. Ambos presentan un enfoque de mejora continua que, a través de la evaluación, monitoreo y supervisión se encargan de la eficacia y eficiencia del Control Interno a partir del seguimiento (p. 13).

Con estas estrategias se miden procesos de innovación que permiten mantener a la institución actualizada y competente. De este modo, se pueden determinar algunas dificultades de gestión en el centro de formación, que corresponden a las prácticas de políticas y pautas para lograr la calidad y mejora continua, en el que el monitoreo y supervisión no es parte de un plan estratégico. Esto se evidencia en el comentario de un docente, quien hace énfasis en que las políticas solo están en papel y no se llevan a la acción, por lo que los procesos de avances tecnológicos e innovación y de gestión en general, no son parte de la cultura organizacional. Todo esto afecta el crecimiento y desarrollo del núcleo en general, por eso, la importancia de implantar la autoevaluación para lograr la mejora continua. Relacionado con lo anterior, Ceballos (2017) indica:

Involucra a toda la comunidad universitaria, estudiantes, profesores, directivos y

trabajadores en general. El informe autoevaluativo contiene la valoración cualitativa que establece las fortalezas y debilidades detectadas, así como el correspondiente plan de mejoras para su eliminación o mitigación, según corresponda (p. 12).

El tener un plan estratégico que permita la participación de todas las partes es una forma de promover una cultura hacia el cambio, la cual permite avances efectivos y cambios que lleven a la calidad y, por ende, a la mejora continua.

Categorías emergentes

En el momento de triangular la información recopilada se encontraron dos categorías emergentes que se presentan: ética del docente y la administración y cultura organizacional. Estas se muestran muy ligadas entre sí.

Ética del docente y la administración. En la información recolectada se encontró como categoría emergente situaciones de gestión que se pueden percibir como problemas éticos. Por ejemplo, las personas estudiantes indican que han reportado las dificultades pedagógicas y metodológicas del personal docente, así como el irrespeto con que les tratan y mencionan que lejos de ayudarles más bien se presta para más injusticias, como que el personal docente los trate peor o incluso que no los quieran matricular en los siguientes cursos.

Al respecto, los estudiantes mencionaron:

“Si uno va y lo reporta más bien se le monta más por haber ido, lo agarra entre ojos” (09 noviembre 2018).

“Sabe que es lo que pasa, a veces, uno no va a reportarlo, porque uno sabe que tiene que estar con ese profesor ahí, él es el que manda y lo puede hacer a uno hasta perder el módulo, por eso, uno no va” (09 noviembre 2018).

“Yo reporté una vez y no me querían dejar entrar en el siguiente módulo, yo tuve que hacer un escándalo para que me dejaran” (09 noviembre 2018).

“Nosotros estamos preocupados por la educación de nosotros, nos pareció que el profesor no estaba preparado para darnos la clase que seguía, nosotros fuimos y a los que firmaron la carta

los iban a sacar, la administración nos iba a sacar, nos iban a hacer esperar a que entrara otro grupo, tuvimos que ir a hablar con la jefa de don Alexander para que no nos sacaran” (09 noviembre 2018).

“Es que no solamente por parte de los profesores, sino también de lo administrativo, porque uno se va y se queja y dicen que pena, pero no podemos hacer nada” (09 noviembre 2018).

“Administrativos y docentes, se tapan entre ellos” (09 noviembre 2018).

“También llegan oliendo a alcohol” (09 noviembre 2018).

En cuanto a esta situación, la administradora de servicios indicó:

“Entonces, aquí vienen se quejan y me traen el WhatsApp y me ponen a oír audios y todo, pero ¿qué hago yo? Lo que hago a veces, que los cambiaba, me daban todos elementos, no para cambiarlos, sino que, para echarlos, pero yo no puedo hacer eso ni siquiera” (09 noviembre 2018).

“El problema es que los estudiantes se quejan conmigo y yo no puedo hacer nada, no puedo enviarlos a la Cochinchina” (09 noviembre 2018).

Acerca de estas dificultades el encargado de centro expresó:

“A veces, esperamos que los docentes se comporten como adultos, pero no [...] se comportan como niños, entonces tenemos problemas de los niños. Docentes comportándose como estudiantes, son problemas que no deberíamos tener, pero que tenemos” (08 de noviembre 2018).

El reglamento de Participantes en Servicios de Capacitación y Formación Profesional indica en el artículo de las Obligaciones del INA: “m) Propiciar que el personal docente y administrativo establezca un trato respetuoso e igualitario para la población participante. n) Actuar diligentemente en los casos que se presenten denuncias” (s. p.).

Por lo que se evidencia un problema ético no solo del personal docente, sino también del Área Administrativa que, incluso al conocer las situaciones que ocurren, vistas en categorías de respeto, empatía, cooperación, etc., en la especialidad, no realiza las gestiones necesarias para generar un trato justo, respetuoso y digno, que genere bienestar a las personas estudiantes. Esto se

demuestra con las frases “yo puedo hacer nada para justificar esta situación” o “esos son problemas que no deberíamos tener, pero que tenemos”. Por el contrario, toman decisiones que el estudiantado percibe como amenazantes en las que las consecuencias más bien son negativas, esto en contra del Reglamento de Participantes en SCFP del INA.

Con respecto a la ética y la educación Ruiz (2017) indica que “sin ética no es posible hablar de educación. Su carácter ético no le viene *después*, como un añadido que haga plausible la intervención educativa. La eticidad atraviesa de parte aparte, en su misma esencia, la acción educativa” (p. 8). Vázquez y Sergio (citando a Paul Ricoeur, 2018), plantean que la ética es la:

Intencionalidad de la vida buena, con y para otro, en instituciones justas [...]. La vida buena se referiría a una vida sin carencias; el otro, se debe entender dentro de la comprensión del ser humano como seres sociales (sujetos de una comunidad a la que todos y todas debemos amparar) y las instituciones justas como aquellas que velan por una vida buena y plena para todos y todas (p. 98).

De esta manera, Ruiz (2017) hace referencia a la mirada que se tiene de la persona estudiante que es:

Visto y reconocido como alguien con quien se quiere establecer una relación ética y se traduce en una actitud de acogida y de respeto por lo que es. Y puede también responderse desde la indiferencia o simplemente desde *no preguntarse* por el otro y no reconocer el ámbito ético-moral en el que acontece la acción educativa (p. 10).

Cultura organizacional

Se encuentra otra categoría emergente muy ligada a la ética, la de cultura organizacional. Aunque la institución cuente con procedimientos claros de control interno que especifican los procesos de seguimiento, se percibe que estos se cumplen a nivel administrativo, pero en realidad no desempeñan las funciones para las cuales están hechos debido a lo humano. Por ejemplo, los procedimientos de calidad, los reglamentos institucionales, los procesos de compra de equipo y materiales. Con respecto a lo anterior, el encargado de centro indicó:

“No existe mejora continua, se hacen esfuerzos, para que sea la parte administrativa del Centro, voluntades individuales de ellos, para mejorar herramientas y equipos. Pero, un programa, no existe, porque es parte de la cultura organizacional, es tal cosa lo que se dañó corramos a

repararla” (08 de noviembre 2018).

“Desde la misma perspectiva del sistema de calidad que podría considerarse que es un sistema de mejora continua, no da los resultados, no se llega a los resultados, lo que se busca simple y, sencillamente, es cumplir una meta” (08 de noviembre 2018).

Los docentes mencionaron:

“Si usted saca un 70 o 110, si le falta algo tiene lo otro, no tiene trascendencia” (08 de noviembre 2018).

“De eso nunca hay un seguimiento, al menos a mí nunca me han dado seguimiento de nada” (08 de noviembre 2018).

“El último día del módulo, le mandan a uno todo el material que necesita. Es un problema de la oficina de aquí y los almacenes. Es un problema de planificación” (08 de noviembre 2018).

“Sí claro, para suplir todas las necesidades, sería un éxito, pero no se puede, pero estar aquí es muy bonito” (08 de noviembre 2018).

A la vez, la administradora de servicios expresó:

“La jefatura es una muy buena persona, pero ha dejado de ser funcional en los últimos años. ¿Pero, cuál es el problema? Que viene, por ejemplo: Profesor [...] se jala una torta con un estudiante, con alguien que lo denunció, que no siempre se arriesga porque saben que el curso que sigue lo pierden. ¡Entonces! Tal vez la orientadora, el encargado y yo nos reuníamos y acordábamos que el profesor solo dé clases de noche, porque en la noche; son señores ya mayores que no le van a permitir nada y él les tiene miedo [...] tal vez nos reunimos en la mañana y en la tarde viene mi jefe aquí y me dice: doña Ana vieras que hablé con el docente, él me dijo que se iba a portar bien, por qué no le damos otra oportunidad y lo programamos en el día, entonces volvemos a lo mismo ¡No hay forma de hacer otra cosa!” (09 noviembre 2018).

“Tenemos talleres dañados, tenemos las máquinas de soldadura, dos talleres con las máquinas quemadas ¡quemadas no! dañadas, ya no tienen vida útil, ¡ya no se puede! unos tres años intentando comprar máquinas, o sea, yo pienso que aquí falla todo” (09 noviembre 2018).

Por lo tanto, se evidencia que, aunque existen procedimientos de calidad y otros procedimientos administrativos a los que se puede recurrir para mejorar la calidad de los SCFP, no existe seguimiento alguno ni consecuencias para el personal docente. En el ámbito cultural se muestra que se ha generado un ambiente de *no pasa nada*, que les permite a los docentes irrespetar el Reglamento de Participantes, en cuanto al trato con la persona estudiante, incumplir con sus funciones laborales, por ejemplo, no mantenerse en su puesto de trabajo y preparar bien las lecciones.

Otro aspecto de la cultura organizacional se evidencia cuando la administración y el personal docente identifican que existen situaciones que se deben cambiar en términos de equipos, conducta de las personas o calidad en general, pero que no pueden hacer nada al respecto, por falta de apoyo o porque no les corresponde. Eso ha afectado directamente al estudiantado, quienes también consideran que no se puede hacer nada.

Para Robbins (2014) “la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras” (s. p.). Por otra parte, Gómez y Herrera (2014) indican que “la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales”. (p. 98). Además, Gómez y Herrera (2014), parafraseando a Gómez, mencionan los factores visibles de la conducta, entre los que plantean “creencias, lenguajes, normas, símbolos y costumbres” (p. 98).

Por último, Edwards (2013) indica que la cultura puede cambiarse, al respecto señala: “si bien la cultura organizacional tiene una permanencia en el tiempo, ésta es relativa, ya que el individuo no sólo la aprende, internaliza y reafirma en su conducta, sino que además puede transformarla (p. 70).

Conclusiones

A continuación, se presentan las principales conclusiones generadas a partir del análisis de los datos recopilados:

En el subsector de Construcciones Metálicas, las personas docentes en el ámbito general muestran pocas habilidades para relacionarse positivamente con los demás, en especial en lo concerniente al valor del respeto, ya que presentan conductas inadecuadas hacia la comunidad estudiantil. Un ejemplo de esto son los apodos, comunicación agresiva, no utilizar normas de cortesía, darle prioridad al teléfono antes que estar presente en el taller de enseñanza cuando el estudiantado lo necesita. Todo esto genera enojo y frustración en la comunidad estudiantil, por lo que surge la necesidad de favorecer habilidades sociales y de liderazgo en el personal docente, para propiciar un ambiente justo para el estudiantado.

Con respecto al trabajo en equipo, se identificaron algunas fortalezas en el grupo de docentes, ya que logran cumplir algunos objetivos, sin embargo, muestran dificultades para cooperar entre ellos. Por lo tanto, favorecer la cooperación mejoraría las relaciones interpersonales, eficiencia en procesos, cumplimiento de tareas, ambiente de trabajo y construcción de trabajo en equipo. Se concluye también que el personal docente posee dificultades en el momento de transmitir los conocimientos, ya que el estudiantado percibe que no tienen suficientes conocimientos técnicos y pedagógicos.

Con respecto a la gestión del desarrollo humano, se evidenció que, en el Centro de Formación, se cumplen los procedimientos estipulados, en los lineamientos de calidad en cuanto a contratación, capacitación y evaluación, sin embargo, esto no necesariamente repercute en mejoras a la calidad del servicio que se brinda. Por este motivo, es necesario, en términos de capacitación, que responda a las necesidades reales del personal docente. Para esto, se requiere compromiso y observación por parte de las personas evaluadoras, analizar las evaluaciones de desempeño y tomar en cuenta la visión del estudiantado.

Además, se evidenció que la institución cuenta con estrategias de control interno, no obstante, estas no permiten o facilitan que se lleven a cabo gestiones de mejora continua en el

subsector. Asimismo, existe un problema ético no solo del personal docente, sino también del Área Administrativa que, incluso al conocer las situaciones que ocurren de irrespeto, problemas pedagógicos y maltrato en la especialidad, no realizan las gestiones necesarias para propiciar un trato justo, respetuoso y digno, que genere bienestar a las personas estudiantes.

Se identificó una cultura organizacional en la que, a pesar de que en todos los entes de la comunidad educativa existen situaciones por resolver, incluso de irrespeto y calidad, se escudan en que no pueden hacer nada al respecto, por falta de apoyo o porque no les corresponde. Eso ha afectado directamente a las personas estudiantes, quienes consideran que son problemas que no se pueden solventar.

Se debe realizar una intervención en el subsector desde dos líneas, por un lado, fortalecer la gestión educativa mediante procesos de mejora continua y evaluación que tengan un impacto en la organización y, por otro, fortalecer las habilidades de liderazgo con el personal docente, con el fin de que se favorezca el ambiente institucional.

Bibliografía

- Álvarez, J.; Torres, A. M.; Chaparro, E. M. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 51-68. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.34.1.206881>
- Anaya Rodríguez, R. (2013). El programa de Educación en Valores y su relación con el razonamiento moral, ideología educativa y liderazgo del Centro Docente. *Revista Noesis*, 22 (44), 92-117.
- Artavia Gutiérrez, V. (2012). Manual de técnicas participativas para la estimulación de las capacidades del ser en la formación profesional. *Capacidades personales*. Instituto Nacional de Aprendizaje INA, Costa Rica.
- Bassas Cadierno, D. (2010). La capacitación en los Recursos Humanos en las empresas cubanas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, n.º 125, 2010. Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/aelh.htm>
- Bautista, C. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa: Epistemología, metodología y aplicaciones*. Manual Moderno. Bogotá.
- Bauzá Vázquez, E.; Bello Rodríguez, A. A. (2016). Programa de Formación para el desarrollo de Liderazgo Educativo en los Profesores de la Facultad de Ciencias Económicas. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*. Volumen 7 (5). 97-110. Recuperado de: <http://runachayecuador.com/refcale/index.php/didascalia/article/view/1298>
- Bernal-Martínez-de-Soria, A. e Ibarrola-García, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista iberoamericana de educación*, n.º 67 (2015), pp. 55-70.
- Bonilla-Jiménez y Escobar, J. (2017). *Grupos focales: una guía conceptual y metodológica*. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología, Vol. 9 n.º 1, 51-67.
- Borges, A. E. P.; Bencomo, D. B. P.; Bencomo, E. R. P. y Cevallos, E. C. (2018). Objetividad en

- la triangulación del diagnóstico. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 37(1), 1-8.
- Brenes, M. (2015). Las innovaciones pedagógicas y la gestión de la educación en la Escuela Nueva Laboratorio Emma Gamboa de la Universidad de Costa Rica y el Instituto Educativo. *Rev. Gestión de la Educación*, 5 (2), DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v5i2.19939>
- Bunch, G. (2016). Claves para una educación inclusiva exitosa: Una mirada desde la experiencia práctica. *Revista de educación inclusiva*, 1(1).
- Calvo, P. (2017). Reciprocidad Cordial: Bases Éticas De La Cooperación. Ideas y Valores, 66(165), 85–109. <https://doi.org/10.15446/ideasyvalores.v66n165.53225>
- Campbell, C.; Lieberman, A. y Yashkina, A. (2013). Aprendizaje y liderazgo docente para el mejoramiento del sistema y la docencia en las salas de clase y establecimientos escolares. *Pensamiento Educativo*, 50(2), 51–68. <https://doi.org/10.7764/PEL.50.2.2013.14>
- Campbell, C., Lieberman, A. y Yashkina, A. (2013). Aprendizaje y liderazgo docente para el mejoramiento del sistema y la docencia en las salas de clase y establecimientos escolares. *Pensamiento Educativo*, 50(2).
- Carreño, T. L. L. R.; Garzón, I. K. L. y Calderón, M. E. (2018). Revisión bibliográfica equipos de trabajo: enfoque cuantitativo, características e identificación de variables que afectan la eficiencia. *Journal of Engineering and Education*, 14(24).
- Carrión, P.; Morales, L.; Jaramillo, F. y Peña, J. (2017). El Control Interno como Herramienta indispensable para una gestión Financiera y Contable eficiente en las Empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Revista Espacios*, Pág. 1-13.
- Catalayud Salom, M. A. C. (2017). La metamorfosis del liderazgo educativo. Hacia nuevas tendencias. *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(2), 7-12.
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE). (2009). Prácticas de

- Liderazgo Directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 7(3). Recuperado de:
<https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/5400/5839>
- Chamizo, J. y García, A. (2014). Modelos y Modelaje en la enseñanza de las Ciencias: Una experiencia de formación con profesores mexicanos en servicio. *Avances en Didáctica de la Química: Modelos y lenguajes*. Ediciones Universitarias de Valparaíso. Chile.
- Chiavenato, I. (2008). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill. México.
- Colmenares, A. M. y Piñero, M. L. (2008). La investigación acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socioeducativas. *Laurus*, 14(27), 96-114.
- Colmenares, M. y Delgado, F. (2008). La correlación entre rendimiento académico y motivación de logro: elementos para la discusión y reflexión. *REDHECS*, 5, 179-191. *Contextos Educativos*, Volumen (15), pp. 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.18172/con.655>
- Coronel Llamas, J. M. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista española de pedagogía* año LXIII. Volumen (N ° 232), pp. 471-490. Recuperado de:
<https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/4074/EILiderazgoDelProfesoradoEnLasOrganizaciones.pdf?sequence=1>
- Corrales, A.; Quijano, N. K. y Góngora, E. A. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22(1), 58-65.
- Del Barco, B. L.; Felipe Castaño, E.; Mendo Lázaro, S. e Iglesias Gallego, D. (2015). Habilidades Sociales en Equipos De Aprendizaje Cooperativo en El Contexto Universitario. *Behavioral Psychology / Psicología Conductual*, 23(2), 191–214. Recuperado de: <https://una.idm.oclc.org/login?url=https://una.idm.oclc.org>

