

Habilidades de liderazgo para la integración de los miembros de la Federación de ONG de
Pacientes de Costa Rica: una propuesta de gestión educativa

Proyecto Final de Graduación
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

Luis Fernando Solís Calvo

Campus Omar Dengo, Heredia, noviembre 2019

HABILIDADES DE LIDERAZGO PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS MIEMBROS DE LA
FEDERACIÓN DE ONG DE PACIENTES DE COSTA RICA: UNA PROPUESTA DE
GESTIÓN EDUCATIVA

Luis Fernando Solís Calvo

APROBADO POR:

DIRECTORA TFG

MSc. Silvia Salas Soto

INVITADA

MSc. Evelyn Vargas Hernández

DIRECTORA

UNIDAD ACADÉMICA

M.Ed. Lidieth Montes Rodríguez

ANA LIDIETH
MONTES
RODRIGUEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por ANA LIDIETH MONTES RODRIGUEZ (FIRMA)
Fecha: 2020.08.10 16:20:03 -06'00'

COORDINADORA

MSc. Evelyn Chen Quesada

EVELYN
CHEN
QUESADA
A (FIRMA)

Firmado digitalmente por EVELYN CHEN QUESADA (FIRMA)
Fecha: 2020.08.10 12:26:27 -06'00'

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

Dedicatoria

Desde el inicio de mi vida, mi misión ha sido la búsqueda del cambio, crecimiento, aprendizaje, desarrollo humano, de liderar mi propia vida, romper con esquemas tradicionales. En este recorrido he corroborado que el mundo permanece en constante cambio, cambios que van desde lo más concreto que podemos ver en el entorno, hasta lo menos tangible que se expresa en la forma en la que percibimos, comprendemos, afrontamos, nos relacionamos y desarrollamos aquello que llamamos “vida”.

Pero ¿qué es la vida si no laberinto?, con múltiples caminos posibles que nos transportan a celdas diferentes, unas de abundancia, otras de carencia, pero todas hacia el encuentro personal y la reflexión sobre quiénes somos, qué creemos merecer y, a partir de allí, qué nos proponemos lograr. En muchas oportunidades se requiere detenerse en el laberinto a pensar qué pasaría si el miedo simplemente no existiera, si intentáramos hacer las cosas diferentes, si integráramos con regularidad cada situación que nos coloca la vida en frente, como una oportunidad de construcción personal y social previo a calificarla como positiva o negativa. Definitivamente podríamos consumir el aprendizaje resultante y crecer con él desde los momentos más cotidianos de la vida misma.

El cambio es una constante, somos parte suya y él es parte nuestra. En mi laberinto llamado “Educación” he aprendido que los momentos de mayor prueba y dificultad, son los que me han permitido descubrir mi máximo potencial, aquello de lo que se es capaz cuando se maximizan las capacidades, habilidades, aptitudes y destrezas.

Por ello dedico este trabajo a quienes inician a plantearse las preguntas *¿qué quiero de la vida y cómo puedo lograrlo?*, respondiéndoles que, si está en su mente, puede estar en su realidad. La educación ha sido el medio para liderar mi vida, por ello, su gestión será la herramienta de llegar a más personas y organizaciones, demostrando que la formación se gesta en cada interacción humana. También quiero hacer dedicación a todas aquellas personas que inician un proceso educativo pese a las dificultades, a quienes no se permiten vencer por las adversidades físicas, sociales, culturales y económicas. Y con cariño les digo que el resultado de este trabajo es prueba de que *“Ningún sueño es demasiado grande como para no poder alcanzarlo, ni tan pequeño para no merecer la pena caminar hacia él”*.

Agradecimientos

En mi desarrollo profesional he contado con la maravillosa oportunidad de conocer grandes líderes y lideresas, que desinteresadamente dedican su vida y tiempo para ofrecer una palabra y abrazo de consuelo a quienes más lo necesitan, además de ser el músculo que acuerpa respalda las necesidades en salud que aquejan muchas personas y les permite gozar de este derecho fundamental.

Por ello, extendiendo un profundo agradecimiento hacia la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica por la oportunidad y la experiencia de aprender recíprocamente, a su junta directiva y en especial a cada uno de sus miembros, por la apertura, pero además por ser esa semilla que germina en un liderazgo transformador y comprometido hacia el bien social.

Gracias porque en cada interacción me educó, me formó, porque sus experiencias de vida son ejemplo a seguir, por su tesón hacia la defensa de los derechos humanos, la justicia y equidad social, por promover activamente la salud integral y la calidad de vida. Gracias por enseñarme que liderar no es sólo saber conocer, sino saber ser, pensar, sentir y hacer.

Además, agradezco al personal de la Maestría, por romper esquemas y paradigmas en mí y lanzarme a experimentar nuevos rumbos con amor, gratitud, paciencia, constancia, esfuerzo, entrega y hacia el alcance de metas. Gracias por permitirme comprender que se es educador al compartir aprendizaje con amor, desinterés, cuidado mutuo e interdependencia, gracias por permitirme reconfirmar que la educación es un proceso infinito y constante.

El alcance de una meta u objetivo es el momento en que nos sabemos uno con la vida, capaces de todo, merecedores de la infinitud, creadores de la realidad, constructores de la sociedad. Pero es, además, el nacimiento de una nueva meta, un nuevo propósito, una nueva razón por la cual continuar avanzando. El momento de cierre de esta etapa profesional me mueve hacia otra nueva, de crecimiento, cambio, desarrollo humano, felicidad, satisfacción y plenitud en el ejercicio de mi labor como gestor y líder, pero principalmente como educador y ser humano, por lo que les digo de lo más profundo de mi corazón ¡GRACIAS!

Resumen

Solís, L.F (2020). *Habilidades de Liderazgo para la Integración de los miembros de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica: una propuesta de Gestión Educativa*.

La Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica es la entidad que acuerpa a las diversas organizaciones sin fines de lucro dedicadas al apoyo y acompañamiento de personas que enfrentan alguna enfermedad como el cáncer, en sus diferentes actividades de incidencia política, educación, concientización y defensa del derecho a la salud. Dado el gran posicionamiento y crecimiento que ha tenido la Federación como grupo donde convergen diferentes liderazgos y la complejidad de integrarles, se propuso la presente investigación con el objetivo de fortalecer la integración de los miembros que conforman la Federación a través de una propuesta de gestión educativa que promueva sus habilidades de liderazgo. Metodológicamente se partió de un paradigma naturalista, con un enfoque cualitativo y haciendo uso de métodos de Investigación Acción Participativa, que permitió el abordaje del proceso en un diseño por etapas y fases. Se aplicaron técnicas de recolección de información como grupo focal, entrevista semiestructurada, revisión documental y observación no participante. La información obtenida se sistematizó, codificó, trianguló y analizó según las categorías de interés y su relación con la teoría y objetivos propuestos. Los resultados obtenidos demuestran que la Federación participa actualmente en espacios de toma de decisiones y diseño de políticas públicas en salud, logrando con ello una mayor visibilidad entre actores sociales nacionales e internacionales. Las habilidades de liderazgo son consideradas clave en el trabajo hacia el bien común y se desarrollan algunas como el autoconocimiento, autogestión y empatía, pero se requiere fortalecer los mecanismos de comunicación y definir plataformas permanentes de participación de la totalidad de los miembros. Por ello se propone el Proyecto *“Integrando Liderazgos: unión de líderes, gratitud en pacientes”*, como una estrategia que busca construir un modelo de gestión que permita la integración participativa de los miembros de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica, desde un enfoque de liderazgo colaborativo, objetivos comunes y trabajo en equipo.

Palabras clave: Salud, ONG, Pacientes, Liderazgo, Gestión, Educación

Tabla de Contenidos

Índice General	
Resumen	iv
Tabla de Contenidos	v
Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras	ix
Lista de Abreviaturas	x
Capítulo I	1
Introducción	1
Planteamiento del problema	1
Pregunta de investigación	4
Objetivo general	4
Objetivos específicos	5
Justificación	5
Legislación y Ética en los procesos educativos	9
Antecedentes	12
Gestión y Gestión educativa	12
Liderazgo, habilidades y competencias	16
Integración	24
Contexto del espacio organizacional	25
Antecedentes históricos	25
Marco Estratégico	27
Descripción del proceso de indagación contextual	29
Análisis Organizacional: FODA y Ventana de Johari	30
Capítulo II	35

Marco Teórico	35
Las Organizaciones no Gubernamentales en contexto	35
Integración: visión sinérgica	39
Gestión Educativa y sus variantes	41
Habilidades de liderazgo: su papel en la gestión educativa	46
Habilidades y competencias en ONG	50
Modelo de habilidades de liderazgo	54
Habilidades de un administrador eficaz	55
La Investigación Acción Participativa: un acercamiento conceptual.	60
Capítulo III	63
Marco Metodológico	63
Paradigma de la Investigación	63
Enfoque de la Investigación	64
Método	65
Tipo de Investigación:	67
Fases de la Investigación: Diseño	69
Categorías de Análisis	79
Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:	90
Taller	90
Entrevista	91
Análisis de contenido: revisión documental	92
Observación	93
Fuentes de Investigación:	93
Sujetos de Investigación: Población	95
Plan de trabajo: Diagrama de Gantt	96

Capítulo IV	98
Resultados	98
Análisis general del contexto organizacional: “Ventana de Johari”	98
Triangulación de la información y análisis de resultados	100
Propuesta de Gestión Educativa “Proyecto Integrando Liderazgos: Unión de líderes, gratitud en pacientes”	113
Validación del <i>Proyecto Integrando Liderazgos</i>	114
Capítulo VI	122
Recomendaciones	122
Referencias bibliográficas	126
Apéndices	133
<i>Apéndice A.</i> Guía de Preguntas Grupo Focal para la construcción de la Ventana de Johari.	133
<i>Apéndice B.</i> Guía de Preguntas Entrevista Semiestructurada para la construcción de la Ventana de Johari.	135
<i>Apéndice C.</i> Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	137
<i>Apéndice 4.</i> Propuesta de Gestión Educativa “Proyecto Integrando Liderazgos: Unión de líderes, gratitud en pacientes”	142

Índice de Tablas

Tabla 1

Metodología de la Ventana de Johari: Áreas libre y ciega aplicadas a la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica. 32

Tabla 2

Metodología de la Ventana de Johari: Áreas oculta y desconocida aplicadas a la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica. 34

Tabla 3

Etapas y fases de una Investigación Acción Participativa (IAP). 72

Tabla 4

Etapas y Fases de la IAP aplicados al estudio con la Federación. 73

Tabla 5

Matriz Lógica según categorías de análisis 80

Tabla 6

Diagrama de Gantt 97

Tabla 7

Triangulación múltiple de la categoría “Habilidades de Liderazgo” 101

Tabla 8

Triangulación múltiple de la categoría “Gestión Educativa” 106

Índice de Figuras

<i>Figura 1:</i>	
Conformación de la Junta Directiva de la Federación	29
<i>Figura 2:</i>	
Análisis FODA realizado por los miembros de la Federación de ONG Pacientes de Costa Rica	31
<i>Figura 3:</i>	
Elementos para la consolidación del liderazgo en la gestión educativa	48
<i>Figura 4:</i>	
Componentes fundamentales de un modelo de gestión educativa efectiva	50
<i>Figura 5:</i>	
Características de los líderes resonantes en las ONG	52
<i>Figura 6:</i>	
¿Qué saben hacer los líderes de las ONG? Nivel de habilidades	53
<i>Figura 7:</i>	
Habilidades requeridas según niveles de gestión	55
<i>Figura 8:</i>	
Elementos de una IAP	61

Lista de Abreviaturas

ADESTRA	Asociación de Desarrollo Transformador y Apoyo a la Microempresa
AMES	Asociación de Mujeres en Salud
ANASOVI	Asociación Nacional Segunda Oportunidad de Vida
APROD-PA	Asociación Pro-Paciente Oncológico, manejo del Dolor y Cuidados Paliativos
ASOCATI	Asociación Costarricense contra el Cáncer de Tiroides
ASOLUC	Asociación Limonense Unidos contra el Cáncer
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
CONARE	Consejo Nacional de Rectores
GAM	Gran Área Metropolitana
IAP	Investigación Acción Participativa
IEGH	Iniciativa de Equidad Global de Harvard
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer
ONG	Organización No Gubernamental
UCR	Universidad de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional
RAE	Real Academia de la Lengua Española

Capítulo I

Introducción

Planteamiento del problema

En Costa Rica existen diferentes Organizaciones No Gubernamentales (en adelante ONG) que brindan una amplia variedad de servicios a través de sus grupos de voluntariado y equipos de trabajo, en sectores social, educativo, ambiental, salud, cultura, entre otros. Para efectos del presente trabajo se hará referencia a las ONG que acompañan a personas que enfrentan o atravesaron situaciones adversas de salud con enfermedades como el cáncer. El grupo de líderes de dichas ONG se vinculan en contextos donde tienen agendas y puntos de discusión comunes, por lo cual han conformado la *Federación de Organizaciones no Gubernamentales de pacientes de Costa Rica* (en adelante “la Federación”). Mediante esta instancia se pretende, de manera interorganizacional, abordar procesos de sensibilización, información, educación e incidencia política en salud pública sobre las principales enfermedades que aqueja la población, para el mejoramiento de la calidad de vida al amparo de su derecho fundamental a la salud.

No obstante, en la actualidad el principal problema que enfrentan es la fragmentación, entendida como una “desintegración organizativa”. Perlo, De la Riestra y Costa (2010) afirman que:

Cuando hablamos de fragmentación, aludimos a una concepción atomizada de la organización que impide percibir la naturaleza sistémica y holográfica de la misma. En este sentido la organización es entendida como suma de partes (fragmentos) aislados, referida en la tradicional definición de organización entendida como “conjunto de personas reunidas para la consecución de un fin común” (p. 248).

Pese a que actualmente se desarrollan estrategias desde cada una de las ONG, el alcance de una motivación hacia el trabajo integrado, que genere sentido de pertenencia colectivo y una identidad compartida como Federación, ha sido un punto de mejora sobre el

cual se requiere reflexionar. En este sentido, Medina (2010) hace referencia a la necesidad de analizar el fenómeno administrativo organizacional desde una nueva perspectiva en la que la primera labor hacia la generación de una identidad colectiva se avoque a la reflexión (p. 99).

Estas organizaciones surgen y funcionan en su mayoría de manera empírica y se van profesionalizando con el paso del tiempo, por lo que quedan supeditadas al estilo de liderazgo que ejerza la persona que la ha fundado o que asume su gestión. Sin embargo, actualmente no existe un espacio para facilitar procesos de desarrollo personal directamente en las personas que asumen dichos puestos de liderazgo, que permitan impactar de forma integral en las funciones que desempeñan como miembros de la Federación.

Su formación como seres humanos conscientes, empáticos y conectados con su ser, es indispensable para fortalecer su autogestión y con ello alcanzar un liderazgo efectivo tanto a nivel micro en sus respectivas organizaciones, como macro en la Federación. Tal como lo menciona Bolívar (2011) una persona con la competencia de gestionar “es capaz de desplegar un conjunto de recursos y habilidades personales (cognitivos y no cognitivos o emocionales) que se ponen en acción mediante tareas orientadas al logro de metas en determinados contextos organizacionales” (p. 257).

Según se ha mencionado en espacios como sesiones de trabajo conjuntas, asambleas generales y reuniones de junta directiva, dado que la Federación es una instancia con poco tiempo desde su nacimiento, actualmente se cuenta con reducidas oportunidades para profundizar en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo y generar estrategias de comunicación, además existe un limitado sentimiento de pertenencia que se vincula con una escasa búsqueda del bien común. Asimismo, se resalta la inexistencia de procesos que fortalezcan el liderazgo colaborativo y que refuercen en esencia su autogestión, el manejo de un lenguaje común (interno y externo), imagen y proyección como equipo de líderes, además de la consecución de recursos que les lleve a la realización de aportes globales no competitivos.

Según lo han referido los miembros de la Federación, “existen diferentes causas que son las generadoras de situaciones que inciden y propician directamente esta fragmentación”

(Junta Directiva, Federación de ONG de pacientes, grupo focal, 11 de marzo de 2019). En primer lugar, desde esta instancia no se han concretado estrategias específicas de comunicación efectiva entre las ONG, lo cual genera que se tengan discursos diferentes al proyectarse.

Además, tal como se indicó anteriormente, dentro de la Federación no se han logrado identificar métodos de autogestión tanto a nivel personal en cada líder, como en términos organizacionales, lo que ha traído como resultado una frágil visibilidad y posicionamiento como red interorganizacional.

Por otra parte, al desarrollar la mayoría de sus procesos de manera empírica, no siempre existe una cultura de sistematización y evaluación de su accionar, lo que genera que haya poca claridad de sus competencias y alcances como red. Es decir, no existe claridad sobre la estructura general para correcto funcionamiento de la Federación, dando como resultado que no existan propuestas de participación conjunta para el bien común de todos los miembros como equipo.

En tercer lugar, no todos los miembros conocen el Plan Estratégico de la Federación, dando como resultado una difusa identidad colectiva y reducida integración de la totalidad de sus miembros en acciones de gestión hacia objetivos comunes, así como poco desarrollo de técnicas educativas y de investigación compartidas, lo que acaba en conocimientos segmentados y diferentes entre cada ONG.

Garbanzo-Vargas y Orozco-Delgado (2010) mencionan que “El ser humano es un ser organizacional y son los individuos quienes conducen las organizaciones. Los individuos que integran las organizaciones lo hacen con diferentes niveles de formación académica, distintas características personales y variadas posiciones organizacionales” (p.18), por lo que puede afirmarse que la variedad de conocimientos, habilidades y experiencias que existen entre los miembros de la Federación, es un recurso que podría potenciarse.

En síntesis, los aspectos que han dificultado su integración son:

1. Un sentido de pertenencia difuso que ha dificultado generar una identidad compartida y asumida para trabajar alineados a su misión, visión y objetivos como Federación,

lo que ha traído un debilitamiento y poca identificación de objetivos y valores organizacionales compartidos para su proyección nacional e internacional.

2. No se ha logrado generar un banco de recursos que reúna las experiencias existentes de cada ONG y de la Federación como unidad, al que puedan tener acceso todos sus miembros para evitar la duplicidad de acciones.
3. Lo anterior, aunado al hecho de que no existe un plan de contingencia hacia el reemplazo generacional ocasiona que sean las mismas lideresas de cada ONG quienes usualmente asumen los diferentes procesos, resultando en un recargo de funciones que dificulta la creación de alianzas estratégicas.
4. No existe registro que reúna los resultados obtenidos y oportunidades de mejora de cada intervención de acuerdo a un Plan Estratégico, del cual además no existe documentación concreta. Charan y Bossidy (2004) explican que la ejecución es “Un conjunto específico de comportamientos y técnicas que las empresas necesitan dominar para obtener una ventaja competitiva. Es una disciplina en sí misma”. Así, la ejecución de labores desde la Federación se realiza según los requerimientos que surjan no precisamente alineados a un plan táctico u operativo, generando uno de los principales efectos que les aqueja: la dificultad para la recaudación macro de fondos.

Pregunta de investigación

A partir de la descripción del problema de investigación y su respectiva justificación, se pretende responder a la siguiente pregunta:

¿Cómo se puede fortalecer la integración de los miembros que conforman la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica, a través de una propuesta de gestión educativa que promueva sus habilidades de liderazgo?

Objetivo general

Fortalecer la integración de los miembros que conforman la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica, a través de una propuesta de gestión educativa que promueva sus habilidades de liderazgo.

Objetivos específicos

1. Identificar las habilidades de liderazgo presentes en los miembros de la Federación en los procesos de gestión.
2. Indagar sobre referentes teóricos a nivel nacional e internacional para el desarrollo de habilidades de liderazgo que promuevan la integración en la gestión.
3. Contrastar las habilidades de liderazgo presentes en la gestión de la Federación, con las acciones para su fortalecimiento hacia la integración.
4. Diseñar una propuesta de gestión educativa, que promueva las habilidades de liderazgo para la integración de los miembros de la Federación.

Justificación

En Costa Rica, como en otros países, existe la posibilidad de asociarse entre personas que desean brindar de manera voluntaria un servicio a la sociedad, conformando así entidades denominadas Organizaciones sin Fines de Lucro (OSFL) u Organizaciones No Gubernamentales (ONG), cuya razón de ser no persigue esencialmente objetivos económicos.

Desde los años 40, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) empezó a ceder cierta personificación a las ONG en tanto les valida los aportes sociales que pueden generar. Así, según la ONU (s.f), una ONG es:

Una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público. Las ONG, con una labor concreta y formadas por gente que comparte un mismo interés. (s.p).

Por su parte, la Federación Antioqueña de ONG (s.f), explica que “*los beneficiarios de sus programas [de las ONG] son personas diferentes a los miembros de la institución*” (s.p), así al realizar un trabajo primordialmente voluntario y que se coloca al servicio de la sociedad, ofrece la posibilidad de que diversas ONG previamente consolidadas y que tienen objetivos comunes, similares o cuyo ámbito de acción atiende a una situación o problema social en específico, puedan agruparse a modo de Federación.

Esto es importante considerarlo pues la población con la que se desarrollará este trabajo corresponde a los miembros de la **Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica**, que son líderes de organizaciones no gubernamentales en salud, cuya área de trabajo se dirige al abordaje y acompañamiento de personas que enfrentan enfermedades como el cáncer. Sin embargo, al contemplar aspectos desde la gestión, el liderazgo y la educación, el trabajo que se realiza trasciende el grupo directo al que se dirige esta propuesta, sino que tendrá un impacto indirecto en los grupos de voluntariado, así como las personas que se ven beneficiadas con sus servicios.

En el ámbito costarricense, el título IV del artículo 25 de la Constitución Política expone la libertad de asociación como un derecho y garantía individual, mencionando que: “*Los habitantes de la República tienen derecho de asociarse para fines lícitos. Nadie podrá ser obligado a formar parte de asociación alguna*”.

Desde el panorama antes descrito y contextualizado en la Federación, si bien esta instancia se encuentra debidamente constituida en términos legales como se mencionó en el apartado del *Planteamiento del Problema*, la fragmentación existente entre los miembros genera que haya poca claridad en términos de estructura, lo que hace necesario el fortalecimiento de su identidad colectiva y su vinculación como equipo.

En diferentes espacios, los miembros de la Federación han expresado abiertamente su necesidad de generar una mayor articulación a nivel interorganizacional con el objetivo de fortalecer su quehacer, para lo cual se requiere la reconstrucción colaborativa de su modelo de gestión. Inclusive, en su visión organizacional se menciona que busca “*Ser la Alianza Líder de las Organizaciones de Pacientes en Costa Rica y modelo regional(...)*”.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, consultado en 2018, el término *alianza* entre otras cosas, significa “(1) conjunto de naciones, Gobiernos o personas que se han aliado, (2) pacto, convenio o tratado en que se recogen los términos en que se alían dos o más partes, (3) unión de cosas que concurren a un mismo fin. (s.p). Así, aunque su misión establece configurarse como una alianza, desde este concepto se establecen tres aspectos de suma importancia que la Federación debe contemplar para lograr alinearse a su visión y que tienen que ver con:

- Identificación de aspectos que les vincula y por el que cada ONG es parte de la Federación, en tanto debería haber un interés colectivo.
- Consecución de objetivos comunes, definidos por la totalidad de los miembros o con el parecer de todos.

Desde 2008, año en que tuvo sus inicios con la articulación de ocho ONG, la Federación ha ido creciendo hasta alcanzar en la actualidad aproximadamente cuarenta organizaciones miembros, de las cuales únicamente alrededor de dieciocho participan con mayor frecuencia en las actividades y toma de decisiones. Por lo que una propuesta de integración entre ellas permitiría “*desarrollar y consolidar el trabajo en equipo, además unificar criterios (...) para fortalecer un frente común ante las autoridades*”, tal y como se establece en su misión organizacional.

Por otra parte, dentro de los principales fines de la Federación se mencionan: integrar a todas las organizaciones que representan a los usuarios de los servicios de salud, ser un activo actor generador de espacios de discusión abierta, inclusiva y de fondo, en beneficio del país, sobre temas relevantes de la seguridad social y demás servicios de salud, y crear y aprovechar espacios para incidir y educar a la sociedad como gestores de opinión. (Presidenta de la Federación, comunicación personal, 22 de marzo 2019).

Sin embargo, la integración que se busca entre la totalidad de sus miembros y otros potenciales a integrarse, además del objetivo de constituirse como facilitadores de espacios para el diálogo y como gestores de opinión, requiere que exista una suficiente cohesión que reconozca el posible efecto cadena existente entre ONG-líderes-voluntariado-pacientes, de

modo que el trabajo desde la gestión educativa en términos de habilidades de liderazgo para la integración se convierte en una posibilidad hacia el fortalecimiento de su labor.

En este sentido, Bolívar (2011), citando a Benis explica que:

(...) El reto actual, es llegar a ser un líder de líderes, promoviendo una arquitectura social que posibilite que los miembros de una organización desarrollen creativamente sus competencias, trabajando en un proyecto conjunto de acción. En lugar de controlar, ordenar y predecir, en una era post burocrática, se impone implicar, motivar y animar a las personas a desarrollar lo mejor de sí mismas (...) con el objetivo de realizar un desarrollo de competencias para el liderazgo de un modo más horizontal y colectivo, que promueve el desarrollo de la organización. (p. 255).

Lo anterior implica promover habilidades de liderazgo para la generación de un proceso formativo horizontal y en cadena, que beneficie a todos los grupos implicados en la labor de la Federación, así como a las personas líderes que reúne. Esto, en tanto dicha entidad cumple un papel importante en el desarrollo y ejecución de estrategias de apoyo a poblaciones con determinadas condiciones de vulnerabilidad en el país. Por tanto, la importancia de contribuir en la mejora de su gestión radica en afianzar y promover la labor que se realiza desde cada organización, permitiendo así un mayor impacto en las políticas públicas nacionales en su área.

Para ello se requiere de herramientas concretas desde la gestión educativa que permitan abordar habilidades para la integración y que no se limite a capacitaciones magistrales desarticuladas, sino a un proceso continuo y sistemático. Al respecto, Campo (2010) expresa que *“la dieta de cursos por sí sola difícilmente conduce a cambios sustantivos”*, sino que se requieren actividades prácticas que favorezcan un aprendizaje experiencial, dentro de los cuales propone la tutorización (mentoring), el entrenamiento (coaching) y el asesoramiento entre iguales (peer coaching) (citado por Bolívar, 2011, p. 266).

Al ser esta la única Federación en el país que reúne ONG que trabajan temas de salud tan específicos y busca posicionarse como una *alianza líder* y un *modelo regional*, se requiere

de líderes conscientes, con habilidades y capacidades fortalecidas tanto a nivel personal en sus esferas cotidianas, como a nivel profesional en sus ámbitos de trabajo, en tanto sea verdaderamente identificable el proceder estratégico como alianza, liderando no sólo organizaciones sino a otros líderes en quienes a su vez promueven la formación continua. Ello permitiría posicionarse a partir de sus resultados, como esa entidad que “*genera acciones que lleven a cambios sustanciales*” a nivel nacional e internacional.

Legislación y Ética en los procesos educativos

El estado costarricense, como otros latinoamericanos, es un *Estado Social de Derecho*. Lo cual es importante tomarlo en consideración pues existen ciertos procesos, principios, valores éticos y morales, en paralelo con los procesos y propuestas que se desarrollen en el contexto educativo. Ortiz-Ortiz (1976) explica que

Las características fundamentales del Estado de Derecho son su finalidad protectora de la propiedad y de la libertad y, en general, de la personalidad y de sus inalienables derechos subjetivos (garantías constitucionales), a la vez que las técnicas con que logra esa protección. (...) El Estado Social significa, en cambio, un aumento del poder en beneficio de la igualdad más que de la propiedad o de la libertad. Su finalidad es repartir y utilizar al máximo los recursos de la comunidad en provecho del que más necesita. (p.56-57).

Desde la estructura y ordenamiento jurídico, cada ser humano en Costa Rica, indiferentemente de su condición y rango social, político, administrativo o de cualquier otra índole, es concebido como ciudadano en su calidad de persona, lo que en el derecho civil le hace acreedor de derechos y deberes. En un escenario educativo diverso, con población adulta, líderes de ONG que interactúan en espacios académicos, formativos, políticos y de diversas índoles, con jerarcas de instituciones públicas, dentro del sector salud; debe reconocer el amplio contexto intersectorial en que se desarrolla.

Así, el desarrollo de propuestas de carácter educativo, desde una perspectiva de gestión y liderazgo, implica integrar las normativas legales, consideraciones éticas y normas morales vigentes para el escenario en que se vaya a desarrollar, que pueden no estar vinculados con espacios académicos formales, sino que implican el desarrollo de procesos de información, sensibilización y educación con otros grupos sociales, como lo es el caso de la Federación.

Cada ser humano, es un ser racional y espiritual, pero sobre todo social y emotivo, que se construye y reconstruye en la medida que actúa socialmente con los diferentes grupos de los que forma parte. En esta interacción entre la capacidad intelectual de raciocinio, la respuesta emocional a estímulos, su vinculación y comunicación con otros seres y su unicidad, entran en juego no sólo una serie de experiencias personales que provienen de la integración con diversos colectivos (como su familia y grupos de pares), sino toda una gama de valores y artefactos morales que surgen de ella.

Tanto en la formación como en el desarrollo personal y al conformarse una organización, la primera consideración ética deberá ser colocar al sujeto en el centro, pues éste lleva consigo una serie de valores construidos, inclusive desde el seno familiar, que se fortalecen al incorporarse a instituciones educativas a lo largo de la vida. Los procesos de Gestión Educativa, requieren partir de los valores morales que les construye como seres humanos, para, alineados con ellos, constituirse como un recurso que aporta a la formación ciudadana y la construcción moral de la sociedad.

Al abordar este proceso desde la Gestión Educativa y considerándola una disciplina disruptiva que busca la generación de propuestas que trasciendan los modelos tradicionales de la administración de escenarios formativos, se requiere estrictamente identificar, reconocer, validar y partir de los valores de las personas involucradas. La ética profesional le permitirá a quien lidere los diferentes escenarios educativos “eternizar” en su comunidad aprendiente el conocimiento, las ideas, pero además las actitudes y los valores desde un ejercicio de modelaje hacia el bien común y la vida en sociedad, por lo que, no sólo su pensar y decir, sino su actuar se convierten en parámetros clave en el desarrollo de procesos de índole educativa.

La ética y la moral deber ser la línea base del trabajo con y hacia otras personas, donde, desde una cultura de valores, de respeto a las libertades e integridad del otro, se interactúa y se construye sociedad.

Antecedentes

Dado que la propuesta que se pretende construir a partir de esta investigación se avoca a diferentes ejes temáticos como la gestión, gestión educativa, liderazgo, habilidades y competencias para el liderazgo e integración, se realizará sobre cada uno de ellos una breve revisión de algunos aportes que han realizado diferentes autores, en aras de validar experiencias previas y considerar las contribuciones teóricas que se han realizado.

Gestión y Gestión educativa

Inicialmente es indispensable contextualizarse en el mundo organizacional, por lo que se hará mención del estudio desarrollado por Ahumada-Figueroa (2004) en que se describe el contexto actual de las organizaciones, mismo que se caracteriza por la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional.

Con el contexto actual de la creciente liberalización de los mercados, cambios tecnológicos, flexibilización laboral, entre otros, el concepto de organización que se plantee, según el autor, debe enfatizar en los procesos de construcción social. Asimismo, se concibe el estudio del liderazgo y de los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional, dado que éstos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual.

Así, se realizó una revisión de lo que ha sido el estudio del liderazgo y el concepto de equipo de trabajo, planteándose la necesidad de entender el primero como algo transitorio en el contexto de los equipos dinámicos que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar los suyos propios.

El autor hace un estudio contextual de las organizaciones, mencionando que otros teóricos como Nonaka (1991); Dickson (1992); Slater y Narver (1995) explican que el principal desafío para las empresas y organizaciones hoy en día es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, en tanto la habilidad para aprender más rápido que los competidores es la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

Además, para conceptualizar la organización, el autor se refiere a Mintzberg (1992) y Pfeffer (1993) quienes dicen que todo sistema social cuenta con una determinada estructura de poder, la cual no es estática, sino que constantemente se ve reafirmada o reestructurada por medio de las decisiones. Por su parte Schein (1994) refiere que la organización no es algo neutro para las personas que la conforman, por el contrario, en toda organización se establecen vínculos no sólo de carácter contractual sino psicológico. Por su parte, Mangham (1998) menciona que existe un aspecto afectivo que condiciona y está presente en las decisiones y acciones que se toman y emprenden en toda organización.

Luego, al referirse al liderazgo y los equipos de trabajo en el contexto de la organización actual se menciona que el liderazgo está asociado al poder y citan a Mintzberg (1992, p.5) mencionando su definición de poder como la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones. Además, se refieren a Sánchez (2002) quien explica que las teorías transaccionales de liderazgo se centran en cómo los líderes pueden motivar a sus seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas.

Cabe rescatar que el término *gestión*, proviene del latín: *gerére*, asociado a verbos como conducir, dirigir o gobernar (Sanabria, 2007, p. 165). A su vez, Guerrero (1995) menciona que la gestión es “una actividad transversal a la organización que puede ser desarrollada de diversos modos y grados, en sus diferentes ámbitos y subsistemas” (citado por Sanabria, 2007, p.166-167).

Con respecto al concepto de gestión educativa, Pozner (como se cita en Garbanzo-Vargas y Orozco-Delgado, 2010) se refiere a la gestión como:

Un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y

explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático. (2000, p. 16)

Mientras que una gestión de calidad requiere criterios específicos que Antúnez (1999) (citado por Garbanzo-Vargas y Orozco-Delgado, 2010) plantea de la siguiente forma:

- Recursos suficientes: capacidad de adecuar los recursos personales, materiales y funcionales a los fines que se pretenden y su uso eficaz y eficiente.
 - Revisión y evaluación constante: capacidad de ejecutar el control interno, externo, técnico y social para llevar estas a cabo con la intención de utilizar sus resultados para mejorar la teoría y la práctica.
 - Cauces y órganos para posibilitar la participación en la gestión de la institución.
 - Dispositivos y acciones específicas para el desarrollo personal y profesional de los enseñantes, directivos y especialistas.
 - Clima institucional satisfactorio y estimulante.
 - Actuaciones concretas con relación a la atención hacia la diversidad de los alumnos y de los profesores.
 - Autonomía suficiente en la institución, en sus directivos y en los enseñantes.
- (p.21)

En otro estudio denominado “*Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos*”, a manera de ensayo se realiza una contextualización social sobre la que actúa la educación, resaltando en ella la complejidad social en la que se desarrolla el proceso educativo y los retos que le demanda la sociedad de la información.

Desde este contexto, los autores proponen que una gestión moderna sustentada en un liderazgo pertinente se representa en el logro de los objetivos y fines educativos que la sociedad se plantea. El texto consiste en una contextualización descriptiva de la forma en la que se han situado las organizaciones educativas dentro de las actuales sociedades de la información. Así, según autores como Castells (2002) el surgimiento de dichas sociedades se ubica en 1970 con una posterior vinculación de las organizaciones educativas con el liderazgo organizacional.

Además, Garbanzo-Vargas y Orozco-Delgado (2010) consideran que en la actualidad son muchos los desafíos a los que se enfrenta la educación costarricense, en su mayoría manifestados a lo largo de la historia de la educación desde diferentes niveles de profundidad. Los autores ahondan en la importancia de aspectos como un *Modelo de Gestión Educativa* pertinente, el cual debe reunir, entre otros elementos, características esenciales de la personalidad y un liderazgo consolidado que tenga como norte la búsqueda permanente de logros.

Así, los autores defienden que la gestión moderna de la educación se caracteriza por un liderazgo que atiende a lo pedagógico, una cultura organizacional que se proyecte a futuro, trabajo colaborativo, apertura al aprendizaje continuo y a la innovación como pilares para el alcance de objetivos.

Continúan explicando que el liderazgo debe validar las exigencias del contexto en que se encuentran inmersas las relaciones organizacionales, de modo que el proyecto educativo esté directamente relacionado a las necesidades y oportunidades, de forma que la educación se transforme en un instrumento pertinente de cohesión social y movilidad. En sus palabras,

El liderazgo de la gestión moderna de la educación comprende que debe (...) unir esfuerzos para que el modelo pedagógico que prevalezca se oriente a la construcción del conocimiento, con una visión integral y participativa, y además sus esfuerzos se orienten para alejarse tanto de las rutinas administrativas como del modelo pedagógico tradicional- transmisionista y conductista, que mucho daño le ha hecho a la educación (p.28).

Los autores explican que el reflejo de los resultados del liderazgo se evidenciará en aspectos como el incremento constante de la calidad de la educación, proactividad, toma de decisiones relevantes, impulso y ejecución de acuerdos, evaluación y autoevaluación, entre otros.

Fuera del territorio nacional, dentro de una revisión crítica de las políticas de reforma realizada en Chile en los años noventa, además de enfatizar la mejora de quien enseña e

incrementar las evaluaciones externas mediante estándares, se han publicado a partir del año 2000, sucesivos «marcos de desempeño» (Marco de la Buena Enseñanza, Marco de la Buena Dirección, Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, Mapas de Aprendizaje y Niveles de Logro).

El *Marco para la Buena Dirección* intenta reconocer la complejidad en el ejercicio de las funciones directivas en la actualidad, como lo es llevar a cabo con coherencia el liderazgo y la gestión del establecimiento que dirigen. El marco propuesto se estructura en cuatro grandes áreas de desarrollo o ámbitos de acción directiva, a saber: Liderazgo, Gestión curricular, Gestión de recursos y Gestión del clima institucional y convivencia. (Mineduc, citado por Bolívar 2011).

Liderazgo, habilidades y competencias

Al contemplar el eje temático de las habilidades de liderazgo se hace necesario ahondar sobre algunas experiencias entorno a este, así como al liderazgo persé y, de acuerdo con algunos autores, al estudio de las competencias para el liderazgo.

En un estudio realizado por Omar (2011) con 218 empleados de empresas públicas y privadas de Argentina, se comprobó que cuando los colaboradores perciben que su supervisor valora sus contribuciones y atiende sus necesidades lo distinguen como un líder transformador y esto aumenta su satisfacción laboral. Según se concluye en este estudio, los componentes con mayor influencia en la satisfacción de los colaboradores son: cuando el supervisor es visto como un líder carismático, visionario y decidido, que toma sus decisiones con base en la razón y no en la emoción (estimulación intelectual).

Por otra parte, explican que hay dos facetas que se vinculan con más fuerza en la confianza de los colaboradores en su líder: cuando presta atención de las inquietudes de sus equipos de trabajo y existe una articulación de visiones y acciones para alcanzar los objetivos propuestos (motivación inspiradora), mostrando además una asociación significativa entre la confianza y la satisfacción laboral.

En cuanto a las fortalezas, esta investigación constituye una contribución sobre la importancia de crear confianza en las organizaciones para tener colaboradores satisfechos en

el trabajo y su vida en general. Además, con el estudio se obtiene que existe una interacción entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida individual, por lo que debería convertirse en una prioridad al momento de efectuar inversiones en el desarrollo de los recursos humanos para su promoción a través de programas y actividades que tiendan a aumentarla.

En esta misma línea, Palacios-Maldonado (2000) realiza una reflexión comparando las organizaciones con los seres humanos, es decir realiza una analogía persona - organización y destaca cualidades que Edgar Schein describe para una organización sana, con base en lo cual se puede determinar la salud de una organización tal y como se estudia en la salud mental de un sujeto:

1. Adaptabilidad: La habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.
2. Sentido de identidad: Conocimiento y visión, por parte de la organización, para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que hace.
3. Capacidad para ver la realidad: La habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio ambiente.
4. Integración: Interacción sinérgica entre las partes que la conforman, alineando sus esfuerzos hacia la consecución de fines no contrarios.

En términos de Liderazgo, mediante el estudio *Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad*, su autor Chacón-Mora (julio-diciembre, 2011) menciona que la formación en liderazgo se debe convertir en un componente sustancial del currículo, de modo que sea evidente su incorporación en los diferentes ciclos del sistema. Además, expone que en el trabajo de campo se deben trascender modelos tradicionales de liderazgo relacionados con el autoritarismo y el control, ya que en la actualidad se requiere un modelo que promueva la participación y la delegación de funciones, un enfoque que además de transformar al sujeto transforme la organización.

También, menciona que el liderazgo debe convertirse en una actitud hacia la vida y una aptitud para poder reforzarse como persona y para fortalecer a los demás y que el líder debe contar con la habilidad de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso, además la capacidad de potenciar a los miembros de la organización a transformar las creencias, actitudes y sentimientos para transformar la cultura de la organización. (Chacón-Mora, 2011).

En este contexto, según el autor, el líder debe promover acciones que reconozcan oportunidades de mejora y un reconocimiento de sus debilidades, fortaleciendo con ello el autoconocimiento que permita alinear sentimientos, pensamientos y acciones. Por su parte, Bracho-Parra y García-Guilianny (2013) realizaron una revisión de algunas propuestas teóricas sobre el Liderazgo Transformacional, mediante un acercamiento a los diferentes postulados de algunos autores, teniendo que éste:

(...) comprende un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, a fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo (Bass y Avolio, 2006).

(...) es un estilo definido como un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores (Velásquez, 2006).

(...) el liderazgo transformacional presenta un conjunto de lineamientos que postulan que las personas seguirán a quien los inspire, donde los seguidores con visión se enfocan en lograr significativas metas, siendo importante actuar con entusiasmo y energía (Lerma, 2007).

(...) está orientado a la participación de los seguidores, adjudicando significado a la tarea (Leithwood, Mascal y Strauss, 2009).

En el estudio se definen como características personales del líder transformacional las siguientes: carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, orientación a las personas y

coherencia. Asimismo, se mencionan los factores de liderazgo organizacional como un conjunto de elementos necesarios para lograr la configuración e implementación de este en el ambiente institucional y que son: consideración individual, estimulación intelectual, motivación/inspiración, influencia idealizada y tolerancia psicológica.

Al indagar sobre la forma en que es posible generar conocimiento colectivo a nivel organizacional, Alcover y Gil (2002) mencionan que existen tres tipos de aprendizaje, el cooperativo, el colaborativo y el transformativo. Sin embargo, mencionan que no existen modelos que aborden los cuatro aspectos básicos (tipos de aprendizaje, condiciones, procesos y resultados del aprendizaje grupal) dentro de un esquema de aprendizaje.

A partir de la literatura existente sobre el aprendizaje grupal, los autores intentan definir los elementos necesarios para presentar un esquema coherente del mismo, organizando sus contenidos en cuatro aspectos básicos: tipos de aprendizaje, condiciones, procesos y resultados del aprendizaje grupal. Y mencionan que dado el alto valor que poseen en la actualidad los equipos de trabajo para la estructuración de las organizaciones y las exigencias del aprendizaje grupal, existe la necesidad de desarrollar un modelo integrado del aprendizaje como una base fundamental en la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Otros autores como Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle (2006) definen los conceptos que intervienen en los procesos de las organizaciones y que tienen que ver con la innovación y aprendizaje organizativo desde diferentes posturas teóricas. Por su parte, se describe la innovación según tipología por radicalidad, es decir, por su grado novedoso y arriesgado que se clasifica en incrementales o radicales, o atendiendo a la naturaleza que las subdivide en tecnológicas o administrativas. Posteriormente, el aprendizaje organizativo se define según conocimiento en tácito o explícito, y tiene cuatro fases: fase de adquisición del conocimiento, distribución, interpretación y memoria organizativa.

En su estudio titulado *“Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico”*, los autores defienden que existe evidencia del impacto que la innovación y el aprendizaje organizativo tienen sobre qué tan eficiente sea el desempeño de una empresa. No obstante, explican que la incidencia de la innovación sobre los resultados es mayor que la del aprendizaje organizativo, ya que este tiene influencia

indirecta en los resultados, siendo que el efecto del aprendizaje en la innovación pueda variar según el tipo de innovación que se busque y la fase de aprendizaje y el sector del que se trate.

Según López-Zapata, García-Muiña y García-Moreno (2016) existen seis dimensiones que resumen las cualidades de una organización que aprende. Estas son la existencia de una visión compartida, el liderazgo facilitador del aprendizaje, la apertura mental y la experimentación, el pensamiento sistémico, el trabajo en equipo y la comunicación y la integración del conocimiento. Y explican que para favorecer el desarrollo organizacional es necesario que la organización intervenga en factores como su estrategia, estructura, políticas de gestión humana, tecnologías de la información y la composición del equipo directivo.

El concepto de liderazgo, además de estar asociado a la toma de decisiones, está directamente ligado a la capacidad de influir (positiva o negativamente) sobre los demás para el desarrollo de sus competencias. Desde un enfoque integrador, promover competencias es una alternativa para propiciar el desarrollo humano con sentido profesional, tomando en cuenta que éste debe gestarse en todo escenario que tenga una propuesta educativa. Contreras (2011) se refiere al desarrollo de competencias como “La formación de profesionales con un nivel de desempeño que posibilite asumir de forma creadora e innovadora los roles socioprofesionales” (p.61).

Por otra parte, cabe hacer referencia al estudio de Gorrochotegui-Martell (2007) en que se presenta una experiencia de capacitación dirigida a un grupo de trabajadores de una empresa privada del sector industrial-servicio, cuyo propósito era desarrollar en ellos el criterio necesario para la elaboración de un plan personal de desarrollo de competencias de liderazgo, basado en un modelo de competencias.

El artículo desarrolla una revisión bibliográfica, en la que intenta hacer una descripción del proceso de evolución del liderazgo, comenzando desde inicios del siglo XX en la que empezaba a hablarse de liderazgo en los “grandes hombres”, pasando a una segunda fase en la que se considera la influencias entre el líder y sus colaboradores, donde Burns (1978) y Bass (1985) exponen ideas sobre enfrentar el “Liderazgo Transformacional versus el Liderazgo Transaccional”, finalizando con una tercera etapa en la que McClelland (1973)

inició a utilizar el concepto de competencias para el liderazgo y señaló que no se puede predecir el éxito profesional únicamente con test de inteligencia, hasta que se empieza a conocer el liderazgo por competencias de Cardona y García-Lombardía (2005).

Con el estudio se evidenció una disposición para reflexionar y elegir con calma la competencia, donde los colaboradores ceden más importancia a las dimensiones *interpersonal* y *personal*, restando importancia a los *negocios*.

En cuanto a la *dimensión interpersonal*, la competencia con más elecciones fue comunicación, en tanto busca generar valor a través de la transmisión y/o recepción de un mensaje con contenido, ámbito en que generalmente surgen los conflictos. Además de la delegación, que “es el arte de dar a cada colaborador el espacio de decisión y acción adecuado a sus circunstancias y a las necesidades de cada situación” (Cardona y García-Lombardía, citado por Gorrochotegui-Martell, 2007).

El *coaching* también fue seleccionado como una competencia que ayuda a los colaboradores a diagnosticar correctamente sus fortalezas y áreas de mejora, así como a diseñar retos profesionales personalizados, además de contar con herramientas para una adecuada gestión de conflictos y un eficaz trabajo en equipo.

Por su parte, respecto a la *dimensión personal* las competencias más elegidas fueron gestión del tiempo, gestión del estrés y autoconocimiento, mientras hubo otras competencias tomadas en cuenta como la autocrítica, optimismo, aprendizaje, ambición y equilibrio emocional, y como menos elegidas, autocontrol, gestión de la información e iniciativa.

En esta misma línea, Garzón-Castrillón y Fisher (julio, 2008) desarrollaron una propuesta de modelo teórico del aprendizaje organizacional. Metodológicamente el trabajo profundizó en la conceptualización teórica del aprendizaje organizacional y propuso como pregunta de investigación si la capacidad de aprendizaje con las fuentes, los sujetos, la cultura y las condiciones de aprendizaje son determinantes en los resultados organizacionales. Para responder a ello, según los autores se requiere el estudio de los factores internos y externos que inciden en el aprendizaje organizacional, para promover ambientes de aprendizaje en

donde el diálogo sea la herramienta que agregue valor, con personas dispuestas a compartir conocimientos.

Los autores, citando a Tarín (1997), mencionan también que la importancia del concepto radica en que gran parte sobre los conocimientos que residen de manera individual en cada colaborador de la organización, así como colectivamente en los diferentes equipos que se conforman en la ella, y citan a Prieto (2004) que defiende que la capacidad de aprendizaje está relacionada con el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento que permiten tener la habilidad de actuar intencionalmente en entornos cambiantes.

Así, los autores mencionan que “La noción de competencia en su acepción organizativa nos lleva a centrarnos en la identificación de capacidades colectivas, que permiten sacar provecho a las marcas, los espacios, el prestigio y otros recursos” (Garzón-Castrillón y Fisher, julio, 2008).

Y continúan desarrollando su idea al explicar que cuando las capacidades no son visualizadas, las posibilidades de competencia de la organización se reducen y aunque se cuente con un personal con formación y una red laboral establecida, estos no se convertirán en ventajas competitivas si la organización misma no los ha identificado o no ha contemplado cómo aventajarse de ello, en tanto el conocimiento adquiere valor cuando las interacciones humanas y las redes que las movilizan permiten que se manifieste, siendo el líder quien fomenta la construcción de una visión compartida teniéndose una imagen colectiva del futuro que se procura alcanzar.

Además, los autores profundizan en un concepto que intervienen en los procesos formativos a nivel organizacional que son las *comunidades de práctica*, “donde el conocimiento se dinamiza a través de procesos educativos, la interacción con el trabajo y las relaciones con el medio, creando habilidades y respuestas que no provienen del aula, sino que se desarrollan con el tiempo y la interacción social” (Garzón-Castrillón y Fisher, julio, 2008).

Allí refieren que los procesos potenciadores de un aprendizaje organizacional deben ser entendidos desde un pensamiento sistémico en el cual se posicione la idea de que la totalidad de las partes que componen la organización tienen influencia, y se requiere de un modelo de gestión más participativo, con procesos de descentralización hacia la construcción de metas y la generación de un sentido de responsabilidad compartida. Sin embargo,

Uno de los dilemas más importantes dentro de la cultura, que debe resolver la organización para basar su éxito en el aprendizaje colectivo, es definir cómo puede establecer el entorno favorable para el aprendizaje de todos sus miembros y que así se transformen continuamente, con el fin de satisfacer las exigencias constantes del medio en que se desenvuelven. (...) Este ambiente debe ser promovido desde la alta gerencia, y no sólo con palabras y folletos, sino con comportamientos que se conviertan en modelo para todos. Es muy probable que, si la alta gerencia utiliza el diálogo como estrategia permanente de aprendizaje, este ejemplo sea seguido por otros. (Garzón-Castrillón y Fisher, 2008)

Indagando sobre el Autodescubrimiento como una habilidad desde el liderazgo, se analiza el estudio de Gómez y Royo (2015) en Talca, Chile; el cual, mediante una metodología de enseñanza-aprendizaje basada en el modelo teórico de las éticas dialógico-procedimentales, se menciona que se requiere de una ciudadanía capaz de enfrentar los desafíos de la convivencia colectiva desde una doble perspectiva: a) la de explicitar sus propios proyectos de vida y sus implicaciones ético-morales y b) la de conjugar estos proyectos con el entorno social y las exigencias del bien común que ha de ser, también, definido por la población.

Los autores explican que la educación se relaciona con la necesidad de cultivar la capacidad de autodescubrimiento ético para que se adquiriera la cultura moral necesaria para enfrentarse autónoma y dialógicamente a aquellas situaciones que suponen un conflicto de valores o controversia moral. Este diálogo permite identificar puntos de convergencia entre el proyecto personal y colectivo, propiciando la reflexión sobre lo que, como sociedad, se está dispuestos a aceptar dentro de la identidad moral, personal y colectiva.

Integración

Como se ha mencionado con anterioridad y a partir de la experiencia del investigador en el trabajo cercano con diferentes miembros y la Junta Directiva de la Federación, se ha visualizado como una oportunidad trabajar en el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de los miembros hacia su integración para minimizar los posibles efectos de un trabajo desarticulado o fragmentado. Perlo, De la Riestra, y Costa (2010) se refieren a la configuración de la brecha o fragmentación como un “agujero improductivo” de la siguiente forma:

(...) A partir de nuestras investigaciones, observamos brechas y fragmentaciones en la red organizativa, que se enquistan en un vacío estéril o en la visualización desintegrada de las partes. Consideramos que estas modalidades de configuración tornan invisibles el fluir y la tensión dialógica que requieren los procesos de emergencia e innovación en las organizaciones (p. 247).

En cuanto a la brecha como una “ausencia de información”, los autores definen importante la toma de conciencia y trabajar en ella buscando deconstruir la fragmentación de la información y ampliar el campo de significado que la misma implica para los actores involucrados. (p. 249). Además, aluden a la importancia de pasar de un vacío estéril a un vacío fértil, lo cual requiere:

(...) cambiar nuestra concepción ontológica de ser y realidad, desde una perspectiva cuántica transformar nuestra visión individual, mecánica, disyuntiva y sustantiva de la realidad organizacional, por una visión compleja, reticular, fluida y holográfica de la misma, para lo cual debemos comprender la realidad y al ser como devenir y al individuo como subtotalidad organizacional. (p.253)

Los autores mencionan que una visión creativa de la realidad implica servirse de las diversas y múltiples posibilidades que la constituyen, requiere profundizar en lo extraordinario, es decir, promover el desarrollo de la creatividad. Además, la función creativa posibilita madurar en términos de desarrollo humano pasando de lo simple a lo complejo y

de lo diferenciado a lo indiferenciado, lo cual permitirá identificar todas las posibilidades presentes en la realidad múltiple. (p.256).

Contexto del espacio organizacional

Antecedentes históricos

La Federación nació de manera no formal en 2008 cuando la Fundación Anna Ross coordinó con la *Iniciativa de Equidad Global de Harvard -IEGH-* (HGEI por sus siglas en inglés) la cual busca la concientización sobre el cáncer de seno. Esto con el objetivo de impulsar ocho proyectos con temas país que se desarrollarían con financiamiento de la organización *Susan G. Komen for the Cure* y de los cuales se elegiría uno para ser presentado posteriormente en los Estados Unidos.

Inicialmente las organizaciones que se integraron en este equipo interorganizacional fueron la Asociación de Desarrollo Transformador y Apoyo a la Micro Empresa (ADESTRA), Asociación de Mujeres en Salud (AMES), Fundación Esperanza, Asociación Pro-Paciente Oncológico, manejo del Dolor y Cuidados Paliativos del Hospital de las Mujeres (APROD-PA), Asociación Costarricense contra el Cáncer de Tiroides (ASOCATI), Asociación Nacional Segunda Oportunidad de Vida (ANASOVI), Fundación Humanitaria, Asociación Resurgir y Asociación Limonense Unidos contra el Cáncer (ASOLUC). Para la presentación del proyecto seleccionado, se otorgó una beca que sería gestionada por la Fundación Ross y se propuso exponer el proyecto conjunto de ANASOVI, ASOCATI y la Fundación ROSS.

Así, al contemplar que sus abordajes en torno a la enfermedad se desarrollan de mejor manera en un trabajo conjunto, iniciaron con la conformación de una Red de Activistas auspiciada por la IGEH en el ámbito costarricense, con el fin de propiciar que los participantes se conocieran entre sí e iniciaran una articulación más estructurada de sus esfuerzos en la lucha contra el cáncer.

De esta forma dio sus primeros pasos y en 2012 con el *Proyecto Mujeres que Salvan Vidas*¹ para la Navegación de Pacientes, que era una iniciativa articulada entre la Universidad de Costa Rica (UCR) y la Universidad Nacional (UNA) con financiamiento del Consejo Nacional de Rectores (CONARE), se fueron articulando en diferentes actividades.

Ya en 2014 y hasta la actualidad, dichas ONG se involucraron en el Foro Permanente de Cáncer en Mujeres de Costa Rica, que es coordinado desde la Escuela de Salud Pública de la UCR, para la discusión de temas de interés común con instituciones como el Ministerio de Salud, Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), entre otros.

Actualmente se ha configurado como Federación (desde 2018) que integra aproximadamente 40 organizaciones, con el objetivo de abordar los intereses desde un posicionamiento común como una entidad articulada y no como diferentes organizaciones con acciones por separado, con cobertura a nivel nacional y abordando en la actualidad temas en los que tienen incidencia como por ejemplo en los medicamentos biológicos y biosimilares.

Es importante recalcar que la Federación carece de una sistematización que resuma todos estos y otros logros que han obtenido a lo largo de su historia. Sin embargo, se cuenta con material que presenta información sobre actividades, experiencias y alcances que se han obtenido, a partir de los cuales se construyó esta reseña.

¹ El Proyecto Navegación de Pacientes: Mujeres que Salvan Vidas, consiste en un servicio de acompañamiento y seguimiento que realizan mujeres voluntarias y en su mayoría sobrevivientes al cáncer de mama, con el fin de orientar en su recorrido dentro de los servicios de salud a actuales pacientes diagnosticadas o con sospecha de presentar la enfermedad para obtener su atención. Este inició en 2012 como un proyecto de extensión CONARE liderado por la Escuela de Salud Pública-UCR y el Centro de Estudios Generales-UNA, en vinculación con tres ONG's: Asociación Resurgir, APROD-PA, Voluntarias de Bernini y el Proyecto de Pacientes-Roche en los hospitales San Vicente de Paúl en Heredia, San Rafael de Alajuela y Hospital de las Mujeres. Actualmente, tras una consolidación CCSS-UCR-ONG's, se implementa en tres Hospitales Nacionales Generales (San Juan de Dios, México y Calderón Guardia), en un Hospital Nacional Especializado (Carit-Hospital de las Mujeres), un Hospital Regional (San Rafael de Alajuela) y un Hospital Periférico (Hospital San Vicente de Paúl-Heredia). (Solís-Calvo, 2017. p.9)

Marco Estratégico

Actualmente la Federación carece de un Plan Estratégico al que se pueda tener acceso de forma directa donde se establezcan todos los detalles bajo los cuales fundamentan su gestión, como lo es misión, visión, valores, objetivo general y específicos. Según su presidenta lo menciona, estos fueron construidos en Asamblea General por todos los miembros, pero a ese momento no se tenía una capacitación sobre lo que se estaba construyendo.

Por su parte, se ha generado diferentes planes de trabajo y fines conjuntos, pero estos son trabajados únicamente por acciones libres que no se establecen en un proceso metódico que indique los resultados esperados y el proceso sustancial en la articulación de una actividad respecto a la otra. Los aspectos que en este apartado se exponen, fueron obtenidos a partir de una presentación en formato Power Point facilitada por la presidenta de la Federación.