- Díaz López, C. y Pinto Loría, M. (2017). Vulnerabilidad educativa: Un estudio desde el paradigma sociocrítico. *Praxis educativa*. Volumen (21 – n.º 1), pp. 46 -54. Doi: <http://dx.doi.org/10.19137/praxiseducativa-2017-210105>
- Domingo Segovia, J. y Ritacco Real, M. (2015). Aporte del Departamento de Orientación al desarrollo del liderazgo pedagógico: un estudio desde la opinión de directores de Institutos de Enseñanza Secundaria en Andalucía. *Educación en Revista* (58), 199-218. DOI: 10.1590/0104-4060.43547.
- Edwards, A. A. (2013). El diagnóstico de la cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal México*, 6.
- Estado de la Educación. (2012) Cuarto Informe del Estado de la Educación. Informe Final, Educación Técnica. Estado de la Nación. Costa Rica. Recuperado de: https://estadonación.or.cr/files/biblioteca_virtual/educación/004/leon-educación-tecnica.pdf
- Instituto Nacional de Aprendizaje. (2015). Evaluación de Impacto de los programas y planes de formación aplicada a las personas egresadas del periodo julio 2012 a junio 2013. Unidad de Planificación y Evaluación. Proceso de Evaluación y Estadísticas. Recuperado de: www.ina.ac.cr
- Fernández, S.; Arias Blanco, J. M.; Fernández Alonso, R.; Burguera Condon, J. y Fernández Raigoso, M. (2016). Pensamiento reflexivo e investigador en educación. Aspectos a tener en cuenta en la formación del profesorado. *RELIEVE*. Volumen (22 n.º 2 art. 3). Doi: <http://dx.doi.org/10.7203/relieve.22.2.8425>
- Fernández, M. B. y Johnson, M. D. (2015). Investigación-acción en formación de profesores: Desarrollo histórico, supuestos epistemológicos y diversidad metodológica. *Psicoperspectivas*, 14(3), 93-105. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol14-Issue3-fulltext-626>
- García, C.; Carrerón, J.; Sánchez, A.; Sandoval, R. S. y Morales, M. L. (2016). Confiabilidad y validez de un instrumento que mide el liderazgo y la gestión educativa. *Ehquidad*

- International Welfare Policies and Social Work Journal, 5, 109-130. doi:
10.15257/ehquidad.2016.0004.
- De Mezerville, G. (2004). Ejes de Salud Mental. Los procesos de autoestima, dar y recibir afecto y adaptación al estrés. Trillas. México.
- Gelvan de Veinsten, S. (2007). Liderazgo y formación de líderes. REMO. Volumen (V – n.º 12), pp. 10- 18. Doi: <http://www.remo.ws/portfolio.html>
- Gil, F.; Rico, R.; Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. Papeles del Psicólogo, vol. 29, Volumen (núm. 1), pp. (25-31). Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. Madrid, España. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829104>
- Gómez Delgado, A. M. (2012). Mejor formación, mejor dirección, mejor escuela. Delgado, A. M. Contextos educativos: Revista de educación (15), 61-78.
- Gómez, J. M. y Herrera, T. J. F. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. Entramado, 10(1), 96-105.
- Gómez, L. C. y Pérez, E. F. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para pymes, centrado en la mejora continua. Síntesis tecnológica, 3(2), 59-67.
- González Meriño, R. F. (2018). La formación ejecutiva y gestión del capital humano. Retos para Cuba. Folletos Gerenciales. Volumen. 22, n. 2, p. 112–126. Recuperado de:
<https://una.idm.oclc.org/login?url=https://una.idm.oclc.org>.
- González, N. y Beltramino, L. (2017). La formación docente universitaria de la carrera de Profesorado en la Escuela de Ciencias de la Educación. Andamiajes propuestos y sentidos otorgados. Cuadernos de Educación (15). Diciembre. España.
- Hernández del Campo, M. (2010). Expectativas en el aula: El poder del profesor. Revista Académica n.º 39 - diciembre 2010 p. 50 p. 51.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la

- investigación. (Vol. 3). México: McGraw-Hill.
- Instituto Internacional de Planificación de la Educación (IIPE). (2000). Desafíos de la educación: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Recuperado de: <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/3039>, el 12 de octubre 2018
- Instituto Nacional de Aprendizaje. (2018). Institucional. Recuperado de: <http://www.ina.ac.cr/faq/>
- Issa Fontalvo, S. M. (2017). Habilidades de liderazgo para una cultura de innovación en la gerencia de las universidades del Distrito de Santa Marta. *Academia y Virtualidad*, 10(1), 56–67. Recuperado de: <https://doi.org/10.18359/ravi.2685>
- Jiménez Mendoza, W.; Soto Carrión, C. y Urrutia Huamán, R. (2015). Relación entre modelo PIHEM y gestión educativa en instituciones educativas del nivel inicial en el distrito de Abancay Apurímac Perú, 2014. *Revista De Investigaciones De La UNAD*, 14(1), 81-95.
- Jorna Calixto, A.; Castañeda Abascal, I.; Véliz Martínez, P. (2016). Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba. Vol. 42. Recuperado de: <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2016.v42n1/o8/es/>
- Labrador Pernía, M. A. (2016). Estrategias de comunicación para la mejora de las relaciones interpersonales en el colectivo docente *Investigación y Formación Pedagógica*. *Revista del CIEGC*. Año 2 n.º 3 / enero – junio 2016. 50 – 69.
- Latorre, A. (2003). *Investigación acción*. Graó.
- Leiva, M. V.; Montecinos, C. y Aravena, F. (2016). Liderazgo pedagógico en directores noveles en Chile: Prácticas de Observación de Clases y Retroalimentación a Profesores. *RELIEVE*, Volumen (22 n.º 2) pp. art. 8. Doi: <http://dx.doi.org/10.7203/relieve.22.2.9459>
- León, G. L. (2014). Aproximaciones a la mediación pedagógica. *Calidad en la Educación Superior*, 5(1), 136-155.

- López-Fernández, C. (2015). Inteligencia emocional y relaciones interpersonales en los estudiantes de enfermería. *Educación médica*, 16(1), 83-92.
- Martínez Contreras, I. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, 23 (44), 199-218. pp. 7-28
- Martínez de Soria, Ibarrola García. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*. n.º 67, pp. 55-70.
- Martínez, A. M.; Garnica, A. G. y Navarro, G. S. (2018). Nuevas formas de organización laboral en la industria automotriz: los equipos de trabajo en General Motors, Complejo Silao. *Revista Análisis Económico*, 29(70), 157-183.
- Martínez, C. P. B.; Salazar, N. L. V. y Gómez, L. A. (2018). Análisis del perfil de puestos de una mediana empresa con el propósito de elaborar un programa de capacitación. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 10(1), 149-161.
- Medina Rivilla, A. y Gómez Díaz, R. (2014). El liderazgo Pedagógico: Competencias Necesarias para desarrollar un Programa de Mejora en un Centro de Educación Secundaria. *Perspectiva Educativa, Formación de Profesores*, 53 (1), 91-113.
- Meliá, J. M. J. (2016). Dimensiones docentes y cohesión social: reflexiones desde la evaluación. *Revista iberoamericana de evaluación educativa*, 5(1e).
- Monje Álvarez, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica. Universidad Surcolombiana, 1-216.
- Morales-Bueno, P.; Gómez-Nocetti, V. (2009). Adaptación de la Escala Atribucional de Motivación de Logro de Manassero y Vázquez. *Educación y Educadores*, v. 12, n. 3, p. 33–52. Recuperado de: <https://una.idm.oclc.org/login?url=https://una.idm.oclc.org>
- Moya, M. L. y Astorga, C. M. (2016). Diseño de un programa de motivación de logro desde el ámbito de la educación superior. *International Journal of Developmental and Educational Psychology (Revista INFAD de Psicología)*, 3(1), 61-70.

- Murillo, F. J. y Hernández Castilla, R. (2015). Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes? RELIEVE, Volumen (21 n.º 1, art. 1). DOI: 10.7203/relieve.21.1.5015.
- Pámies Rovira, J.; Senent Sánchez, J. M. y Essomba Gelabert, M. A. (2016). El liderazgo pedagógico y la implicación del profesorado como factores de éxito en centros de entornos desfavorecidos en España. RELIEVE. Volumen (22 n.º 2), pp. 1-14. doi: <http://dx.doi.org/10.7203/relieve.22.2.7600>
- Peña, T. y Pirela, J. (2007). La complejidad del análisis documental. Información, cultura y sociedad (16), pp. 55-81. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263019682004>
- Pinto, V.; Galdames, S. y Rodríguez, S. (2010). Aprendizajes y desafíos para la formación de líderes intermedios de organizaciones educativas. Psicoperspectivas, 9(2), 136-157.
- Quintero, S. J. C. y Peraza, M. L. M. (2016). La comunicación efectiva y asertiva entre maestros, alumnos y padres de familia: Experiencias en una telesecundaria en México. Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa, 1(1).
- Rico, A. D. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. Revista Sophia 12(1): 55-70. Vol. 12, n.º. 1, 2016. ISSN-e 2346-0806, ISSN 1794-8932.
- Robbins, S. P. (2010). Comportamiento organizacional. Pearson educación.
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico. Educ. Educ. Vol. 14, n.º 2.
- Ruiz, P. O. (2017). Ética y competencias en educación. Revista Boletín Redipe, 5(1), 7-23.
- Sierra Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Revista EAN (81), 111-128. doi:10.21158/01208160.n81.2016.1562

- Suárez Pazos, M. (2002). Algunas reflexiones sobre la investigación-acción colaboradora en la educación. *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias*. Vol. 1 n.º 1.
- Tapia Gutiérrez, C. P.; Becerra Peña, S.; Mansilla Sepúlveda, J.; Saavedra Muñoz, J. (2011). Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables. Universidad de La Sabana, Facultad de Educación. Volumen (Vol. 14, n.º 2), pp. 389-409. Doi: ISSN 0123-1294.
- Thieme, C. y Treviño, E. (2012). Liderazgo en Educación: Al final solo el carisma importa. *Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología*. Vol. 21 (1). 37 – 57. Recuperado de: <http://200.74.222.178/index.php/espacio/article/view/1667>
- Tito Maya, M. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*. 1 (12), 59-76. Recuperado de: <file:///C:/Users/KBolaños%20Quiros/Downloads/81-Texto%20del%20artículo-445-1-10-20170117.pdf>
- Torrelles, C.; Coiduras, J.; Isus, S.; Carrera, F.; Xavier, P., Georgina, C. y José, M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorías. *Profesorado. Revista de Curriculum y Formación de Profesorado*, vol. 15, núm. 3, pp. 329-344. Universidad de Granada. Granada, España. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>
- Torres Sánchez, R. (2014). Gestión de los Centros Educativos de Educación Primaria, Tipo Dirección Uno, Circuito 06 Katira, Dirección Regional de Educación Zona norte. *Rev. Gestión de la Educación, Costa Rica*. 4 (2). DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v4i2.15146>
- Uceda – Maza, F. y Domínguez, J. (2017). Vinculación entre la vulnerabilidad y la exclusión social y las trayectorias delictivas. *Psychosocial Intervention*. Volumen (n.º 26), pp. 29 - 37. Doi: www.elsevier.es/psi
- Ugalde Villalobos, M. y Canales García, A. (2017). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 11(2), 45-61. Recuperado de: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/9146>

Unidad de Planificación y Evaluación. UPE (2017). Plan Operativo Institucional 2018. Instituto Nacional de Aprendizaje.

Vázquez Torre, M. y Cortella Mario, S. (2018). Convivencia, ética y educación. Audacia y esperanza. *Revista De Investigación En Educación*, 16(1), 97-101. Recuperado de: <http://reined.webs.uvigo.es/index.php/reined/article/view/316>

Vázquez, S.; Liesa, M. y Bernal, J. L. (2015). Análisis de la formación en liderazgo en las organizaciones educativas: un estudio en la Comunidad Autónoma de Aragón. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, Vol. (18 N3), pp. 39-54. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.18.3.194881>

Velázquez Valadez, G.; Montejano Luna, J. A. y Allier Campuzano, H. (2015). Trascendencia del perfil del líder en la gestión y dirección de los equipos de trabajo en las organizaciones mexicanas. *Análisis Económico*, 30(73), 163–189. Recuperado de: <https://una.idm.oclc.org/login?url=https://una.idm.oclc.org>

Zuany, R. G. M.; Dietz, G. y Frenk, G. A. (2018). Etnografía e investigación acción en la investigación educativa: convergencias, límites y retos. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 40(1), 152-169.



Instituto
Nacional de
Aprendizaje

Llave del Progreso



Desarrollando las Habilidades de
Liderazgo del Personal Docente: El
caso del Área de Construcciones
Metálicas del CNPFJO

Proyecto Soldando Liderazgos

Elaborado por: Licda. Krissia Bolaños
Licda. Shirley Shedden

2019

Contenidos

Proyecto Soldando Liderazgos	3
Descripción general	3
Objetivo General	5
Objetivos específicos	5
Creatividad, Innovación y emprendimiento en el proyecto	7
Procesos de la dirección del proyecto Soldando Liderazgos	9
Gestión de la integración del proyecto	11
Gestión del alcance del proyecto	12
Gestión del tiempo del proyecto	13
Gestión de los costos	15
Gestión de la calidad del proyecto	16
Gestión de los Recursos Humanos	17
Gestión de las comunicaciones	18
Gestión de los riesgos	19
Gestión de las adquisiciones	20
Gestión de los interesados	20
Descripción de las fases	21
Proceso de Validación del proyecto Soldando Liderazgos	26

Resultados de la Validación	29
Cambios realizados al proyecto gracias a la validación	29
Bibliografía	31
Anexos del Proyecto “Soldando Liderazgos”	32
ANEXO N°1 Estrategia Curricular	32
ANEXO N° 2 Estrategia de Comunicación	47
ANEXO N°3 Imágenes para la precampaña	56
ANEXO N°4 Reunión Colaborativa Planificación	58
Encuentro General	58
ANEXO N°5 Reunión colaborativa de Evaluación	59
ANEXO N°6 Análisis de Normativa Institucional	60
ANEXO N°7 Marco Ético	68

Proyecto Soldando Liderazgos

Descripción general

Este proyecto tiene como objetivo principal construir herramientas de liderazgo, habilidades pedagógicas y sociales que permita a los docentes desarrollar metodologías de enseñanza y aprendizaje de calidad en las aulas, convirtiéndose en profesionales ejemplares, comprometidos e inspiradores para el estudiantado.

La importancia del liderazgo de las y los profesores mencionado por Martínez de Soria y Ibarrola García (2016) dice que “Se considera al profesor como líder, en y fuera del aula, porque influye en la creación de una cultura que promueve el aprendizaje y una organización al servicio del aprendizaje.” (p. 62). Por lo que podemos ver la importancia e impacto que se puede tener mediante las habilidades de liderazgo del profesorado en la enseñanza y aprendizaje para los y las estudiantes.

En la investigación realizada en el subsector de Construcciones Metálicas se concluye que los docentes del área, a nivel general muestran pocas habilidades para relacionarse positivamente con las demás personas, en especial en lo concerniente al valor del respeto, ya que muestran conductas inadecuadas hacia las personas estudiantes, esto genera enojo y frustración en las y los estudiantes. Con respecto al trabajo en equipo se identifican algunas fortalezas en el grupo de docentes, ya que logran cumplir algunos objetivos, sin embargo; muestran dificultades para cooperar entre ellos. Por lo que surge la necesidad tan importante de favorecer habilidades sociales y de liderazgo en el personal docente, en pro de un ambiente justo para el estudiantado. Por esto, emerge la idea de un proyecto educativo, donde se pueda cubrir todas estas necesidades y promover la enseñanza y aprendizaje de calidad, logrando potencializar las habilidades de liderazgo del

personal docente.

La importancia que tiene la educación y sus cambios acelerados en busca de la mejora continua, hace que las instituciones apliquen métodos que apoyen el proceso, por eso los "(...) proyectos educativos cobra cada vez mayor auge en las instituciones educativas, por cuanto, en este proceder se materializan la necesaria integración de los procesos que se desarrollan en estas, en pos del cumplimiento de su misión, objetivos y metas, la intersectorialidad como elemento aglutinador de todos los agentes socioeducativos que participan interna y externamente en el proceso formativo, a lo que se añade la planeación estratégica con una visión prospectiva que precisa las aspiraciones más trascendentes a lograr, qué hacer y cómo lograrlas." (Vicente, C. M. F., et al., 2019)

Por lo que **Soldando liderazgos** es catalogado un proyecto educativo que busca la transformación de la educación, esto a través de diferentes metodologías enfocadas en la calidad, mejora y continuidad de prácticas eficientes que motiven a un sistema educativo más creativo e innovador. Además, que permita implementar diferentes herramientas donde prevalezca el interés, compromiso y valores de la institución. También es "un elemento importante en la consecución del propósito de diseñar un proyecto educativo que realmente aporte a la institución y sea expresión de su quehacer, sus meta y objetivos lo constituye la designación de los miembros del grupo gestor (...)". (Vicente, C. M. F., et al., 2019). Este proyecto educativo cuenta con los elementos apropiados para construir actividades novedosas que permita al subsector restablecer sus procesos y acciones educativas.