Inicialmente, la **Visión** de la Federación consiste en *“Ser la Alianza Líder de las Organizaciones de Pacientes en Costa Rica y modelo regional, con el fin de generar acciones que lleven a cambios sustanciales en el tratamiento de la seguridad social y el manejo integral de las enfermedades.”* Mientras que su **Misión** está redactada de forma diferente en dos lugares, por una parte, la establecen en diferentes propósitos que son:

- Fortalecer un frente común ante las autoridades.
- Desarrollo y consolidación del trabajo en equipo.
- Profesionalización y capacitación de las organizaciones miembro.
- Unificar criterios de detección oportuna basados en evidencia.
- Asegurar derechos de los pacientes.

Por otra parte, mencionan que su misión es “*Fortalecer un frente común ante las autoridades, desarrollando y consolidando el trabajo en equipo para asegurar los derechos de los pacientes*”.

La Federación no refiere tener un **Objetivo general** en especial, al menos de manera escrita, no obstante, a través de las distintas técnicas de recolección de información se identificó que apelan como su principal objetivo a la defensa de derechos de pacientes. En su Plan de Trabajo Anual 2019, estipulan el trabajo desde diferentes comisiones que son: Comunicación, Biológicos y Biosimilares, Educación, Finanzas y Ética, teniendo un objetivo específico para cada una de ellas.

Dentro de los **Valores** que motivan el quehacer de la Federación se ha mencionado en diferentes momentos el *Respeto* y la *Colaboración*, pero estos no se encuentran explícitos en el material suministrado. La Federación en la actualidad es integrada por aproximadamente cuarenta miembros, no obstante, para su funcionamiento las acciones esenciales son discutidas en Junta Directiva para ser presentadas posteriormente al resto de organizaciones. Para ello se ha elaborado la siguiente figura, en correspondencia con el organigrama organizacional.



Figura 1: Conformación de la Junta Directiva de la Federación. Elaborado por Luis Fernando Solís, datos brindados por la presidenta de la Federación (2019).

Dado que la estructura de la Federación es encabezada por la Junta Directiva que es integrada por algunos de sus miembros, se puede decir que el liderazgo presente demuestra características de ser representativo, además de colaborativo o distributivo en tanto se reúne las voces de diferentes miembros, y con ello, la toma de decisiones resulta del consenso. Sin embargo, la representación de la Federación recae en los miembros de la Junta y de ellos principalmente en la presidenta, lo que podría caer en un liderazgo más unipersonal o autocrático.

Aún no se han establecido reglamentos que alineen el comportamiento de los miembros de la Federación, o normas internas relevantes en torno al estilo de trabajo, las metodologías, métodos de interacción con otros actores sociales relevantes y entidades afines, sin embargo, se asumen como propios los **principios** de *transparencia, solidaridad y servicio*.

Muchas de estas situaciones se presentan por la inexistencia de un espacio físico propio u oficinas formales para la Federación, pues actualmente las reuniones de junta directiva suceden en las instalaciones de ANASOVI, ubicada en San José Centro entre calle 9 y Avenida Central.

Descripción del proceso de indagación contextual

A nivel metodológico esta etapa se llevó a cabo desde un enfoque cualitativo-descriptivo con carácter exploratorio, utilizando técnicas de recolección de datos como las comunicaciones personales, observación, grupo de discusión y entrevista. Inicialmente se realizó de manera no formal una reunión con la presidenta de la Federación para el periodo 2018-2021, la Sra. Blanca Rosa Boza Chavarría, en Barrio Otoya, San José, el 26 de febrero de 2019, a las 4:30 p.m.

El objetivo de dicho encuentro fue acercarse de primera entrada al contexto de la Federación, exponer el propósito del proceso investigativo, introducir al investigador con la presidenta y analizar posibles mecanismos de trabajo y comunicación. Seguidamente se

agendó la ejecución de un grupo focal con la junta directiva cuyo objetivo se dirigía a identificar la percepción y/o posición de los miembros respecto a la gestión de la Federación y tuvo lugar el 11 de marzo de 2019 en las instalaciones de ANASOVI en San José, a partir de las 05:00 pm.

En esta actividad se utilizó una guía de preguntas (ver Anexo 1) que indagaba sobre la forma en que visualizan la organización desde lo interno en términos de las relaciones interpersonales, además al vincularse con otros actores sociales públicos y privados, la percepción y credibilidad que se tiene de la imagen que se proyecta, áreas en las que destaca, impacto que tiene o puede tener, compromiso de los miembros, áreas de mejora para el posicionamiento nacional e internacional, su propuesta de valor y posibles desafíos.

Posteriormente, en una tercera etapa se realizó una entrevista semiestructurada (ver Anexo 2) a la Dra. María del Rocío Sáenz Madrigal, coordinadora actual del Foro Permanente de Cáncer en Mujeres de Costa Rica, quien se ha relacionado con la Federación y la mayoría de sus miembros desde diferentes etapas de su conformación y en distintos espacios o escenarios. Esta entrevista se realizó de manera virtual a través de la plataforma digital Zoom.us y fue aplicada el 12 de marzo de 2019 a las 05:00 pm. Para esta se utilizó también una guía de preguntas similar a la del grupo focal en aras de realizar una comparación de los resultados.

Además, se realizó una revisión de documentos e información en formato digital facilitado por la Sra. Boza, dentro de lo que se puede mencionar fotografías, correos electrónicos reenviados donde se discuten procesos en los que están trabajando, mensajes de textos sobre un análisis FODA que se hizo previamente, una plantilla de Excel donde se establece un plan de trabajo anual 2019 y una presentación en formato Power Point, en la que se mencionan extractos de lo que podría ser su Plan Estratégico.

Análisis Organizacional: FODA y Ventana de Johari

Como se mencionó anteriormente, la Federación cuenta con un análisis FODA realizado por parte de sus miembros de manera participativa, a través de lo cual identificaron algunas de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las cuales se enlistan a continuación:

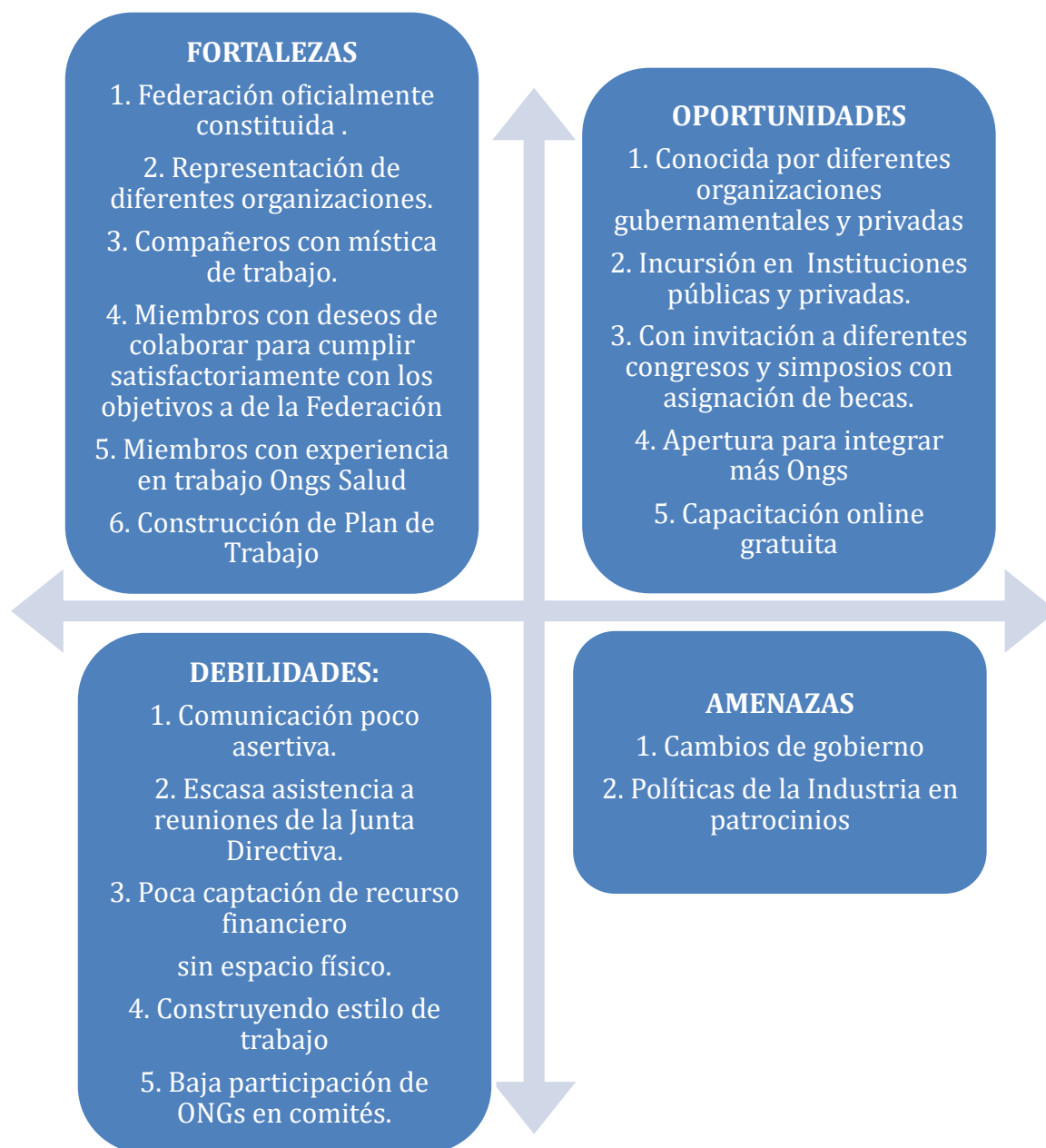


Figura 2: Análisis FODA realizado por los miembros de la Federación de ONG Pacientes de Costa Rica. Elaborado por Luis Fernando Solís, datos suministrados por presidenta de la Federación, (2019).

Lo anterior, brinda diversos insumos sobre el contexto en que se desarrolla la Federación. Sin embargo, sus posibilidades de profundizar en la información no tangible y

en las percepciones, son cortas. Por ello se desarrolló el ejercicio de análisis a partir de la *Metodología de la Ventana de Johari* aplicado a la organización, ya que

Este modelo pretende representar el proceso de dar y recibir información. Las dos columnas verticales representan la organización y los dos horizontales el entorno. La primera columna contiene lo que la organización sabe de sí misma; la segunda lo que desconoce de sí misma; la franja horizontal superior contiene lo que los demás saben de la organización, y la inferior lo que los demás desconocen de la organización. Pero las franjas no son estables, sino que se desplazan de un cuadrante a otro en la medida en que varían la transparencia, la madurez y las relaciones entre la organización y su entorno.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, analizados de acuerdo con cada área que contempla la ventana: libre, ciega, oculta y desconocida.

Tabla 1.

Metodología de la Ventana de Johari: Áreas libre y ciega aplicadas a la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica.

I. ÁREA LIBRE	II. ÁREA CIEGA
<ul style="list-style-type: none"> ● Es identificada como un ente un mayor músculo legal. ● La Federación cuenta con la capacidad para incidir en políticas públicas. ● Se trabaja en las necesidades común de todos los miembros en temas país. ● Con el paso del tiempo han alcanzado mayor visibilidad a nivel nacional e internacional: participan en el Consenso del cáncer, Foro Permanente de cáncer en Mujeres de Costa Rica, actividades del Colegio de Médicos, y otras de la Asamblea Legislativa. ● La Federación se rige a partir de su Plan Estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Son vistos como enemigos, según la forma y contenido de lo que comunican o el tema al que se refieren. ● Hay mucha voluntad de trabajo, pero carecen de estructura y organización. ● A nivel externo se percibe que dentro de la Federación las personas que trabajan y asumen las tareas son las mismas de otros espacios. ● Su principal problema es la fragmentación entre los miembros, lo que obstaculiza su trabajo. ● La dificultad para generar una agenda común radica en centrar siempre la atención en la dependencia a la captación de recursos.

I. ÁREA LIBRE

- Agrupa ONG que abordan pacientes con diferentes patologías.
- Está conformada por 35 ONG.
- Las ONG miembros reflejan mayor madurez.
- Espacios formativos de los que son parte como el Foro Permanente de Cáncer en Mujeres de Costa Rica, les brinda herramientas para generar capacidades internas.
- La diversidad de ONG y la experiencia y conocimiento de sus líderes les permite destacar nacional e internacionalmente.
- El valor agregado de la Federación es que cuenta con la capacidad de movilizar acciones de manera conjunta en colaboración.
- Se reconocen a sí mismos como una organización que se preocupa por los derechos y el bienestar del paciente: Para ellos, la voz del paciente es lo más importante.

II. ÁREA CIEGA

- Requieren fortalecer un trabajo más colaborativo, construir un plan de trabajo conjunto como Federación y no segmentado por ONG.
- Muchos de los miembros y sus necesidades son invisibilizadas o no colocados en agenda.
- Se desconoce la existencia y/o funcionamiento de comisiones dentro de la Federación.
- Las relaciones de la Federación con los diferentes actores son vistas como unipersonales, pues en ocasiones la que maneja la información es la presidenta.
- La imagen de la Federación podría estar deslegitimada al no estar presidida por una paciente (sobreviviente a patología), siendo la mayoría de los líderes de ONG personas sobrevivientes y/o pacientes.
- Se requiere identificar la existencia de múltiples liderazgos con el fin de aprovechar e identificar los recursos con los que se cuenta para llevarlos a la práctica.
- La gente podría malinterpretar su función con organización o su razón de ser.
- Diversidad de las organizaciones que conforman la organización.

Nota: Elaboración propia.

Tabla 2

Metodología de la Ventana de Johari: Áreas oculta y desconocida aplicadas a la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica.

III. ÁREA OCULTA	IV. ÁREA DESCONOCIDA
<ul style="list-style-type: none"> ● Sólo participan con frecuencia 18 ONG. ● Falta compromiso por parte de los miembros: Aseguran que cuentan únicamente con la participación del 60% de los miembros. ● Mucho del trabajo no se visualiza en lo externo, porque no se sistematiza ni se divulga. ● Se carece de recursos para la realización de proyectos y actividades (autogestión). ● Los objetivos y visión de la organización no son compartidos por todos los miembros. ● Se carece de material educativo conjunto. ● No se ha logrado mantener un lenguaje y/o discurso común en la totalidad de miembros. ● Al inicio de la Federación, existía una gran tensión entre los miembros por diferencias entre las ONG. ● Desde la Junta Directiva de la Federación existe la necesidad de que la totalidad de los miembros se involucren en los procesos. ● No existe un claro sentido de pertenencia. ● Problemas de comunicación a nivel interno y externo. ● Falta de posicionamiento o apoyo legal. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tienen un amplio potencial de incidencia política y captación de recursos. ● La voluntad de ofrecer su trabajo no siempre está orientada a la misión y la visión. ● Hay una necesidad sentida pero no un plan de trabajo articulado. ● Se desconoce cómo generar convocatoria. ● Se requiere construcción de evidencia: No hay suficiente evidencia que brinde testimonio por parte del paciente acerca de la importancia de su existencia y su alcance como Federación. ● No hay una agenda definida. ● Desconocimiento de fundamentos sobre el desarrollo organizacional. ● Mucha informalidad en la gestión de la organización ● La Gestión es prominentemente unipersonal. ● Se tiene mucha voluntad de trabajo, pero se requiere mayor evidencia, pues a lo largo de su gestión la voluntad ha sido indispensable, pero no ha resultado suficiente. ● Se requieren procesos que permitan mejorar su comunicación interna para proyectarse a nivel externo y hacerse escuchar.

Nota: Elaboración propia.

Capítulo II

Marco Teórico

Como se ha expresado con anterioridad, la presente investigación pretende promover el desarrollo de habilidades de liderazgo para la integración de los miembros de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica. Cabe aclarar que al hacer referencia a “los miembros” se alude a las personas que lideran diferentes organizaciones que brindan apoyo en el país a personas con ciertas patologías, y se vinculan en la Federación representando su organización para el alcance de objetivos y metas comunes.

Las Organizaciones no Gubernamentales en contexto

Datos históricos muestran que a partir de diferentes movilizaciones sociales en el mundo en las décadas de 1960 y 1970, que en nombre de la solidaridad progresista y en aras de la fraternidad planetaria, las personas empezaron uniéndose en una cooperación participativa para el trabajo hacia el desarrollo humano de los más desfavorecidos frente a los procesos de globalización y colonialismo. Al respecto, Ortiz-Galindo (2016, p. 168-169) recoge las perspectivas de diferentes autores para definir un movimiento social y establece que este implica la existencia de:

1. “acción colectiva”, es decir, de un grupo de personas que actúe en el entorno social
2. esta acción colectiva busca el cambio social, se desarrolla con el objetivo de incidir en algún aspecto que afecte a la sociedad
3. además, pretenden conseguir unos objetivos de carácter público
4. el desarrollo de estos objetivos públicos está motivado por la existencia de un conflicto
5. ello debe generar una identidad colectiva
6. tiene una intencionalidad específica en la acción
7. debe tener continuidad en el tiempo

8. su estructura organizativa suele constituirse en forma de red, lo que implica una flexibilidad en las relaciones entre los miembros del grupo y refleja una estructura horizontal en la toma de decisiones
9. a través de estrategias de comunicación, intentan influir en la sociedad civil y en la opinión pública.

El autor, además afirma que las ONG “pueden considerarse movimientos sociales por su defensa de objetivos de carácter público” (p. 169). Y de acuerdo con los puntos antes mencionados, se puede observar que los aspectos para la definición de un movimiento social son perfectamente transferibles a la manera en que se gestiona cada ONG y la Federación como tal, en tanto se trata de una acción colectiva con intencionalidad en busca de un cambio social y objetivos públicos que tengan continuidad en el tiempo, con relaciones horizontales entre sus miembros y el uso de estrategias de comunicación.

Estos movimientos ocurren, según Sorj (2007), cuando la sociedad civil asume un rol más activo, pues ejerce una amplia influencia tanto en la ciudadanía como en el rol que se confieren a sí mismos diversos actores sociales, gracias a su fuerza evocativa y a su potencial para expresar la esperanza en un mundo mejor.

No obstante, al indagar sobre la conceptualización de una ONG mayoritariamente se identifican textos que aluden a sus primeros inicios desde las movilizaciones de la sociedad civil. Gómez-Gil (2005) considera que “El intento de definir de forma precisa las ONG resulta francamente difícil, al haber existido un interés deliberado en meter en un mismo saco a organizaciones con tipologías, fines, medios e instrumentos sumamente contrapuestos”. (p.26).

De acuerdo con algunos autores, las ONG contemporáneas difieren de aquellas a las que deben su nacimiento. Respecto a ello, Sorj (2007) añade que las asociaciones de la sociedad civil existieron a lo largo del siglo XX, y que dentro de ellas se encontraban desde clubes culturales, deportivos y organizaciones profesionales o científicas, hasta instituciones filantrópicas e iglesias. Además, menciona que:

Dichas organizaciones representaron directamente (o al menos se esperaba que representaran) a públicos determinados. Las ONG contemporáneas, en cambio, afirman su legitimidad en base a la fuerza moral de sus argumentos y no por su representatividad (s.p).

Así, se demuestra que la concepción de ONG ha ido modificándose con el paso del tiempo. Para efectos de este trabajo se tendrá vinculación con organizaciones que nacieron de manera filantrópica para el acompañamiento a personas que enfrentan enfermedades como el cáncer, pero que con el paso del tiempo se han posicionado como actores sociales de suma importancia en la toma de decisiones respecto a las necesidades que enfrentan las personas usuarias de sus servicios. Hours (2006) afirma que

(...) la evolución del perfil de las ONG (...) muestra que éstas se han convertido en verdaderos actores políticos, a pesar de que lo nieguen. Al reemplazar progresivamente la cooperación bilateral participando en programas internacionales de financiamiento, las ONG se han convertido, por lo general, en prestatarias de servicios, en estructuras competitivas y complejas. (p. 122)

Desde este contexto fluctuante en que se han consolidado las ONG, en un intento por conceptualizarlas, Pérez-Ortega, Arango-Serna y Sepulveda-Atehortua (2011) refiriéndose a la definición que ofrecen algunos organismos internacionales, mencionan que éstas son:

Organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional (ONU, citado por Vargas et ál, 1992).

Organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proveer servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario (Banco Mundial, 2004).

Organización fundada y gobernada por un grupo de ciudadanos privados con un declarado propósito filantrópico, y sostenida por contribuciones individuales privadas (OCDE, citado por Boni & Ferrero, 1998).

Por otra parte, Carreras (2009, p.15) agrupa dentro del término ONG diferentes tipos de entidades, que en general reúnen características comunes aún las haya de mayor o menor tamaño según el alcance de su labor (sea internacional, nacional o local) y trayectoria, haciendo especial mención al requisito de su constitución legal y su visión de solidaridad a partir de una labor voluntaria. El autor menciona que el ámbito de las ONG incluye:

Las fundaciones, asociaciones y todas aquellas entidades de la sociedad civil que cuentan con una figura jurídica, que están estructuradas con una voluntad de permanencia y que defienden una causa concreta y/o trabajan con determinados colectivos de personas. Nos referimos a organizaciones grandes y conocidas con gran capacidad de acción e incidencia (...) También es el caso de ONG mucho más pequeñas pero igualmente relevantes en el contexto estatal o local en el que actúan. Se dedican a campos tan diversos como el apoyo social a personas y colectivos socialmente excluidos, el apoyo a personas con discapacidad, la cooperación internacional, los derechos humanos o el medio ambiente.

Como se observa cada concepto apunta a distintas áreas, pero concuerdan en diferentes aspectos que permiten al autor del presente trabajo definir una ONG como aquella entidad que reúne a un grupo de personas, que generalmente dedica su tiempo de manera voluntaria y sin perseguir fines económicos, a realizar actividades de bien social. Si bien, existen diferentes tipos de ONG, ellas generalmente se dirigen al desarrollo humano desde funciones que Abud-Castelos (2004) agrupa en cuatro labores fundamentales:

1. Tareas de asesoramiento, información y educación en ámbitos de relevancia internacional.
2. Vigilancia del Estado, a otros entes y organismos públicos, nacionales e internacionales, así como al sector económico privado.
3. La incidencia o la presión política sobre los estados, las OIG, la sociedad civil y los ciudadanos.
4. La ayuda humanitaria, la prevención de conflictos, la cooperación al desarrollo y la prestación de ciertos servicios sociales públicos (citado por Pinzón-Camargo, 2005).

Estas funciones se ejecutan en mayor o menor magnitud de acuerdo con el tipo de razón social al que atiende la ONG. En el caso de la Federación, muchas de las ONG representadas tienen un papel que varía y que se “especializa” en la atención de ciertos casos, pero además cuentan con trayectorias y experiencias en ámbitos diferentes. Calvo-Aguilar, Chinchilla-Montes, Coto-Villegas & Pacheco-Ponce de L. (1993, p.47), afirman que existen tres niveles a partir de los cuales las ONG asumen su protagonismo para insertarse en la sociedad, los cuales son:

1. ONG que constituyen una instancia mediadora entre organismos financieros o de cooperación internacional y los sectores u organizaciones de base en los países denominados "subdesarrollados".
2. ONG -en el plano local- que orientan sus acciones a la satisfacción de las necesidades de grupos específicos. Presentan una estructura de organización formal y en la mayoría de los casos han sido reconocidas y autorizadas por el Estado para desarrollar sus acciones.
3. ONG de base, que procuran dar respuesta a necesidades particulares de la zona o comunidad en la que surgen.

Al desempeñar sus funciones en cualquiera de estos niveles, la Federación requerirá promover propuestas integrativas entre sus miembros, que permita ser esa entidad mediadora que atiende a las necesidades reales de sus grupos beneficiados a partir de una estructura formalizada. Sin embargo, para ser la entidad que promueve la integración, articulación y trabajo en alianzas con otros sectores, es indispensable que exista un modelaje de ello desde lo interno con proyección a lo externo.

Integración: visión sinérgica

En 2008 cuando se dieron los primeros eventos de los que surgiría la Federación, mediante el trabajo conjunto de tres ONG para el desarrollo de un proyecto tema país, se reconoció la validez del trabajo colectivo y la importancia de su articulación para el logro de

metas en común, siendo esto lo que motivó el nacimiento de la Federación. En la actualidad, dado el gran crecimiento que ha tenido esta entidad y la amplitud de organizaciones que ha alcanzado incorporar, su integración ha sido compleja.

En este sentido, es necesario profundizar en la definición del concepto, puesto que ha tenido diversas interpretaciones según el campo de estudio en el que se utilice y el objetivo que persiga. Al respecto, Herrera (1994) explica que

El término “integración”, tiene una gran variabilidad semántica, con diversas acepciones, llevando a una cierta ambigüedad, ya que, siendo utilizado comúnmente con distintos sentidos, muchas veces su significado queda implícito sin una definición previa. Es bastante frecuente que sirva para designar una política social a llevar a la práctica, y ha llegado a ser central en los debates políticos (...) (p.74).

Además, Garicano (2000, p. 286) refiere que “La común y más divulgada significación del término integración se identifica como la relación de vínculos y lazos de diversa índole (económico-social-político) que sirve para la unión entre pueblos y naciones”. En este caso el autor hace referencia a otros aspectos de índole interpersonal y, aunque lo asocia con lo socioeconómico y político, presta mayor detalle a la importancia en la generación de estructuras relacionales que permitan la cohesión de grupos.

El diccionario de la Real Academia Española (RAE), por su parte, define *integración* como la “Acción y efecto de integrar o integrarse”, mientras la acción de *integrar* es definida como “Dicho de diversas personas o cosas: Constituir un todo”, “Hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo”. Así, la RAE apunta a dos aspectos que resultan de suma relevancia para el presente trabajo: sinergia y cohesión, que en el contexto que aquí se expone, implica entender oficialmente a la Federación como un ente más que como la suma de organizaciones.

Al vincular integración-gestión, se puede identificar como ambos buscan construir estructuras sólidas y articular tanto individuos como sus recursos y los procesos en los que se involucren. Según Romero (1982)

Se considera que la gestión (administración) es un proceso que induce al orden en la institución por tanto: La administración facilita la estructura y la coordinación de cualquier actividad, con el propósito de lograr identificación y el cumplimiento de los objetivos institucionales (...) la administración en el campo de la educación es un proceso concebido para integrar recursos y coordinar actividades especializadas e interdependientes, en busca del cumplimiento de los objetivos propuestos (citado por Rico-Molano, 2016, p. 57).

De esta forma, la autora expone que la gestión implica generar una identidad compartida, así como la integración de recursos de forma interdependiente, dentro de lo que se puede contemplar la articulación de los equipos humanos como recurso fundamental de la organización, que requiere reconocer que la movilización en uno de los miembros podrá generar repercusiones en la totalidad del equipo, en tanto todos están en continua interrelación.

Gestión Educativa y sus variantes

Al hacer referencia a la gestión en el contexto educativo aplicado a las ONG, será necesario detenerse a contemplar el término como tal e identificar los elementos conceptuales que subyacen en él, pues de esta forma se podrá comprender contextualmente sus implicaciones. A lo largo de la historia, se ha generado la necesidad de acercarse al conocimiento de cómo funcionan las organizaciones tanto a nivel interno como externo y la forma en la que interactúan con su entorno. Ello ha permitido profundizar en conceptos esenciales que intervienen en los procesos a nivel organizacional, como lo es la *administración y gestión*.

Así, Aktouf (2001) explica que desde inicios del siglo XXI y aún en la actualidad en algunos países como Francia, España, Alemania e Italia, la palabra *administración*, que proviene del latín *adminis-tratio-onis, administrare*, se ha asociado exclusivamente a la administración pública, es decir la del Estado (citado por Sanabria, 2007, p. 165).

Las organizaciones en la actualidad requieren ser dirigidas desde modelos que validen su premisa fundamental de las relaciones formativas y por ende el tema de fondo en el cual se centren verdaderamente los abordajes administrativos, sea la educación. Es decir, que se fortalezcan las prácticas y discursos antes mencionados, tendientes hacia la transformación continua en tanto lo administrativo no esté desvinculado de lo educativo. Pues según algunos autores,

La magnitud de esta disociación es gigantesca y su costo en términos de calidad y equidad de los procesos educativos es actualmente insostenible socialmente. En la generalidad de un modelo que administra la escuela según principios abstractos y universales de administración se desconoce la especificidad de los procesos de aprendizaje y de las decisiones requeridas para enseñar (Fernández, 2000, p.12).

Reducir la distancia entre procesos administrativos y educativos es indispensable. Por ello, más recientemente se habla de la *gestión*, la cual proviene del latín *gerere* y se asocia con verbos como conducir, dirigir o gobernar (Sanabria, 2007, p. 165). En un intento por definirla, Guerrero (1995) menciona que ésta es “una actividad transversal a la organización que puede ser desarrollada de diversos modos y grados, en sus diferentes ámbitos y subsistemas”, por lo que un gestor vendría siendo desde su perspectiva “un manejador, un manipulador (no necesariamente en el sentido negativo del término, sino en el de alguien que opera con ciertos medios para lograr determinados fines) o procesador” (citado por Sanabria, 2007, p.166-167).

Además, el autor continúa comentando que este concepto debe entenderse transversalmente respecto a la organización, incluyendo todos los procesos que se desarrollan en ella desde los diferentes subsistemas, niveles y funciones (Sanabria, 2007, p.177). Es decir, el concepto de gestión trasciende el mero manejo de técnicas y herramientas, pues desde una perspectiva sistémica, permite la incidencia en los distintos ejes y niveles organizacionales.

Escalante, Mejía, Ramos, Villa, Aranda y Segundo (2009), expresan que la gestión “Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el

propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado” (p.42).

Es decir, se empiezan a contemplar aspectos que resultan de sumo valor en el ámbito de las organizaciones que fomentan la educación como lo es la participación, creatividad, pensamiento prospectivo, trabajo colaborativo, consecución de objetivos y que les permite desarrollar procesos horizontales hacia el alcance de sus metas.