Por esto, se concluye que la institución cuenta con estrategias de control interno, sin embargo, estas no permiten o facilitan que se lleve a cabo gestiones de mejora continua en el

subsector. Por ello se requiere, fortalecer procesos de gestión que permita impulsar las habilidades del personal docente, logrando el compromiso, sensibilización y motivación en los objetivos institucionales. Por lo que se identifica la necesidad de realizar un proyecto de carácter educativo, que permita promover prácticas de calidad y eficacia.

Con el fin de solventar las necesidades encontradas se elabora el proyecto **Soldando**

Liderazgos, la cual tiene como objetivos:

Objetivo General

Fortalecer la gestión educativa en el subsector de Construcciones Metálicas del CPFJO mediante el proyecto Soldando Liderazgos, que facilite en el personal docente el desarrollo de habilidades de liderazgo.

Objetivos específicos

- Gestionar los procesos requeridos para la ejecución exitosa del proyecto Soldando Liderazgos.
- Promover procesos de mejora continua en el subsector de Construcciones Metálicas del CPFJO que promuevan el Liderazgo Educativo.

Dicho proyecto enmarca en tres grandes áreas a fortalecer:

1. **Yo soy importante:** Donde se reflexionará sobre la importancia que tiene una persona docente en la educación y que sus habilidades para relacionarse positivamente, pueden ser una herramienta para lograr procesos eficientes de aprendizaje-enseñanza de calidad.

2. **Yo puedo cambiar la vida de alguien más:** Hace énfasis en el impacto que tiene una persona docente en los y las estudiantes cuando se compromete e inspira al estudiantado, será una herramienta para motivar al personal docente.

3. **Juntos avanzamos:** Se hará énfasis en el trabajo en equipo y la importancia de transmitir

técnicas de aprendizaje basadas en la colaboración y cooperación.

Para esto se ejecutará la propuesta de comunicación (Anexo2) cuyo objetivo es: Desarrollar una Estrategia de Comunicación eficiente para motivar a los docentes del subsector de Construcciones Metálicas del INA, para que ejerzan un liderazgo que favorezca la enseñanza y el aprendizaje a través del desarrollo de habilidades sociales, a partir del proyecto “Soldando Liderazgo”, que incluye videos de estudiantes egresados, películas, correos electrónicos con imágenes y frases motivacionales ligadas también a las tres áreas base del proyecto *Yo soy importante, Yo puedo cambiar la vida de alguien más y Juntos avanzamos*, de esta manera se inicia el proyecto con una precampaña informativa y motivadora, mediante afiches impresos y digitales durante tres semanas, una semana acerca de cada área. Dichas estrategias se mantienen a lo largo del proyecto. En el anexo 3, se muestran algunos ejemplos.

Después de esas tres semanas, se implementa la estrategia curricular planificada (anexo1) que consta de tres talleres donde el aprendizaje se construye desde las vivencias, pensamientos y opiniones de los docentes y cuyo objetivo es: Fortalecer las habilidades de liderazgo del personal docente en el subsector de Construcciones Metálicas del Centro Nacional Polivalente Francisco J. Orlich mediante el desarrollo de habilidades para relacionarse positivamente con las demás personas. Donde se realizarán tres talleres de la siguiente manera:

Taller 1. Se reflexiona sobre el auto concepto (Yo soy importante) de cada docente y su la importancia de su rol en la formación de los y las estudiantes, se utilizará como recurso un video o película de un docente

Taller 2. Se analiza la importancia de las habilidades para relacionarse positivamente con las

demás personas y el impacto que tienen en la formación de los y las estudiantes (yo puedo cambiar la vida de alguien más).

Taller 3. Promover el trabajo en equipo del subsector mediante actividades de integración.

En la etapa de cierre del proyecto, se realizará un encuentro general de todo el subsector que incluya a estudiantes, docentes, personal de bienestar estudiantil y administrativo para compartir el impacto del proyecto y el crecimiento de las personas involucradas, para la construcción de habilidades de liderazgo y mejora continua de cada proceso de aprendizaje-enseñanza. En este momento se entregarán certificados de participación a aquellos docentes que hayan sido parte activa del proyecto, esto con el fin de motivarlos en su crecimiento. Este momento será previamente planificado por el personal docente (anexo 3) en una reunión colaborativa, quien será el responsable en coordinación con el equipo director. Será una oportunidad para lograr fortalecer las relaciones interpersonales, motivación y compromiso para seguir en procesos de mejora continua. En donde puedan compartir por ejemplo experiencias, juegos, alimentos en un día de recreación.

También se planifica, por último, a manera de evaluación realizar una reunión colaborativa (anexo 4) con el personal administrativo y el equipo de bienestar estudiantil, donde se valore los alcances obtenidos con el proyecto **Soldando Liderazgos** y donde se busquen estrategias de seguimiento y control, con el fin de mantener en el área un ambiente propicio para el aprendizaje.

Creatividad, Innovación y emprendimiento en el proyecto

La creatividad y la innovación son fundamentales en los procesos educativos. Ya que permite encontrar salidas llamativas para quien aprende. Scharch (2017, p. 22) indica al respecto

de la creatividad que “es la capacidad de generar nuevas ideas o conceptos o nuevas asociaciones entre ideas, que normalmente llevan a conclusiones nuevas, resuelven problemas y producen soluciones originales y valiosas”, es decir que la creatividad no es sacar de la nada, sino de lo existente buscar estrategias de crecimiento y cambio.

El proyecto Soldando Liderazgos se desarrolló utilizando la creatividad ya que se utilizaron conceptos conocidos como Liderazgo Educativo, habilidades sociales, comunicación o trabajo en Equipo y se creó un proyecto para solventar la necesidad de fortalecer las habilidades de Liderazgo en los docentes de Construcciones Metálicas, utilizando técnicas y estrategias innovadoras.

Indica el autor (2017, p. 169) que “creatividad es imaginar cosas nuevas; innovación es hacer cosas nuevas”, más adelante menciona que la “innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad” (p.170).

El proyecto Soldando Liderazgos, como estrategia innovadora, que utiliza nuevas prácticas que tienen como fin último mejorar el ambiente de aprendizaje en el subsector de construcciones metálicas.

Por lo dicho anteriormente el proyecto **Soldando Liderazgos** es un emprendimiento, Gutiérrez citado por Duran, Fuenmayor, Sergio y Hern (2016), indica que “el emprendimiento es la capacidad de llevar a cabo proyectos de acción en el marco de un contexto de oportunidades identificadas y que contiene la suficiente energía para organizar los medios y recursos para aplicarlo”. (p.63) En este caso se pasa de la identificación de oportunidades y necesidades, a la organización de los recursos institucionales con los que se cuenta y los medios que se pueden

utilizar, para ejecutar un proyecto en beneficio de una institución.

Procesos de la dirección del proyecto Soldando Liderazgos

Según, La Guía del PMBOK® citado por, Project Management Institute. (2013, p. 43) “Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos” ahí se ubican los procesos de Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y los procesos de cierre, que se explican el cuadro 1, dichos procesos se ven permeados por las áreas de conocimiento del proyecto.

Un Área de Conocimiento “representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización” (p. 54). Las Áreas de Conocimiento que afecta los proyectos y que por ende se planificarán para el proyecto **Soldando Liderazgos** son: Gestión de la Integración del Proyecto, Gestión del Alcance del Proyecto, Gestión del Tiempo del Proyecto, Gestión de la Calidad del Proyecto, Gestión de Recursos Humanos del Proyecto, Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, Gestión de los Riesgos del Proyecto, Gestión de las Adquisiciones del Proyecto y Gestión de los Interesados del Proyecto.

Cuadro 1. Procesos de la dirección del proyecto.

Procesos de la dirección del Proyecto	Características del proceso según la Guía del PMBOK®	Actividades a realizar
1. Proceso de inicio	“está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase” (p.48)	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión para autorización de investigación en el subsector. -Grupo focal con el personal docente. -Grupo focal con los y las estudiantes. -Entrevistas semiestructuradas con el personal administrativo.
2. Proceso de planificación	“Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.” (p.44)	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño de estrategia curricular (anexo 1) -Diseño de estrategia de comunicación (anexo2) -Elaboración de presupuesto.
3. Proceso de Ejecución del programa “Soldando Liderazgos”	“Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo” (p.44)	<ul style="list-style-type: none"> -Reunión con áreas administrativas para dar a conocer el proyecto. -Invitación digital para el personal docente, donde se le motiva a ser parte del proyecto. -Tres talleres con el personal docente llamados: <ul style="list-style-type: none"> * Yo soy importante * Yo puedo cambiar la vida de alguien más. * Juntos avanzamos. -Correos con mensajes motivacionales y videos.
4. Procesos de monitoreo y Control	“Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.” (p.44)	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación de proceso por parte de las facilitadoras -Reunión colaborativa
5. Procesos de cierre	“Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.” (p.44)	<ul style="list-style-type: none"> -Encuentro de liderazgo con profesores, áreas administrativas y el estudiantado.

Fuente: Bolaños, K y Shedden, S. Elaboración propia con insumos de la Guía del PMBOK®

Gestión de la integración del proyecto

Este proceso según el autor “incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos”. (2013, p.55).

La integración del proyecto ***Soldando Liderazgos***, tiene como centro a la gestión personas interesadas, ya que este proyecto nace para y gracias al personal docente, por lo que los procesos de planificación, ejecución, evaluación y cierre, están estrechamente ligadas a las necesidades de los mismos y los procesos de control de calidad relacionados con la satisfacción de ellos como clientes.

Durante todas las etapas del proyecto se visibiliza la comunicación interactiva y la toma de decisiones democrática por parte del equipo director, ya que, si durante procesos de monitoreo y control se identifica la necesidad de cambios, estos serán visibilizados en la planificación y por ende en la ejecución, afectando el cierre y nuevamente la evaluación.

El centro del proyecto es la gestión de las personas interesadas, la fuerza externa más potente, y los que sueldan todas las uniones del proyecto es el Recurso Humano, el equipo director nombrado, quien tiene la responsabilidad de gestionar que todas las otras áreas de conocimiento funciones alineadas en pro del proyecto, de anteponerse a los riesgos, administrar los recursos, controlar el tiempo y medir los alcances.

La gestión de integración de las diferentes partes del proyecto, se puede alcanzar procesos de armonía con la combinación de los conocimientos de las partes involucradas, permitiendo

regular cada etapa del proyecto con los controles y mediciones adecuados que promuevan la calidad, mejoras y seguimiento.

Proceso de integración del Proyecto “Soldando Liderazgos”

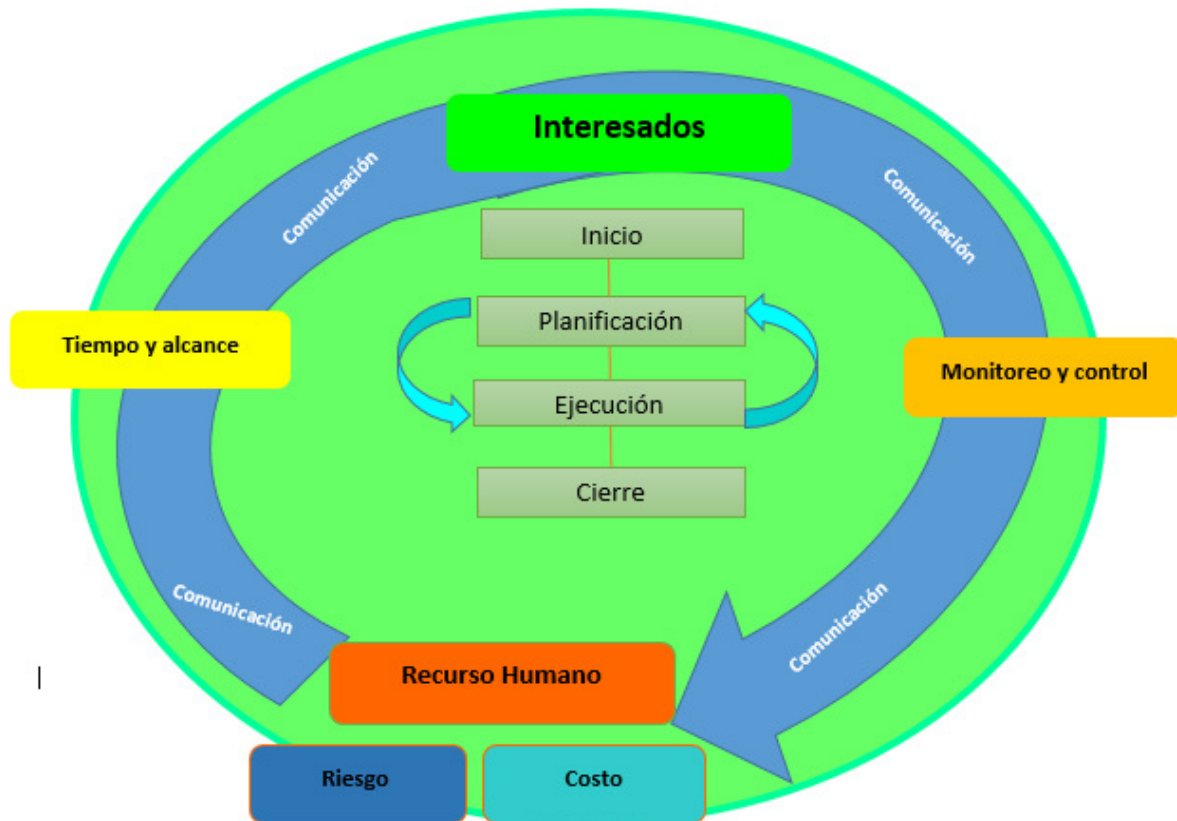


Imagen: reflejando el ciclo del proceso de integración del proyecto: Fuente: Bolaños, K y Shedden, S.

Gestión del alcance del proyecto

La Gestión del Alcance del Proyecto “incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito” (Project Management Institute, 2013, p. 43), es decir controlar que el proyecto tenga los límites claros según los objetivos planteados.

En el caso del proyecto **Soldando Liderazgos**, se trabajará únicamente con la comunidad educativa del subsector de construcciones metálicas del Centro Polivalente Francisco J. Orlich, docentes, estudiantes, personal administrativo y de bienestar estudiantil que trabajan en el 2019 y muestren disposición y apertura. No se incluyen el personal docente, administrativo ni estudiantes de los sectores Eléctrico, Mecánica de Vehículos y Construcción Civil, debido a que no participaron en la investigación de necesidades. Por lo que lo planteado no tendría un impacto tan positivo para ellos y ellas. Tampoco incluye docentes del subsector ubicados en otras zonas del país.

Para administrar este alcance se solicitará la lista de docentes activos en el área a la administradora de servicios de manera que las invitaciones a los talleres se realicen de manera personalizada y los videos motivacionales y demás comunicaciones sean enviados solamente a las personas participantes del proyecto.

Gestión del tiempo del proyecto

Indica el autor que esta área del conocimiento “incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto” (2013, p.215), es decir todas las estrategias necesarias para planificar, controlar que los tiempos planificados se cumplan.

Con el fin de gestionar el tiempo del proyecto se elaborará un cronograma con los tiempos planificados para su ejecución, para controlar el cumplimiento de los tiempos, una persona del

equipo director de bienestar estudiantil, será la responsable de administrar lo concerniente a los tiempos en relación al cumplimiento de objetivos.

Dicho cronograma debe realizarse tomando en cuenta factores institucionales como capacitaciones de docentes, vacaciones, periodos de ingreso de grupos, disponibilidad de Asesoría de Comunicación, etc. El cronograma se actualizará cuando sea necesario tomando en cuenta los factores organizacionales mencionados, siempre y cuando no afecte la ejecución del proyecto.

CRONOGRAMA Proyecto "Soldando Liderazgos"


DETALLE	ACTIVIDADES	AÑO 2020	Responsables	Evaluación
		Distribución de tiempo		
Primera actividad: Charla "Yo Soy importante"	Tomar foto de imagen para campaña	Dos semanas	Equipo director del proyecto	Durante la charla, medir el nivel de autoconocimiento hacia "Yo soy importante". Al final se hace un test de motivación para cada uno.
	Impresión de afiches de la campaña	Dos semanas		
	Colocar afiches en pizarras informativas	En un día		
	Envío de información de la campaña	En un día		
	Segundo envío de inf. de la campaña	En un día		
	Correo solicitando autorización para charla	En un día		
	Charla con invitado especial- reflexión	En un día		
Segunda actividad: "Yo puedo cambiar de manera positiva la vida de un estudiante".	Proceso de sensibilización		Equipo director del proyecto	Para cada envío de correo con el vídeo se medirá con informatica la cantidad de personas que abren el correo y lo ven. En cuando a la reunión, se hará al final un conversatorio para evaluar su proceso de sensibilización mediante sus comentarios.
	Envío de un primer vídeo de reflexión	En un día		
	Envío de un segundo vídeo de reflexión	En un día		
	Envío de un tercer vídeo de graduado del subsector	En un día		
	Convocatoria de reunión para reflexión de vídeos Reunión para mostrar los tres vídeos y hacer reflexión. (Para asegurar que todos vean los vídeos)	En un día		
Tercera actividad: Mensaje dirigido a la importancia de trabajar en equipo. ¡Juntos Avanzamos!	Fortaleciendo el Trabajo en Equipo		Equipo director del proyecto	* Durante cada actividad que se desarrolle se evaluará: Trabajo en equipo, comunicación, resolución de problemas, escucha, respeto, tolerancia. *Al finalizar se hará una charla tipo reflexión. En este espacio se puede evaluar los niveles de motivación, cómo se sienten, cómo fue la experiencia, cómo esto aporta a su vida personal y profesional. ¿cómo puedo mejorar cada día? ¿Cómo apoyo a mis compañeros?. *Para cada etapa del proyecto se hará una evaluación general con los y las estudiantes, esto para determinar si hay un cambio en sus profesores.
	Envío de correo para autorización de la gira	En un día		
	Logística con la Universidad EARTH y confirmación de fecha.	Un mes		
	Coordinación de Transporte para traslado	Una semana		
	confeccionar agenda de actividades de la gira	Una semana		
	Envío de invitación por correo de actividad y su objetivo.	Tres días		
	Recordatorio de gira a la Universidad EARTH	En un día		
	Envío de agenda	En un día		
	Invitación del profesor que dará la reflexión	Una semana		
	Confirmación de los participante a la gira.	Una semana		
	Envío de correo con detalles de la gira: ropa, tipo de zapatos, accesorios, ropa de cambio, alimentación, agenda y demás. (dos recordatorios)	Dos días		
Recordatorio de gira a la Universidad EARTH	En un día			
Recordatorio al invitado especial para reflexión y compartir agenda.	En un día			
Viaje al campus universidad EARTH actividad de "Team building"	En un día			

Cronograma de actividades: Fuente: Bolaños, K y Shedden, S.