Por otra parte, es necesario ahondar en algunas propuestas que puntualizan en los tipos aplicables de gestión. Así, en lo que concierne a este trabajo primeramente se hará alusión a la gestión estratégica a la cual diferentes autores han hecho aportes, como lo es el caso de Romo-Morales y Márquez de León (2014) quienes en su estudio titulado *Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior*, indagan sobre su definición.

En él, la asocian con la habilidad y responsabilidad que asumen las personas con roles gerenciales dentro de la organización, a sabiendas de que su dedicación no debe inclinarse únicamente a la planeación y dirección, sino debe ser el resultado de conjugar el trabajo de los diferentes gerentes, quienes al conformar un equipo tendrían una guía para la toma de decisiones ante procesos relevantes para la organización (p.271).

Los autores profundizan en el concepto citando las siguientes referencias:

“una gestión estratégica consiste en desarrollar estrategias competitivas para implementar las políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable y conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias” (Fernández, 2006, p. 22).

(...) la gestión estratégica puede ser vista como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización” (Betancourt, 2007, p. 106).

(...) la gestión estratégica es [El] Arte y [la] ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr sus objetivos. Se centra en la integración de las actividades de la gerencia, y sus áreas funcionales de recursos humanos, finanzas, contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información por computadora (Fred David, 2008, p. 5).

La noción que subyace a la gestión estratégica constituye el hilo conductor del proceso de formación y desarrollo de competencias en educación (Escalante, Ramos, Villa, Aranda y Segundo, 2010, p. 64). Ahora, tras reconocer algunas de las características presentes en la administración y gestión, además de la gestión estratégica y trayendo dichos conceptos al contexto educativo organizacional, es necesario tener presente que “La educación es la herramienta fundamental que debe formar a la persona ante esos cambios holísticos globales y que, a la vez, le permita adaptarse y ser parte del progreso de una nación.” (Cortés-Rodríguez, 2016, p.138), por lo que su conducción requiere saber identificar el modelo desde el cual se podría generar mejores resultados en todo el sistema.

Al respecto, Cortés-Rodríguez (2016) afirma que:

(...) La gestión tradicional entiende a la administración como una serie de disposiciones atendidas, la presentación de formularios o informes y la propuesta de planes o ejecución sin un fin eficiente. Las instituciones educativas requieren un modelo acorde con las necesidades sociales, personales y tecnológicas. Una administración de calidad, adaptables a las nuevas exigencias de la sociedad (p.138).

Se asume como labor fundamental rediseñar las organizaciones educativas analizando la fragmentación que se ha venido presentando a lo largo del tiempo, entre lo específicamente pedagógico y lo genéricamente organizacional. Por tanto, la gestión educativa debe surgir desde una perspectiva holística donde se contemplen todos los componentes que se vinculan en una comunidad organizacional.

Ello implica analizar la sinergia de los aspectos que integra pues estos se configuran como elementos indispensables a la hora de establecer lineamientos que pretendan gestionar el avance intelectual, cultural y cognitivo de la colectividad. En palabras de Escalante,

Ramos, Villa, Aranda y Segundo (2010) “La gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios (...)” (p.64).

Por otra parte, Según Fernández (2000, p. 15) en la actualidad nos encontramos en proceso de transformación que nos están llevando a trascender del modelo administrativo a un modelo que se enfoque en el presente, visualizando sus alcances a futuro. Y comenta que:

Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático (p.16).

Así, la gestión educativa integra desde la teoría hasta la práctica en sus procesos hacia una mejora continua. Si a ello añadimos que la gestión precisa desarrollarse ligada con estrategias específicas, cabe destacar lo que Pozner (2000) define como Gestión Educativa Estratégica, al mencionar que ésta

(...) es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que este precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas (citado por Escalante et al, 2010, p. 65).

Desde esta propuesta según los autores, a través de un Modelo de Gestión Educativa Estratégica se pretende alinear la comunidad organizacional y fortalecer el surgimiento de

nuevos liderazgos, realizando procesos consensuados y articulados entre los diferentes actores que intervienen en sus procesos. Ello permitiría generar un sentido de responsabilidad colectiva hacia el alcance de metas y objetivos, desde una perspectiva de mejora que pueda ser desarrollada a través una planificación y evaluación continua.

Habilidades de liderazgo: su papel en la gestión educativa

Uno de los componentes vitales para lograr una gestión educativa estratégica, es el desarrollo de habilidades de liderazgo. La labor de quien lidera, así como sus competencias, no deberían limitarse a cumplir únicamente con sus responsabilidades de representación. Tal como se mencionó anteriormente, vivimos en una era en la que la administración atraviesa una importante transición. Por lo tanto, es imperativo dirigir la mirada hacia el desarrollo integral de los individuos en una posición de liderazgo, con el fin de potenciar habilidades que puedan trascender hasta sus seguidores y, en el caso de los miembros de la Federación, a sus equipos de voluntariado y poblaciones beneficiarias.

Garbanzo-Vargas y Orozco-Delgado (2010), exponen una importante diferencia entre dirección y liderazgo, pues mencionan que (...) “la dirección básicamente se refiere a la realización de funciones normativas y operativas; por su parte, el liderazgo está fuertemente asociado a la toma de decisiones y la capacidad de influir sobre las interacciones humanas” (p. 24).

El liderazgo en las organizaciones educativas y otros ámbitos requiere de la participación de la totalidad de los miembros que la conforman. Tal como lo señala Bolívar (2011), al mencionar que el liderazgo “(...) no es una característica exclusiva del rol de director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea o contribuyen a generar visiones de cambio.” (p.260)

Los líderes dentro de las organizaciones deben estar anuentes a promover la gestión estratégica enfocada en el desarrollo de habilidades de liderazgo a nivel institucional. Por ejemplo, Díaz-Delgado (2019) propone que “(...) desde el liderazgo se puede contribuir a

configurar comunidades educativas, mientras desde la práctica administrativa se observan las reglas y procedimientos institucionales para lograr las metas” (p. 6).

Sin lugar a dudas es de suma importancia tener una estructura definida y parámetros establecidos dentro de la organización. Sin embargo, también se necesitan líderes comprometidos que contribuyan a crear una sinergia entre seguir dichos parámetros y crecer como colectivo. En este sentido, autores como Garbanzo-Vargas y Orozco-Delgado (2010) mencionan que, según el estilo de liderazgo aplicado en una organización, serán los resultados que se obtengan y por ende su desarrollo organizacional.

Por otra parte, toda organización implica un flujo de relaciones, por lo que la persona que se coloca en la posición de liderazgo debería generar las condiciones adecuadas para que su equipo de colaboradores pueda llevar a cabo sus funciones cotidianas en aras de alcanzar otras más amplias.

(...) para ello se requiere poseer una serie de características como la energía, el asertividad, la habilidad para tomar iniciativas, la apertura a nuevas ideas, la tolerancia a la ambigüedad, el sentido del humor, la habilidad analítica y una posición práctica frente a la vida (Smit y Andrews, citados por Garbanzo-Vargas y Orozco Delgado (2010).

Los autores antes citados proporcionan además una lista con algunos aspectos que se requieren desde el liderazgo para una gestión educativa estratégica adecuada, los cuales se resumen en la siguiente figura:

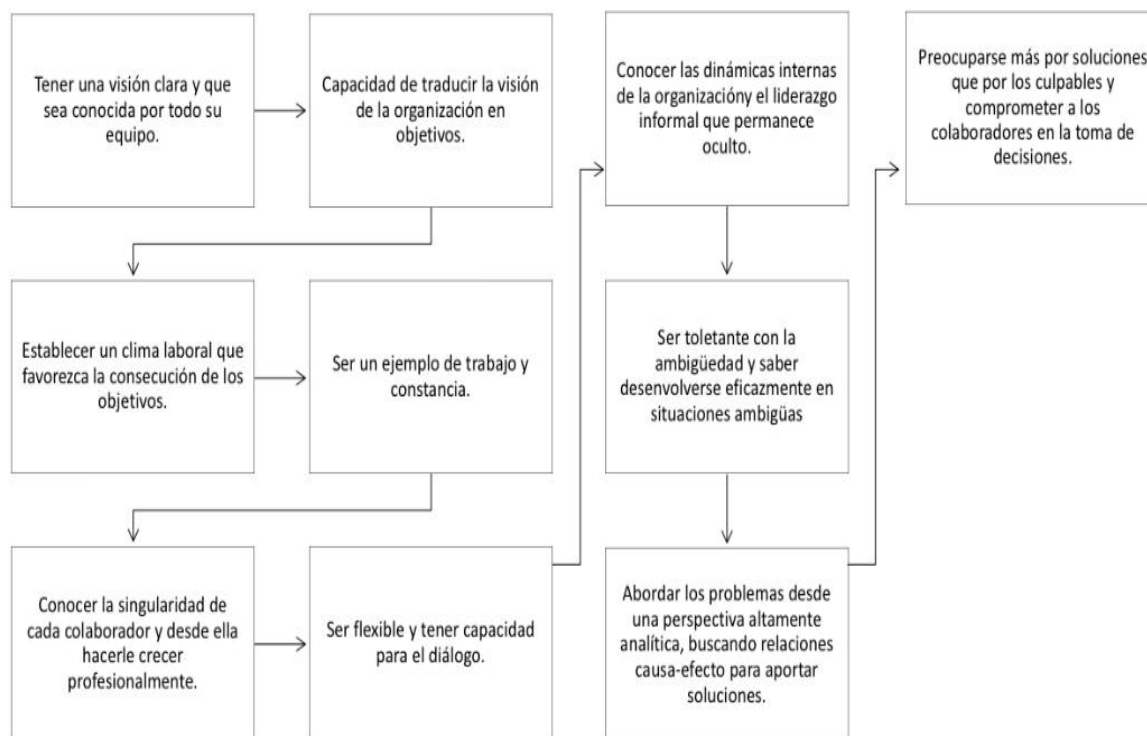


Figura 3: Elementos para la consolidación del liderazgo en la gestión educativa. Elaborado por Luis Fernando Solís a partir de Garbanzo-Vargas y Orozco-Delgado (2010).

Distintos factores son determinantes respecto al tipo de liderazgo más adecuado en la gestión y conducción de una organización. Sin embargo, el desarrollo de algunas habilidades concretas podría favorecer una gestión educativa estratégica. A continuación, apoyados en la propuesta de Garbanzo-Vargas y Orozco-Delgado (2010) sobre los seis componentes fundamentales en un modelo de gestión educativa efectiva y considerando cada uno de ellos como habilidades de liderazgo, sustentados en la experiencia de los autores de este documento, se propone el desarrollo de las siguientes habilidades de liderazgo como esenciales para una adecuada gestión estratégica:

1. **Énfasis en lo pedagógico:** El proceso de enseñanza-aprendizaje que se desarrolle en la organización, debe ser prioritario. Para ello se requiere de un liderazgo compartido que busque el aprendizaje colaborativo, de modo que quien facilite la educación pueda motivar al pensamiento crítico y la toma de decisiones para el bien común.

2. **Nuevas competencias y profesionalización:** El éxito de la gestión educativa estratégica, implica un liderazgo que apunte a la transformación integral y al reforzamiento de habilidades de sus colaboradores. La cultura debe desarrollarse a través de un plan de acción específico con objetivos claros y sostenibles que promuevan el desarrollo de competencias, no exclusivamente en términos técnicos y conceptuales, sino también humanos. Además, es imperante que exista una comunicación transparente, asertiva y una visión compartida entre todos los miembros.
3. **Trabajo en equipo:** A nivel organizacional, la gestión educativa requiere de estrategias que potencien relaciones laborales basadas en la interacción humana, de modo que diferentes formas de pensamiento, habilidades y competencias sean exploradas y puestas al servicio de otros colaboradores que integran el equipo de trabajo, alineando la gestión con los objetivos de la organización.
4. **Cultura organizacional con visión de futuro:** Una visión compartida por los miembros es clave a la hora de establecer los objetivos de la organización y accionar hacia su alcance. Para ello, el líder debe crear espacios participativos acompañados de sesiones de seguimiento para llevar a cabo su misión con apertura al cambio.
5. **Apertura al aprendizaje y la innovación:** Es importante desarrollar habilidades de resiliencia para aceptar el cambio como factor determinante en los procesos de aprendizaje. El liderazgo en organizaciones educativas que buscan la innovación requiere compromiso y disposición para la ejecución de las ideas, por lo que es necesario desarrollar también valores de persistencia, en que el proceso de implementación sea constante y preciso.
6. **Asesoramiento y profesionalización:** Una parte importante para promover desde el liderazgo una cultura organizacional de apertura al cambio, es contemplar la posibilidad de asesorarse cuando no exista el personal especializado requerido al abordar una eventual temática. Esto con el fin de potenciar el desarrollo y conocimiento propio y de los colaboradores, de forma óptima y debidamente

guiada, así como las habilidades de liderazgo en la totalidad de los miembros de la organización.

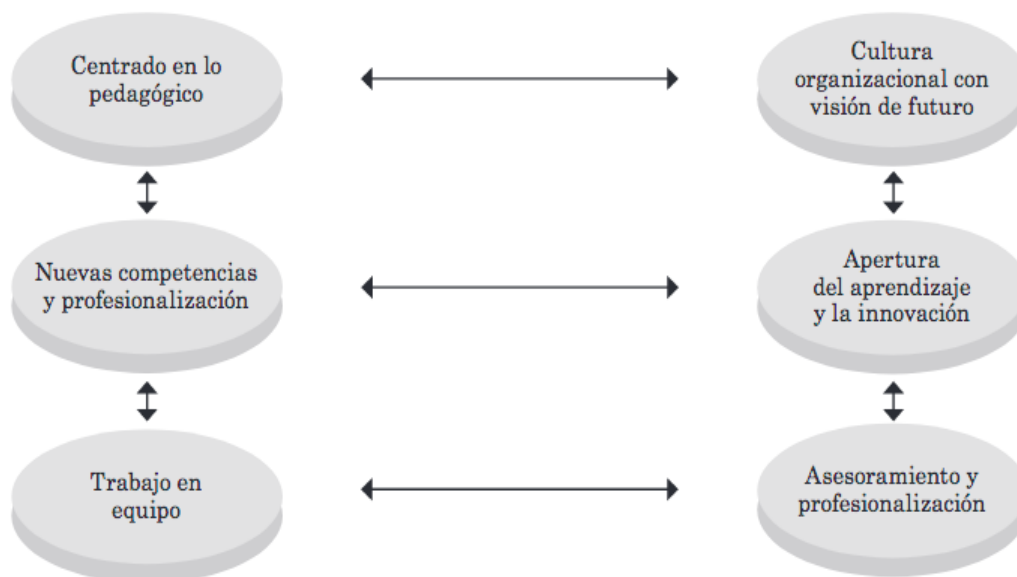


Figura 4: Componentes fundamentales de un modelo de gestión educativa efectiva.

Elaborado por Luis Fernando Solís a partir de Garbanzo-Vargas y Orozco Delgado (2010).

El desarrollo de las anteriores como habilidades de liderazgo, debería generar una sinergia como la que se resume en la figura, donde se evidencia que todas ellas se vinculan una con la otra y funcionan de manera paralela, sistémica y sistemática, en tanto el desarrollo de una favorece la potenciación de la otra.

Habilidades y competencias en ONG

Adicional a las experiencias antes expuestas sobre este tema, resulta necesario profundizar sobre algunos modelos y propuestas teóricas de relevancia que se tendrán como referentes puntuales para la investigación. De esta forma, a partir de su revisión y asociados con los resultados obtenidos en la contextualización inicial de la Federación y la experiencia de quien elaboran este trabajo, son consideradas como las más pertinentes.

Inicialmente y desde el contexto de las ONG se incluye el análisis que realiza Carreras (2009) de la propuesta teórica de Boyatzis, Goleman y McKee (2002) la cual aborda el tema de competencias para el liderazgo resonante. Después, se hace referencia a la teoría para el

fortalecimiento de habilidades de liderazgo propuesta del Dr. Michael D. Mumford y desarrollada en el año 2000, conocida como “Modelo de Liderazgo basado en Habilidades o *Skills Model*” que se centra en el desarrollo de competencias y en la solución de problemas.

Finalmente, se estructuran algunos contenidos abordados en las anteriores y vinculantes para la propuesta desde el modelo de Robert Katz en 1955 “*Habilidades de un administrador eficaz o Skills of an effective administrator*, que se enfoca en los rasgos, habilidades y comportamientos de la persona.

Primeramente, en el trabajo titulado “*Líderes para el cambio social: características y competencias del liderazgo en las ONG*”, Carreras (2009, p.14) habla de la existencia de un “liderazgo social”, al cual se ha hecho referencia en este documento previamente como un liderazgo que se asume de forma empírica en los miembros de la Federación al constituir su respectivas organizaciones desde alguna situación cercana en la que se hayan visto implicados y que procuran les genere menos situaciones adversas a otras personas que deban afrontarlas. Según el autor, este tipo de liderazgo

está asociado a la trayectoria de personas impulsoras de organizaciones de la sociedad civil que actúan con una vocación de transformación social. (...) La variedad del Tercer Sector, en el que se desarrolla el liderazgo social, hace que este tipo de liderazgo adopte diferentes matices y especialidades que le dan a cada uno un tono particular.

Además, agrega que el liderazgo social de las ONG presenta cuatro elementos que le caracterizan: (1) trabajar por un objetivo común que sea suficientemente inclusivo hacia una capacidad motivadora y misión compartida, (2) el liderazgo se analiza en un contexto de grupo, con carácter afiliativo fuerte a nivel interno tanto como se refleje en lo externo, (3) debe generar influencia, asumir una posición transformadora del que no solo se obtenga un resultado en su población meta sino un impacto en la solución de la situación, y finalmente (4) el liderazgo debe ser visualizado como proceso que debe apuntar al aprendizaje organizativo y para ello se requiere sistematizar sus procesos y los resultados alcanzados de acuerdo con su misión.

Haciendo referencia al libro “*El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*” donde sus autores Goleman, Boyatzis y McKee se refieren a las competencias necesarias para desarrollar la Inteligencia Emocional como fundamento clave del éxito del liderazgo “resonante”, según lo definen; Carreras (2009, p.45) sintetiza dichas competencias de la siguiente forma:

CARACTERÍSTICAS EN LÍDERES DE ONG

COMPETENCIA PERSONAL COMPETENCIA SOCIAL COMPETENCIA COGNITIVA	Conciencia de uno mismo: Autoconocimiento emocional, valoración adecuada de uno mismo, confianza en uno mismo.	Autogestión: Autocontrol emocional, transparencia, adaptabilidad, logro, iniciativa, optimismo, auto motivación.
	Conciencia social: Empatía, servicio, organización)	Gestión de las relaciones: Comunicación e influencia, gestión de conflictos, trabajo en equipo
	Pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia.	

Figura 5: Características de los líderes resonantes en las ONG. Elaborado por a partir de Goleman, Boyatzis, Mackee, citado por Carreras (2009).

Como se observa, si bien los autores las definen como competencias, con ellas hacen referencia a diferentes habilidades que requiere un líder resonante, es decir aquel cuya inteligencia emocional es tan bien abordada que tiene la habilidad de canalizar situaciones e influir en las personas.

Pensando en los contextos interno y externo de las organizaciones, este modelo permite visualizar como la canalización de esa inteligencia emocional se traduce en tres tipos de competencias que parten del conocimiento que tiene la persona sobre sí misma y la forma en que gestiona sus emociones y reacciona a diferentes estímulos según sus valores, pasando luego a la interacción social y la forma en que maneja sus relaciones interpersonales, hasta el espacio que requiere un conocimiento más conceptual sobre el área de trabajo en que se especializan y el análisis de las situaciones específicas que deban solucionar.

Carreras (2009) adiciona que la mayoría de las personas que lideran ONG muestran una serie de características que se repiten constantemente y que tienen que ver con “competencias y habilidades como la comunicación, la empatía, la modestia y la generosidad”, las cuales le permitirán expresarse para saber inspirar, motivar, pero también para escuchar.

Además, el autor menciona que quien lidere deberá “aportar una visión clara y convincente, especialmente en las épocas actuales de incertidumbre y cambio”. Y concluye que “Un buen líder, según el propio sector, debe actuar de manera coherente con los objetivos y valores de la entidad, eso le da legitimidad para liderar, además de mostrar un compromiso y entusiasmo continuado (...)”

Sin embargo, existen otras habilidades (ver Figura 6) que son sumamente relevantes a contemplar principalmente en términos de las relaciones sociales del líder y su función de representatividad y vocería, para tener espacios hacia la generación de acuerdos entre miembros de la organización y de estos con otros actores.

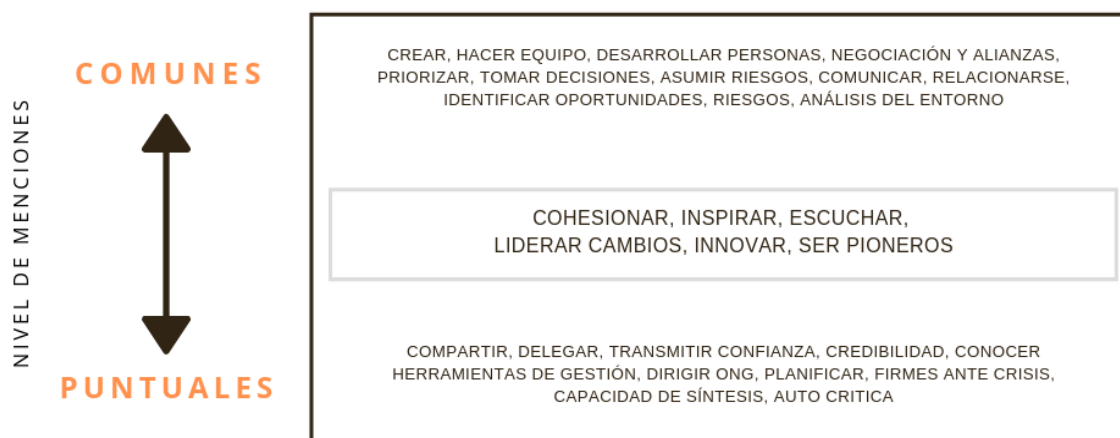


Figura 6: ¿Qué saben hacer los líderes de las ONG? Nivel de habilidades. Elaborado por Luis Fernando Solís a partir de: Goleman, Boyatzis, Mackee, citado por Carreras (2009).

Como se muestra en la figura, según Carreras (2009) existen dos tipos de habilidades en los líderes de ONG, estas van según su nivel de mención desde las más comunes o generales, como hacer equipo e identificar oportunidades, hasta las más puntuales o básicas

de las que no se puede prescindir como lo es conocer herramientas de gestión y delegar. Además, respecto al liderazgo en ONG, el autor en cuestión explica que

Se espera de ellos y ellas que tengan un estilo de liderazgo compartido y apuesten por desarrollar las capacidades de los miembros de la organización. Así mismo, el líder de una ONG ha de saber crear y manejar alianzas con otras ONG y otros tipos de entidades. Este es un aspecto clave para conseguir mayor impacto social.

Así, se concibe como parte de las habilidades más representativas, junto con las anteriores, facilitar el trabajo en equipo donde haya un liderazgo dinámico y dialéctico, que permita a cada miembro de la organización asumir un papel activo y colaborar con los objetivos y metas propuestos, indiferentemente de su rol asignado.

Modelo de habilidades de liderazgo

El Modelo de Habilidades de Liderazgo fue propuesto por Michael Mumford y sugiere que las personas tienen el potencial de liderar y que, si aprenden a través de sus experiencias, pueden convertirse en líderes más efectivos. Según el autor, citado por Rowe y Guerrero (2007) “(...) un líder se encarga de su propio desarrollo personal a través de la participación en actividades, capacitaciones y eventos que le conducen a un aumento de sus propias habilidades”. (p. 83)

El enfoque de habilidades de liderazgo según Mumford se compone de cinco elementos: Atributos individuales, competencias, resultados de liderazgo, experiencia profesional e influencias ambientales; siendo las competencias el elemento crucial o el "eje central" en este modelo. Al ser así, de la propuesta de Mumford para un liderazgo efectivo se resaltan a continuación dos que tienen mayor vinculación con el trabajo a realizar con los miembros de la Federación.

Por una parte, la habilidad de negociar y por otra la capacidad para resolver conflictos, que se desarrollan a partir de la recolección de información de todas las fuentes posibles, además la escucha activa con el fin de comprender y proponer soluciones integrales. Es decir, “El líder debe desarrollar las capacidades y enfrentar el reto relacionado al problema dentro del contexto organizacional” (Mumford, Zaccaro, Connelly, & Marks, 2000).

Además, los autores mencionan que las soluciones o alternativas que se propongan para la resolución de conflictos deben contemplar los recursos disponibles y el tiempo que tomará su ejecución. También, hacen hincapié en que la comunicación es clave a la hora de resolver problemas, pero se debe tomar en cuenta los factores que puedan impulsar o entorpecer el proceso para la transmisión adecuada del mensaje.

Habilidades de un administrador eficaz

El enfoque de habilidades según Robert Katz (1975), propone que “un administrador es aquel que dirige las actividades de otras personas y asume la responsabilidad de cumplir ciertos objetivos a través de esos esfuerzos”. Dentro de esta definición, una gestión exitosa depende de tres tipos de habilidades que se muestran por separado, pero están estrictamente relacionadas entre sí: técnicas, humanas y conceptuales. Las cuales se requiere en mayor o menor medida según el nivel gerencial o de gestión en el que esté ubicada la persona, como se muestra en la siguiente figura:

		HABILIDADES REQUERIDAS		
NIVELES DE GESTIÓN	ALTA DIRECCIÓN	Técnica (en menor medida)	Humana	Conceptual
	GESTIÓN MEDIA	Técnica	Humana	Conceptual
	SUPERVISIÓN	Técnica	Humana	Conceptual (en menor medida)

Figura 7: Habilidades requeridas según niveles de gestión. Elaborado por Luis Fernando Solís a partir de Robert Katz (1955).

Como se mencionó antes, cada uno de estos tipos de habilidades están relacionadas entre sí. Sin embargo, para profundizar un poco más en qué consiste cada una de ellas, a continuación, se procede a su conceptualización:

Habilidades Técnicas: La habilidad técnica es la capacidad de realizar una actividad con conocimiento específico en un área particular de trabajo. Tener habilidades técnicas significa que una persona es competente y conoce las actividades específicas de una organización, como las reglas y los procesos operativos estándar, así como los productos y servicios de la organización. (Rowe y Guerrero, 2007).

Según Katz (1974), las habilidades técnicas son importantes a nivel operativo y de supervisión media y no tan importantes para los altos jefes en la organización, como gerentes o administradores. En resumen, una habilidad técnica, corresponde a conocer a cabalidad los procesos y herramientas necesarias para realizar la labor correspondiente y ejecutarlos.

Habilidades Humanas: En contraste con las habilidades técnicas, las habilidades humanas, conocidas también como interpersonales, se enfocan en la posibilidad de interactuar efectivamente con todo tipo de actores, sean colaboradores, aliados o proveedores, con el fin de trabajar en equipo y relacionarse empáticamente desde la calidez con las otras personas. Las habilidades humanas son conocidas con el término de “habilidades blandas” o *soft skills*, las cuales le permiten tanto a colaboradores como líderes solucionar conflictos y ser capaz de alinear las diferentes competencias de sus colaboradores hacia un objetivo en común.

Según Katz, las habilidades humanas son vitales a la hora de influir de forma eficaz en compañeros de trabajo y líderes de la organización. El dominio de las habilidades humanas significa que las personas son conscientes de sus pensamientos, sentimientos y acciones. A su vez, también son capaces de generar empatía con los demás miembros del equipo. Por ende, los líderes con un mayor entendimiento de sus habilidades interpersonales son capaces de adaptarse mejor a sus funciones y ayudar a los demás en su desarrollo personal y profesional.

Los líderes conscientes de potenciar sus habilidades humanas son más sensibles y empáticos, lo cual genera una atmósfera de confianza para sus seguidores. Es importante

resaltar que las habilidades interpersonales se requieren en los tres niveles de gestión: Supervisión, gestión media y alta dirección (Rowe y Guerrero, 2007).

Por otra parte, dentro de cada una de este tipo de habilidades, hay otras específicas. En el caso de las humanas, se contempla en este apartado su conceptualización, dado que son vinculantes con la teoría y además estuvieron latentes como una necesidad en el proceso inicial de contextualización con la junta directiva de la Federación.

El autoconocimiento: Un líder, además de promover el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores procurando fortalecer sus competencias para modelar con el ejemplo, requiere una clara conexión humana y transparencia, siendo estos factores fundamentales para generar compromiso real en los miembros de su equipo de trabajo. Por ende, el autoconocimiento como habilidad humana permitirá reconocer sus propias necesidades con el fin de entender las de sus colaboradores, para así actuar en coherencia y ejercer un liderazgo consciente.

El aforismo “*conócete a ti mismo*” se le atribuye a Sócrates, filósofo de la antigua Grecia, y en la era actual se mantiene vigente. A la hora de liderar una organización conocerse a sí mismo resulta vital. Ahora, desde la perspectiva del fortalecimiento de habilidades de liderazgo, los miembros de la organización deben crear consciencia de la importancia de su propio desarrollo personal para ejercer un liderazgo efectivo y eficiente. Chatterjee (2001), describe la consciencia como “la frontera que separa lo mediocre de lo heroico. Esta consciencia es la entrada a nuestro propio misterio y el pasaporte a nuestra posibilidad esencial” (p.75).