Gestión de los costos

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye lo relacionado con “planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado”. (p.171)

Se presenta a continuación el presupuesto establecido para el proyecto Soldando Liderazgos:

Presupuesto de Proyecto "Soldando liderazgo"			
			
ACTIVIDADES			
DESCRIPCIÓN	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
Gira a la EARTH Actividad tipo "Team building"	\$10,00	20	\$200,00
Subtotal			\$200,00
ALIMENTACIÓN			
DESCRIPCIÓN	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
Almuerzo gira a EARTH Refrigerios varios	\$12,00 \$7,00	20 35	\$240,00 \$245,00
Subtotal			\$485,00
OTROS GASTOS			
DESCRIPCIÓN			TOTAL
Transporte externo Servicios profesionales por Edición de videos			\$500,00 \$100,00
Subtotal			\$600,00
Sub-Total Actividades			\$200,00
Sub-Total Alimentación			\$485,00
Sub-Total Otros gastos			\$600,00
TOTAL			\$1.285,00
Imprevistos 10%			\$128,50
Gran Total			\$1.413,50

Presupuesto del proyecto: Fuente: Bolaños, K y Shedden, S.

El dinero necesario para la aplicación se solventa de la siguiente manera: para la gira a la Universidad EARTH el transporte se utilizará las busetas institucionales, para cubrir la alimentación el encargado del centro aprobará los viáticos de alimentación, para la toma y edición de videos se coordinará con la Asesoría de Comunicación de la Institución, para las charlas motivacionales se coordinará con la psicóloga de la Unidad de Recursos Humanos, por lo que a pesar de que el proyecto tiene un presupuesto aproximado mil cuatrocientos dólares, al momento de la ejecución no presenta costo adicional para la institución.

Gestión de la calidad del proyecto

Planificar la Gestión de Calidad incluye lo concerniente a “identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los requisitos de calidad”. (p.6)

Para gestionar la calidad del proyecto **Soldando Liderazgos** se tomarán en cuenta áreas mencionadas Project Management Institute. (2013, p. 202) para los enfoques nuevos de gestión de la calidad que incluyen: la satisfacción del cliente, la prevención antes que la inspección, la mejora continua, la responsabilidad de la dirección y el costo de la calidad.

Para cumplir con lo anterior se tendrá un equipo director, que está conformado por personal de Bienestar Estudiantil, este equipo tendrá una persona coordinadora quien será responsable de llevar el pulso de todas las áreas y etapas del proyecto, con el fin de que esta esté vigilante de la calidad de los entregables y procesos. Se estará observando la motivación y aceptación del proyecto por parte de los participantes con el fin de realizar los ajustes necesarios antes de que

estos representen incumplimiento de los objetivos del proyecto.

Durante toda la ejecución del proyecto se tendrá como base el marco ético del proyecto (anexo 6) que brinda lineamientos de conducta enmarcados por el respeto y la y la motivación y que parte de que el ser humano puede decidir mejorar y transformarse, para esto es necesario generar un vínculo de confianza, donde el personal docente sea promotor de su propio crecimiento. Por lo anterior se requiere contar con espacios seguros para las personas participantes.

Si bien el diseño del proyecto está concluido, se promueve que según el avance y la participación de las personas se realicen mejoras que promuevan la calidad del proyecto, estos cambios se realizarán de manera democrática por parte del equipo director.

En el caso que se incumpla con la satisfacción con alguno de los entregables, videos, talleres u otros, el equipo director será el responsable de realizar los cambios necesarios utilizando los recursos institucionales con los que se cuenta.

Gestión de los Recursos Humanos

Para el proyecto **Soldando Liderazgos** la gestión del recurso humano es fundamental ya que es la base del éxito, por lo tanto, su gestión y organización es un tema prioritario. Project Management Institute, indica que la Gestión de los Recursos Humanos “incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. (2013, p. 225).

Será nombrado por la dirección del CNPFJO un equipo director para el proyecto y para que las personas cuenten con tiempo para la ejecución del proyecto se les incluirá en el compromiso de resultados y se le asignará un porcentaje de cumplimiento, de esta manera tendrán tiempo en sus cronogramas para la ejecución y no sea una sobrecarga en las funciones.

A lo interno de ese equipo tomando en cuenta las destrezas de las personas para potenciarlas se asignarán responsabilidades (elaboración de los talleres, coordinar los videos, buscar los materiales, coordinar con personas o realizar trámites administrativos, controlar el tiempo, controlar la calidad, entre otros), según sus características y habilidades con el fin de favorecer la motivación. Este equipo tendrá una persona responsable que será la encargada de llevar el seguimiento de todos los avances del proyecto.

Gestión de las comunicaciones

La gestión de las comunicaciones según el Project Management Institute “incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuado” (2013, p.252)

Con el fin de que la comunicación en todas las etapas del proyecto sea efectiva y por ende un punto de fortaleza, se utilizará la comunicación interactiva como método de comunicación, en ella “dos o más partes que realizan un intercambio de información de tipo multidireccional. Resulta la manera más eficiente de asegurar una comprensión común entre todos los participantes” (p. 258). Esta metodología propiciará la toma de decisiones democráticas por parte del equipo director del proyecto, para esto se utilizarán reuniones, llamadas y correo electrónico interno, con el fin de que la comunicación sea fluida para todas las personas del equipo.

Gestión de los riesgos

El proceso de gestión de los riesgos incluye precisamente el identificar, gestionar y controlar los posibles problemas que puedan afectar la ejecución del proyecto y así disminuir la posibilidad de que ocurran.

En proyecto **Soldando Liderazgos** se han distribuido los riesgos de la siguiente manera:

Actitudinales: Incluye que existan docentes que no se comprometan con el proyecto, que generen un ambiente negativo o que no quieran participar. Para disminuir este riesgo se realizarán invitaciones atractivas y se promoverá además que en los momentos en los que se ejecute los talleres los docentes cuenten con espacio en sus cronogramas. Además, se entregará un certificado de participación a los docentes participantes como un incentivo para su participación.

Tecnológicos: Incluye que el equipo de proyección no funcione, por lo que siempre se contará con dos equipos completos de proyector, computadora y parlantes. Además, se va a llegar temprano cada sesión para probar el equipo y los videos.

Infraestructura: Incluye problemas de espacio físico, para esto se corroborará la asignación de los espacios con tiempo, incluye aulas y gimnasio. En caso de que llueva mucho el gimnasio podría inundarse por lo que se solicitará mantenimiento del techo para evitar filtraciones.

Institucionales: Que a nivel administrativo no se le dé importancia al proyecto debido a que según el análisis de la normativa institucional realizada el tema de las habilidades sociales, no se visualiza como prioritario en la Ley Orgánica, en los reglamentos institucionales ni en los documentos de calidad revisados. (Anexo 5). Este riesgo se ve aminorado ya que el equipo director

del proyecto es de Bienestar Estudiantil, quienes según el análisis de los documentos si tienen responsabilidades de la promoción de las habilidades blandas, además se inicia el proyecto con una reunión con el fin de tener el apoyo de la administración.

Externos al proyecto: los riesgos externos son aquellos que no se pueden controlar desde el proyecto, por ejemplo, una huelgas o catástrofes naturales en el transcurso de la ejecución si esto sucediera se repetirían comunicaciones motivacionales con el fin de mantener vivo el proyecto, pero en una cierta pausa para retomarlo al volver a la normalidad.

Gestión de las adquisiciones

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto se entiende como “los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto” (Project Management Institute, 2013, p. 311). El proyecto **Soldando Liderazgos** no se debe preocupar por este punto debido a que como se pudo ver en el presupuesto no se deben gestionar adquisiciones.

Gestión de los interesados

El Project Management Institute. (2013) indica que el proceso de Gestión de los interesados “incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto” (p.341).

El proyecto **Soldando Liderazgos** al generar beneficios a todo el subsector, le interesa

a la Institución en general sin embargo tiene mayor impacto para:

- Las personas docentes del área de construcciones metálicas quienes son los beneficiados directos con el proyecto.
- Las jefaturas del CPFJO y del Núcleo de Metalmecánica ya que les facilita la labor de motivación y seguimiento, del subsector.
- Al equipo de Bienestar Estudiantil ya que es un proyecto que activo y participativo que les permitirá un acercamiento positivo con el personal docente.
- A las personas estudiantes ya que el desarrollo de habilidades del personal docente le beneficia directamente al estudiantado, favoreciendo su aprendizaje y desarrollo.

Descripción de las fases

Para el Proyecto ***Soldemos Liderazgos*** se desarrollarán cuatro fases, las cuales consiste en lo siguiente: La primera fase hace referencia a los primeros pasos que se dieron para llegar a este proyecto, la cual se le otorga el nombre “Naciendo el arco metálico”. La segunda etapa tiene como nombre “Preparando el arco metálico”, donde se inicia la elaboración de la estrategia para el proyecto, tomando en cuenta la comunicación, presupuesto, resultados de análisis, tiempos y forma de trabajo. Aquí se establece un cronograma de trabajo que permite cumplir con el objetivo de cada tarea. En la etapa de la ejecución se identifica con el nombre de “Elaborando el arco metálico”. En esta etapa se llevará acabo cada acción para cumplir los objetivos del proyecto, para esto se establece tres talleres: Yo soy importante, Yo puedo cambiar la vida de alguien más y juntos avanzamos. En la etapa de cierre se pretende un proceso de control, mejora continua, evaluación y seguimiento de todos los procesos que permita promover prácticas de enseñanza – aprendizaje de calidad. Esta última etapa tiene como nombre “Afinando y terminando el arco metálico”.

FASE INICIAL: “NACIENDO EL ARCO METÁLICO PARA EL LIDERAZGO”

ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS	ALCANCES	TIEMPO	COSTO	CALIDAD	RECURSO HUMANO	MUNICACIÓN	RIESGOS	INTERESADOS
Investigación (Los primeros pasos para llegar a definir el proyecto).	-Grupos focales tipo taller con el estudiantado para conocer el desempeño, metodologías y habilidades de sus profesores. -Reuniones y entrevistas con el personal docente y administrativo. -Aplicación de encuestas al personal administrativo y profesorado.	Conocer con exactitud las necesidades del subsector de construcciones metálicas e implementar una estrategia de trabajo que se adapte a la institución.	Un mes	Refrigerio para grupos focales. -Lápices, pilot, papel periódico.	Resultados de calidad que permiten identificar debilidades y fortalezas para el éxito del proyecto.	Personal administrativo, profesorado y estudiantes.	-Correos electrónicos. -Reuniones presenciales. -Llamadas telefónicas.	Que no muestren interés por participar en los diferentes procesos.	Áreas administrativas y académicas, jefaturas y personal docente.
Análisis de datos	-Clasificar la información de acuerdo a las categorías de análisis. -Se identifica y analiza cada necesidad, debilidad y fortaleza.	Conocer y analizar la información encontrada.	Dos semanas	No aplica	Conocer exactitud situación del subsector.	Estudiantes, personal administrativo y académico.	Análisis de encuestas realizadas, entrevistas y grupos focales.	Que no haya aceptación de los resultados analizados.	Áreas administrativas y académicas, jefaturas y personal docente.
Resultados e inicio de un arco metálico.	-Se conoce las necesidades del personal docente, áreas administrativas y estudiantado. -Se tiene por escrito y clasificación las principales habilidades de liderazgo por fortalecer en el personal docente.	Enfocar una estrategia adaptada a las necesidades del Subsector de Construcciones Metálicas.	Dos semanas.	No aplica.	Impulsar un proyecto de calidad para el Subsector.	Personal docente, administrativo, áreas de interés.	Informe por escrito.	Que no acepten los resultados encontrados.	Áreas administrativas y académicas, jefaturas y personal docente.

FASE DE ORGANIZACIÓN Y PREPARACIÓN: "PREPARANDO EL ARCO METÁLICO PARA EL LIDERAZGO"

ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS	ALCANCES	TIEMPO	COSTO	CALIDAD	RECURSO HUMANO	COMUNICACIÓN	RIESGOS	INTERESADOS

FASE DE EJECUCIÓN: “ELABORACIÓN DEL ARCO METÁLICO PARA EL LIDERAZGO”

ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS	ALCANCES	TIEMPO	COSTO	CALIDAD	RECURSO HUMANO	COMUNICACIÓN	RIESGOS	INTERESADOS

FASE DE CIERRE: “AFINANDO Y TERMINANDO EL ARCO METÁLICO PARA EL LIDERAZGO”									
ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS	ALCANCES	TIEMPO	COSTO	CALIDAD	RECURSO HUMANO	COMUNICACIÓN	RIESGOS	INTERESADOS
Evaluación	*Evaluar el impacto del proyecto con el personal administrativo. (en términos de evaluar el impacto del proyecto) *Grupo Focal con el estudiantado para determinar si hay cambios en sus profesores. *Analizar los logros de cada una de las etapas del proyecto.	*Lograr los objetivos del proyecto.	Dos semanas	Uso de equipo tecnológico para evaluación	Habilidades de liderazgo en el profesorado	*Personal docente. *Estudiantado. *Personal administrativo.	*Reuniones presenciales. *Correo electrónico. *Encuestas electrónicas.	*No analizar adecuadamente los resultados de la evaluación *No cumplir con los objetivos.	Jefatura, personal administrativo y docentes.
Informe del proyecto	*Documentar todas las actividades del proyecto, su proceso, desarrollo e impacto. Reunión colaborativa	Lograr un proceso continuo de mejora para el subsector y otras áreas.	Dos semanas.	No aplica	Documentación ordenada y clara.	Personal administrativo y jefaturas.	Por escrito y en reuniones.	No tener nada por escrito, evidencia.	*Institución *Jefatura, personal administrativo y docentes.
Propuesta de mejora continua.	*De las diferentes actividades sacar las recomendaciones y conclusiones para determinar procesos de mejora en el proyecto e ir aplicando otras actividades que potencialicen las habilidades de liderazgo del personal docente.	*Otras estrategias que mejoren el proyecto y permita el desarrollo del subsector. *Lograr que se aplique en otras áreas de la institución.	Dos semanas	No aplica	Estrategias adecuadas para continuar eficientemente con el proyecto.	*Personas administrativo. *Líder del área.	*Escrita. *Presentación oral mediante una reunión.	*No continuar con los procesos de mejora continua.	*Jefaturas. *Personal Docente. *Personal administrativo. *Otras áreas de la institución.

Cuadros de fases del Proyecto “Soldemos Liderazgos”: Fuente: Bolaños, K y Shedden, S.

Proceso de Validación del proyecto Soldando Liderazgos

La validación es un punto básico para conseguir calidad tanto de los procesos como de los entregables en cualquier proyecto. Según, La Guía del PMBOK® citado por, Project Management Institute. (2013, p. 118):

“Validar el Alcance es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado. El beneficio clave de este proceso es que aporta objetividad al proceso de aceptación y aumenta las posibilidades de que el producto, servicio o resultado final sea aceptado mediante la validación de cada entregable individual”.

Es decir, este proceso genera beneficios en el corto, mediano y largo plazo, ya que permite tener mayor seguridad de que el proyecto y sus partes están acordes a las necesidades y requerimientos de la organización y permitirá a las personas que gestionan, la tranquilidad de que los resultados generados a partir de su aplicación van a ser positivos y acorde a los objetivos planteados.

Así lo indica Yacuzzi (2005. p, 17) al decir que la validación es importante en los estudios ya que “es la cualidad que lo hace creíble y da testimonio del rigor con que se realizó. La validez implica relevancia del estudio con respecto a sus objetivos, así como coherencia lógica entre sus componentes”. Además, hace énfasis en que gracias al proceso de validación se tiene una “cierta tranquilidad” de que se está haciendo las cosas bien.

Yacuzzi (2005. p, 18) indica que existen cuatro tipos de validación:

1. La validez de las construcciones conceptuales, implica operacionalizar las métricas que se utilizarán durante el estudio para poder inferir legítimamente, a partir de estas métricas, hacia las construcciones conceptuales que les dieron origen.

2. La validez interna, muestra que lo que ocurrió con tales variables efectivamente causó lo que ocurrió en tales otras la construcción de explicaciones y el análisis de series cronológicas
3. La validez externa, establece el dominio al cual pueden generalizarse los hallazgos del estudio o que permita en el futuro identificar otros casos en que los resultados del primero sean válidos.
4. La fiabilidad, demuestra que las operaciones de un estudio pueden repetirse con los mismos resultados.

Se demuestra en los tipos de validación mencionados que es un proceso que se debe realizar en cada uno de los momentos de los estudios y proyectos ya que engloba el paso a paso con el fin de demostrar que el proceso va a tener los resultados objetivos y de calidad.

La validación del proyecto ***Soldando Liderazgos*** dio énfasis a la fiabilidad por lo que se eligió utilizar la metodología de juicio de expertos. La cuál según Robles y Rojas (2015, p.2), citando a Cabero y Llorente “consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” (Cabero y Llorente, 2013:14)”. La ventaja de esta manera de validación, indican los autores es que permite obtener suficiente información de calidad del objeto de estudio.

Con respecto a las maneras de obtener la información Robles y Rojas indican que se tienen muchas opciones que pueden ser individuales o grupales, por ejemplo “cuestionarios, de entrevistas individuales, de grupos de discusión, de listas de características referidas al objeto, aspecto o fenómeno por evaluar”. (2015, p.3). Toda la información suministrada se utiliza posteriormente para realizar las conclusiones de la validación del objeto.