Aunque liderazgo y consciencia pueden parecer dos conceptos no directamente relacionados, ambas cualidades humanas se vinculan. Según el Diccionario de la Real Academia Española (2018), el término *consciencia*, del latín ‘*conscientia*’ se define como (1) La capacidad del ser humano de reconocer la realidad circundante y de relacionarse con ella y (2) el conocimiento inmediato o espontáneo que el sujeto tiene de sí mismo, de sus actos y reflexiones.

Por lo tanto, el liderazgo con conciencia de sí mismo, mediante un proceso de autoconocimiento, permite identificar tanto las propias fortalezas como las áreas de mejora. A su vez, cada ser humano es capaz de reconocer su propia realidad y la de los demás con el fin de influenciar de forma consciente y bilateral. Tal como lo mencionan Garbanzo-Vargas y Orozco-Delgado (2010):

En las organizaciones las personas no actúan en forma aislada; más bien, es mediante las interacciones con otras personas que pueden alcanzar los objetivos. Es una relación donde la influencia es recíproca, puesto que precisamente las limitaciones de cada individuo se articulan gracias a la cooperación de los integrantes de la organización (p.18).

Los colaboradores son el corazón de toda organización que idealmente debe avanzar impulsada por una visión compartida y bajo un liderazgo con enfoque humano. Una de las herramientas de autoconocimiento más reconocidas para crear conciencia de lo que está sucediendo, en el momento que está sucediendo, es la atención plena. También conocida como *Mindfulness* o conciencia plena. La atención plena se refiere a la capacidad, que tenemos todos los seres humanos de estar presentes. Gunaratana (citado por González, 2014) define el término de la siguiente forma:

El cultivo de la atención plena exige un esfuerzo muy suave y delicado, que consiste en recordarnos de continuo la necesidad de cobrar conciencia de todo lo que ocurre aquí y ahora. El único secreto radica en la perseverancia y la suavidad. El cultivo de la atención plena se cultiva regresando amablemente una y otra vez al estado de atención. (p.2)

Dentro de los múltiples beneficios de la práctica de *mindfulness* mencionados por González (2014) es que “La atención plena, ayuda a sintonizar con el mundo interpersonal” (p. 16). Conectar primero con nuestro mundo interno para poder conectar con el mundo interpersonal, es vital a la hora de ejercer un liderazgo humanizado.

Comunicación No Violenta (CNV): Como otro de los temas latentes, la comunicación se considera una habilidad fundamental de promover en líderes de ONG, ya

que la comunicación es la base de todas las relaciones y su efectividad define la calidad de toda interacción.

La *Comunicación No Violenta (CNV)*, también conocida como comunicación empática o colaborativa, se basa en la metodología desarrollada por Marshall Rosenberg, en la que propone que la CNV “nos ayuda a conectarnos con los otros y con nosotros mismos, permitiendo que aflore nuestra compasión natural” (Rosemberg, 2015). La CNV promueve la reestructuración en la forma de comunicar ideas, a través de la observación y la escucha activa, con el fin de reconocer tanto los propios sentimientos y necesidades, como los de los demás.

Al igual que el *Mindfulness*, la CNV plantea que “todos tenemos la misma capacidad de experimentar compasión y solamente recurrimos a la violencia o al comportamiento que daña a otros, cuando no contamos con estrategias efectivas para satisfacer nuestras necesidades” (Kashtan, 2011).

El desarrollo de las habilidades humanas permite que el líder contribuya directamente en el desarrollo de una comunicación efectiva como prioridad dentro de la organización. En este orden de ideas, Guzmán (2018) refiere que “para crear comunicación empática, es necesario favorecer con dinámicas que permitan crear entornos armónicos y que abran caminos de diálogo”. En este sentido, el autor menciona que la actitud debe ser abierta a “la escucha activa, comunicación verbal, gestual, kinestésica como herramienta perceptiva que se pondrá de manifiesto el grado de sensibilidad en relación al trabajo inclusivo” (p. 13).

Habilidades Conceptuales: implican tener la capacidad de ver la situación desde una perspectiva amplia e integral, reconociendo que todas las partes de la organización son necesarias y están relacionadas entre sí. El líder, desde sus habilidades conceptuales, debe ser capaz de tomar decisiones con visión de futuro que beneficien a la organización.

La teoría de Katz fue desarrollada en los años cincuenta en un entorno operativo y capitalista. Sin embargo, adaptándola a la actualidad, existen tres acciones claves a tomar en cuenta para su aplicación:

1. Identificar en cada uno de los miembros de la organización, las fortalezas y debilidades en cada una de las áreas (técnica, humana y conceptual). Esto con el fin de asignar de forma certera las tareas que el colaborador desarrollará de manera efectiva.
2. Reconocer las propias fortalezas en las tres habilidades como forma de autogestión.
3. Entender las fortalezas y necesidades del equipo como un todo con el fin de reconocer las áreas de mejora y una adecuada asignación de tareas y formación de equipos.

La Investigación Acción Participativa: un acercamiento conceptual.

Como otras fuentes de pensamiento, la Investigación Acción Participativa (en adelante IAP) inició a gestarse entre la década de los 60s y 70s en América Latina como un paradigma emancipatorio que buscaba fortalecer las capacidades de los grupos sociales para generar cambio. Así “en convergencia disciplinaria, se intentaba producir conocimientos que permitieran a sectores subalternos de la sociedad latinoamericana comprender su compleja realidad a fin de poderla transformar” (Torres, citado por Ortiz y Borjas, 2008).

Este movimiento se desarrolló de forma paralela en más de un país del continente pese a sus particularidades contextuales e institucionales, donde los discursos se dirigían a la transformación del sistema social, velando por aquellas personas que enfrentaban los efectos del orden desigual e injusto, generando así conexiones entre el conocimiento popular y académico (Ortiz y Borjas, 2008, p. 617).

Por otra parte, Folgueiras-Bertomeu y Sabariego-Puig (2017) explican que la IAP responde a tres elementos: ¿para qué? ¿para quién? y el enfoque, sea éste para la legitimación, la eficiencia o la transformación social, los cuales se combinan entre sí como se muestra en la siguiente figura.



Figura 8: Elementos de una IAP. Elaborado por Folgueiras-Bertomeu y Sabariego-Puig a partir de Chevalier and Buckles (2013),

Además, las autoras del trabajo mencionan que es importante no olvidar el papel de la reflexión, por lo que proponen que se requiere reflexionar respecto a las relaciones sociales entre participantes además de sus atributos y disposiciones personales, estructuras en el ámbito social en el que se desarrollan las acciones y la investigación en general y el proceso de investigación (reflexividad epistemológica). Asimismo, mencionan que los procesos de reflexión de este tipo permiten:

- Trabajar el liderazgo compartido en la elaboración de las técnicas.
- Ser conscientes de que los niveles de participación no pueden ni deben ser nunca los mismos.
- Adaptarse —sin perder rigor ético ni científico— al devenir de la investigación.
- Potenciar acciones que ya se estaban realizando en los participantes, previamente al inicio de la investigación. (Folgueiras-Bertomeu y Sabariego-Puig, 2017, p. 24).

En este sentido, conviene validar el carácter educativo que puede implicar un proceso de Investigación Acción Participativa, lo que Fals Borda nombraba como la “*colectivización del conocimiento*” y que suaviza las relaciones del investigador con el investigado en tanto

les coloca en posiciones alineadas y similares, con un foco común que es la producción del conocimiento.

Si bien la I.A.P. surgió como una metodología inspirada en la sociología, se convirtió de inmediato en acción educativa, en cuanto recuperó la unidad dialéctica entre la teoría (hasta ese momento alejada de los actores sociales) y la praxis, cuyo desarrollo demostró procesos de aprendizaje significativo, haciendo de la investigación una constante acción creadora tanto para los investigadores como para los actores sociales. (Calderón y López-Cardona, s.f)

Y es de esta constante acción creadora que se pueden llevar a cabo experiencias colectivas, permitiendo así un aprendizaje que mezcla teoría y práctica. Sirvent y Rigal (2012, p.12) defienden que la IAP es un modo de "hacer ciencia" de lo social, un tipo de investigación que busca integrar en la toma de decisiones a las personas implicadas en un proceso investigativo sobre su entorno cotidiano. Además, mencionan que

Investigación-Acción (IA), requiere planificar, actuar, observar y reflexionar más cuidadosamente, más sistemáticamente y más rigurosamente de lo que se suele hacer en la vida cotidiana, y significa utilizar las relaciones entre estos momentos distintos del proceso, como fuente tanto de mejora, como de conocimiento (p.6).

Es decir, la IAP va más allá de solamente participar en el proceso. Se trata de una serie de etapas y fases que buscan integración y van desde la planificación hasta la ejecución, manteniendo en paralelo una continua reflexión que permita el mejoramiento continuo y la generación de conocimientos colectivos.

Capítulo III

Marco Metodológico

Paradigma de la Investigación

El proceso investigativo se realizó desde un paradigma naturalista, comprendido “más que en términos de paradigma y/o método de investigación como la postura que esencialmente considera la naturaleza material como la única fuente original y fundamental de todo lo existente” (Montoya, Cendrós y Govea, 2007, p. 348), desde un posicionamiento en que el investigador se va articulando de forma natural y no intrusiva, como lo menciona Álvarez-Gayou (2007), quien citando a Blumer (1928) expresa que el hecho definitorio de la investigación naturalista es su respeto por el mundo social.

Dentro de la Federación y entre sus miembros existe una tendencia a la fragmentación en su accionar, la cual se ha venido conformando con el paso del tiempo y no permite la integración de los aportes de la totalidad de las partes involucradas o la autopercepción de cada miembro como un elemento de valía que podría sumar diversos aportes a la gestión de la Federación entendida como un todo.

Al incorporarse en este escenario, el investigador tendrá que posicionarse desde una perspectiva natural no invasiva, que no genere una irrupción en la interacción natural y en la dinámica de socialización de las personas que conforman la comunidad que interviene en los procesos de la Federación, sean líderes, profesionales de salud, voluntariados, o población usuaria. Rodríguez-Alcázar (1995) aporta que,

En un primer sentido, el naturalismo es la negación de que la teoría del conocimiento deba asimilarse a una filosofía primera que fundamente la ciencia desde el exterior de ésta. En un segundo sentido, el naturalismo sostiene que el conocimiento humano es un fenómeno natural y que, por tanto, una epistemología viable ha de estar incluida en la ciencia natural o, al menos, fuertemente vinculada a ésta.

De esta manera, se partió de dos ideas básicas; por una parte, que no es posible asimilar el conocimiento durante el proceso investigativo partiendo desde lo externo, por el contrario, el investigador debió incorporarse en él a lo interno para comprender los fenómenos que ocurren en la Federación. Por otra parte, y alineado a lo anterior, fue necesaria la implicación del investigador de forma natural en los procesos, de modo que pudiera generarse conocimiento sobre las dinámicas propiamente desde su estudio.

Enfoque de la Investigación

En esta investigación se abordó el proceso desde un enfoque cualitativo pues, alineado al paradigma y la descripción antes realizada, en la investigación cualitativa “el punto de partida es el reconocimiento del carácter reflexivo de la investigación social. En esta perspectiva, el investigador es parte del mundo social que estudia (...) parte desde un acontecimiento real acerca del cual pretende construir un concepto” (Aravena, Kimelman, Michelli, Torrealba y Zúñiga, 2006, p. 39).

Así, se hizo énfasis en la reflexión sobre los acontecimientos de índole social que median en la interrelación de los miembros de la Federación como entidad que tiene una alta influencia en la determinación y vinculación social de sus miembros, donde quien investiga se insertó en la realidad en que se desenvuelven las personas que la integran y pudo desde allí, como lo mencionan los autores, reunir y ordenar sus observaciones, realizar el análisis e interpretaciones, para construir una interpretación comprensible sobre el fenómeno a investigar.

Al respecto, Bautista (2011, p.15-16) menciona que un enfoque cualitativo

“hace registros narrativos de los fenómenos, trabaja con el discurso de la gente, es decir, la comunicación verbal y no verbal y los estudia mediante técnicas como la observación participante, entrevistas no estructuradas, entre otras, que difieren en sus objetivos del método cuantificable (...)

Es decir, partiendo de una situación latente en la Federación se trabajó desde los discursos de las personas que se ven implicadas en éstas dinámicas, con el objetivo de validar desde su experiencia, aquello que comunican tanto de manera verbal como no verbal haciendo uso de diferentes técnicas que permitieran recolectar la información idónea para el análisis de la cuestión, y que no precisamente se vinculan con la cuantificación de variables.

Además, como lo expresan Aravena et al (2006), con este enfoque existe cierta flexibilidad en torno a la selección de casos a estudiar, pues se parte de una base que trae como efecto cadena la identificación de nuevos aspectos por incluir si el estudio lo requiere. Los autores defienden que, en estudios de corte cualitativo,

el investigador no tiene seleccionados todos los casos que serán estudiados; éstos van surgiendo a medida que avanza la investigación. Una vez reunida información sobre la base de algunos casos, es posible definir qué otros casos debieran considerarse para obtener la máxima cantidad de diferencias en el fenómeno observado. (p.40).

A partir de ello, se tuvo una base respecto a las categorías definidas y, a partir de ellas, se pretendió profundizar en los ejes de gestión, integración y habilidades de liderazgo en la Federación, teniendo la apertura de poder contemplar nuevas estrategias y/o aspectos que surgieran con el desarrollo de la investigación.

Método

En este ejercicio investigativo se hizo uso de métodos de Investigación Acción, la cual desde una perspectiva histórica y según diversos autores, tuvo sus inicios en la década de los 40 cuando el norteamericano psicólogo de origen alemán Kurt Lewin inició a realizar estudios sobre los hábitos alimenticios de la población en presencia de escasez de ciertos productos. Colmenares y Piñero (2008, p.100) mencionan que “el propósito de dichos estudios era resolver problemas prácticos y urgentes, para ello los investigadores debían asumir el papel de agentes de cambio, en conjunto con las personas hacia las cuales iban dirigidas las propuestas de intervención”.

No obstante, una década después surge el paradigma positivista excluyendo otras formas de hacer ciencia y generando ciertas críticas a otras maneras de llevar a cabo los

procesos investigativos. Ya para los años 60 es retomada en el ámbito educativo por Lawrence Stenhouse, de modo que

“En ese momento no sólo se da un fuerte impulso teórico-metodológico a la investigación-acción, sino que además cuenta con una relevante práctica de la que da cuenta una reforma curricular aplicada y efectivizada en Inglaterra a través del movimiento de profesores investigadores” (Sagastizabal y Perlo, 2006, p.71).

Así, tras la reforma educativa de Inglaterra que buscaba el cambio curricular de 1960, es que la década del 80 en Australia intervienen en el campo de la Investigación Acción S. Kemmis y W. Can quienes, según Sagastizabal y Perlo (2006) definen este tipo de investigación como “una forma de indagación autorreflexiva que emprenden los participantes en situaciones sociales en orden a mejorar la racionalidad de sus propias prácticas, su entendimiento de las mismas y las situaciones dentro de las cuales ellas tienen lugar”.

En este sentido, se contempla fundamental la participación activa de los miembros de la Federación como actores claves en la propia identificación de su situación actual y de los mejores mecanismos para hacer frente a ella, de manera que todas las personas junto con el investigador puedan resultar implicadas en el proceso y construir información de relevancia durante el estudio.

Con base en lo anterior, de acuerdo con Sequera (2016) a través de este tipo de Investigación

se busca comprender las relaciones entre valores, intereses y acciones; es decir, reflexionar sobre la realidad para transformarla, prescindiendo de situaciones opresivas y bloqueos que dificultan una acción efectiva; promoviendo una actitud crítica, que garantice una mejor calidad de vida en el contexto (p. 225).

Ello fue fundamental en la interacción del investigador con las personas que participaron de la investigación, pues permitió que desde el proceso se pudieran identificar los valores y motivaciones existentes a lo individual en contraposición o concordancia con los artefactos que se puedan visualizar en la cultura de la Federación a nivel organizacional.

Con base en los elementos que la autora define que caracterizan este tipo de investigación y que son:

- **Se sustenta en la acción y busca reconocer las teorías a partir de las cuales los individuos orientan sus comportamientos:** es decir, se buscó comprender la forma en que las acciones y omisiones de los miembros les ha llevado a construir un clima organizacional de fragmentación dentro de la Federación.
- **El fundamento del conocimiento radica en la acción y para la acción:** se buscó siempre una implicación directa de las personas en los procesos, de modo que a través de su participación se pudiese ir construyendo la información y con ello, el conocimiento de su contexto.
- **La acción reflexiva de las personas y grupos permite construir y analizar su realidad:** a partir de la identificación de las situaciones de la mano de los miembros, se pretendió que fuese posible reflexionar en torno a ello y así identificar las estrategias de mejora más pertinentes para su integración.
- **La experiencia y el conocimiento que surge de ella es fundamental en el proceso de investigación:** el conocimiento fue obtenido desde los miembros, con el objetivo de que fuese aplicado también por ellos, en un intento de mejora continua y crecimiento hacia la integración desde sus habilidades de liderazgo.

Tipo de Investigación:

Al desarrollarse utilizando métodos de Investigación-Acción (IA), este trabajo buscó una implicación directa de los miembros de la Federación en el proceso investigativo, asumiéndoles como actores fundamentales capaces de observar, analizar, planificar y actuar sobre su realidad. En este sentido, un método de IA “forma parte de un proceso de transformación de la realidad social por acciones propias de los protagonistas inscritos en ella. (...) Así, el conocimiento se constituye en un elemento que trasciende la explicación de

los hechos pues es el insumo principal para modificarlos” (Campos-Céspedes y Madriz-Bermúdez, 2014, p.5).

Es entonces como la construcción del conocimiento es el mecanismo mediante el cual se puede incidir sobre las situaciones que afectan a un colectivo. Sin embargo, a esto se debe sumar la participación, puesto que para una acción sea de mayor impacto, resulta indispensable la integración de los implicados en el proceso investigativo.

Por ello, se concibió esta como una investigación de tipo Acción Participativa o IAP, para la cual Balcázar (2003) propone algunos presupuestos ideológicos y epistemológicos que, alineados con este trabajo se describen a continuación:

Ideológicos:

- **Representa creencias sobre el papel del científico social en disminuir la injusticia, promover la participación e incrementar el empoderamiento:** con este tipo de investigación se buscó que el investigador pudiera integrar dentro del equipo para la construcción del conocimiento a los miembros de la Federación, de modo que pudieran existir procesos más integrales, justos y equitativos desde la gestión.
- **Genera conciencia socio-política entre investigadores e investigados:** dado el alto impacto que tiene la población meta de este estudio en términos sociales y políticos respecto a su razón de ser, fue de suma importancia trabajar desde procesos que les permitiera estar conscientes de su realidad y el contexto en que se desempeñan, para a partir de ello identificar posibilidades de mejora y crecimiento.
- **Provee un contexto concreto para involucrar a los miembros de una comunidad como agentes de cambio y no como objetos de estudio:** en el estudio se trabajó desde relaciones horizontales entre el investigador y la población meta, buscando que estos asumieran una agencia activa.

Epistemológicos:

- **La experiencia les permite a los participantes “aprender a aprender”:** esta investigación se contempló de inicio a fin como un proceso de aprendizaje bidireccional, tanto del investigador como de los miembros de la Federación sobre las mejores estrategias para lograr su integración.
- **Permite a los miembros de la comunidad aprender cómo conducir investigación:** vinculado con lo anterior, este trabajo pretendió ofrecer a la Federación una serie de insumos que le permitirá a quienes toman decisiones (Junta Directiva), conocer la forma en que se puede ejecutar una investigación y atender a alguna necesidad específica.
- **Aprenden a entender su papel en el proceso de transformación de su realidad social:** es importante que la Federación y sus respectivos miembros reconozcan la relevancia en términos sociales, educativos y de salud que puede tener su accionar y que, al trabajar desde relaciones más cercanas, sean capaces de posicionarse con más fuerza y generar cambios tanto en el ámbito organizacional como nacional.
- **Promueve el desarrollo de conciencia crítica entre los participantes, se convierte en un proceso liberador:** al considerarse como un proceso de mejora, la IAP permitiría que los miembros de la Federación fuesen capaces de analizar las diferentes situaciones a las que deben enfrentarse, desde una posición más crítica que permita visualizar diferentes aristas y salidas ante una eventualidad.

Fases de la Investigación: Diseño

Como todo ejercicio investigativo, el trabajo que aquí se expone se desarrolló siguiendo un hilo conductor de fases y etapas que permitiera seguir un proceso en el que fuera posible circunscribirse en la realidad organizacional de la Federación, analizarla,

identificar puntos de mejora y definir estrategias a través de una propuesta de Gestión Educativa.

Para ello, contemplando que esta investigación comprende un proceso de carácter cualitativo, su diseño debió ser coherente con el objeto de estudio, aunque autores como Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014, p.470) opinan que “cada estudio cualitativo es por sí mismo un diseño. Es decir, no hay dos investigaciones cualitativas iguales” y continúan explicando que “En el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación”.

Cabe destacar que este trabajo comprende un método etnometodológico, lo que significa que se trabajó con actores sociales, dando un papel fundamental a la concreción del conocimiento científico a partir de experiencias que surgen desde la cotidianidad en procesos empíricos, en tanto las personas que integran la Federación (líderes de ONG), interactúan y estructuran sus relaciones.

Así, en propuestas como la etnometodología no puede hablar “*strictu sensu*” de un proceso de investigación, sino más bien del desarrollo de una serie de actuaciones más o menos consecutivas que permiten al investigador acercarse a la comprensión de lo estudiado. Los procesos, al igual que los diseños de investigación cualitativos, a menudo emergen de la reflexión del investigador tras sus primeras aproximaciones a la realidad del objeto de estudio (Monje-Álvarez, 2011, p.32).

Desde esta perspectiva, a nivel metodológico se tuvo diferentes acercamientos del investigador con el contexto cotidiano bajo el cual funciona regularmente la Federación, para a partir de allí realizar un análisis e interpretaciones, identificando formas de percibir y entender en conjunto con los miembros su forma de interactuar al realizar su labor. Para el diseño de investigación en términos cualitativos, Monje-Álvarez (2011, p.34) propone cuatro fases que comprenden a su vez distintas etapas, las cuales se mencionan a continuación:

1. Fase Preparatoria:
 - a. *Etapa reflexiva*
 - b. *Etapa de diseño*
2. Fase de trabajo de campo:

- a. *Etapas de acceso al campo*
 - b. *Recogida de datos*
3. Fase analítica
 4. Fase informativa

Sin embargo, reconociendo que este proceso fue de tipo Investigación – Acción, la cual “pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación” (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014, p.496), para conseguir alcanzar la transformación que se pretende hacia una mayor integración de los miembros de la Federación, fue necesario que existiera un papel más activo y participativo de los diferentes actores involucrados.

Los autores, citando a McKernan (2001) sugieren que esto requiere que haya colaboración de las personas involucradas en el estudio desde “la detección de necesidades (ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio” (citado por Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2014, p.497). Por ello, las fases que se contemplaron en este estudio, dado su método y el tipo de investigación, presentaron algunas variaciones.

Con el objetivo de fundamentar las etapas y fases de este trabajo, se hizo una adaptación de las propuestas por Martí (2002), que define la existencia de una etapa de pre-investigación, seguida de un diagnóstico, programación, conclusiones y propuestas, para finalizar con una etapa de post-investigación. Estas se muestran en la siguiente figura:

Tabla 3

Etapas y fases de una Investigación Acción Participativa (IAP).

Etapas de pre-investigación: Síntomas, demanda y elaboración del proyecto.

0. Detección de unos síntomas y realización de una demanda (desde alguna institución, generalmente administración local) de intervención.
1. Planteamiento de la investigación (negociación y delimitación de la demanda, elaboración del proyecto).

Primera etapa. Diagnóstico.

Conocimiento contextual del territorio y acercamiento a la problemática a partir de la documentación existente y de entrevistas a representantes institucionales y asociativos.

2. Recogida de información.
3. Constitución de la Comisión de Seguimiento.
4. Constitución del Grupo de IAP.
5. Introducción de elementos analizadores.
6. Inicio del trabajo de campo (entrevistas individuales a representantes institucionales y asociativos).
7. Entrega y discusión del primer informe.

Segunda etapa. Programación.

Proceso de apertura a todos los conocimientos y puntos de vista existentes, utilizando métodos cualitativos y participativos.

8. Trabajo de campo (entrevistas grupales a la base social).
9. Análisis de textos y discursos.
10. Entrega y discusión del segundo informe.
11. Realización de talleres.

Tercera etapa. Conclusiones y propuestas.

Negociación y elaboración de propuestas concretas.

12. Construcción del Programa de Acción Integral (PAI).
 13. Elaboración y entrega del informe final.
-

Etapas post-investigación: Puesta en práctica del PAI y evaluación. Nuevos síntomas.

Nota: Basado en el cuadro elaborado por T. Alberich "Ejemplos de fases y técnicas en la IAP" (no publicado), citado por Martí (2002, p.2).

De acuerdo con lo anterior, según el autor, dentro de los procesos de Investigación Acción Participativa se definen 5 etapas que consisten en 14 diferentes fases (contemplando

la Fase 0 de “Detección de Síntomas”). En el trabajo con la Federación se adaptaron las etapas y fases anteriores, de modo que se tuvo:

Tabla 4

Etapas y Fases de la IAP aplicados al estudio con la Federación.

ETAPA	FASE	ACCIONES
ETAPA BASE “Pre-investigación”	FASE 1 “Detección de áreas de mejora”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Primer acercamiento con la Federación: planteamiento y negociación de la demanda. 2. Identificación del contexto organizacional. 3. Análisis del contexto: Ventana de Johari.
	FASE 2 “Planteamiento de la Investigación”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructuración del problema (pregunta) de investigación. 2. Definición del tema de investigación. 3. Justificación de la pertinencia del tema y la investigación. 4. Concreción de objetivos general y específicos.
ETAPA 1 “Diagnóstico”	FASE 3 “Constitución del grupo IAP”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se constituirá como grupo IAP a la presidenta y presidenta a.i en conjunto con el investigador.
	FASE 4 “Recogida de información”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión bibliográfica de antecedentes. 2. Estructuración del Marco Teórico que sustenta la propuesta. 3. Definición de técnicas de recolección de datos y elaboración de instrumentos de recolección de datos.
	FASE 5 “Trabajo de Campo”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y selección de las fuentes de información (actores). 2. Contacto con los actores y definición de espacios para el encuentro. 3. Aplicación de instrumentos de recolección de datos.
ETAPA 2 “Programación”	FASE 6 “Análisis de información recopilada”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transcripción de información recolectada. 2. Sistematización de la información: codificación de resultados. 3. Triangulación de la información (objetivos, teoría, resultados).

ETAPA 3 “Conclusiones y propuestas”	FASE 7 “Construcción de la Propuesta de Gestión Educativa”	1. Elaboración de la estructura de la propuesta. 2. Definición de los objetivos de la propuesta. 3. Elaboración de módulos, ejes temáticos y apartados.
	FASE 8 “Elaboración del Informe Final”	1. Presentación de la propuesta para validación. 2. Realización de ajustes a la propuesta, en caso de requerirse. 3. Presentación formal a los miembros.

Nota: Elaboración propia, adaptación a partir de Martí (2002).

Las acciones que comprende cada una de las fases se describen con mayor detalle a continuación:

FASE 1 “Detección de áreas de mejora”

1. Primer acercamiento con la Federación: planteamiento y negociación de la demanda.

Este constituyó el punto de partida del trabajo de investigación pues es la base sobre la cual se planteó por parte de la Federación algunas de sus necesidades y las principales situaciones que aquejaban en términos de gestión y liderazgo, siendo la fragmentación entre sus miembros la principal situación que dificulta el trabajo alineado a su misión y visión organizacional.

2. Identificación del contexto organizacional.

Con base en lo expuesto, discutido y analizado en el punto anterior, se realizó un mayor acercamiento al contexto bajo el que tiene su funcionamiento la Federación y a partir del cual interactúan sus miembros en su quehacer cotidiano. Para ello, como se describe en el CAPÍTULO I, apartado 4. de este documento, se realizaron diferentes técnicas de recolección de datos como entrevistas semiestructuradas a la presidenta de la Federación y a un actor social vinculado desde su creación hasta la labor que se realiza actualmente, un grupo focal con la Junta Directiva y revisión de material digital e impreso facilitado por la Federación.

3. Análisis del contexto: Ventana de Johari.

Mediante la metodología de la “Ventana de Johari”, se realizó el análisis de la información recopilada con las técnicas de recolección antes mencionadas. Con esta estrategia fue posible identificar el área libre, ciega, oculta y desconocida, lo cual permitió profundizar en aspectos que no son tangibles y que se articulan entre sí generando un contexto específico en la organización que puede dificultar el alcance de metas y objetivos. A esto además se suman factores identificados previamente por la Federación mediante un análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FASE 2 “Planteamiento de la Investigación”

1. Estructuración del problema (pregunta) de investigación

2. Definición del tema de investigación.

Con base en los resultados obtenidos en la fase 1, se inició a estructurar un problema específico sobre el cual dirigir las acciones a ejecutar que atendiera a las necesidades reales expresadas desde la Federación y percibidas por el investigador. Este problema fue validado con la presidenta de la Federación y a partir de ello, siguiendo un hilo conductor, se definió el tema central al que atendería el proceso investigativo de modo que cumpliera con la demanda, se adecuara a las condiciones y el contexto de la Federación y permitiera la generación de un producto de valor que pueda ser aplicado desde la gestión de esta entidad.