A continuación, se explica el proceso de validación que se desarrolló para el proyecto:

Primeramente, se realizó una reunión, con el fin de presentar los resultados de la investigación realizada y enmarcar las necesidades encontradas, mediante una exposición en la que se utilizó Power Point. Posteriormente, se dio a conocer el proyecto con todas sus etapas. Las personas participantes en el juicio de expertos fueron las siguientes: El Encargado del Centro, La administradora de Servicios, la Trabajadora Social y dos docentes. Se consideran expertas las personas elegidas, ya que son quienes se encuentran inmersas, tanto en la realidad institucional como del subsector y por ende pueden tener una visión más clara de las maneras en que el proyecto podría o no cumplir los objetivos para los que fue diseñado.

En un segundo momento, se les entregó a las personas expertas un cuestionario con las siguientes preguntas abiertas:

1. ¿Considera que el proyecto “Soldando Liderazgo” impulsará las habilidades de liderazgo del personal docente del Subsector de Construcciones Metálicas? Explique.
2. ¿Considera que la estrategia “Soldemos Liderazgos” es suficiente para lograr impulsar la mejora continua en el Subsector? Explique.
3. ¿Considera que se debe agregar algo más al proyecto?, ¿qué mejoras de haría?
4. ¿Cree que el tiempo asignado para desarrollar el proyecto es idóneo?
5. En cuanto a los recursos, ¿cree que son los adecuados para desarrollar el proyecto?
6. ¿Cree que existe limitaciones para ejecutar el proyecto en el Subsector? Si su respuesta es sí, explique.
7. ¿Considera que el proyecto puede promover un mejor clima laboral?
8. ¿Qué recomendaciones daría para que el proyecto sea efectivo?

De esta manera pudieron brindar sus criterios acerca de los beneficios que tendría aplicar el proyecto. Además, determinaron si el tiempo, los recursos y las estrategias por implementar son adecuadas. También, fue una oportunidad para proponer mejoras, mencionar sus limitaciones propias del desarrollo del proyecto o del ambiente institucional.

Resultados de la Validación

Con respecto a los resultados de la validación, las personas consultadas indican que el proyecto impulsará las habilidades de liderazgo del personal docente, dando como resultado mejorar el compañerismo, comunicación, motivación, la toma de decisiones como equipo de trabajo. Además, se menciona que puede ser impactante y que favorecería la valoración del trabajo y mejoraría el clima laboral.

Se visualiza en el proceso que el proyecto **Soldando Liderazgos** cuenta con el apoyo del encargado del centro, lo que facilita la obtención de los recursos necesarios para la ejecución, buses, alimentación y contrataciones.

Se hace énfasis, sin embargo, a la necesidad de los compromisos personales del personal docente, la cual es muy necesario para poder cumplir con los objetivos planteados.

Cambios realizados al proyecto gracias a la validación

Las siguientes son las recomendaciones de mejora que se realizan al proyecto gracias el proceso de validación:

1. Nombrar como responsables de la ejecución del proyecto al equipo de Bienestar Estudiantil, incluyéndolo en su compromiso de resultados, de manera que puedan invertir tiempo necesario.
2. Visibilizar los espacios en el proyecto de participación del personal administrativo y de bienestar estudiantil.
3. Buscar maneras de que el proyecto se mantenga en el tiempo.
4. Solicitar compromisos al personal docente por escrito.

Posterior al proceso de validación se analizan las observaciones de mejora y se incluyen como responsables del proyecto al equipo de Bienestar Estudiantil, es decir al personal de orientación y trabajo social. Se propone al Encargado del Centro que se los incluya en el compromiso de resultados y se le asigne tiempo en los cronogramas con el fin de que se tenga el espacio necesario. También se incluyen en el proyecto espacios para el que el personal administrativo y de Bienestar Estudiantil participe y se incluya dentro del proyecto.

Con respecto a solicitar compromiso de participación por escrito al personal docente, se consideró contraproducente ya que, por un lado, se pretende que el proyecto inicie poco a poco con la precampaña y segundo podría interpretarse como algo impuesto que genere rechazo en el proceso.

De la observación de que el proyecto se mantenga en el tiempo, se toma en cuenta que en la institución los cronogramas están limitados, por lo que se pretende con el proyecto hacer una intervención fuerte en un momento específico, pero la cantidad de tiempo y de recursos invertidos no son sostenibles en el tiempo.

Bibliografía

- Duran, S., Fuenmayor, A., Sergio, C., y Hern, R. (2016). Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela. *Desarrollo gerencial*, 8(2).
- Martínez de Soria A, B., Ibarrola García S., (2016). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Paraguaya de Educación*. Volumen 1, Número 6, 2016, pp. 59-73, ISSN 2305-1787.
- Project Management Institute. (2013) *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*.
- Robles Garrote, P. y Rojas, M. del. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija De Lingüística Aplicada a La Enseñanza De Lenguas*, 9(18), 124-139.
<https://doi.org/10.26378/mlael918259>
- Schnarch, A (2017). *Creatividad e innovación*. Alfa Omega. Colombia.
- Vicente, C. M. F., Rodríguez, C. M. M. C., & González, C. J. M. C. (2019). Una guía metodológica para el diseño, implementación, ejecución y valoración de un Proyecto Educativo.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación (No. 296). Serie Documentos de Trabajo.

Anexos del Proyecto “Soldando Liderazgos”

ANEXO N°1 Estrategia Curricular

Justificación

La presente estrategia curricular está dirigida a personas docentes del Instituto Nacional de Aprendizaje, quienes tienen la responsabilidad de transmitir conocimientos técnicos y habilidades para la vida y el trabajo a estudiantes de todas las áreas productivas, pero especialmente a los docentes del área de Construcciones Metálicas del Centro Polivalente Francisco J. Orlich, quienes nutrieron la parte diagnóstica de la presente estrategia.

Nace de una investigación realizada en el Subsector de Construcciones Metálicas del Centro Nacional Polivalente Francisco J. Orlich, en donde se identificó que el personal docente muestra dificultades importantes en algunas habilidades de liderazgo. Se detectó con mayor claridad, los conflictos para relacionarse positivamente entre ellos y con estudiantes, en especial en lo concerniente al valor del respeto, dando como resultado un descontento importante por parte de las personas estudiantes, quienes se sienten poca valoradas y frustradas. También se visualiza oportunidades de mejora en el trabajo en equipo, ya que muestran poca colaboración y problemas de comunicación. Todo lo anterior genera limitaciones en cuanto a la calidad y la motivación al logro tanto del personal docente como del estudiantado.

Dentro de la investigación realizada, también se identifican problemas de la gestión de los recursos humanos, control de la calidad y de la evaluación docente. Además, se detecta que se contratan personas que cumplen con los requisitos institucionales y técnicos, pero sin los conocimientos pedagógicos y metodológicos necesarios para la docencia, y no se les brinda el acompañamiento necesario para suplir esas necesidades, además; se muestra que las evaluaciones

realizadas al personal docente, tienen poco o ningún impacto para ellos y también a nivel institucional.

Debido a la cantidad de información encontrada dentro de la investigación, se requiere delimitar las necesidades que cubrirán con el proyecto, así como la población participante. Se identifica entonces, la urgencia de generar espacios más aptos y respetuosos para el aprendizaje, y personal docente que fomente con su ejemplo habilidades sociales y de liderazgo.

De esta manera, se crea el proyecto “Soldando liderazgo”, que pretende, mediante estrategias de comunicación y talleres participativos, favorecer las habilidades sociales y de liderazgo del personal docente.

Perfil final del personal docente

Al aplicar y finalizar cada etapa de este proyecto, se busca como resultado un perfil de profesor congruente a los valores de la institución. Además, una sólida formación que contribuya a la calidad de enseñanza - aprendizaje de los y las estudiantes. Esto mediante procesos de mejora continua, que los incluirá en un programa de sensibilización para conocer y fortalecer sus habilidades de liderazgo en el ámbito de la educación.

Mediante los recursos que se le dará al personal docente, tendrán la oportunidad de encontrarse a sí mismos y entender la importancia e impacto que puede tener en la enseñanza hacia sus estudiantes, convirtiéndose en un ejemplo para ellos y ellas, logrando un cambio importante en sus vidas.

Las habilidades y destrezas que se fortalecerán, serán las siguientes:

- Habilidad para relacionarse positivamente con las demás personas. Esto permitirá hacer énfasis en la importancia del respeto, empatía y autenticidad.

- Trabajo en Equipo, comunicación asertiva, cooperación, constancia y calidad en todos los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En el transcurso de la investigación se pudo encontrar algunas falencias importantes por fortalecer, la cual; afecta directamente el desempeño adecuado del personal docente, el aprendizaje de los y las estudiantes y la gestión administrativa del subsector. También, se busca cumplir con una de las políticas dictadas por la administración de INA, acuerdo 46-2011 JD, la cual dice; que la formación profesional será de calidad para formar recurso humano competente, que responda a las demandas del sector productivo del país. Durante la presente investigación se identificó deficiencias en la metodología aplicada por el personal docente y, además, se descubrió personas estudiantes inconformes con la enseñanza y trato que están recibiendo de algunos de sus profesores.

Para esto Pinto, V., et al. (2010) indica que “Cuando los estudiantes o aprendices solucionan verdaderos problemas, ya sea en contextos laborales reales o en contextos simulados, ellos tienen que ser apoyados por herramientas e instrumentos conceptuales y pedagógicos que posibiliten la integración del conocimiento teórico con sus experiencias prácticas.” (p.144). Por eso la importancia de concluir con un perfil del personal docente con habilidades de liderazgo y sociales para la formación del estudiantado y lograr “Fortalecer técnicamente el trabajo en aula, a través de potenciar el perfeccionamiento docente. Para los participantes un tema de trabajo es generar y ejecutar acciones de aprendizaje a nivel didáctico y disciplinario, aprendiendo y fortaleciendo la acción docente en aula.” (Pinto, V., et al., 2010. P.150).

Al final de este proceso se busca personas docentes comprometidas, con habilidades de liderazgo, que les permita implementar herramientas y metodologías de un profesor ejemplar e inspirador para el estudiantado, logrando con ello aplicar estrategias de calidad para la enseñanza, pero también; fortalecer el perfil personal y profesional del docente.

A continuación, el perfil que se busca a través del proyecto Soldando Liderazgos:

Capacitación y talleres: “Soldando Liderazgos”		
Yo soy importante	Puedo cambiar la vida de alguien más	Juntos avanzamos
<ul style="list-style-type: none"> • Promover el auto-conocimiento de cada profesor, que se encuentre así mismo y comprenda la importancia que tiene como persona y educador. • Conseguir motivación en el personal docente y compromiso, logrando promover prácticas que favorezcan la enseñanza-aprendizaje para los y las estudiantes de Construcciones Metálicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular Habilidades de Liderazgo a través del autoconocimiento y promover destrezas como la Empatía, respeto y autenticidad. • Elaborar estrategias de motivación y sensibilización que se promuevan en el personal docente para alcanzar la motivación al logro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar habilidades de liderazgo a través del trabajo en equipo donde permanezca la empatía, respeto y autenticidad. Además, la comunicación asertiva y colaboración. • Mostrar constancia y calidad en sus labores diarios, auto-motivación y transmitir motivación e inspiración a los demás, logrando acciones de mejora continua y el desarrollo humano.

Talleres de trabajo: Fuente: Bolaños, K y Shedden, S.

Objetivo general

Fortalecer las habilidades de liderazgo del personal docente en el subsector de Construcciones Metálicas del Centro Nacional Polivalente Francisco J. Orlich mediante el desarrollo de habilidades para relacionarse positivamente con las demás personas.

Objetivos Específicos

1. Construir un programa de habilidades para relacionarse positivamente con las demás personas, para personal docente en el subsector de Construcciones Metálicas del Centro Nacional Polivalente Francisco J. Orlich.
2. Establecer una estrategia de Comunicación que favorezca en el personal docente el desarrollo de habilidades para relacionarse positivamente con las demás personas, para el personal docente en el subsector de Construcciones Metálicas del Centro Nacional Polivalente Francisco J. Orlich.

Fundamentación teórica de la Estrategia

Concepto	Contenido Teórico	Concepción para el proyecto
Auto-concepto	<p>Se visualiza la necesidad de iniciar los procesos de Relacionarse positivamente y de trabajo en equipo con un recorrido por el auto concepto. Según Cerviño, Fernández, Tomás y Córdova (2016):</p> <p>“Este está formado por las creencias y opiniones del individuo sobre sí mismo, la evaluación del individuo sobre sí mismo y las relaciones interpersonales derivadas de estos dos componentes (Llor, Abad, García y Nieto, 1995)”. (p. 44).</p> <p>“Un alto autoconcepto del docente, especialmente el autoconcepto académico, se encuentra muy ligado a la satisfacción laboral, la cual tiene implicaciones en el desempeño profesional... Este rendimiento puede verse como una consecuencia de un mayor nivel de compromiso (Kompaso y Sridevi, 2010)” (p.45).</p> <p>“los profesores con un buen autoconcepto suelen ser percibidos como más eficaces, así como mejor capacitados para la formación de los estudiantes. Este tipo de docentes orientan al alumno a la maestría y mantienen una actitud abierta al cambio”. (p.45).</p>	<p>Según Cerviño, Fernández, Tomás y Córdova (2016).</p> <p>“Este está formado por las creencias y opiniones del individuo sobre sí mismo, la evaluación del individuo sobre sí mismo y las relaciones interpersonales derivadas de estos dos componentes.</p>
Liderazgo pedagógico	<p>Martínez de Soria e Ibarrola (2015):</p> <p>“El líder es aquel que guía a un grupo o colectividad para conseguir unas metas... Ese proceso de influencia del profesor líder en el aula, al que podríamos denominar de manera específica liderazgo docente, discurre en el sentido de crear unas condiciones en el grupo de alumnos que favorezcan el aprendizaje; el profesor es, así, líder del aprendizaje en su aula.”(2015, p.61)</p>	<p>Aquellas destrezas concernientes a las habilidades para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Relacionarse positivamente con las demás personas y 2. Trabajar en Equipo.
Habilidades de liderazgo	<p>Jorna Calixto menciona que entre las habilidades de liderazgo se encuentran:</p> <p>“las de la comunicación, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la orientación a las personas y hacia los resultados a lograr; destrezas para su motivación encaminada al logro de los objetivos, resolución de problemas, organización del trabajo y además la capacidad de generar cambios”. (2016:72).</p>	
Habilidad para relacionarse positivamente con las demás personas.	<p>Labrador Pernía (2016) menciona que “Las relaciones interpersonales se constituyen en el uso inteligente de las emociones de forma intencional, utilizándolas con el fin de que ayuden a guiar el comportamiento y a pensar de manera que mejoren el proceder hacia las demás personas” (p.55).</p> <p>Para Gastón de Mezerville (2004), esta área está relacionada con la capacidad de dar y recibir afecto, el propone “tres actitudes fundamentales, como son el respeto, la empatía y la autenticidad, las cuales constituyen los elementos esenciales para generar un ambiente propiciador de relaciones afectivas satisfactorias en la dimensión interpersonal” (p.139).</p>	<p>Según lo indicado por de Mezerville (2004), donde se reflejen “tres actitudes fundamentales, como son el respeto, la empatía y la autenticidad,” (p.139).</p> <p>Dando especial énfasis al respeto ya que según Bunch, G. (2016), “donde uno no da respeto y otros no perciben respeto, los derechos humanos y la justicia social son más que evasivos”. (p, 183).</p>
Habilidades de Trabajo en Equipo	<p>Instituto Internacional de Planificación de la Educación (2000), también mencionan habilidades necesarias para trabajar en equipo como son: la colaboración y la solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos, también la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo para conseguir objetivos en común.</p> <p>Por su parte, Martínez, Garnica y Navarro (2018), indican que para “trabajar en equipo exige cooperar entre las partes, fortalecer la confianza, vincular los conocimientos y experiencias entre los distintos integrantes, capacitación continua del personal, descentralizar tareas y las decisiones, mucha comunicación y la existencia de incentivos que favorezcan la solución de problemas. (Sabel, 1996)”. (p. 163).</p>	<p>Aquellas de necesarias para la comunicación y la cooperación que permiten alcanzar objetivos comunes.</p>

Cuadro de elaboración propia con insumos de los autores y autoras

Concepción teórica de Currículo para el Proyecto

Para Molina (2017), brindar un concepto de currículo no es fácil, ya que depende mucho de lo que cada autor o autora elabore e identifique como importante, sin embargo, para ella independientemente del concepto, el currículo es un elemento esencial para la educación, y tener la amplitud de conceptos permite, “aplicar la definición que mejor se adapte a cada proyecto o propuesta curricular” (2017, p.23).

Molina (2017, p.24), clasifica los conceptos de Currículo según los siguientes criterios:

- Currículo que enfatiza en la función social de la educación.
- Currículo como proyecto institucional.
- Currículo que enfatiza en los contenidos y las asignaturas.
- Currículo que enfatiza las experiencias de aprendizaje.
- Currículo como disciplina.
- Currículo como práctica concreta de aula y producto.

Para la presente estrategia se entenderá el currículo como Proyecto Institucional, al respecto se mencionan algunos conceptos bajo esta clasificación, aportados por Molina (2017, p.26-28)

Concepto	Autoría
“El esfuerzo total de toda la escuela para producir los resultados deseados en situaciones intra y extra escolares”.	Salvador y Alexander (1954, p.52)
“Proyecto flexible, general, vertebrado en torno a principios que hay que modelar en situaciones concretas. El currículum, más que la presentación selectiva del conocimiento, más que un plan tecnológico altamente estructurado, se concibe hoy como un marco en el que hay que resolver problemas concretos que se plantean en situaciones puntuales y también concretas”	Gimeno (1984, p.109)
“Conjunto de los supuestos de partida, de las metas que se desea lograr y los pasos que se dan para alcanzarlas; el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, etc.; que se considera importante trabajar en la escuela años tras años”.	Zabalza (1987, p.37)

Cuadro de elaboración propia con insumos de los autores y autoras.

En concreto se tomará el concepto de Zabalza (1987, p.37), quien toma en cuenta como currículo, puntos de partida, metas y pasos para conseguirlo, así como los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el aprendizaje.

Enfoque curricular utilizado

En el año 2018 el Instituto Nacional de Aprendizaje asumió su modelo curricular por competencias este Formación Profesional basada en competencias e acuerdo con Vacano & Iraola (2018) citado por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) en el Modelo Curricular (2018, p.21), “La formación basada en competencias puede definirse como: Actividades que tienden a proporcionar la capacidad práctica, el saber y las actitudes necesarias para el trabajo en una ocupación o grupo de ocupaciones en cualquier rama de la actividad económica”. Es decir que se ubica en la formación profesional, con el fin de fortalecer la capacitación de en las diferentes áreas productivas.

Sin embargo, la estrategia curricular “Soldando Liderazgos” no entra en la categoría de formación profesional, sino más bien como un proceso de desarrollo personal, por lo que se asume desde un enfoque humanista, el cuál responde a una de las fuentes filosóficas del modelo curricular del INA, indica entonces que el modelo curricular del INA al ser, humanista, “Se orienta hacia el crecimiento personal y por lo tanto aprecia la experiencia de la persona estudiante incluyendo sus aspectos emocionales. Cada persona se considera responsable de su vida y de su autorrealización.... Cada persona es única, diferente; con iniciativa, con necesidades personales de crecer, con potencialidad para desarrollar actividades y solucionar problemas creativamente. (2018, p.40)

Apoyando lo anterior Molina (2017) indica, que el enfoque humanista “se centra en el individuo, ya que el currículo pretende proveer experiencias que satisfagan las necesidades del estudiante para lograr su crecimiento personal” (p. 116), aclara posteriormente que “en este

proceso se considera tanto lo afectivo como lo cognoscitivo. Involucra, por tanto, emociones, actitudes y valores de los estudiantes, por lo que la práctica pedagógica es una respuesta a las características, necesidades e intereses de los alumnos” (p. 117), y por ende se busca el desarrollo de sus capacidades y la superación de sus limitaciones. Es decir, que el que la persona estudiante es el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para Molina (2017, p. 127) en el enfoque humanista el estudiante además es responsable junto con la persona docente de elaborar los objetivos, de manera que puedan satisfacer sus necesidades de crecimiento mediante experiencias, por lo que las motivaciones, deseos y relaciones con el medio del estudiante “actúan como eje del curriculum”. Así el estudiante tiene libertad de comunicarse y expresarse.

Para el proyecto “Soldando Liderazgos” se percibe al docente como el personaje principal, con actitudes, emociones y valores, que tiene la oportunidad de desarrollar sus capacidades y superar sus limitaciones.

Por su parte la persona docente es facilitadora del proceso de aprendizaje y su rol es de acompañar y apoyar, de esta manera, indica la autora (2017, p.129):

1. Propicia la libertad de expresión, la participación en la toma de decisiones, buscando consenso a la hora de resolver situaciones.
2. Respeta actitudes, emociones y valores
3. Estimula la confianza e interacción con los alumnos para propiciar aprendizajes efectivos.
4. Considera a los alumnos como seres humanos con potencialidades y limitaciones los ayuda a su total realización.

“Soldando Liderazgos” percibe a la persona que dirige el proceso como facilitadora, de manera que propicie la libertad de opinión, confianza e interacción, y sea un acompañante en el desarrollo de potencialidades.

Con respecto a los contenidos, en el enfoque humanista, Molina (2017, p.130) indica que son flexibles y están conectados con la realidad de la persona estudiante, incluye lo afectivo, actitudinal, cognitivo y procedimental, se orientan a lo significativo para el estudiante y parten de una experiencia creativa.

Las metodologías usadas en el enfoque humanista, según Molina (2017, p.131) tienen como fin generar un aprendizaje eficaz y significativo, que es respuesta a las necesidades del estudiantado, orientado al respeto a las diferencias individuales, estilos de aprendizaje y al crecimiento de las capacidades y superación de las limitaciones.

Los contenidos a utilizar en el proyecto se basan en aspectos afectivos y actitudinales que promuevan en ellos el desarrollo de habilidades de liderazgo. Para eso se utilizarán metodologías que tomen en cuenta las diferentes inteligencias y estilos de aprendizaje.

Otras características de este enfoque es que utiliza el contexto como un recurso y se estimula la interacción con el mismo; los recursos se visualizan como medios para lograr aprendizajes efectivos y se seleccionan según las necesidades e intereses de los alumnos y de acuerdo a las estrategias de aprendizaje; y con respecto a la evaluación se utilizan proceso cualitativo y se toma en cuenta el desarrollo integral de la persona. (Molina, 2017).

Dentro del proyecto el contexto es básico tomarlo como recurso, ya que es ahí donde se requiere que se generen las transformaciones y por ende va a brindar los límites del proceso, para lograr esto se utilizarán recursos acordes a las necesidades del personal docente y que favorezcan su aprendizaje.

A nivel de evaluación se valorará dentro del proyecto a nivel cualitativo mediante la percepción que tengan los docentes de sus propios procesos de crecimiento, además se utilizará la observación para realizar los ajustes necesarios a cada momento.

Modelo de diseño curricular asumido en la estrategia

El modelo de diseño curricular que inspira este proyecto, es de corte deliberativo y práctico, según Moreno (1999), en esta línea se ve el diseño como el “proceso de toma de decisiones en educación, se democratiza, se acerca a los actores que forman parte de la comunidad educativa, empezando por el profesorado” (p.1), desde esa perspectiva para el proyecto “Soldando Liderazgos” se ve el diseño curricular como un proceso de toma de decisiones por parte de quien facilita el aprendizaje y que tiene con fin, según menciona el autor:

Hacer investigación en la práctica, promover la innovación y la mejora de la enseñanza, y fomentar una determinada manera de entender la (auto) formación y el desarrollo profesional del profesorado. En otras palabras, se trata de un conjunto de temas que ya no pueden pensarse por separado, pues se implican y condicionan uno a otro. (p.18).

Nivel de concreción curricular de la estrategia

El presente proyecto se presenta en el nivel micro de concreción, ya que según Bonilla (2018) indica que “Este nivel se desarrolla tomando como base al nivel meso curricular planteado por la institución, aquí los y las docentes de cada aula son los encargados de determinar la programación y planificación de objetivos, metas, destrezas, actividades, metodología, recursos, instrumentos de evaluación, etc., que verifiquen la validez o nulidad de los procesos de enseñanza aprendizaje desarrollados en cada período”. (p, 43), se puede visualizar ya que se planifican

actividades concretas que se realizan a partir de objetivos, que al final serán evaluados.

Fundamentos del currículo y su aplicación al Proyecto

Según Molina (2017) el acercamiento a las fuentes curriculares se realiza gracias a la psicología, la sociología, la antropología y la filosofía, “por ello se le llaman fundamentos del currículum” (p.71), en el siguiente cuadro se puede visualizar estos fundamentos como se aplican en el proyecto “Soldando Liderazgo”.

Fundamento	Aportes según Molina (2017)	Aplicación en el proyecto
Psicología	Analizar a la persona desde su dimensión psicológica, cognoscitiva, psicomotora y afectiva. “Permite planear objetivos seleccionar contenidos y secuenciarlos acordes a cada etapa del desarrollo y cada estilo de aprendizaje”. (p. 71)	En el proyecto soldando liderazgos se plantean los objetivos y contenidos tomando en cuenta la edad, escolaridad e intereses de las personas participantes.
Sociología	“Se sustenta la selección del contenido cultural, tanto del sistematizado como del cotidiano... provee elementos que clarifican la dimensión social que poseen los estudiantes, como ciudadanos de una sociedad particular”. (p.73)	Se comprende a las personas docentes con un grupo conformado que al mismo tiempo se reconoce con una misión de relevancia en la sociedad costarricense.
Antropología	“El aula vista como un encuentro de culturas confirma la importancia de que el docente tenga presente la carga cultural que tiene cada uno de sus alumnos” (p.73)	Se comprende durante toda la estrategia curricular que los docentes tienen sus propias creencias y comportamientos, debido al grupo sociocultural al que pertenecen, y este es respetado y tomado en cuenta
Filosofía	“de la axiología, sistematiza las aspiraciones en cuanto al tipo de ser humano y de sociedad que se espera alcanzar” (p.74) “de la epistemología, se concentra lo referente a cómo se conoce y qué es factible ser conocido” (p.74)	Se tiene claras las características personales y valores que se buscará que las personas participantes fortalezcan. Y se han buscado estrategias para que esto se logre de manera respetuosa.

Cuadro de elaboración propia con insumos de los autores y autoras

Talleres de Sensibilización para el Personal Docente **“Soldando Liderazgo”**

Taller N°1: Yo soy importante

Objetivo Específico N°1	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma

Descripción del taller N°1: Fuente: Bolaños, K y Shedden, S.

Taller 2: Puedo cambiar la vida de alguien más

Objetivo Especifico 2	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
<p>Valorar la importancia de las habilidades para relacionarse positivamente con las demás personas y el impacto que tienen en la formación de los y las estudiantes.</p>	<p>Habilidades de liderazgo.</p> <p>Habilidades para relacionarse positivamente.</p>	<p>-Bienvenida.</p> <p>-Introducción.</p> <p>- Resumen de la sesión anterior por parte de un docente.</p> <p>-Técnica: Video foro, se verá video con historia de un egresado del INA.</p> <p>Plenaria</p> <p>Todos en un círculo se comentará una historia con un estudiante. ¿Cómo lo ayudó? ¿Cómo me comportaba con ese estudiante? ¿cómo se sintió en el proceso?, ¿Qué sabe de ese estudiante?, ¿Ese estudiante demostró gratitud por su ayuda? ¿Nos comportamos igual con todas las personas estudiantes?</p> <p>-Invitado especial. Egresado del INA y su historia.</p> <p>-Reflexión</p> <p>-Refrigerio</p> <p>-Cierre y reflexión. Introducir el tema de la importancia de ser personas docentes de cambio y lograr impactar en los y las estudiantes.</p>	<p>Se evaluará los siguientes indicadores:</p> <p>-Compromiso.</p> <p>-Pasión.</p> <p>-Valores.</p> <p>-Motivación.</p>	<p>Fecha 2° taller: Viernes 07 de junio.</p> <p>Hora de inicio: 8:00 a.m.</p> <p>Hora Finalizar: 11:00 a.m.</p>

Descripción del taller N°2: Fuente: Bolaños, K y Shedden, S.

Taller 3: ¡Juntos Avanzamos!

Objetivo Especifico 3	Contenidos	Actividades especificas	Evaluación Especifica	Cronograma

Descripción del taller N°3: Fuente: Bolaños, K y Shedden, S.

Bibliografía de la Estrategia Curricular

- Bonilla Morocho, A. S. (2018). *El diseño curricular como factor de fortalecimiento del proceso de enseñanza aprendizaje en el subnivel de preparatoria (primer grado de educación general básica)* (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Cerviño, C., Fernández, I., Tomás, J. M., & Córdova, S. (2016). Factores predictores del compromiso docente en escuelas públicas peruanas: un modelo estructural. *Persona*, (019), 43-54.
- Moreno, J. M. (1999). Modelos de corte deliberativo y práctico: descripción y balance. *Diseño, Desarrollo e Innovación del Curriculum, Madrid: Síntesis*.
- Pinto, V., Galdames, S. y Rodríguez, S. (2010). Aprendizajes y desafíos para la formación de líderes intermedios de organizaciones educativas. *Psicoperspectivas*. Volumen (9 N°2), pp.136-157. Doi: 10.2225/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT-6.

ANEXO N° 2 Estrategia de Comunicación

Proyecto “Soldando Liderazgos”

Justificación del Plan de Comunicación

El ser humano es un ser en comunicación, siendo esta vital para la construcción de las sociedades y más aún para la evolución de la educación. ¿Quién podría negar la construcción de las civilizaciones sin el paso del conocimiento a través de la comunicación?

Como bien lo explica el teórico y filósofo austriaco – estadounidense, Paul Watzlawick, a partir de su “Teoría de la comunicación”, en el axioma “Es imposible no comunicarse”.

Todo el engranaje de las propuestas dentro y fuera de las instituciones, empresas y organizaciones no existe sin el elemento vital de la comunicación, de ahí la importancia que las organizaciones inviertan recursos y tiempo en plantear estrategias que favorezcan la comunicación, tanto a lo interno como a lo externo, con el fin de posicionar las marcas, proyectos o ideas.

Debemos tener claro que la comunicación ha tenido cambios a través de la historia, con la llegada del Internet en 1969 se inicia una serie de transformaciones en la forma en que se percibe la comunicación.

Ya para el año 2003, con la explosión de las redes sociales, el impacto en la comunicación es a nivel mundial, esto porque se rompe el paradigma del sistema de comunicación tradicional “Emisor - canal - receptor” transformando al “receptor” de pasivo a activo, así podemos tener un emisor activo que utiliza una red social y miles de receptores, que a su vez comprenden el mensaje según su cultura e historia de vida y que pueden interactuar entre ellos.

Según lo indica, Marcos Sebastián Pérez (2006), en el artículo, Comunicación online: Una sociedad en cambio, activa y conectada. “En los últimos años las opciones de comunicación en red han provocado grandes cambios en los medios de comunicación, abriendo la posibilidad de vías alternativas de comunicación interpersonal y de masas” (p.4), esto viéndolo desde un punto de vista positivo ha ampliado las oportunidades de dar mensajes globales, utilizando el internet como herramienta de marketing.

Estos cambios han venido cada vez con más fuerza en Costa Rica, donde según el Luis Fernando Cascante, en su reportaje del 2015-07-31 del periódico la República en el 2015, al menos 2.7 millones de personas eran usuarias de Facebook. Entre ellas muchas personas adolescentes que han crecido en esta nueva normalidad en la formas y canales de comunicación; sin dejar de lado que en poco más de 6 años 700 millones de seres humanos utilizan WhatsApp como herramienta.

A nivel educativo se ve como a raíz de todos los cambios en las TICs, se ha identificado la necesidad de buscar nuevas estrategias de aprendizaje que permitan adaptarse a las nuevas generaciones, tan acostumbradas a tener a la mano la información de manera más creativa, en comparación a lo que se venía ofreciendo en los salones de clase.

Hemos abandonado la era de la información para entrar a la era del conocimiento, ya tenemos estudiantes que pueden mirar cientos de páginas de información para hacer sus investigaciones o trabajos; por eso, el nuevo rol de la persona educadora es tener las herramientas para motivar, incentivar y desarrollar líderes en la aulas, es aquí donde la comunicación se vuelve una fundamente vital, en donde escuelas, colegios, universidades y cualquier tipo de centro educativo debe comprender el cambio y adaptar a su profesorado ante estas variaciones.

Sobre el punto anterior, debemos decir que el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA),

está en la obligación de encaminarse sobre este principio, pues se encarga de brindar servicios de capacitación y formación profesional en todas las áreas del sector productivo, dando prioridad de ingreso a aquellas personas desempleadas o que no cuentan con recursos para pagar sus estudios. Lo anterior, genera gran beneficio al país ya que permite que las empresas cuenten con personal capacitado y abre puertas para que más personas tengan empleos dignos. Por esta razón es básico que esta institución pueda cumplir con fines para los cuales fue creada.

Sin embargo, en la investigación realizada se encuentra que el personal docente del área de Construcciones Metálicas, presenta dificultades en demostrar y aplicar habilidades de liderazgo, por ejemplo, la comunicación, resolución conflictos, respeto, trabajo en equipo, relaciones positivas entre ellos y con estudiantes. Todo esto, conlleva a una situación de desmotivación y frustración para el estudiantado.

Por lo que se hace indispensable aplicar una estrategia de comunicación que motive, comprometa y sensibilice a cada docente, de iniciar un proceso de mejora en la forma de relacionarse entre ellos y con los y las estudiantes, en beneficio de la calidad de la capacitación.

Como lo hemos dicho brindar estas herramientas sociales a los educadores y llevarlos a comprender que están transformando la vida de miles de personas, se vuelve la razón de ser de nuestra estrategia, respondiendo al mismo tiempo a las Políticas Institucionales del Plan Estratégico Institucional 2019-2025, entre las que se mencionan: a) Ejecución de SCFP, para formar, capacitar y certificar el talento humano con las competencias que mejoren su empleabilidad y que requieren los sectores productivos, para el ámbito nacional e internacional. g) Capacitación permanente del personal docente en habilidades técnicas y pedagógicas para garantizar servicios de calidad y acordes a las necesidades del país. Por estas razones se definen los siguientes objetivos:

Objetivos del Plan de Comunicación

Objetivo General

Desarrollar una Estrategia de Comunicación eficiente para motivar a los docentes del subsector de Construcciones Metálicas del INA, para que ejerzan un liderazgo que favorezca la enseñanza y el aprendizaje a través del desarrollo de habilidades sociales, a partir del proyecto “Soldando Liderazgo”.

Objetivos Específicos

- Promover mensajes claves de identidad, imagen y palabras, para sensibilizar y motivar la participación activa del personal docente en el proyecto.
- Construir una estrategia motivacional para el personal docente, con el fin que transmitan ese sentir al estudiantado en las aulas.
- Favorecer mediante herramientas de comunicación un mejor vínculo entre profesores y estudiantes para el desarrollo de un mejor ambiente de aprendizaje.

Análisis del Público Meta

¿Dónde se encuentran?	¿Cómo se visten?	Que hacen en su tiempo libre?	¿Cómo se comportan?	¿Cómo se informan?
Se ubican laboralmente en el Centro Nacional Polivalente Francisco J. Orlich del Instituto Nacional de Aprendizaje, en la Uruca. Específicamente en los talleres del área de soldadura.	Utilizan zapatos de seguridad, gabacha y pantalones de tela gruesa, normalmente jeans, durante las horas laborales. Antes y después de la jornada laboral jeans y camisa o camiseta y zapatos más bien informales, tenis o mocasines.	En su mayoría hacen deporte como bicicleta o correr. Pasan tiempo con sus familias.	Tienen conductas marcadamente masculinizadas en la forma de caminar, hablar y comunicarse. Por la naturaleza de su trabajo a menudo se ensucian.	A través de las redes sociales y el correo electrónico institucional

Descripción público meta: Fuente: Bolaños, K y Shedden, S.