3. Justificación de la pertinencia del tema y la investigación.

Dado que este es un proceso basado en la investigación en el ámbito de la educación, la gestión y el liderazgo, se convierte en un requerimiento contar con referentes que justifiquen el por qué es pertinente y necesario realizar la investigación a partir del problema y tema propuestos. Por ello, se realizó una revisión de los aspectos dentro de su estructura (misión, visión, valores, objetivos, metas, etc.) que justifican prestar atención a las habilidades de liderazgo que refuercen la integración dentro de la Federación, mediante una propuesta concreta a modo de proceso y no propiamente como acciones separadas e inconexas.

4. Concreción de objetivos general y específicos.

Se definió el objetivo general que se pretendería alcanzar una vez finalizada la investigación, el cual está estrictamente ligado con el tema y problema de investigación. Para su alcance, se propuso además cuatro objetivos específicos que conducirían el proceso a través de todas las etapas propuestas en este diseño.

FASE 3 “Constitución del grupo IAP”

Como se menciona en la Tabla 4, para el desarrollo de esta propuesta se contempló como grupo de Investigación Acción Participativa a la presidenta de la Federación, la señora Blanca Boza y a la presidenta auxiliar interina, es decir quien suple a la presidenta oficial en caso de ausencia. Esto se contempló debido a que, por la dinámica propia de la Federación y de los miembros que la componen que son a su vez líderes a cargo de sus respectivas ONG, resultaba más factible que el grupo IAP fuera constituido por personas que estuvieran en un constante contacto con el investigador y permitieran facilitar espacios para las diferentes etapas y fases que implicó el proceso.

FASE 4 “Recogida de información”

1. Revisión bibliográfica de antecedentes.

A partir del acercamiento a la situación concreta a intervenir, se realizó una revisión de experiencias previas en torno a los temas en que aquí se profundizan: Gestión Educativa, Habilidades de Liderazgo e Integración, de modo que se pudiera tener un bagaje de cuáles han sido las lecciones aprendidas en propuestas similares desarrolladas en contextos afines y los posibles nichos para profundizar con esta investigación, de modo que para construir la propuesta se pudiera partir de referentes tanto a nivel nacional como internacional.

2. Estructuración del Marco Teórico que sustenta la propuesta.

Igual que en el punto anterior, se profundizó en los ejes temáticos centrales de este trabajo desde los postulados y aportes que han realizado diferentes teóricos e investigadores, de forma que además pudiera ser un sustento para comprender el fin del estudio y los componentes a los que se hará referencia mediante la propuesta de Gestión Educativa.

3. Definición de técnicas de recolección de datos y elaboración de instrumentos de recolección de datos.

La elaboración de instrumentos requirió concretar a través de una matriz lógica (ver Tabla 6), los elementos analizadores, es decir, las categorías de análisis que serían los aspectos clave sobre los cuales se dirigiría la investigación y que permitirían el estudio de los resultados. Las técnicas de recolección definidas fueron grupo focal, entrevista semiestructurada, revisión documental y observación no participante, para lo cual se diseñaron instrumentos como guías de preguntas y una tabla de cotejo, en las cuales se profundiza en el apartado de “Técnicas e instrumentos de recolección de datos”.

FASE 5 “Trabajo de Campo”

- 1. Identificación y selección de las fuentes de información (actores),**
- 2. Contacto con los actores y definición de espacios para el encuentro, y**
- 3. Aplicación de instrumentos de recolección de datos.**

Las tres acciones antes mencionadas responden propiamente a la identificación y la concreción de cuáles serán aquellas personas informantes clave durante el proceso investigativo, dentro de los que se contempló a la Presidenta de la Federación, la Junta Directiva y el grupo de miembros externos a la Junta, pues son las personas involucradas en la labor cotidiana de la Federación y las que conocen su contexto interno y la forma en que interactúa éste con las condiciones externas y otros actores.

Para su aplicación, se definió momentos específicos de acuerdo con la disponibilidad de las personas implicadas, pero además atendiendo a la calendarización anual de actividades propias de la Federación. Las fuentes de información se profundizan según grupo y su pertinencia en un apartado específico para ello.

FASE 6 “Análisis de información recopilada”

- 1. Transcripción de información recolectada.**

Las técnicas de recolección como entrevistas y grupos focales permitieron obtener información que sería almacenada en formato de audio con previa autorización de las

personas participantes, de modo que la información recopilada con su aplicación pudiera posteriormente transcribirse para un mejor análisis del discurso.

2. Sistematización de la información: codificación de resultados.

Por su parte, tanto la información que se obtuvo con las técnicas mencionadas en el punto anterior, como la revisión documental y la observación no participante, fueron sistematizadas de modo que se pudiera visualizar la forma en que se relacionan los datos obtenidos. Para ello, la información obtenida y sistematizada se codificó buscando reunir temas específicos que han sido señalados y reinciden en las diferentes técnicas de recolección.

3. Triangulación de la información.

Se hizo relaciones y conexiones entre los resultados obtenidos según la codificación antes mencionada, de modo que, a través de la técnica de Triangulación, se pudo asociar dichos resultados con los objetivos propuestos y la teoría consultada, para a partir de allí, generar la propuesta de gestión educativa que se pretendía construir.

FASE 7 “Construcción de la Propuesta de Gestión Educativa”

1. Elaboración de la estructura de la propuesta.

Se definieron los elementos que tendría la propuesta, con base en los referentes expuestos a nivel de antecedentes y marco teórico. Sin embargo, se partirá de una estructura que contemple:

- a. Elementos preliminares (portada, presentación, tablas y acrónimos)
- b. Orientaciones introductorias (reseña de la experiencia que permitió su elaboración objetivos, población destinataria, usos y aplicaciones).
- c. Cuerpo central: elementos según categorías definidas y estrategias.
- d. Elementos auxiliares (anexos y bibliografía).

2. Definición de los objetivos de la propuesta, y

3. Elaboración de módulos, ejes temáticos y apartados.

Los dos puntos anteriores se refieren a la incorporación y desarrollo del contenido de la propuesta, con base en la estructura predefinida.

FASE 8 “Elaboración del Informe Final”

1. Presentación de la propuesta para validación.

Una vez elaborada, se valida la propuesta con la población participante como fuentes de información, esencialmente con la Junta Directiva de la Federación que será probablemente la que tenga más cercanía con su ejecución.

2. Realización de ajustes a la propuesta, en caso de requerirse.

Dado que el proceso investigativo se desarrolló desde la Investigación Acción Participativa, posterior a validación, se incorporaría cualquier aspecto no contemplado de previo (siempre en la misma línea de la investigación), correcciones y/o modificaciones pertinentes, adecuándose la propuesta de forma que se pueda cumplir a cabalidad sin perder el norte de su elaboración.

3. Presentación formal a los miembros.

Finalmente, se planteó una sesión en la que participarían todos miembros de la Federación que sea posible, para realizar su presentación y lanzamiento oficial.

Categorías de Análisis

Tabla 5

Matriz Lógica según categorías de análisis

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Definición</i>	<i>Interrogantes</i>	<i>Técnicas e Instrumentos</i>	<i>Fuentes</i>
1. Identificar las habilidades de liderazgo presentes en los miembros de la Federación en los procesos de gestión.	Habilidades de Liderazgo: Según los aportes de los diferentes autores referenciados, para este trabajo se definirán las Habilidades de Liderazgo como aquellas “capacidades, aptitudes y destrezas de personas con vocación de transformación social, que les permiten la conducción de procesos a partir de relaciones sinérgicas y vinculantes, fortaleciendo lazos de cooperación y validando la	1.1.Auto-conocimiento	Se contemplará desde la conceptualización de Payá (1992, p.70) quien menciona que “ <i>Por una parte, es un paso previo y necesario para llevar a cabo el proceso de clarificación de valores. (...) Por otra parte, implica la aplicación de habilidades de autoobservación y autoevaluación.</i> ” Y además citando a Puig (1991), agrega que el autoconocimiento es “ <i>El esfuerzo por saber lo que sentimos, lo que deseamos, lo que nos impulsa a actuar y creemos necesitar, lo que pensamos y las razones que tenemos, los valores que aceptamos</i> y	1. ¿Reconocen los miembros de la Federación el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de liderazgo como una estrategia de mejora continua en su gestión? 2. ¿Cuáles habilidades de liderazgo existen o se aplican en la gestión de la Federación? 3. ¿De qué manera se aplican las habilidades de liderazgo actualmente en la gestión de la Federación? 4. ¿Cuáles habilidades de	Taller Entrevista semiestructurada (Guía de Preguntas: Ver Anexo 3) Observación no Participante (Guía de Preguntas: Ver Anexo 3)	Miembros de la Federación Presidenta de la Federación Asamblea General Federación

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Definición</i>	<i>Interrogantes</i>	<i>Técnicas e Instrumentos</i>	<i>Fuentes</i>
	<i>trayectoria de quienes integran la organización.</i>		<i>defendemos y, en definitiva, quienes somos ante nuestros propios ojos.”</i>	liderazgo están presentes en mayor medida y cuáles requieren fortalecerse?		
		1.2.Sentido de pertenencia	Haciendo referencia a la capacidad de vincularse con una identidad colectiva organizacional, se contemplará el sentido de pertenencia como lo define Anant (1966) quien menciona que es un “ <i>sentido de participación personal en un sistema social en donde las personas se sienten a sí mismos como una parte indispensable e integral del sistema</i> ” (citado por Montecinos-Sanhueza, p.4)	5. ¿Existe mayor dificultad para el fortalecimiento de alguna habilidad de liderazgo que otra/s?		
		1.3.Motivación	Se considera la motivación, como lo menciona Naranjo-Pereira (2009, p.153), como aquella habilidad que “ <i>orienta las acciones y se conforma así en un</i>			

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Definición</i>	<i>Interrogantes</i>	<i>Técnicas e Instrumentos</i>	<i>Fuentes</i>
		1.4.Empatía	<p><i>elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige”, aunado a la definición de Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004) indican que “la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento).” (citado por Naranjo-Pereira, 2009).</i></p> <p>Se entenderá Empatía como lo define Muñoz-Zapata (2013, p.125) citando a otros autores, al mencionar que esta es la “<i>capacidad para comprender al otro y ponerse en su lugar, a partir de lo que se observa, de la información verbal o</i></p>			

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Definición</i>	<i>Interrogantes</i>	<i>Técnicas e Instrumentos</i>	<i>Fuentes</i>
			de información accesible desde la memoria (Toma de Perspectiva) y, además, la reacción afectiva de compartir su estado emocional (...)"			
		1.5.Comunicación no Violenta	De acuerdo con Rosenberg (2006, p.18) la CNV consiste en "Un enfoque específico de la comunicación, hablar y escuchar, que nos lleva a dar desde el corazón, a conectarnos con nosotros mismos y con otras personas de una manera que permite que aflore nuestra compasión natural".			
		1.6.Trabajo Equipo	en Haciendo énfasis en la forma en la que se desarrollan las relaciones interpersonales para el trabajo interno y externo en una organización, se considerará que			

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Definición</i>	<i>Interrogantes</i>	<i>Técnicas e Instrumentos</i>	<i>Fuentes</i>
			<p>“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.” (Torrelles et al, 2011, p. 331)</p>			
2. Gestión Educativa: Se tomará el concepto de Pozner (2000, p.16) que la define como “Un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente (...) Es un saber de		3.1. Planificación Estratégica	Se partirá del concepto que brindan Garbanzo y Orozco (2010), al mencionar que “Un adecuado proceso de planificación es una condición para propiciar un cambio de paradigma, pasando de una educación basada en la transmisión y memorización a una que se enfatice en los procesos de comprensión de	<p>1. ¿Cuál es el enfoque de gestión y liderazgo actuales en la Federación y cómo se puede mejorar?</p> <p>2. ¿Cómo se realiza la planificación de estrategias de la Federación actualmente?</p>	Revisión documental (Tabla de cotejo: Ver Anexo 3)	Material digital e impreso, audiovisual o técnico conceptual de la Federación)

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Definición</i>	<i>Interrogantes</i>	<i>Técnicas e Instrumentos</i>	<i>Fuentes</i>
<i>síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”</i>		3.2. Liderazgo	<p><i>competencias que involucran tanto el saber, como el saber hacer y el saber ser” (p.18).</i></p> <p>Desde la concepción del autor de este trabajo, la planificación estratégica se define como aquella estructura que recopila información del nacimiento y trayectoria, razón de ser, misión, visión, valores y principios, pero además aquellas estrategias, metas, objetivos que se proponen en tiempo y espacio para el logro de los propósitos de la organización.</p> <p>A partir de Pozner (2000), <i>“El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección</i></p>	<p>3. ¿Qué rol asumen los miembros de la Federación en los procesos de gestión y en la toma de decisiones?</p> <p>4. ¿Se promueve desde la gestión de la federación, el aprendizaje continuo de los miembros, de qué forma?</p> <p>5. ¿En cuáles aspectos de gestión requiere mayor fortalecimiento la Federación para la integración de sus miembros?</p> <p>6. ¿Cómo se puede fortalecer las habilidades de liderazgo para la integración de los miembros</p>		

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Definición</i>	<i>Interrogantes</i>	<i>Técnicas e Instrumentos</i>	<i>Fuentes</i>
			<p><i>hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos. Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores (...).”</i></p>	<p>desde una propuesta de gestión educativa?</p>		
	3.3.	Cultura Organizacional	<p>Se contemplará como lo conceptualizan Salazar-Estrada, Guerrero-Pupo, Machado-Rodríguez, Cañedo-Andalia (2009) quienes mencionan que la cultura de una organización “<i>comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una</i></p>			

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Definición</i>	<i>Interrogantes</i>	<i>Técnicas e Instrumentos</i>	<i>Fuentes</i>
			<p><i>organización (...) abarca un sistema de significados compartidos que los distinguen de otras (...) y puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna”</i></p>			
		3.4.Aprendizaje organizacional	<p>El aprendizaje organizacional será concebido como el “<i>potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento que permiten tener la habilidad de actuar intencionalmente en entornos cambiantes.</i>” (Prieto, citado por Garzón-Castrillón y Fisher, 2008)</p>			

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Definición</i>	<i>Interrogantes</i>	<i>Técnicas e Instrumentos</i>	<i>Fuentes</i>
2. Indagar sobre referentes teóricos a nivel nacional e internacional para el desarrollo de habilidades de liderazgo que promuevan la integración en la gestión.	Habilidades de liderazgo	N/A	N/A	N/A		
	Gestión educativa	N/A	N/A	N/A	Revisión documental (Análisis de contenido)	Referentes Teóricos
	Integración	N/A	N/A	N/A		
3. Contrastar las habilidades de liderazgo presentes en la gestión de la Federación, con las acciones para su fortalecimiento hacia la integración.	Integración: Para definir la integración se partirá de dos referencias, así a partir de Garicano (2000) y Palacios-Maldonado (2000) se definirá como la <i>“Relación de vínculos y lazos de diversa índole (económico-social-político) para la interacción sinérgica entre las partes que conforman la</i>	N/A	N/A			
				1. ¿Se promueve la integración y cohesión de los miembros de la Federación desde su gestión? 2. ¿Existen espacios para el fortalecimiento, diálogo y abordaje de la integración entre los miembros de la Federación? 3. ¿Existe actualmente una identidad	Triangulación (Análisis de contenido)	Referentes Teóricos-Categorías-Resultados

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Definición</i>	<i>Interrogantes</i>	<i>Técnicas e Instrumentos</i>	<i>Fuentes</i>
				organizacional que valide y reúna las habilidades de liderazgo presentes en los miembros para su integración?		
4. Diseñar una propuesta de gestión educativa, que promueva las habilidades de liderazgo para la integración de los miembros de la Federación	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Nota. Elaboración propia.

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos:

Al considerar que esta investigación se desarrolló con la Federación, fue indispensable tener presente que las técnicas que se aplicaran fuesen adecuadas a su dinámica propia de trabajo, teniendo en consideración las limitaciones que pudieran surgir en la recogida de datos. De esta forma, se plantearon las siguientes:

Taller

Al definir las técnicas de recolección de datos de las que se valdrá un investigador para obtener la información que requiere hacia el cumplimiento de sus objetivos, se hace indispensable considerar la cercanía que tenga la población meta con el objeto de estudio. En esta investigación se trataron ejes como la Gestión Educativa, las Habilidades de Liderazgo y la Integración, mismos que, de acuerdo con la razón de ser de la Federación, el contexto en que está inmerso su quehacer y los objetivos que motivan su trabajo, son temas que no se han abordado previamente.

Ghiso (1999, p. 142) defiende que “el taller es reconocido como un instrumento válido para la socialización, la transferencia, la apropiación y el desarrollo de conocimientos, actitudes y competencias de una manera participativa y pertinente a las necesidades y cultura de los participantes”. Perspectiva desde la cual se consideró esta técnica como una posibilidad de acercarse a los temas que aborda la investigación sin ser disruptivo ni generar incomodidad entre el grupo, sino que permitiera identificarse como un tema de trascendencia para el quehacer de la Federación y de cada ONG que la integra.

Además de permitir una sensibilización inicial respecto al tema y de ofrecer la posibilidad de que la totalidad de miembros conocieran el proceso de investigación y su objetivo, el taller se concibió como un “dispositivo para hacer ver, hacer hablar, hacer recuperar, para hacer recrear, para hacer análisis -o sea hacer visible e invisible elementos, relaciones y saberes-, para hacer deconstrucciones y construcciones” (Ghiso, 1999, p. 142)

Por este motivo, dicha técnica se consideró como un mecanismo que además daría insumos sobre la apertura existente a participar y brindar información, al mismo tiempo que se visualizó como una herramienta que permitirá a los miembros de la Federación integrarse en el proceso, facilitando prever limitantes que eventualmente podrían entorpecer el proceso.

Entrevista

La entrevista como técnica que ofrece la oportunidad de un encuentro cara a cara y permite una conversación directa con los sujetos de estudio, favoreció indagar sobre información de relevancia para el estudio, por lo que se consideró una de las técnicas principales dentro de la investigación. Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014, p.403) la definen “como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”.

En investigación cualitativa se puede desarrollar la técnica de entrevista siguiendo diferentes instrumentos según el objetivo de esta. Para efectos de este trabajo, se realizaron entrevistas semiestructuradas ya que en este tipo de entrevista se tiene una guía con preguntas preestablecidas, pero existe la apertura a generar nuevos cuestionamientos a la persona entrevistada según la conversación lo permitiera y de acuerdo con la dirección que fuese tomando la entrevista.

Corbetta (2007, p.351-352) refiere que “en este caso el entrevistador dispone de un <<guion >>, que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista”, es decir “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2014, p.403).

Para estos efectos, se generó una guía de preguntas que contenía interrogantes sobre la definición de liderazgo, procesos de planificación en la Federación, participación en la gestión, aprendizaje continuo, acceso a recursos de información y educativos, entre otros.

Análisis de contenido: revisión documental

La Federación es una entidad que, pese a que se ha constituido como un referente de gran envergadura nacional en la vinculación de ONG para el acompañamiento a personas con alguna condición de enfermedad, está iniciando a estructurar su trabajo y a proyectar su labor. Por ello, resultó fundamental poder acudir a todo aquel material en el que se plasmara el piso histórico, alcances, limitaciones, logros y pendientes de la organización y con base en ello, identificar la existencia de diferentes aspectos contemplados como subcategorías.

Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014, p. 415), citando otros autores, mencionan que

Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinear sus historias y estatus actuales. Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal. (LeCompte y Schensul, 2013; Rafaeli y Pratt, 2012; Van Maanen, 2011; y Zemliansky, 2008).

Adicional a ello, otros autores como Rojas-Crotte (2011, p.279) definen las técnicas de investigación documental como aquellos “procedimientos orientados a la aproximación a, procesamiento y recuperación de información contenida en documentos, independientemente del soporte documental en que se hallen”.

De este modo, se realizó una revisión del aquel material que dispone la Federación y que sistematiza parte de su quehacer desde el momento en que se fundó. Inicialmente se pretendió ubicar documentos como actas, agendas, propuestas de planificación, normativas, matrices estratégicas de planificación, entre otras que pudieran brindar información de relevancia para el estudio.

Observación

De acuerdo con Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio (2014) al hablar de observación en procesos investigativos es necesario saber que ésta no se limita al sentido de la vista, sino a la forma en que el investigador percibe la realidad a través de todos sus sentidos. Mediante la observación el investigador estudia un determinado fenómeno social, participando primero en él, para vivirlo desde dentro y poder ofrecer una descripción directa del mismo. (Corbetta, 2007, p.302)

Esta técnica se consideró de relevancia en tanto permitiría al investigador un acercamiento con el contexto real en que se ejecutan las labores de la Federación y la interacción que se da entre sus miembros. Para efectos de este proceso, se desarrolló una *Observación no Participante*, que es definida por Díaz-Sanjuán (2011, p.8) como “aquella en la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado”.

Esta fue considerada adecuada pues se aplicaría en una sesión con participación de todos los miembros, para poder observar las tendencias existentes en su interrelación y de ellos hacia la Junta Directiva, sin tener ningún tipo de implicación directa en su accionar, sino dejando fluir con naturalidad el proceso para observarlo. Para ello, se utilizó una guía de observación que integraba aspectos como: relaciones interpersonales, rasgos y estilos de liderazgo, existencia de una dinámica de trabajo en equipo, procesos para la toma de decisiones, participación, entre otras.

Fuentes de Investigación:

Como se muestra en el apartado anterior, durante el desarrollo de esta investigación se aplicaron distintas técnicas que permitieron la recogida de datos, para lo cual además se contemplaron diferentes fuentes de investigación. Al considerar que ésta constituye una

investigación cualitativa, se hizo indispensable conducir un proceso que no fuese rígido metodológicamente, lo que significa que

el plan de recolección de información se va completando y precisando en la misma medida que avanza el contacto con las personas y situaciones fuentes de datos. Esto no es sinónimo, en modo alguno, de ausencia de intencionalidad o falta de lógica; significa, más bien, un recurrir a la flexibilidad como medio para acceder a lo que se quiere saber o comprender (...) (Sandoval-Casilimas, 2002)

Según Mora-Vargas (2006) respecto a la revisión bibliográfica, existen tres tipos de fuentes de información, que son de tipo primario o directo como los datos publicados de primera mano, secundarias que integran información procesada o reprocesada por otros autores y las terciarias que constituyen fuentes de segunda mano.

En términos generales, en esta investigación se consideraron como fuentes primarias a los miembros de la Federación, tanto los miembros regulares como aquellos que forman parte de la Junta Directiva, pues con estas personas se podría obtener la mayor parte de información sobre la cual se pretendería realizar el análisis para la elaboración de la propuesta de Gestión Educativa.

No obstante, se debe considerar que de acuerdo con los apartados que establece este documento (Introducción, Antecedentes, Marco Teórico, etc.), ha sido necesario acudir a distintas fuentes. Así por ejemplo para la elaboración del apartado introductorio, por la metodología diagnóstica utilizada (Ventana de Johari) se entrevistó a una persona externa a la Federación, pero vinculada con su nacimiento y quehacer, quien se consideró como fuente secundaria.

Por otra parte, para la elaboración de los antecedentes y el marco teórico, se tornó indispensable la revisión bibliográfica de fuentes primarias, secundarias y terciarias, en tanto se integran los aportes de distintos autores sobre los ejes temáticos en cuestión y que han sido publicados en libros, revistas, artículos científicos, tesis, publicaciones en la web, etc.

A nivel metodológico, se contempló la revisión documental como técnica de recolección de datos, en tanto se pretendió hacer una comparación con los documentos oficiales de los que dispone la Federación, según la lista de cotejo elaborada (Ver anexo 3, punto c.1.) siendo esta una fuente terciaria.

Sujetos de Investigación: Población

Para efectos de esta investigación se consideró como población meta a los miembros de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica que corresponde a un colectivo de aproximadamente 40 personas quienes, como se ha mencionado en apartados anteriores, lideran las organizaciones que conforman la Federación, siendo muchas de estas personas las fundadoras de sus respectivas ONG.

Dentro de esta población se pueden identificar tres grupos, los cuales asumen una posición y funciones específicas según corresponda. Estos grupos son:

Presidencia de la Federación: se considera como un grupo por separado puesto que existen dos personas que asumen este rol, la presidenta oficial y la presidenta interina que le suple en su ausencia, quienes además son las que conforman el grupo IAP en conjunto con el investigador. Este grupo fue de relevancia para el estudio pues son ambas presidentas el contacto más cercano con la actual gestión dentro de la Federación y permitieron identificar oportunidades hacia la integración de los miembros desde su posición de liderazgo.

Junta Directiva: si bien ambas presidentas forman parte de la Junta Directiva, ésta se contempló por separado pues el grupo como tal es el encargado de representar a la totalidad de los miembros y, por ende, son quienes asumen la toma de decisiones. En este sentido, se consideró de suma relevancia para la recogida de datos desde la perspectiva de coordinación del trabajo colectivo y la forma en que se gestiona la integración de los miembros.

Miembros regulares: en este grupo se incluye la totalidad de los miembros de la Federación, tanto aquellos que participan de manera regular como quienes participan esporádicamente, pues es la población que ha referido la necesidad de trabajar sobre su propia integración. Dentro de este grupo se encuentran todos los líderes de ONG indiferentemente de su razón de ser, en aras de incluir sus perspectivas, expectativas y propuestas de mejora.

Plan de trabajo: Diagrama de Gantt

A partir del diseño del estudio (ver Tabla 4) utilizado como referente en esta investigación, se consideró la realización de la misma a través de cuatro etapas:

1. Etapa Base: Pre-Investigación
2. Etapa 1: Diagnóstico
3. Etapa 2: Programación
4. Etapa 3: Conclusiones y Propuestas

Para la ejecución de cada una de ellas, se contemplaron diferentes fases con sus respectivas actividades como se describe en la Tabla 4, que dieron inicio en enero de 2019, en un primer acercamiento a la Federación para la identificación de áreas de mejora y el planteamiento de la investigación, seguido por la etapa diagnóstica desde mayo hasta agosto de 2019, que implicó tres fases que contemplaban la recogida de datos, pasando a la tercer etapa (Etapa 2) llevada a cabo entre diciembre 2019 y enero 2020 para el análisis de los resultados obtenidos mediante los instrumentos elaborados para tales efectos. Finalmente, se tuvo la cuarta y última etapa que va de febrero a agosto 2020 e integra la elaboración de la propuesta de Gestión Educativa junto con el informe final una vez siendo validado por la Federación.

Así las acciones de planificación, ejecución, obtención de resultados y demás actividades pertinentes al estudio, en un orden cronológico se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 6

Diagrama de Gantt

ETAPAS	FASES	2019												2020								
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	
ETAPA BASE: Pre- Investigación	FASE 1: Detección de áreas de mejora																					
	FASE 2: Planteamiento de la intervención																					
ETAPA 1: Diagnóstico	FASE 3: Constitución del grupo IAP																					
	FASE 4: Recogida de información																					
	FASE 5: Trabajo de campo																					
ETAPA 3: Programación	FASE 6: Análisis de la información recopilada																					
	FASE 7: Contrucción de la Propuesta de Gestión Educativa																					
	FASE 8: Elaboración del informe final																					

Nota: Elaboración propia, adecuación a partir de Martí (2002).

Capítulo IV

Resultados

Análisis general del contexto organizacional: “Ventana de Johari”

Este primer análisis se hará respecto a cada una de las cuatro áreas de la ventana y que, como se menciona en el concepto de esta metodología, no son estrictas y se desplazan de un cuadrante al otro de acuerdo con la madurez organizacional.

Inicialmente, en el área libre se tiene que la Federación ha logrado alcanzar un mayor posicionamiento con el paso del tiempo, que la ha fortalecido inclusive a nivel legal puesto que actualmente se inscribe en escenarios donde se le asigna un papel de suma relevancia en la toma de decisiones y generación de políticas públicas.

Actualmente está conformada por aproximadamente 40 miembros que atienden diferentes patologías y no exclusivamente cáncer, aunque esta haya sido la base de su génesis. La amplia experiencia en el abordaje de diferentes situaciones de salud les ha permitido lograr mayor visibilidad e integración con actores sociales nacionales e internacionales y un acercamiento a instancias de índole gubernamental y político en el país.

Con el paso del tiempo han alcanzado una madurez en la ejecución de labores y en la lucha por alcanzar beneficios comunes a nivel interorganizacional, siendo una proyección de la voz de los usuarios de los servicios de salud que constituyen su principal motivación de trabajo. No obstante, esto se ha logrado con un arduo trabajo por parte de la junta directiva que, junto con alrededor de 18 miembros, es la que trabaja más fuerte y con mayor compromiso por alcanzar las metas propuestas, lo que se refleja en una baja participación y vinculación de la totalidad de los miembros.

Además, en la actualidad existe una dependencia a los recursos económicos externos, por lo que se tiene una necesidad continua de captación y generación de propuestas para

concurrir por fondos en instancias nacionales o internacionales, lo cual impide o reduce el avance en otras áreas. Y aunque se considera tener un Plan Estratégico, la realidad es que el material del que se dispone está disperso entre algunos de los miembros de la junta o manejados por la presidenta, por lo que la lectura y comprensión de su trayectoria y acciones específicas se torna complicada.

Lo anterior puede estar generando la desvinculación de la totalidad de sus miembros, ya que las bases en las que se fundamenta la Federación como una organización no están claras, por lo que se puede decir que no existe una cultura organizacional compartida, sino unos propósitos comunes por alcanzar, pero sin concreción de una estructura y centrados en la generalidad sobre los recursos.