Definición del público meta

En la presente investigación se determinó de los profesores del proyecto Soldando Liderazgo que:

- El cien por ciento es personal del INA, en el área de soldadura, tienen un promedio de edad de entre 30 y 65 años de edad, residentes de la gran área metropolitana, a excepción de una persona todos están casados o tienen hijos.
- Se observó que en su mayoría utiliza constantemente las redes sociales, en particular WhatsApp.
- Cada uno cuenta en su trabajo con una computadora con acceso a Internet, la cual utilizan durante las horas de la tarde para realizar sus planeamientos y revisar correos electrónicos.
- Por lo que para comunicaciones oficiales y asuntos laborales cuentan con correo electrónico institucional, el cual es revisado al menos una vez al día.
- El tipo de lenguaje que utilizan es masculinizado, esto debido al ambiente laboral en el que se han desenvuelto.
- Por último, las capacitaciones que han recibido en el área de habilidades sociales, no han estado dirigidas para el desarrollo del liderazgo en los estudiantes.

Mensaje: ¿Qué voy a comunicar?

¿Qué se quiere comunicar?	¿Para qué?	¿Para quién?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Se comunicará la importancia de la actitud positiva para con los estudiantes e impactar en ellos para futuros líderes de cambio. Juntos podemos hacer el cambio y generar procesos de trabajo en equipo que impulsen mejoras en la enseñanza y aprendizaje.	*Para que las personas profesores entiendan cuán importante son en la vida de los estudiantes. *Para construir liderazgos entre los profesores. *Para darles habilidades sociales que impulsen el desarrollo personal de cada uno de ellos y que esto beneficien el talento y capacidades de los estudiantes.	*Para el personal docente de construcciones Metálicas del INA y colateralmente para impactar positivamente en los y las estudiantes.	*Por lo encontrado en la investigación que afecta a las personas estudiantes. *Consideramos que motivando mediante estas herramientas las personas docentes adquirirán conciencia de la importante labor que hacer, formar líderes del mañana. *Además, se desea impulsar las habilidades de liderazgo del personal docente.	El presente estudio se ubica en el subsector de Construcciones Metálicas del Centro Nacional Polivalente Francisco J. Orlich del Instituto Nacional de Aprendizaje, en la Uruca.	Durante el 2019

Descripción del mensaje de comunicación: Fuente: Bolaños, K y Shedden, S.

Definición del mensaje a comunicar

El mensaje que se va a desarrollar procura que las personas docentes tengan una actitud positiva cada vez que están impartiendo sus clases.

Se buscará que el profesor comprenda e interiorice las habilidades para el liderazgo que permitan potencializar a los y las estudiantes.

Este proceso de comunicación permitirá sensibilizar sobre la importancia del rol docente y el impacto que se genera en el estudiantado a través de prácticas de aprendizaje-enseñanza para la formación de futuros agentes de cambios.

Al final, se busca un profesor nutrido de habilidades sociales, que le permita que su propio liderazgo impulse el de otros.

¿Cómo lo voy a comunicar?

Por medio de la Estrategia de Comunicación “Soldando Liderazgo” se realizará un proceso de comunicación que pueda motivar y concientizar el personal docente de Construcciones Metálicas.

Esto permitirá promover de forma sistematizada cumplir cada objetivo proyectado, así como lo menciona el autor Segarra-Saavedra, J., et al., (2018).

“(…) se concibe la estrategia como un conjunto de decisiones, fundamentadas en la investigación constante, objetivas, racionales y coherentes que se llevan a cabo sobre tácticas o acciones que se desarrollan en el entorno de una organización y que pretenden conseguir objetivos tanto generales y comunes como pretensiones departamentales, específicas e integradas.” (p.158). Por lo que para este proyecto se analiza que la mejor forma de motivar al personal docente es por medio de campañas y talleres, que logre incluir de forma natural actividades de sensibilización, las cuales se detalla a continuación:

Objetivo	Mensaje ¿Qué comunica?	Medios y Herramientas	Descripción ¿Cómo lo voy hacer?	Recursos
<p>Demostrar la importancia que tiene el personal docente como persona y profesional. Si logramos docentes comprometidos, motivados e inspirados, podemos impactar la formación de los y las estudiantes.</p>	<p>¡Yo soy importante!</p> <p>Se busca con este mensaje el autoconocimiento de cada persona profesor e interiorizar la importancia que tiene él como persona y educador.</p>	<p>Charla de invitado especial contando su historia.</p>	<p>A través de una invitación formal a todo el personal docente a participar de una charla tipo “taller”.</p>	<p>*Correo electrónico para invitación.</p> <p>*Proyector.</p> <p>*Computadora.</p> <p>*Música instrumental.</p>
<p>Sensibilizar a los profesores sobre el impacto positivo que pueden lograr sobre sus estudiantes. Y demostrar lo que un profesor, motivador e inspirador puede hacer de sus estudiantes.</p>	<p>“Yo puedo cambiar de manera positiva la vida de un estudiante”.</p>	<p>Campaña de sensibilización a través de WhatsApp, correos y redes de la institución.</p>	<p>A través de 3 videos ejemplares de profesores, dos ubicados en internet y otro de la historia de un graduado del INA del subsector.</p>	<p>*Videos</p> <p>*Teléfono móvil</p> <p>*Fotografías.</p> <p>*Memes.</p> <p>*Publicación en redes.</p>
<p>Fomentar la importancia de trabajo en equipo para lograr las diferentes tareas.</p> <p>Las buenas relaciones entre compañeros, permite el cumplimiento de los objetivos y promueve un buen clima laboral.</p>	<p>Mensaje dirigido a la importancia de trabajar en equipo.</p> <p>¡Juntos Avanzamos!</p>	<p>Taller “Trabajo en equipo” en la Universidad EARTH.</p> <p>Se podrá fortalecer:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Trabajo en equipo. *Escucha. *Comunicación. *Tolerancia. *Relaciones interpersonales. 	<p>*Se hará mediante una actividad tipo “Team building”. Esta se hará en medios de senderos, ríos naturales, hasta llegar al centro de recreación. Durante el recorrido tendrán retos por enfrentar.</p> <p>*Al final se hará una reflexión con un invitado especial.</p>	<p>*Buseeta para traslado.</p> <p>*Pañuelos.</p> <p>*Pinturas de agua.</p> <p>*Cartulinas</p> <p>*Aula para actividad</p> <p>*Proyector.</p> <p>*Video.</p>

Descripción comunicación. Fuente: Bolaños, K y Shedden, S.

Evaluación de la estrategia de comunicación

Cada tres meses, mediante el uso de la tecnología, se utilizará la herramienta “Google form” para aplicar encuestas a los y las estudiantes del subsector de Construcciones Metálicas. Esto permitirá verificar si ha surgido un cambio positivo en el personal docente y si los estudiantes se sienten más motivados. Además, se hará una visita al finalizar el proyecto, esta para realizar un grupo focal y determinar el nivel de satisfacción y motivación del estudiantado. Con estas evaluaciones se podrá evaluar la calidad de enseñanza – aprendizaje que está recibiendo el estudiantado.

Bibliografía

Cascante Luis Fernando (2015) Costa Rica registra 2.7 millones de usuarios en Facebook.

La Republica. Net Tomado de:

https://www.larepublica.net/noticia/costa_rica_registra_27_millones_de_usuarios_en_facebook_2015-07-31

Pérez, M. S. (2006). Comunicación online: Una sociedad en cambio, activa y conectada. *Comunicación y Medios*, (17), ág-68.

Segarra-Saavedra, J., Martínez-Sala, A. M., & Monserrat-Gauchi, J. (2018). Planificación estratégica de la comunicación integrada.

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (1971) (2002) Teoría de la comunicación humana, Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires.

ANEXO N°3 Imágenes para la precampaña

Las siguientes imágenes se utilizan tanto de manera impresa como digital, enviadas vía correo electrónico.

Semana 1



Semana 2



Semana 3



ANEXO N°4 Reunión Colaborativa Planificación

Encuentro General

Proyecto Soldando Liderazgos

Objetivo: Fortalecer las habilidades para relacionarse positivamente con las demás personas y la motivación del personal docente

Se realizará una reunión colaborativa con el objetivo de planificar un encuentro entre docentes, estudiantes, personal administrativo y de bienestar estudiantil. Se pueden dar como ideas actividades recreativas, merienda compartida, ver los videos para que las personas estudiantes las conozcan.

Lugar: Gimnasio CPFJO

Duración: 3 horas

Participantes: Estudiantes, docentes, personal de bienestar estudiantil y administrativo del Subsector de Construcciones Metálicas.

Materiales: Según lo planificado.

ANEXO N°5 Reunión colaborativa de Evaluación

Objetivo: Valorar los alcances obtenidos con el proyecto **Soldando Liderazgos** e identificación de estrategias de seguimiento y control.

El equipo director realizará una reunión colaborativa en conjunto con el personal administrativo y dos representantes del personal docente para analizar los siguientes puntos (de esta reunión se debe generar un reporte para la dirección):

1. ¿Cumplió el proyecto **Soldando Liderazgos** los objetivos planteados?
2. ¿Qué beneficios se obtuvo con la ejecución del proyecto?
3. ¿Existió un compromiso por parte del equipo director?
4. ¿De qué manera se cumplió con los tiempos, la calidad y los recursos?

¿Qué estrategias se van a utilizar para dar seguimiento?

ANEXO N°6 Análisis de Normativa Institucional

Análisis de Normativa Institucional que favorece el desarrollo de habilidades de liderazgo de las personas estudiantes en el Instituto Nacional de Aprendizaje

El Instituto Nacional de Aprendizajes es *“una institución autónoma que brinda Servicios de Capacitación y Formación Profesional a las personas mayores de 15 años y personas jurídicas, fomentando el trabajo productivo en todos los sectores de la economía, para contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y el desarrollo económico-social del país.”* (misión). Para poder cumplir con dicha misión definida por Ley cuenta con reglamentos institucionales, normativa de calidad y directrices.

El presente ensayo tiene como fin hacer una revisión de la Ley Orgánica del INA, los Reglamentos Institucionales y Lineamientos de Calidad que permean los Servicios de Capacitación y Formación Profesional en la modalidad presencial, con el fin de realizar una valoración de la importancia que se le brinda a la formación integral, educación en valores, etc., de las personas estudiantes en la institución con el fin de brindar un marco legal al trabajo final de graduación, es decir brindar criterios legales desde donde se pueda justificar el desarrollo de habilidades de liderazgo, como parte de la gestión educativa en la institución, al respecto Sierra (2016) indica “cuando se gestiona lo educativo debe haber claridad del sentido de la educación como proceso de formación que busca desarrollar la capacidad intelectual, moral y afectiva de las personas, sustentada en la cultura de un contexto social, que demanda la sociedad de la información en la educación para el siglo XXI. (p.117).

Ley Orgánica del INA, Reglamento a la Ley Orgánica y Reglamento Autónomo de Servicios

Se inicia el presente recorrido con las bases con las que se crea la institución, mediante la Ley 6868 y su Reglamento. Primeramente, en la ley Orgánica encontramos el siguiente artículo:

Artículo 2º.- El Instituto Nacional de Aprendizaje tendrá como finalidad principal promover y desarrollar la capacitación y formación profesional de los trabajadores, en todos los sectores de la economía, para impulsar el desarrollo económico y contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo del pueblo costarricense.

Por su parte en el Reglamento a la ley Orgánica del INA, en el artículo 3º, se conceptualiza la formación profesional como “un proceso permanente destinado a permitir a los individuos desarrollar aptitudes y adquirir o mejorar conocimientos y destrezas que los habiliten para participar en el mundo del trabajo de manera inteligente, comprendiendo el medio en que se desenvuelven e de manera inteligente, comprendiendo el medio en que se desenvuelven e integrándose en él”.

Por consiguiente, podemos analizar que desde su fundación la Institución da énfasis a aspectos como desarrollo económico, mejoramiento de las condiciones de vida, aptitudes, destrezas e inteligencia. No se observa en ninguno de los dos casos referencias a valores o formación integral en sus contenidos. Esto se ve reflejado también en la Misión Institucional que se presenta al inicio de este documento.

Siguiendo el orden establecido, se analizó el Reglamento Autónomo de Servicios del Instituto Nacional de Aprendizaje, el cuál brinda en el artículo 43, lineamientos claros de conducta para las personas funcionarias, solicitando responsabilidad, puntualidad, respeto, colaboración, buena presentación personal, entre otras actitudes, sin embargo, al ser un reglamento que incluye

a todo el personal de la institución, en ningún momento se detiene a hablar directamente de la formación integral del estudiantado. Sin embargo, se parte de que el ejemplo es básico en el aprendizaje de valores y actitudes positivas por lo que de manera indirecta este artículo favorece el desarrollo de habilidades de liderazgo.

Reglamentos de Evaluación y de Disciplina

Este apartado incluye aquellos reglamentos que implican directamente a las personas estudiantes, esto porque el INA para regular todas sus funciones cuenta con diecinueve reglamentos, pero muchos de ellos son de orden administrativo.

El Reglamento de Participantes en Servicios de Capacitación y Formación Profesional, este reglamento incluye en Artículo 3º Obligaciones para la atención de la población participante entre las que se incluyen:

- j. Propiciar la integración de las personas participantes en actividades educativas, culturales, deportivas y recreativas.

Este inciso abre las puertas al desarrollo de habilidades en liderazgo ya que a través del deporte y la recreación se practica y aprende de manera directa actitudes y valores necesarios para ser una persona líder.

Por otro lado, en el Artículo 6º que habla de los deberes y obligaciones de la población participante, se hace referencia directa a practicar valores de manera diaria, entre los incisos que podemos mencionar se encuentran:

- b) Asistir con puntualidad a las actividades que se le convoque oficialmente.
- d) Mantener el aseo y el ornato de la institución, de la empresa o de otros recintos donde se

recibe capacitación o se hospede.

g) Colaborar y participar activamente, con responsabilidad, seriedad y compromiso en las actividades que se le convoque, tanto curriculares como extracurriculares.

h) Cumplir las normas de consideración y respeto en sus relaciones con sus compañeros y compañeras, con el personal técnico, docente, administrativo, autoridades de la institución, con las personas donde se hospede y el personal de las unidades productivas donde se desarrolla su proceso de formación y en general, con todas las personas.

También se realizó la revisión del Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes en la Formación Profesional, en los que en el artículo 30 se demuestra que en la Institución existe un rubro llamado Área socio afectiva que tiene un valor entre un 10 y 15 por ciento, y se enfatiza en ser evaluado mediante la observación. El reglamento mencionado no es claro en el significado del término, más adelante en el presente ensayo se aclara.

Para profundizar más en el tema se estudiarán los documentos de calidad donde se especifican las funciones de los equipos de bienestar estudiantil y personal docente.

Documentos de Calidad

En el IGR05 Ejecución de los Servicios, no aparece ningún profesional responsable de formación integral, es importante indicar que en este documento se encuentran las responsabilidades de la persona Administradora de los Servicios de Capacitación y Formación Profesional y del Personal docente, pero incluye actividades meramente administrativas.

Llegamos en el presente recorrido al IGR06 Bienestar Estudiantil, donde se especifican las funciones de los equipos de Orientación, Trabajo Social y Psicología. Con respecto al Servicio de Orientación Profesional la misma indica en el punto 2.1 que, mediante orientación individual o

grupales, aborda la prevención primaria y secundaria integrando la formación humana.

Al equipo de Trabajo Social en el punto 2.2 entre sus funciones sobresale la coordinación del “Taller de Inducción a la Práctica” en conjunto con el Servicio de Orientación. Con diferentes temas como: comunicación, actitudes, inteligencia emocional, trabajo en equipo, resolución de conflictos, negociación, toma de decisiones, valores en el trabajo, ambiente laboral, etc.

Este IGR06 incluye en el punto 2.7 el Programa de Promoción Estudiantil e indica que Las personas Encargadas del Proceso de Servicio al Usuario y profesionales en Orientación, Trabajo Social y Psicología son las personas encargadas de ejecutarlo, este proyecto incluye Promoción de la salud, el deporte, la cultura y el arte, excelencia académica y participación estudiantil. También en el punto 2.8. se indica que a los equipos de bienestar estudiantil les corresponde ejecutar acciones de sensibilización para personas estudiantes y docentes que eviten de discriminación a las personas por su sexo, orientación sexual, etc.

Como puede observarse existe una responsabilidad importante por parte de los equipos de Bienestar Estudiantil en el tema de la formación integral. Es lógico porque forma parte de la naturaleza de las profesiones y para lo que son contratadas en la Institución. Sin embargo es importante rescatar que ninguno de los profesionales mencionados tienen “clases” establecidas con los grupos, si no que tienen que solicitar del tiempo establecido dentro de la materia técnica, eso por un lado, por otro lado, estos equipos de profesionales tienen a cargo otras muchas responsabilidades como por ejemplo, procesos de selección, ayudas económicas y atención a programas sociales, También dificulta el trabajo, el hecho de que se tienen serias deficiencias en la cantidad de profesionales por área, por ejemplo para toda la provincia de Limón, el INA cuenta con tres profesionales en Orientación, 6 en trabajo social y una profesional en Psicología, así se repite en todas las zonas del país, por lo que no es suficiente para atender y realizar proyectos de

promoción estudiantil que tengan impacto en el liderazgo de la población.