A nivel externo, la Federación puede ser percibida como un opositor de acuerdo con la forma en que defienden un tema o solicitan un apoyo, lo cual ocurre, como se mencionó anteriormente, porque la mayoría de las acciones son realizadas por las mismas personas, quedando supeditada a las capacidades comunicativas de quien asuma estos procesos y a su estilo de liderazgo, que en la mayoría de las ocasiones se asume de manera empírica sin preparación alguna en el tema.

Además, aunque se ha generado la existencia de comisiones en áreas específicas y con objetivos definidos, estas no han empezado a generar avances concretos en las diferentes esferas que se desempeñan. Esto se vincula además con el hecho de que, al tener un piso histórico de vinculación de ONG sobre cáncer de mama que además en la actualidad son mayoría, genera que las necesidades y situaciones específicas que también resultan prioritarias no sean colocadas en la agenda de la Federación como puntos álgidos que requieran atención inmediata.

Sin embargo, un aspecto que ha generado una imagen que deslegitima el discurso de la Federación, es que sus objetivos se dirigen al apoyo y promoción de los derechos de pacientes, pero la organización está siendo presidida por una persona que no ha presentado ninguna de las patologías y que además laboró en los servicios del sistema de salud público.

Además, al ser asumidas diversas funciones por las mismas personas en distintos espacios, la línea que separa el accionar para la defensa de intereses colectivos para todas las ONG miembros como Federación de los de carácter personal o individual de una ONG, son difusos.

Mucho de lo anterior, según se observó, ocurre por la poca sistematización y la vaga claridad existente respecto a los cimientos de la organización, pues al no existir suficiente evidencia que sea accesible para actores sociales, usuarios de los servicios de la Federación como un todo y de cada ONG que la conforma, así como para el público general; no se visualiza una clara y compartida cultura organizacional, además que se dispersan los objetivos, valores, y posibles alcances.

Esto hace que las estrategias que se plantean no tengan una estructura sistemática a través de la cual se pueda dar seguimiento a su accionar, que permita la comunicación fluida entre sus miembros y de éstos hacia la junta directiva. Pero, además, hacia el desarrollo personal y profesional de cada líder que la integra, pudiéndose convertir en un espacio multiplicador de capacidades para el liderazgo y de mejorar sus habilidades para la negociación, toma de acuerdos, seguimiento y evaluación de sus propuestas, pero lo más importante, para el trabajo horizontal y direccionado a un fin común que sea conocido, aceptado y asumido por todos sus miembros.

Triangulación de la información y análisis de resultados

En el siguiente apartado se presentarán los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección de información. La articulación de los resultados se realizará a modo de síntesis en cuadros de triangulación múltiple, que vinculan las categorías de análisis definidas, con los postulados teóricos de distintos autores y los datos recopilados a través de los instrumentos.

Cabe rescatar que como una de las técnicas de recolección de información se propuso la realización de un taller, además de una observación no participante. No obstante, por la dinámica y calendario propios de la Federación, se contempló la ejecución de ambos en una misma actividad que fue la Asamblea General, llevada a cabo el día 29 de noviembre de 2019, que se tituló “*Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento organizacional y construcción de agendas de incidencia*”.

En esta actividad el investigador asumió un rol de observador, sin embargo, posteriormente se abrió un espacio que permitió una interacción más personal con algunos de los miembros participantes y la obtención de algunos insumos que suman a los datos obtenidos.

Tabla 7

Triangulación múltiple de la categoría “Habilidades de Liderazgo”

	Teoría	Instrumento No. 1	Instrumento No. 2
Categoría	Definición y/o postulado teórico de la categoría	Guía de entrevista semiestructurada	Registro de Observación
Habilidades de Liderazgo	Para efectos de esta investigación, y a partir de los referentes citados en el marco teórico; se propone una conceptualización propia de habilidades de Liderazgo, definiéndolas como aquellas “ <i>capacidades, aptitudes y destrezas de personas con vocación de transformación</i> ”	Según la información, se encuentra evidencia de que, si bien se contempla que el liderazgo es un factor que permite a un equipo avanzar de manera conjunta por un mismo fin, las habilidades de liderazgo como el autoconocimiento, sentido de pertenencia, motivación, empatía y comunicación no violenta, no han sido temas de agenda en el trabajo de la	Respecto a lo observado en la dinámica de interacción de los miembros se identifica que, dado que hay gran diversidad en el tipo de ONG y patologías que acompañan, además de historias de vida personales que son las que llevan a fundar en su mayoría estas organizaciones; las habilidades de liderazgo se van

<p><i>social, que les permiten la conducción de procesos a partir de relaciones sinérgicas y vinculantes, fortaleciendo lazos de cooperación y validando la trayectoria de quienes integran la organización.</i></p>	<p>Federación, pues se han trabajado solamente algunas de ellas y de manera esporádica en términos de “charla” y/o “capacitación”, sin generar cambios sustanciales</p>	<p>desarrollando de manera empírica, lo cual hace que exista gran riqueza de conocimiento y aptitudes desarrolladas desde la experiencia, que al conjugarse en el accionar entre unos y otros miembros, generan una relación más cercana, es decir, mayor <i>rapport</i> que permite la concreción de puntos comunes y de mejora, en la que las habilidades fuertes en unos, coadyuvan a mejorar a aquellos que lo requieren en una interacción dialéctica. Sin embargo, los miembros refieren la inexistencia de espacios o procesos que les permitan conocer de otros miembros, sus áreas de trabajo y habilidades, para la mejora colectiva.</p>
--	---	---

Nota: Elaboración propia.

Al observar los resultados correspondientes a la primera categoría, se puede identificar que las habilidades de liderazgo dentro de la Federación se consideran como uno de los aspectos claves en el trabajo hacia el bien común. En este sentido, inicialmente se valida el papel del Autoconocimiento de cada miembro en tanto se contempla que su

liderazgo se va perfilando según la razón de ser de cada organización y el estilo desde el que se ejecuta depende mucho del historial de cada líder.

Sin embargo, al surgir en su mayoría desde experiencias personales o cercanas, cada miembro desarrolla ampliamente la habilidad de autoconocimiento. Al comprender la situación de salud por la que atravesaron pueden atender a sus necesidades personales y, a partir de ello, poderse colocar al servicio de otras personas que enfrentan situaciones similares, motivo que les lleva a instaurar una organización y vincularse en la Federación. Esto permite además desarrollar la habilidad de empatía tanto con las personas usuarias de sus servicios, como con otros miembros.

Por otra parte, existen habilidades en las que se evidencia una necesidad de actuar. Una de ellas es el vago sentido de pertenencia entre los miembros, lo cual se debe en esencia a que el piso histórico que sostiene a la Federación se remonta a la articulación de organizaciones cuyo tema de abordaje es el cáncer, que con el paso del tiempo se fue ampliando a otras enfermedades. Ello ha generado que las ONG ubicadas fuera de la GAM o que trabajan temas diferentes al cáncer, no se sientan vinculadas con todas las acciones llevadas a cabo desde la Federación.

Respecto a este tópico, la presidenta de la Federación mencionó que no hay un sentido de pertenencia en la totalidad de los miembros, refiriendo que en términos porcentuales aproximados lo siguiente:

yo no te digo que un 100% porque en esto nada es 100%, sería algo maravilloso si fuera siempre así, tal vez diríamos que en un 90% porque siempre hay personas con las que no se llega tan ahí, por ejemplo, los bariátricos y los quemados dicen “*yo no me siento inmerso en lo que es cáncer*”. Con estas personas hay que hacer un trato especial y eso es lo que vamos ahora a ver con las necesidades específicas, (...) por ejemplo, tenemos los de trastornos mentales, que esos nosotros no los estábamos trabajando, pero ya están en la Federación, entonces ya hay que reunirse con ellos y darle educación específica a cada área (Entrevista semiestructurada, Presidenta Federación, 21 octubre 2019).

La falta de sentido de pertenencia ha traído como resultado una limitada motivación en la totalidad de los miembros para participar de los diferentes procesos, además de integrarse en las actividades con las cuales no se sienten vinculados.

Honestamente, en la Federación a veces no sabemos quiénes son los compañeros, a veces las de cáncer somos las que más nos vemos las caras (...) hay que ver cómo podemos cocrear, que es el esfuerzo de todos aunado a un mismo fin (Participación en Taller, Miembro de la Junta Directiva, 29 noviembre 2019).

A ello se suma que los mecanismos de comunicación interna han sido escasos y generalmente a partir de comunicaciones no oficiales o espacios digitales no personalizados, como a través de mensajería de texto (*WhatsApp*), correos electrónicos, redes sociales o llamadas telefónicas.

En términos generales tenemos ONG con las que la comunicación es por *WhatsApp*, por correo, por convocatoria persona-persona, llamada telefónica, invitaciones, por *Facebook*. (Entrevista semiestructurada, Presidenta Federación, 21 octubre 2019).

Desde la perspectiva de la presidenta, la Federación fomenta la comunicación y participación de sus miembros, sin embargo, solamente se cuenta con un espacio oficial que les reúne a todos en una Asamblea General al año para la definición de un plan de trabajo anual, donde se exponen las necesidades de cada organización y se priorizan según relevancia para la mayoría de los miembros.

Se hacen asambleas generales donde se solicita por lo menos 2 miembros de cada organización, se definen las necesidades de cada miembro de acuerdo a su organización y una vez que se hace la lluvia de todas las necesidades, nos reunimos y estudiamos cada ítem que ellos solicitan como colaboración, necesidad o aporte y hacemos una jerarquización de las necesidades y aportes que ellos tengan; y con base en eso se monta el plan anual; entonces es participativo no es impositivo. (Entrevista semiestructurada, Presidenta Federación, 21 octubre 2019).

Lo que ha llevado a que la toma de decisiones no siempre sea informada o que no todos los miembros tengan conocimiento y consenso de ello, y que la información sobre la cual se toman decisiones que impactan la totalidad de las organizaciones en ocasiones les sea desconocida.

A partir de esta situación, desde la presidencia se visualiza como uno de los aspectos de mejora respecto a las habilidades de liderazgo la incorporación de la totalidad de los miembros a través de la generación de un sentido de pertenencia. Al respecto mencionó que es necesario “Tratar de ver a quienes están un poquito más dispersos, que no son propiamente cáncer, tratar de incentivarlos y que sea una integración al 100% y que vean a la Federación, no como persona, sino como músculo” (Entrevista semiestructurada, Presidenta Federación, 21 octubre 2019).

Tabla 8

Triangulación múltiple de la categoría “Gestión Educativa”

Categoría	Teoría	Instrumento No. 1	Instrumento No. 2
	Definición y/o postulado teórico de la categoría	Guía de entrevista semiestructurada	Análisis de Contenido
Gestión Educativa	<p>“Un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente (...) Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático” (Pozner, 2000, p.16)</p>	<p>A través de la entrevista realizada a la presidenta de la Federación se identificó que los procesos de gestión han ido modificándose y mejorando con el paso del tiempo. Sin embargo, dado que en términos organizacionales la Federación es una instancia joven, definir y concretar las estrategias de gestión ha sido una ardua tarea, generando que los procesos se desarrollen de manera menos democrática y más representativa por parte de la Junta Directiva. Pese a ello, en su tiempo de funcionamiento se ha alcanzado participar e incidir en escenarios de índole política que les ha permitido generar cambios en su accionar, mejorando sus procesos e interacciones con otros actores sociales de relevancia para su labor.</p>	<p>Mediante la tabla de cotejo se pudo identificar que, si bien la Federación ha generado desde su nacimiento un marco estratégico que ha enmarcado las pautas de su gestión y que incluyen misión, visión, valores, normativas, modo de trabajo, miembros, etc.; al día de hoy no se ha estructurado oficialmente su estrategia de gestión, quedando supeditada al estilo que asuma la Junta Directiva vigente en la toma de decisiones. Es decir, no se cuenta con un documento base que establezca todos los mecanismos sobre los cuales dirigir sus acciones de forma sistemática, atendiendo a su</p>

razón de ser y con el cual cada miembro se identifique. Así, la información se encuentra distribuida en diferentes documentos, presentando algunas variantes entre uno y otro, lo cual no permite generar una cultura organizacional que favorezca su accionar hacia un aprendizaje continuo de la Federación.

Nota: Elaboración propia.

La información que muestra la anterior permite vislumbrar que, en términos de Gestión Educativa, la Federación tiene diferentes oportunidades de mejora. Para ello, es importante considerar el estilo de liderazgo que se aplica, el cual se demostró que impacta en la forma en la que se desarrolla la gestión de esta instancia.

Desde la presidencia de la Federación el liderazgo es definido como *“una forma de accionar hacia un mismo rumbo, donde la persona cabecilla o líder trata de que todos vayan hacia la misma meta o hacia un mismo puerto”* (Entrevista semiestructurada, Presidenta Federación, 21 octubre 2019). No obstante, su posicionamiento respecto al mismo recae en la dicotomía sobre si el líder nace o se hace, ideas que con el paso del tiempo han evolucionado hacia nuevos modelos de liderazgo, los cuales

Proponen que los líderes motivan a los seguidores para actuar más allá de sus propias expectativas de trabajo y les ayudan a conseguir un alto rendimiento, inspirando con

la visión articulada por el líder niveles elevados de implicación en el grupo (Gil, Alcover, Rico, Sánchez-Manzanares, 2011).

La perspectiva de la presidenta se evidencia al mencionar que

Hay muchas formas de Liderazgo, uno es el innato y otro el que se hace, la persona que aprende, pero nunca debe ser impositivo, sino que debe ser abierto y tratar de ver las cualidades de cada persona y en base a las cualidades del individuo, así potencializar la energía de cada uno, porque no todos somos iguales y además todas las personas son importantes (Entrevista semiestructurada, Presidenta Federación, 21 octubre 2019).

No obstante, en su definición también toma en consideración aspectos que vale recalcar como lo es la importancia de un liderazgo auténtico a partir de las aptitudes de los miembros, que, según Gil, Alcover, Rico, Sánchez-Manzanares (2011), “surge de la distinción entre liderazgo transformacional auténtico, orientado al servicio de los colaboradores, y pseudo-liderazgo, orientado al beneficio personal del líder”.

Dicha posición respecto al liderazgo ha permeado inclusive la forma en la que se promueve la participación, pues como se mencionó antes, únicamente se cuenta con una sesión general en que se convoca a todos los miembros, donde su participación se orienta a la identificación de necesidades individuales (de ONG) y colectivas (como Federación). Según lo menciona la presidenta,

Primeramente, se hace la lluvia de ideas grandes, después de ahí entre todo el grupo se jerarquizan y luego se hacen grupos de trabajo de cada uno. Cada grupo de trabajo expone de esos cuáles creen más importantes y eso se lleva a plenaria en Asamblea y ahí se elige en las que coinciden (...) Entonces ahí uno ve la repetición de lo que piden. A veces hay hasta 8 propuestas parecidas que coinciden u otras que se pueden articular, entonces eso se analiza en plenaria, porque todo es en plenaria o sea con la participación de todos (Entrevista semiestructurada, Presidenta Federación, 21 octubre 2019).

Esta participación además ha sido ampliada con la generación de cinco comités que permite la inclusión de diferentes miembros en acciones de planificación según diferentes ejes. No obstante, estos comités son dirigidos por los miembros de la Junta Directiva, demostrando nuevamente que este es el ente que asume la conducción de los procesos de gestión, inclusive en espacios en los que se busca la integración de los miembros.

Sin embargo, la presidenta considera que desde la Junta Directiva se da un rol activo en la gestión a los miembros gracias a la existencia de los comités. Sobre ello se refirió de la siguiente forma:

Hay un comité de educación, de comunicación, de moral y ética, de biosimilares que es todo lo que tiene que ver con medicamentos, y la social (...) y en esos mismos comités participan miembros de la junta. O sea, nosotros en la junta somos cinco miembros de la Federación más los dos fiscales y de ellos cada uno coge la coordinación de uno los comités. (...) esa es la colaboración a los miembros, por ejemplo, yo coordino y digo usted de *Alma Fuerte* me va a hacer esto. Entonces uno coordina, pero a su vez da papeles a los compañeros (Entrevista semiestructurada, Presidenta Federación, 21 octubre 2019).

Como se observa, la participación es en parte percibida como la delegación de tareas desde un posicionamiento directivo y no dirigido a la puesta en común de ideas, pareceres y conocimientos. Por otra parte, uno de los miembros de la Junta Directiva menciona que

Los comités deberían tener de 3 a 4 personas, ahí se deben identificar las habilidades para que sea exitoso el comité y para que haya una persona coordinadora del equipo. Esta coordinación se había denominado desde los miembros de la Junta Directiva, pero está bien que este comité trabaje este tema para que se le vea la autoridad a ese coordinador (...) Inclusive cuál va a ser la estrategia, si ese comité va a manejar redes o va a haber un soporte de una persona que tenga las capacidades técnicas y las habilidades para hacerlo. Si bien la Asamblea es la autoridad general, para la parte operativa está la Junta Directiva que define coordinadores y va vigilando la línea de

los comités para que no trabajen solos. (Participación en Taller, Miembro de la Junta Directiva, 29 noviembre 2019)

Lo anterior, refleja que la forma en la que se contempla la posible participación de los miembros sigue estando supeditada al estilo de liderazgo que asuma quien coordina cada comité, siendo personas que fungen como miembros de la Junta y que acuerpan al comité desde una perspectiva maternalista.

Como se mencionó antes, uno de los comités atiende al tema de la educación de los miembros, lo cual se ha trabajado a través de la “Escuela”, espacio designado para el abordaje de procesos de aprendizaje continuo, a lo cual la presidenta refiere que “se participa en la escuela de educación y después en las charlas que se hacen en diferentes partes de acuerdo al presupuesto”. (Entrevista semiestructurada, Presidenta Federación, 21 octubre 2019).

Ello demuestra que la educación como tal no es percibida a nivel de proceso, con una estricta planificación curricular que defina su accionar hacia el aprendizaje colectivo, así como una continua actualización y capacitación. Por el contrario, solamente se considera la realización de charlas magistrales con expertos en diferentes temas, lo cual además queda supeditado al presupuesto con el que se cuente y a los requerimientos puntuales del momento.

La “Escuela” se ha abocado a la capacitación en temas específicos, pero no ha generado material educativo impreso y/o digital que sea accesible a sus miembros, población meta de cada organización y público externo que quiera acceder a él. Si bien cada organización genera su propio material, la Federación como entidad macro no mantiene recursos de este tipo.

A ello se suma que no todas las acciones han sido sistematizadas a modo de informe de resultados, contactos y procesos, por lo que no se cuenta de forma concreta con un compendio o banco de recursos que incluya sus logros, lecciones aprendidas y puntos de mejora, al que todos los miembros puedan acceder si lo requieren. Además, los reglamentos y normativas no son conocidos por todos sus miembros y no se tiene por escrito el piso

histórico del que surge la Federación, sino que se dispone de periódicos impresos, correos electrónicos, fotografías, entre otros, que marcan el proceso recorrido.

La Federación ha hecho un gran esfuerzo por ampliar la convocatoria de miembros indiferentemente de la patología que atiendan, además de mantener actualizados sus datos de contacto y el estado en que se encuentran. Pero aún no logra posicionarse a través de medios digitales, pues no cuenta con un sitio web, canal de *YouTube* o plataformas similares, únicamente manejan un perfil en la red social *Facebook* y un correo electrónico, lo cual dificulta su promoción a nivel nacional e internacional.

Sin embargo, además de que su único medio de mercadotecnia digital es el *Facebook*, la presidenta refiere que éste les ha generado problemas pues fue creado por una persona que falleció, quien figuraba como única administradora.

Tenemos una página de *Facebook*, aunque con ella tenemos problemas, porque esa página la creó la hermana de Cintia Solano, pero Cintia era la administradora y estábamos como que podemos escribir y compartir sólo un compañero, Cintia y yo, pero al morir ella quedamos en problemas por la administración. Entonces una de dos, no se quita ella como administradora o hacemos otra [cuenta], lo que pasa es que si hacemos otra se pierde todo el piso histórico. (Entrevista semiestructurada, Presidenta Federación, 21 octubre 2019).

Lo anterior demuestra que han ocurrido eventualidades para las cuales no se han tomado medidas desde la gestión y eventualmente afectan la conducción de sus propuestas y estrategias, en tanto diversas funciones son manejadas solamente por una o pocas personas, por lo que ante su ausencia se detienen los procesos.

Así surge la importancia de trabajar desde un liderazgo compartido, “también denominado distribuido, colectivo o de iguales; se diluye la jerarquía en el trabajo en equipo, siendo sus integrantes quienes realizan las actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial” (Gil, Alcover, Rico, Sánchez-Manzanares, 2011). Es decir, mediante un liderazgo

compartido sería posible distribuir las responsabilidades entre los miembros de modo que se pueda reducir la carga y promover mayor integración.

Todo lo antes mencionado, ha generado que la cultura organizacional se vaya moldeando de acuerdo con las interacciones. Según se observó en la Asamblea general, es importante destacar que no todos los miembros de la Federación se conocen, ni saben los nombres y las ONG que representan o el quehacer de ellas, siendo este uno de los aspectos que dificulta más su integración.

Es importante generar un ambiente (...) no hemos tenido a veces la oportunidad de compartir y conocernos y esa es la idea, que la Federación se conozca, quiénes están. (...) ver cómo entre todos nosotros, que a veces no hemos tenido mucho la oportunidad de compartir y conocernos. (...) (Participación en Taller, Miembro de la Junta Directiva, 29 noviembre 2019)

Sin embargo, de acuerdo con lo observado en la interacción de los miembros de la Federación (sean parte de la Junta Directiva o no), pese a que no todos se conocen sí se validan sus aportes y conocimientos cuando trabajan de manera colectiva, dando prioridad a la información verídica que manejan respecto a determinado tema.

Por otra parte, existen diferentes elementos visuales que resultan relevantes en el trabajo de la Federación y que tienen que ver con la razón de ser de cada ONG. Así, por ejemplo, las organizaciones que trabajan sobre cáncer utilizan elementos vinculantes característicos en esta patología como un lazo, que puede ser de diferente color según la patología. Dado que todas las ONG se enfocan en alguna patología, existe mucha sensibilidad respecto a cada organización y su labor, por lo que el uso de estos elementos visuales no es precisamente generador de algún conflicto.

Alineado a ello, se refleja la existencia de diferentes valores como la colaboración, el respeto, la tolerancia, la solidaridad, el apoyo, entre otros, que son los que mueven su accionar y los que les permite la resolución de sus conflictos de una mejor manera, pues se evidenció

que en actividades grupales y de creación conjunta, había una escucha activa, trabajo colectivo y generación grupal del conocimiento.

No obstante, en algunas ocasiones se generan situaciones de tensión entre algunos miembros, que puede recaer en “rumores de pasillo” o en limitadas relaciones de interacción. Pero en términos generales los miembros utilizan un vocabulario adecuado al contexto en que se desenvuelven, con conocimiento técnico y pericia sobre las enfermedades que acompañan y la labor que realizan, aunque con necesidad de profundizar en aspectos de gestión y planificación.

Si bien no se identificaron grupos informales, cabe rescatar que las organizaciones que se enfocan en cáncer tienden a vincularse en diferentes espacios tanto de incidencia política, como académicos, entre otros. Por lo que su identificación con la Federación y la relación con otros miembros tiende a ser mayor que las organizaciones cuyo ámbito de acción es diferente.

Propuesta de Gestión Educativa “Proyecto Integrando Liderazgos: Unión de líderes, gratitud en pacientes”

De acuerdo con el diseño aplicado al estudio (ver Tabla 4), el proceso investigativo finaliza con la “ETAPA 3. Conclusiones y Propuestas”, la cual incluye la “FASE 7: Construcción de la Propuesta de Gestión de Educativa”.

A partir de los resultados obtenidos se construyó el “*Proyecto Integrando Liderazgos: Unión de líderes, gratitud en pacientes*”, el cual busca construir un modelo de gestión que permita la integración participativa de los miembros de la Federación, desde un enfoque de liderazgo colaborativo, objetivos comunes y trabajo en equipo.

Para ello, pretende estructurar su marco estratégico, promover espacios de interacción y desarrollar un mecanismo de educación continua que le consolide como una organización aprendiente.

Metodológicamente, contemplando los recursos humanos, materiales, tecnológicos y de alimentación e infraestructura necesarios, propone trabajar a través de sesiones de construcción del conocimiento, mediante estrategias participativas como conversatorios, talleres, una feria social de ONG y un cine foro, a lo cual se suma un módulo de ética, dos sesiones previas a la ejecución para retroalimentarlo a nivel interno y dos posteriores para la divulgación de resultados dentro y fuera de la Federación.

Integrando Liderazgos procura la convergencia de los fines y metas de sus miembros, por lo que su realineamiento y la definición de metas comunes permitirán una mejor atención a los pacientes, mayor eficiencia en la inversión y un trabajo más articulado entre sus miembros.

La propuesta se describe en su formato original y con mayor detalle en el apartado de ANEXOS de este documento, como Anexo 4.

Validación del *Proyecto Integrando Liderazgos*

Además de la elaboración de la propuesta, el diseño del estudio incluyó como último momento la “FASE 8: Elaboración del Informe Final” (ver Anexo 4), cuya primera acción a realizar se dirigía a la presentación de la propuesta para validación y realización de ajustes. Este apartado describe el proceso de validación desarrollado con el equipo IAP de este estudio.

Dadas las medidas sanitarias tomadas en el país debido a la pandemia por COVID-19, se requirió implementar una metodología completamente virtual para el proceso de validación con el equipo IAP y con las personas que la Federación considerara prudente. En

este sentido se tuvo diferentes etapas, las cuales se describen a continuación con sus respectivas técnicas, instrumentos y resultados.

Solicitud de sesión virtual: una vez finalizado el estudio y construida la propuesta, se solicita el espacio para la presentación del *Proyecto Integrando Liderazgos* al equipo IAP, constituido por la Sra. Blanca Boza, Presidenta y la Sra. Vivian Leal, Presidenta Auxiliar de la Federación. La solicitud se extiende el día 12 de junio de 2020 vía *WhatsApp*, a la presidenta de la Federación, quien sugiere consultar antes a la junta para la definición de una fecha en agenda.

Entrega del material en formato digital: tras realizada la solicitud para presentar los resultados del estudio y la propuesta de gestión educativa, y por solicitud de la presidencia de la Federación, se envía a través del correo electrónico tanto el informe de la investigación como el documento del proyecto. El material es entregado el día 23 de junio de 2020 por medio del correo electrónico personal del investigador y compartido con quienes participarían en la validación, para que fuera posible su revisión a nivel interno con las personas que considerasen necesario.

Sesión de presentación: siendo revisados los documentos por la presidencia de la Federación, se agenda una sesión virtual sincrónica para la presentación formal de los resultados del estudio y de la propuesta construida. Para ello, haciendo uso de la herramienta *Zoom.us*, se agenda una reunión virtual para el día 06 de julio en horario de 6:30pm.

En la sesión participan ambas, presidenta y presidenta auxiliar, además del investigador. En ella se desarrolla un diálogo guiado sobre el estudio realizado, haciendo uso de la herramienta *Prezi.com*, donde se profundizó en el acercamiento inicial que se tuvo con la Federación y la identificación de oportunidades para la integración de sus miembros, aplicación de instrumentos y técnicas de recolección, y, por su puesto, en la propuesta construida.

Cabe destacar que la investigación y propuesta fueron también revisados y leídos por el asesor legal de la Federación, por solicitud de presidencia.

Evaluación de la propuesta: tras la revisión de todo el proceso investigativo y el proyecto con su respectiva estrategia curricular, además de recibir la retroalimentación correspondiente, se aplicó un instrumento de evaluación para identificar posibles puntos de mejora y cambios necesarios de aplicar en la propuesta.

El instrumento se aplicó a través de *Google Formularios* que incluía preguntas sobre la pertinencia del título y eslogan del proyecto, los objetivos, estrategias, actividades y su relación con las oportunidades de mejora presentes en la Federación, el tipo de actividades según la población a la que se dirigen, la viabilidad de ejecución del proyecto, posibles obstáculos, temas que estuviesen quedando por fuera, su percepción sobre el proyecto como una propuesta de valor y como medio para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo para la integración de los miembros de la Federación.

A partir de la evaluación aplicada, se obtuvo una respuesta favorable respecto al proyecto por parte de las Sras. Boza y Leal, quienes respondieron afirmativamente respecto a si el título y eslogan responden al objetivo del proyecto y atienden a la razón de ser de la Federación. Además, indicaron que las estrategias y actividades resultan pertinentes de acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio.

Un aspecto importante es que ambas consideran que las actividades son adecuadas para la población a la que se dirigen. Y sobre su viabilidad mencionaron:

Crea en la viabilidad del proyecto, porque hay músculo, es logístico, científico, material, humano, tecnológico, entre otros. (Persona 1, Pregunta 6, Formulario de validación en línea, 06 de julio 2020).

Es aplicable como una constante. (Persona 2, Pregunta 6, Formulario de validación en línea, 06 de julio 2020).

Finalmente, ambas participantes de la sesión indicaron que el proyecto incluye las áreas prioritarias para la Federación y coinciden en que dicha propuesta será un beneficio para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de los miembros de la Federación. Al respecto, expresan:

Claro que será de gran beneficio para la Federación, porque hay aspectos de liderazgo que nos hacen falta. (Persona 1, Pregunta 9, Formulario de validación en línea, 06 de julio 2020).

Sí, es una necesidad. (Persona 2, Pregunta 9, Formulario de validación en línea, 06 de julio 2020).

De acuerdo con los resultados, el proyecto es considerado por el equipo IAP como una propuesta de valor para la gestión de la Federación y como una estrategia innovadora, pues mencionan que “Sí es un valor agregado de una necesidad, para desarrollar técnicas en las cuales fallamos y así sería un desempeño de excelencia para los miembros” (Persona 1, Pregunta 10, Formulario de validación en línea, 06 de julio 2020).