Por último y con el fin de aclarar el concepto del área socio-afectiva se revisa el GFST 08 Diseño y actualización de programas de formación y módulos de capacitación, en este instructivo se visualiza que a nivel de diseño todos los módulos y programas deben incluir objetivos y contenidos de dominio socio-afectivo es decir “incluirse actitudes y comportamientos que favorezcan el crecimiento personal en el marco de las relaciones interpersonales”. Y por ende este se debería ver reflejadas en las planificaciones que la persona docente realiza diariamente. Es decir que también el personal docente tiene responsabilidad en la formación integral de las personas estudiantes. Con la ventaja de contar dentro de las horas lectivas con tiempo para el desarrollo de estas habilidades. Por esto, se hace prioritario que el personal docente cuente con las herramientas necesarias para que esos momentos sean significativos para las personas estudiantes.

Conclusiones

Es importante que si la institución tiene un interés real por una formación integral que potencie el liderazgo, esta se visualice desde la misión, ya que en la que hay actualmente se concentra en el trabajo productivo y el desarrollo económico, por ende, los reglamentos y lineamientos vienen a responder a esa visión.

Analizando toda la información recopilada se puede observar como el tema de la formación integral en el INA es un tema que recae mayormente en las docentes y el equipo de bienestar estudiantil, esto preocupa ya que en un centro educativo la responsabilidad de formar la tienen todos los miembros de la comunidad educativa, la administradora de Servicios, las personas de Seguridad, la gerencia etc.

Se hace necesaria la contratación de más profesionales del área de Bienestar Estudiantil de

manera que su función concerniente a la formación integral sea más visible y se puedan realizar más actividades de promoción estudiantil para el desarrollo de habilidades de liderazgo.

Sin, embargo la conclusión más importante, es la necesidad de favorecer los espacios asignados al dominio socio-afectivo, de manera que sean más estandarizados, planificados y que tengan un seguimiento por parte de la institución, de manera que favorezcan el crecimiento personal y profesional, de las personas participantes y que les permita adquirir habilidades de liderazgo que pongan en práctica en sus futuros empleos.

Bibliografía

Instituto Nacional de Aprendizaje Reglamento de Participantes en Servicios de Capacitación y

Formación Profesional. Recuperado de www.ina.ac.cr

Instituto Nacional de Aprendizaje. (2008). Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes.

Recuperado de www.ina.ac.cr

Instituto Nacional de Aprendizaje. (2018). GFST 08 Diseño y actualización de programas de formación y módulos de capacitación. Documento de Calidad.

Instituto Nacional de Aprendizaje. (2018). IGR05 Ejecución de los Servicios. Documento de Calidad.

Instituto Nacional de Aprendizaje. (2018). IGR06 Bienestar Estudiantil. Documento de Calidad.

Ley Orgánica del INA. Recuperado de www.ina.ac.cr

Reglamento a la Ley Orgánica. Recuperado de www.ina.ac.cr

Reglamento Autónomo de Servicios. Recuperado de www.ina.ac.cr

Sierra Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Revista EAN, (81), 111-128. doi:10.21158/01208160.n81.2016.1562.

ANEXO N°7 Marco Ético

Proyecto Soldando Liderazgos

El Instituto Nacional de Aprendizaje desde su misión de formación y compromiso que tiene con la población vulnerable de Costa Rica. El seguimiento y apoyo que da esta institución a muchos jóvenes de todo el país es increíble y todas aquellas personas que desean tener una educación técnica en áreas diferentes encuentran respuestas en el INA.

El impacto que tiene el INA con el estudiantado es muy valioso y más cuando son personas que no pueden acceder a la educación superior o bien no tienen la oportunidad de seguir estudiando por muchas razones. La importancia de tener profesores con alto rendimiento, inspiradores, comprometidos y enamorados de lo que hacen es lo que se quiere en la institución. La guía y ejemplo que sea transmitida a los y las estudiantes es vital, esto para lograr profesionales líderes generadores de cambios y de valores sociales y ambientales y éticos. Savater es enfático durante el libro de ese valor que tienen las personas y en la importancia de tratarlos como seres humanos, un ejemplo:

“Y al ponerte en su lugar no sólo debes ser capaz de atender a sus razones, sino también de participar de algún modo en sus pasiones y sentimientos, en sus dolores, anhelos y gozos. Se trata de sentir *simpatía* por el otro (o si prefieres *compasión*, pues ambas voces tienen etimologías semejantes, la una derivando del griego y la otra del latín), es decir ser capaz de experimentar en cierta manera al unísono con el otro, no dejarle del todo solo ni en su pensar ni en su querer" (p. 139).

Ética y Educación

Existe una relación directa entre la educación y la ética, debido a que es en los procesos de socialización donde se da el desarrollo moral. De esta manera el sistema educativo ejerce una influencia en el ejercicio de los valores de una sociedad. Al respecto Beltrán indica que:

Si la impronta de la educación ética es la de promover una formación para una nueva ciudadanía, es imperante que esta educación no sea enfocada a resolver simplemente lo inmediato, sino que apele a una proyección futura, de modo que pueda ir guiando los pasos de la nueva sociedad. (2017, p.7)

De allí la importancia de favorecer los procesos éticos en la educación, a través de la formación del personal docente, para que de manera directa e indirecta se posicione como facilitador de valores morales de personas para la ciudadanía mundial.

Barón Guzmán S. et al. Dice que “La formación ética de los futuros docentes, juega un papel fundamental, por lo que amerita ser tomada en consideración con más dedicación; ya que un docente no solo requiere poseer conocimientos, sino también un alto valor como ser humano, pues constituye un espejo en el cual han de mirarse todos los estudiantes que estén bajo su responsabilidad (Rada, 2000).” (p.4). La enseñanza y aprendizaje va más allá de estar en un aula. La inspiración y motivación son claves para que el personal docente sea eficiente en su clase y pueda liderar al estudiantado. El autor Guzmán S. nos dice que formación ética de los y las docentes es esencial para la formación, por lo que la evaluación de admisión de nuevos profesores debe ser valorada mediante procesos en que se pueda determinar las competencias profesionales para la enseñanza y aprendizaje. Con el personal actual se debe iniciar un proceso de motivación mediante capacitaciones y talleres que les ayude fortalecer sus habilidades, valores éticos y morales como la puntualidad, responsabilidad y compromiso. El tener un espacio para escuchar

las necesidades del personal docente ayudaría a la resolución de problemas, como mala comunicación. Se necesitan profesores y profesoras inspirados y apasionados por la profesión de enseñar y que sean capaces de transmitir esa pasión a sus estudiantes, logrando formar verdaderos líderes de cambio.

La orientación de estrategias para promover los valores éticos y morales contribuye a prácticas de calidad en procesos de enseñanza y aprendizaje de los y las estudiantes, el personal docente y áreas administrativas, esto para lograr un proceso de transformación de forma natural sin perder la esencia del personal y de la institución.

Perfil ético de la persona docente

La característica principal que debe poseer la persona educadora a nivel técnico o en cualquier otro nivel, es vocación, al respecto el Artículo 3, del Código deontológico del COLYPRO indica la profesión docente encuentra su naturaleza “como una vocación, al ser consciente el docente de una emoción intensa, una necesidad profunda de compartir el conocimiento con los demás, y ser parte activa en los procesos de desarrollo humano y transformación de sus semejantes”. Esta emoción para enseñar eleva al docente como guía del aprendizaje, le desarrolla la paciencia para comprender que no todas las personas aprenden igual, ni al mismo ritmo. Por eso preocupa cuando encontramos en el sistema educativo personas sin vocación, que no utilizan la creatividad y la alegría para enseñar, teniendo como consecuencia, estudiantes poco motivados hacia el estudio, esto desencadena muchas veces en la deserción (aunque la deserción es multicausal, la motivación que generen las personas docentes es una fuente muy influyente).

Además, existen otras características esenciales que son parte de la vocación del docente para lograr el desempeño eficiente de un profesional:

- Profesionales con vocación, amor por enseñar y formar un o una estudiantes con valores éticos como el compromiso, coherencia, constancia, respecto, responsabilidad, etc.
- Profesionales con compromiso social y ambiental.
- Amor por la vida. Aceptarse y aceptar a los demás. Humilde.
- Profesional perseverante, positivo y con capacidad de resolución de conflictos.
- Inspirador, motivador.
- Innovador, creativo y que se actualice constantemente.
- Enfocado en el cambio global y que entienda la multiculturalidad y la cultura organizacional.

Conscientes del poder que ejerce el personal docente en la vida de las personas, el mismo Código del COLYPRO, también en el Artículo 6 indica

... por lo cual, con su profesión y desde el sentimiento que le dicta su vocación, el educador asume compromisos con sus semejantes, entre otros, de formarse y regir su vida mediante los más nobles valores, de desarrollar competencias de liderazgo que le permitan lograr su labor con éxito, de ser proactivo en un desarrollo social que permita mejores condiciones de vida

Este artículo del Código Deontológico, menciona tres grandes temas que se desarrollarán:

1. Regir su vida mediante los más nobles valores.
2. Desarrollar competencias de liderazgo que le permitan lograr su labor con éxito.
3. ser proactivo en un desarrollo social que permita mejores condiciones de vida.

¿Cómo se eligen los más nobles valores? Esto depende del criterio de cada docente, y de su conciencia moral, indica Marlasca (2007, p. 93) que esta es “la capacidad que tiene el ser humano

de pronunciar juicios normativos sobre la moralidad de los propios actos”. Es decir que la persona docente ha de tener la capacidad de realizar una evaluación constante de sus actos según los valores que delimitan su moralidad. Siendo que lo moral es social, hay criterios básicos que se deberían tomar en cuenta, por ejemplo, principios como los mencionados por Covey 2003, como la Rectitud, Justicia, Integridad, Dignidad Humana, Servir o Contribuir, Excelencia, Capacidad de Crecer y Paciencia. El autor recomienda que como seres humanos utilicemos como criterios en la toma de decisiones estos principios. Si así lo hiciere la persona docente sus decisiones y como consecuencia sus conductas, estarán enmarcadas en lo que se considera ético y moral.

El punto dos menciona desarrollar competencias de liderazgo que le permitan lograr su labor con éxito, cuando se habla de competencias de liderazgo, se hace referencia según Jorna Calixto a:

“las de la comunicación, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la orientación a las personas y hacia los resultados a lograr; destrezas para su motivación encaminada al logro de los objetivos, resolución de problemas, organización del trabajo y además la capacidad de generar cambios”. (2016:72)

Efectivamente todas estas habilidades son básicas en la labor educadora independientemente del nivel en que se trabaje, no solo para realizar el trabajo con efectividad, si no con el fin de favorecer y promover esas conductas en las personas estudiantes.

El último punto hace referencia a ser proactivo en un desarrollo social que permita mejores condiciones de vida, al estar en contacto diario con estudiantes, el personal docente obtiene diariamente información sus condiciones de vida, si están en situaciones de pobreza, violencia, hambre, etc. Esto le hace que, por medio de referencias a otros profesionales u instituciones, trabajo con padres de familia y el fortalecimiento del estudiante, este mejore su calidad de vida,

esto además genera un beneficio a nivel social y comunal.

En esta misma línea la Guía para Educación Superior en el Módulo 5, La ética profesional y tu compromiso ciudadano, indica que uno de los puntos de la ética profesional es tener un compromiso con la justicia social, la persona docente desde una labor diaria en las aulas, puede y debe convertirse en un promotor de la justicia social, al respecto Murillo F.J. y Hernández-Castilla R (sf, p.29) indican:

“Los que trabajamos en el mundo educativo tenemos una responsabilidad ética de luchar por un mundo más justo. Es lo que da sentido a nuestro trabajo. Cómo nos organicemos, qué enseñemos, y cómo nos relacionamos con los colegas y con nuestros estudiantes, qué soñamos y qué hacemos para conseguirlo... todo ello contribuirá a la conformación de una sociedad u otra. En nuestras manos está colaborar para lograr una mayor Justicia Social o permitir, por acción o negligencia, el desarrollo de las injusticias”

Esto tendrá beneficios en el inmediato y en el largo plazo, porque favorece el ambiente institucional, la motivación estudiantil y en el futuro promueve que tengamos dirigentes políticos, profesionales y familias, más sensibles y comprometidas con a las poblaciones vulnerables de su país y comunidad.

Responsabilidad ética de los participantes del *Proyecto Soldando Liderazgos*

Debido a que las habilidades de liderazgo no se pueden enseñar en un cuaderno, ni presentando un video, sino a través del ejemplo, se busca que el personal docente pueda ser un ejemplo vivo de valores y actitudes, como responsabilidad, puntualidad y respeto, que por diferentes razones han dejado de ser prioritarios en las capacitaciones debido a diferentes circunstancias.

Se pretende con **Proyecto Soldando Liderazgos** que el personal docente se convierta en ejemplos de vida para sus estudiantes; y eso incluye su forma hablar, relacionarse, de resolver conflictos, etc. Es por esto que se vuelve necesario el desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal docente para que de manera consiente modelen y promuevan habilidades de liderazgo en el estudiantado.

Para esto debemos primeramente hablar de la libertad ya que de ahí parten todas las decisiones tanto de las personas que ejecutan un proyecto como de las destinatarias, al respecto Savater indica:

“No somos libres de elegir lo que nos pasa (haber nacido en tal país, tal día, de tales padres; padecer de cáncer o ser atropellado por un auto...) pero sí somos libres de responder a lo que nos pasa de tal o cual modo (obedecer o rebelarnos, ser prudentes o temerarios, vengativos o resignados). p.05

Desarrollar habilidades de liderazgo es una decisión que nadie puede imponerle a otra, por ende, se parte de la importancia de elegir querer desarrollarlas. En docencia tales habilidades marcan una diferencia en el trato y por consiguiente en el aprendizaje, ya que se asimila mejor si se genera un ambiente positivo donde la persona docente sobresale por sus características tanto técnicas como sociales y morales. Ahí entra en escena el valor de la responsabilidad menciona Savater:

Responsabilidad es saber que cada uno de mis actos me va construyendo, me va definiendo, me va *inventando*. Al elegir lo que quiero hacer voy *transformándome poco a poco*... Si obro bien cada vez me será más difícil obrar mal (y al revés, por desgracia): por eso lo ideal es ir cogiendo el vicio... de vivir bien” (p. 117).

Este es el fin último del proyecto que de manera responsable y consiente el personal elija:

abrir el taller de manera puntual, elaborar con calidad las pruebas y prácticas, mantener un diálogo asertivo con las personas estudiantes. Esto implica usar sus emociones, acercándose a las personas estudiantes, escuchando sus necesidades para poder influir de manera positiva en ellos y ellas, esto implica enfrentarse a algunos temores, que provienen de prejuicios acerca de lo que significa ser un técnico en donde justamente lo emocional está en segundo plano o aún peor se percibe negativo. Por eso el proyecto **Soldando Liderazgos** es emocionante porque incluye trabajar con aspectos que a nivel técnico no se utilizan frecuentemente. También pretende realizarse de manera muy vivencial y activa mediante actividades participativas.

La ética del equipo director del *Proyecto Soldando Liderazgos*

Se tiene que destacar que las dificultades mencionadas anteriormente son parte de la cultura organizacional por ende el proceso que se proponga ha de ser respetuoso de esa individualidad y de las características personales. Partimos de que el ser humano puede decidir mejorar y transformarse, para esto es necesario generar un vínculo de confianza, donde el personal docente sea promotor de su propio crecimiento.

Para generar confianza y compromiso, el proceso de gestión debe tener una transición de mejoras y seguimiento para impulsar el desarrollo y crecimiento del área. Además, es muy importante conocer de cerca las necesidades de cada persona, dar la oportunidad de saber que piensa cada uno y cómo le gustaría que se le apoye durante las diferentes gestiones, para esto es necesario estar cerca, escuchar, observar y preguntar.

Todo cambio es una labor ardua y requiere de crear estrategias motivacionales, ya que demanda el apoyo de todo el equipo de trabajo para alcanzar las metas, y un personal motivado es un mecanismo para lograr los objetivos y obtener altos niveles de compromiso, para lograr esto es

necesario medir el clima organizacional orientado a la gestión de la calidad, esto mediante diferentes encuestas y grupos focales que permitan determinar los niveles de motivación del personal docente. Incluir estas técnicas de evaluación permitirá identificar aspectos fuertes y débiles que logran que el ambiente laboral mejore, por eso la importancia de dar seguimiento a todas las gestiones y continuar promoviendo talleres para el personal docente; donde tienen la oportunidad de integrarse y compartir con otros compañeros.

La confianza es un componente indispensable para lograr tener éxito en el proceso de transición de mejora en el área de construcciones metálicas del INA. El clima laboral es uno de los elementos importantes en el que se debe enfocar los primeros pasos al cambio, esto genera estabilidad a cada persona, inspira a ser mejor, a dar todo en su trabajo y favorece compromisos con la institución. Que importante es escuchar a las personas, esto definitivamente debe ser parte del proceso para crear un ambiente de confianza, unión y motivación.

Bibliografía

- Aristóteles. (2005) *Ética a Nicómaco*. Clásicos de Grecia y Roma. Alianza Editorial. Madrid, España.
- Barón Guzmán S. A., Medina M. y Cristo Hernández M. E., *Revista Infociencia* Vol.17, No.1, enero-marzo, Año 2013.
- Beltrán Ulate Esteban J. (2017) Los desafíos éticos del discurso político-educativo costarricense en el periodo 2006-2010, basados en el pensamiento dialógico de Martin Buber y el planteamiento de alteridad de Emmanuel Lévinas. *Revista Educación* Vol. 41, Num. 1
DOI: <https://doi.org/10.15517/revedu.v41i1.17888>.
- Colegio de Licenciados y Profesores. (2018). *Código deontológico*. Costa Rica.
- Covey, Stephen R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Paidós. Argentina.
- Guía para Educación Superior, *La ética profesional y tu compromiso ciudadano*. Módulo 5.
- Jorna Calixto, A., Castañeda Abascal, I., Véliz Martínez, P., (2016) *Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba*. II
- Marlasca López, A (2007). *Introducción a la Ética*. EUNED. Costa Rica.
- Murillo F.J. y Hernández-Castilla R.(s.f.) *Liderando Escuelas Justas para la Justicia Social*. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, N° 3(2), pag.13-32. Recuperado de: www.rinace.net/riejs/