Observaciones y modificaciones: el instrumento de evaluación contempló otras preguntas que se orientaban a identificar si existiera alguna modificación por realizar, ante lo cual ambas presidentas comentaron:

Ha sido muy cuidadoso y estructurado, un trabajo argumentado en bibliografía y una investigación adecuada. (Persona 1, Pregunta 9, Formulario de validación en línea, 06 de julio 2020).

Está muy completo. (Persona 2, Pregunta 9, Formulario de validación en línea, 06 de julio 2020).

Y al consultárseles específicamente por sugerencias de mejora indican elementos de suma importancia para el investigador y que apuntan a concretar su ejecución y al seguimiento o permanencia en el tiempo, es decir a la sostenibilidad del proyecto y su posible identificación como una estrategia permanente en la Federación:

Está muy buena la propuesta, la sugerencia que doy es que se lleve a cabo. (Persona 1, Pregunta 12, Formulario de validación en línea, 06 de julio 2020).

Que sea una constante en aplicar año a año (Persona 1, Pregunta 12, Formulario de validación en línea, 06 de julio 2020).

Finalmente, como evaluación numérica general a la investigación y a la propuesta de gestión educativa, ambas participantes asignaron un 10 de calificación. Si bien se recibió una retroalimentación bastante alentadora sobre la propuesta, posterior a la sesión se acordó que se contaría con dos semanas para hacer lectura completa de los documentos y sugerir modificaciones, en caso de requerirse. Sin embargo, no existió ninguna sugerencia, corrección u observación adicional posterior a la sesión virtual.

Capítulo V

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, se visualiza que los miembros de la Federación reconocen que el desarrollo y fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo puede ser una estrategia que les permitiría una mejora continua en su gestión, pues les daría un papel más activo, al mismo tiempo que potenciaría su capacidad de acción como equipo interorganizacional que se acoge a una misión.

Dentro de las habilidades de liderazgo que se observó están presentes en mayor medida en los miembros, se encuentra el autoconocimiento y la empatía, los cuales responden a la razón de ser propia de las organizaciones y de la Federación como tal. Sin embargo, existe un difuso sentido de pertenencia como resultado de la variedad de patologías que se abordan y como parte de su génesis, en la que se vincularon mayoritariamente organizaciones que trabajan sobre el cáncer de mama.

Dicha dificultad para identificarse surge, entre otras cosas, porque aún siguen incorporándose nuevos miembros además de otros que no son de la GAM, lo que genera que muchos de ellos no se conozcan ni interactúen, además que la motivación fluctúe entre los miembros y la credibilidad en los procesos, la representación y los alcances, se debilite.

Por otra parte, aunque desde la Junta Directiva se han realizado distintos esfuerzos por fortalecer la comunicación con los miembros, las estrategias han sido básicamente por medios digitales que no permiten una transmisión directa, clara y fluida de los mensajes que se desea entregar. Esto ha generado cierto disgusto en los miembros, quienes consideran que generalmente no se enteran de las decisiones que se toman y sobre los procesos que se trabaja.

Así, se denota que las habilidades de liderazgo no son promovidas desde la gestión de la Federación. En aras de fortalecer su integración, se observó cómo fundamental generar un sentido de pertenencia compartido, además de un mayor trabajo en equipo que permita

poner al servicio de otros miembros las habilidades con que se cuenta a nivel individual, hasta generar capacidades organizacionales a nivel colectivo.

Por otra parte, en términos de liderazgo se evidencia una necesidad de potenciar los diferentes estilos presentes entre los miembros, con el fin de que puedan asumir un papel más activo en la gestión. Ello pues, desde su conformación y hasta el día de hoy, existe una tendencia a procesos más directivos y menos participativos y, aunque se generan espacios colectivos para la toma de decisiones como la Asamblea General, estas se realizan únicamente una vez al año.

La planificación anual a partir de las necesidades colectivas expuestas en plenaria permite que se pueda atender a situaciones comunes presentes de forma simultánea en varios miembros. En este panorama los comités reflejan ser una estrategia para fomentar la participación, pero su metodología no ha sido del todo aceptada en tanto la coordinación la asumen personas de la Junta y no se ha generado una estructura de funcionamiento de los mismos.

Por ello, pese a que desde la presidencia se considera que sí se vela por el aprendizaje continuo de los miembros, éste se aborda desde la “Escuela” y solamente a través de sesiones magistrales únicas y desarticuladas que no forman parte de una propuesta curricular, plan o programa educativo; sino de una lista de temas de interés en los que se requiere capacitación.

Todo ello recae en situaciones latentes sobre la gestión de la Federación, la cual para integrar a sus miembros requiere un plan estratégico tangible que les permita la planificación estratégica, un liderazgo compartido y perfilar una cultura organizacional de educación y aprendizaje continuos.

Para atender a ello se torna indispensable concretar las bases sobre las cuales nació y actualmente ejerce su funcionamiento la Federación, generar otros espacios de emancipación donde pueda haber una participación horizontal sin censura y construir canales de comunicación fluidos que permitan una adecuada interacción interna y externa y un verdadero sentido de pertenencia.

Así, se puede concluir que actualmente no se han generado estrategias específicas para promover el reconocimiento de los miembros entre sí, la identificación de la labor de cada ONG que forma parte de la Federación y su cohesión para el trabajo hacia un bien común, por lo que se realizan diversas acciones atomizadas que no logran atender a la separación existente.

Esto ocurre porque los espacios para el fortalecimiento, diálogo y abordaje de la integración entre los miembros de la Federación han sido limitados, de modo que se presta atención a determinadas situaciones esporádicas de las ONG y colectivas (de la Federación), respondiendo a ellas de forma reactiva, pero sin tener planes de contingencia permanentes para manejar los casos que puedan llevar a la fragmentación de sus miembros.

Capítulo VI

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante el desarrollo de las diferentes estrategias de recolección de información y tras su análisis a la luz de los objetivos planteados con este estudio, se proponen diferentes recomendaciones que el investigador considera fundamentales al ejecutar propuestas de planificación y basadas en la Gestión Educativa y el Liderazgo, similares a la que aquí se expone. Las recomendaciones se presentarán según el objetivo al que responden a continuación.

Objetivo Específico 1. Identificar las habilidades de liderazgo presentes en los miembros de la Federación en los procesos de gestión.

Las Habilidades de Liderazgo en la Federación son consideradas como uno de los aspectos claves en su trabajo hacia el bien común, por lo que cada miembro desarrolla ampliamente la habilidad de autoconocimiento, en especial cuando son personas que han enfrentado personalmente alguna enfermedad, así como la habilidad de empatía tanto con las personas usuarias de sus servicios, como con otros miembros. Sin embargo, desde una perspectiva sistémica se recomienda integrar procesos de formación en, reflexión sobre y análisis del liderazgo como una línea transversal en la gestión.

En vista de que también existe un reducido sentido de pertenencia entre los miembros, lo cual se complejiza cuánto más grande se hace la Federación dado su posicionamiento y reconocimiento, se recomienda también fortalecer los mecanismos de incorporación de nuevos miembros y de su presentación a la Asamblea General para la integración, así como mejorar la comunicación interna identificando cuáles son los canales que permitirían flujos permanentes y constantes de información a partir de comunicados oficiales.

También se ha identificado dificultad en la rendición de cuentas de las personas que lideran esta organización pues solo se genera una Asamblea General al año lo que dificulta

el seguimiento de todos los miembros y su integración en los procesos, por lo que se recomienda generar un mecanismo de rendición de cuentas y participación para la toma de decisiones democratizada, lo cual podría ser muy valioso para desarrollar otras habilidades de liderazgo como la autogestión y el consenso en los abordajes colaborativos.

Objetivo Específico 2. Indagar sobre referentes teóricos a nivel nacional e internacional para el desarrollo de habilidades de liderazgo que promuevan la integración en la gestión.

Por la particularidad y especificidad de los constructos conceptuales desarrollados en este trabajo y que comprenden las habilidades de liderazgo, la integración y la gestión, los referentes teóricos que soportan este estudio tienen una diversidad de enfoques que fue necesario ir hilvanando por parte del autor de este documento.

Dada la relevancia de estos temas y su importancia demostrada en espacios de la sociedad civil como las organizaciones de pacientes que forman parte de la Federación y otras que atienden a otras necesidades similares de personas con determinadas enfermedades, sus familiares y cuidadores; se recomienda desarrollar desde el CIDE nuevos procesos de investigación que permitan profundizar más en el tema de liderazgo, gestión y habilidades en las organizaciones sin fines de lucro en salud, dado el alto impacto que pueden tener en la sociedad costarricense.

Asimismo, se recomienda la publicación de al menos un artículo científico que presente los principales hallazgos y conclusiones de este estudio pues podría resultar un aporte científico importante en el área de la salud pública y la gestión educativa.

Objetivo Específico 3. Contrastar las habilidades de liderazgo presentes en la gestión de la Federación, con las acciones para su fortalecimiento hacia la integración.

La Federación ha logrado alcanzar un mayor posicionamiento y reconocimiento tanto a nivel nacional como regional, siendo que actualmente participa en la toma de decisiones y generación de políticas públicas en materia de cáncer, enfermedades raras y enfermedades

crónicas, entre otras, logrando mayor visibilidad e integración con otros actores sociales y un acercamiento a instancias de índole gubernamental y político en el país.

Sin embargo, con el tiempo se ha generado una cultura de dependencia a los recursos económicos externos para su funcionamiento, lo que dificulta tener capacidad de decisión sobre el desarrollo de iniciativas prioritarias por falta de financiamiento para su sostenibilidad. Es por esto que se recomienda a la Federación tomar ventaja de su reconocimiento y alianzas actuales para construir una plataforma permanente de captación de recursos tanto nacionales como internacionales donde se cuente con patrocinadores permanentes que conozcan el quehacer, misión, visión y valores de la Federación para sostener sus propuestas de gestión, educativas, de incidencia política, investigación y comunicación permitiendo el avance en otras áreas.

Para lograrlo sería valioso generar nuevos roles y perfiles que puedan ser necesarios en la gestión de la Federación, realizar una valoración de capacidades y habilidades de liderazgo, y ubicar nuevos miembros en el desarrollo de estas funciones, liberando un poco las tareas de Junta Directiva y distribuyendo las funciones entre más personas para mayor eficiencia y efectividad.

Es importante avanzar hacia una cultura organizacional compartida, con propósitos comunes, una estructura concreta y centrados en el desarrollo de habilidades de liderazgo para la integración de los miembros como principal recurso de la Federación, lo que podría aumentar su participación y vinculación a partir de una estructura sistémica y sistemática que permita dar seguimiento a las acciones.

Objetivo Específico 4. Diseñar una propuesta de gestión educativa, que promueva las habilidades de liderazgo para la integración de los miembros de la Federación.

Integrando Liderazgos es una estrategia de gestión educativa diseñada para promover las habilidades de liderazgo de los miembros de la Federación mediante un liderazgo compartido que permita redistribuir las responsabilidades de modo que se pueda reducir la

carga y promover mayor integración. Por ello, para su correcta ejecución y conseguir resultados efectivos, la posición respecto al liderazgo que se tome en la implementación deberá permear inclusive la forma en la que se promueve la participación. El proyecto es considerado por el equipo IAP como una propuesta de valor para la gestión de la Federación y como una estrategia innovadora.

Se recomienda que durante su ejecución se incorpore en los comités vigentes, a los miembros nuevos para su integración en la conducción de los procesos de gestión, donde se perciba la participación como la puesta en común de ideas, pareceres y conocimientos, y de allí la construcción de comunidad, donde la educación sea percibida a nivel de proceso, con una estricta planificación curricular que defina su accionar hacia el aprendizaje colectivo, así como una continua actualización y capacitación.

Además, se recomienda sistematizar los resultados de aplicación de la estrategia en un informe de resultados, que incluya todos los espacios de encuentro y los procesos en un repositorio o banco de recursos con sus logros, lecciones aprendidas y puntos de mejora, apuntando así a la sostenibilidad del proyecto y su posible identificación como una estrategia permanente en la Federación.

Referencias bibliográficas

- Ahumada Figueroa, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 3 (1). 53-63.
- Alcover, C.M., Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (2-3), 259-301.
- Álvarez-Gayou, J.L. (2007). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Barcelona: Paidós.
- Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Educación*, 24, 89-110. Extraído el 09 Setiembre, 2009 de www.raco.cat/index.php/educar/article/viewPDFInterstitial/20705/20545
- Aravena, M., Kimelman, E., Michelli, B., Torrealba, R., y Zúñiga, J. (2006). *Investigación Educativa I*. Chile: ISBN 956-8114-64-5
- Balcázar, F. (2003). Investigación acción participativa (IAP): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos en Humanidades*, 4(7-8), 59-77.
- Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones*. Bogotá: Manual Moderno.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educación*, 47(2), 253-275.
- Bossidy, L., Charan, R., Burck, C. (2004). Ejecución: La disciplina de Hacer las cosas. Tomado en línea: <http://www.altfeldinc.com/pdfs/execution.pdf>
- Boyatzis, R., Goleman, D., McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. España: Plaza & Janés
- Bracho-Parra, O., García-Guiliany, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15 (2), 165-177.
- Calderón, J., López-Cardona, D. (s.f). Orlando Fals Borda y la investigación acción participativa: aportes en el proceso de formación para la transformación. En Imen, P., Frisch, P., Stoppani, N. (Directs). *I Encuentro hacia una Pedagogía Emancipatoria en Nuestra América*. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini

- Calvo-Aguilar, M., Chinchilla-Montes, M., Coto-Villegas, G., Pacheco-Ponce de L., E. (1993). *Las organizaciones no gubernamentales y su participación en la gestión de la política social costarricense*. (Seminario de Graduación presentado para optar al título de Licenciatura en Trabajo Social). Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio.
- Campos-Céspedes, J., Madriz-Bermúdez, L. (2014). *Investigación-Acción en contextos educativos*, código 2078. UNED: PROMADE.
- Cantón-Mayo, I. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 17(2), 139-165.
- Carreras, I. (2009). Parte 1: Características del liderazgo social en las ONG y en otras organizaciones no lucrativas. En Carreras, Leaverton y Sureda (Eds.). *Líderes para el cambio social* (14-69). Barcelona, España: Instituto de Innovación Social de ESADE.
- Centro para la Participación Organizada. (s.f). *Marco Jurídico que regula a las Organizaciones sin Fines de Lucro en Centroamérica*. Serie No 3: El Derecho y la Sociedad Civil. Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. San José: Costa Rica.
- Chacón-Mora, A. (julio-diciembre, 2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Revista Gestión de la Educación*, 1(2), 144-165.
- Chatterjee, D. (2001). *El liderazgo consciente: un peregrinaje hacia el autocontrol*. Ediciones Granica SA.
- Colmenares E., A., Piñero, M. L. (mayo-agosto, 2008). LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Laurus*, 14 (27), 96-114.
- Contreras, J.L, (2011). Formación de competencias: tendencias y desafíos en el siglo XXI. *Universitas*, 15(Junio-Diciembre 2011) 109-138.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. McGRAW-HILL: España.
- Cortés-Rodríguez, B. (2016). La gestión anacrónica de los centros educativos en Costa Rica: *Revista Gestión de la Educación*. 6(2), 137-147. Doi: <https://doi.org/10.15517/rge.v1i2.25498>

- Díaz-Delgado, M.A. (2019). La complejidad de la investigación en liderazgo educativo, acercamientos metodológicos contemporáneos. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 19 (1), 1-19. doi: 10.15517/aie.v19i1.35239
- Díaz-Sanjuán, L. (2011). La Observación. Por M.E. González (Ed.). *Textos de Apoyo Didáctico*. (1-30). México: Departamento de publicaciones, Facultad de Psicología, UNAM.
- Diccionario de la Real Academia Española. (2018). *Alianza*. Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, Madrid: España. Recuperado de: <https://dle.rae.es/?id=1pvIeBW>
- Escalante-Álvarez, J.C., Mejía-Reyna, J., Ramos-Sánchez, J., Villa-Benítez, M. A., Aranda-Pérez, M. T., Segundo-Gallegos, M. (2009). *Módulo I. Modelo de Gestión Educativa Estratégica: Programa Escuelas de Calidad*. Primera Edición. Secretaría de Educación Pública: México, D.F. Recuperado de http://upnmorelos.edu.mx/2013/documentos_descarga_2013/fuentes_informacionM/EB/MEB064%20MGEE.pdf
- Escalante-Álvarez, J.C., Ramos-Sánchez, J., Villa-Benítez, M. A., Aranda-Pérez, M. T., Segundo-Gallegos, M. (2010). *Módulo I. Modelo de Gestión Educativa Estratégica: Programa Escuelas de Calidad*. Segunda Edición. Secretaría de Educación Pública: México, D.F.
- Esquivel-Ocádiz, A. (enero-junio 2016). La Etnometodología, una alternativa relegada de la educación. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6 (12), s.p.
- Federación Antioqueña de ONG. (s.f). ¿Qué es una ONG? Medellín: Colombia. Recuperado de: <http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>
- Firth, A. (2010). Etnometodología. *Discurso y Sociedad*, 4 (3), 597-614.
- Folgueiras-Bertomeu, P., y Sabariego-Puig, M. (2018). Investigación-acción participativa. El diseño de un diagnóstico participativo. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 11(1), 16-25. <http://doi.org/10.1344/reire2018.11.119047>
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29.
- García Navarro, V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Revista Perspectivas*, (39), 75-102.
- Garicano, F., (2000). Integración o integraciones: La integración cultural-educativa. *Geoenseñanza*, 5, (2), 277-291.

- Garzón-Castrillón, M.A., Fisher, A. (julio, 2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224
- George, B., Sims, P., Mclean, A., & Mayer, D. (2007). Descubra su auténtico liderazgo. *Harvard Business Review America Latina*, 10-17.
- Ghiso, A. (junio, 1999). Acercamientos: el taller en procesos de investigación interactivos. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 5 (9), 141-153.
- Gil, F., Alcover, C.M., Rico, R., Sánchez-Manzanares, M. (enero-abril, 2011). Nuevas formas de Liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
- Gómez, V., Royo, P. (2015). Autodescubrimiento ético y deliberación: Hacia un modelo de enseñanza de la ética en el modelo por competencias. *Estudios Pedagógicos*, 41 (2), 345-358.
- Gómez-Gil, C. (2005). *Las ONG en España: De la apariencia a la realidad*. Madrid, España: Los libros de la Catarana.
- González Santana, A. (2014). Mindfulness: guía práctica para educadores. Doi: 10.13140/2.1.4453.1208.
- Gorrochotegui-Martell, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. *educ.educ*, 10(2), 87-102.
- Guzmán Huayamave, K. (2018). La comunicación empática desde la perspectiva de la educación inclusiva. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3), 1-18.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., Baptista-Lucio, M.P. (2014). *Metodología de la Investigación Sexta Edición*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Herrera, E., (1994). Reflexiones en torno al concepto de integración en la sociología de la inmigración. *Papers*, (43), 71-76.
- Hours, B. (2006). Las ONG: ciencia, desarrollo y solidaridad. *Cuadernos de Antropología Social*, (23), p. 117-142,
- Hurbano-Gil, E. (junio 2007). El Enfoque Etnometodológico en la Investigación Científica. *LIBERABIT*, (13), 89-91.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación-IIPE (2000). Módulo 2. Gestión Educativa Estratégica. *Proyecto "Competencias para la Profesionalización de la*

Gestión Educativa". (p.1-32). Recuperado de <http://www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo02.pdf>

- Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (29), 31-56.
- Kashtan, I. (2011) M. Key Assumptions and Intentions of NVC. Recuperado de <https://baynvc.org/key-assumptions-and-intentions-of-nvc/>
- Katz, R. L. (1974, September/October). Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- López-Zapata, E., García-Muiña, F., García-Moreno, S. (junio, 2016). Atributos de la organización que aprende: una revisión de la literatura. *Revista Internacional de Organizaciones*, (16), 59-81.
- Martí, J. (2002). La investigación: acción participativa, estructura y fases. En J. Martí, M. Montañés y T. Rodríguez- Villasante (Coords). *La investigación social participativa* (págs. 79-123). Madrid: El viejo topo.
- Maureira-Cabrera, O. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42(1), 1-19. Doi:10.15517/revedu.v42il.22115
- Medina, C. (2010). Los estudios organizacionales entre la unidad y la fragmentación. *Cinta de moebio*, (38), 91-109.
- Monje-Álvarez, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa*. Programa de Comunicación Social y Periodismo, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad Surcolombiana: NEIVA.
- Montoya, C., Cendros, J., Govea, M. (mayo-agosto, 2007) Naturalismo o antinaturalismo en la investigación. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 8(2), 346-354.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M. S., & Marks, M. A. (2000). Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 155–170.
- Mumford, T.V., Campion, M.A., & Morgeson, F.P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18, (pp. 154–166).
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *LIBERABIT*, 17(2): 129-137.

- Organización de las Naciones Unidas (s.f). *¿Criterios para Asociarse: ¿Qué es una ONG?* Departamento de información. Organizaciones no gubernamentales. Recuperado de: <http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>
- Ortiz-Galindo, R. (2016). Los cibermovimientos sociales: una revisión del concepto y marco teórico. *Communication & Society*, 29 (4), p. 165-183.
- Ortiz, M., Borjas, B. (octubre-diciembre, 2008). La Investigación Acción Participativa: aporte de Fals Borda a la educación popular. *Espacio Abierto*, 17(4), 615-627.
- Ortiz-Ortiz, E. (1976). Costa Rica: Estado Social de Derecho. *Revista de Ciencias Jurídicas*. 29, p.25-157. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/juridicas/article/view/16524> [Consultado 17 junio, 2020].
- Palacios-Maldonado, M. (mayo-agosto 2000). APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: Conceptos, Procesos y Estrategias. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*, 15, 31-39.
- Patrick Awuah (Aug 8, 2007) TED. *Educating a new generation of African leaders*. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=J-KfKxCaDVA>
- Pérez-Ortega, G. Arango-Serna, M., Sepulveda-Atehortua, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado. *ENSAYOS DE ECONOMÍA*, (38), p. 243-260.
- Perlo, C., De la Riestra, M., y Costa, L. (2010). "Organización, fragmentación y posibilidades de cambio: la brecha como vacío fértil". *Cadernos EBAPE.BR*, 8(2), 246-259.
- Pinzón-Camargo, M. (abril, 2005). El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. *Revista Opera*, 5 (5), pp. 75-96.
- Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española* (Edición del tricentenario.). Consultado en <https://dle.rae.es/?id=ANy3DCx>
- Rico-Molano, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12, (1), 55-70.
- Rodríguez-Alcázar, F.J. (1995). La radicalización del naturalismo. *Revista de Filosofía*, 8 (14). 107-134.
- Rodríguez-Garay, R., (junio, 2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12 (22), p. 67-92.

- Romo-Morales, G., Márquez de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento & gestión*, 36, 267-290.
- Rojas-Crotte, I. (julio-diciembre, 2011). Elementos para el diseño de Técnicas de Investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la Investigación Científica. *Tiempo de Educar*, 12 (24), 277-297.
- Sagastizabal, M.A., Perlo, C. (2006). *La Investigación-Acción como estrategia de cambio en las organizaciones*. Tercera Edición: Editorial STELLA y Ediciones La Crujía.
- Sanabria, M. (julio-diciembre, 2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad Empresa*, 6 (13), 155-194.
- Sequera, M. (enero-junio 2016). Investigación Acción: Un Método de Investigación Educativa para la Sociedad Actual. *ARJÉ Revista de Postgrado FaCE-UC*, 10 (18), 223-229.
- Sirvent, M.T., Rigal, L. (2012). *Investigación Acción Participativa. Un desafío de nuestros tiempos para la construcción de una sociedad democrática*. FLACSO ANDES: Proyecto Páramo Andino.
- Solís-Calvo, L.F. (2017). Fortalecimiento del Desarrollo Humano desde el Enfoque de las Capacidades de las mujeres sobrevivientes al cáncer de mama que finalizaron su proceso de atención en el Hospital San Vicente de Paúl en Heredia: una guía metodológica basada en la Promoción de la Salud, 2016-2017. (Práctica Dirigida para optar por el grado de Licenciatura en Promoción de la Salud). Universidad de Costa Rica, Sede Rodrigo Facio.
- Sorj, B. (julio-agosto de 2007). ¿Pueden las ONG reemplazar al Estado? Sociedad civil y Estado en América Latina. *NUEVA SOCIEDAD*, (210), p. 126-140.
- Sandoval-Casilimas, A. (2002). *Módulo 4 Investigación Cualitativa*. En Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. ARFO Editores e Impresores: Bogotá.
- Mora-Vargas, A. I. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Educación*, 29 (2), 67-97.

Apéndices

Apéndice A. Guía de Preguntas Grupo Focal para la construcción de la Ventana de Johari.

Grupo Focal: Ventana Johari

Fecha de la actividad: lunes 11 de marzo, 2019. **Lugar:** Instalaciones ANASOVI, **Hora:** 5:00pm-6:00pm, **Grupo participante:** Junta Directiva, Federación de ONG de pacientes de Costa Rica.

Introducción: La siguiente corresponde a la guía de preguntas para el grupo focal, en el marco del curso “*Desarrollo Humano en las Organizaciones*” de la Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional, a ejecutarse por Natalia Quesada Vargas y Luis Fernando Solís Calvo, estudiantes activos de este posgrado.

Instrucciones:

- ✓ El objetivo de este grupo focal es identificar la percepción y/o posición de los miembros respecto a la gestión de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica.
- ✓ Se dispone de 10 preguntas como base a partir de las cuales se podrá indagar en otras áreas que surjan durante la conversación con el grupo.
- ✓ Se solicitará permiso de previo para grabar la sesión a través de audio, haciendo constar que la información suministrada será utilizada exclusivamente para fines académicos, y será manipulada con entera confidencialidad.
- ✓ Se tomará notas durante la entrevista y se hará observación de la dinámica de grupo.

Guía de Preguntas:

1. ¿Cómo visualizan la organización desde lo interno, en términos de las relaciones interpersonales?
2. ¿Cómo consideran que son las relaciones con los diferentes actores sociales que se vincula la Federación, tanto públicos como privados?
3. ¿Cómo consideran que es la imagen que se tiene de la Federación a nivel social, consideran que hay credibilidad en ella?

4. ¿Qué áreas consideran que son en las que destaca la Federación, y que favorece su posicionamiento?
5. ¿Cuál consideran que es el impacto que tiene / o puede tener la Federación en el área que se desarrolla? ¿Por qué?
6. ¿Consideran que el equipo de miembros de la Federación está comprometido/comparten su visión y objetivos a futuro?
7. ¿Qué aspectos consideran que hace o podría hacer que la federación destaque en el ámbito nacional o internacional?
8. ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrece la Federación a la sociedad costarricense con su labor?
9. ¿Cuáles consideran que son los principales puntos de mejora de la Federación?
10. ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta la Federación, que únicamente sus miembros conocen?

Apéndice B. Guía de Preguntas Entrevista Semiestructurada para la construcción de la Ventana de Johari.

Entrevista Semiestructurada: Ventana Johari

Fecha de la actividad: martes 12 de marzo, 2019. **Metodología de aplicación:** Virtual-presencial, **Hora:** 5:00pm-6:00pm **Entrevistada:** Dra. María del Rocío Sáenz Madrigal.

Introducción: La siguiente corresponde a la guía de preguntas para la entrevista virtual, en el marco del curso “*Desarrollo Humano en las Organizaciones*” de la Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional, a ejecutarse por Natalia Quesada Vargas y Luis Fernando Solís Calvo, estudiantes activos de este posgrado.

Instrucciones:

- ✓ El objetivo de esta entrevista es identificar su percepción y/o posición respecto a la gestión de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica.
- ✓ Se dispone de 12 preguntas como base a partir de las cuales se podrá indagar en otras áreas que surjan durante la conversación.
- ✓ Se solicitará permiso de previo para grabar la sesión a través de audio, haciendo constar que la información suministrada será utilizada exclusivamente para fines académicos, y será manipulada con entera confidencialidad.
- ✓ Se tomará notas durante la entrevista.

Guía de Preguntas:

1. ¿Cuál ha sido su vinculación con la Federación y sus miembros?
2. ¿Cómo visualiza usted la Federación desde lo externo, en términos de cómo se manejan las relaciones entre los miembros?
3. ¿Cómo consideran que es la imagen que se tiene de la Federación a nivel social, considera que hay credibilidad en ella?
4. ¿Cómo considera que son las relaciones de la Federación con los diferentes actores sociales públicos y privados que se vincula?

5. ¿Qué áreas considera que son en las que destaca la Federación, y que favorece su posicionamiento?
6. ¿Cuál considera que es la propuesta de valor que ofrece la Federación a la sociedad costarricense con su labor?
7. ¿Cuál considera que es el impacto que tiene / o puede tener la Federación en el área que se desarrolla? ¿Por qué?
8. ¿Qué aspectos considera que hace o podría hacer que la federación destaque o amplíe su impacto en el ámbito nacional e internacional?
9. ¿Consideran que el equipo de miembros de la Federación está comprometido/comparten su visión y objetivos a futuro?
10. ¿Cuáles consideran que son los principales puntos de mejora de la Federación?
11. ¿Cuáles cree que son los desafíos que enfrenta la Federación?
12. ¿Qué aspectos considera que la Federación desconoce de sí misma, y que podrían estar afectando su gestión?

Apéndice C. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

✓ Técnica: Entrevista Semiestructurada Presidenta Federación

✓ Instrumento: Guía de preguntas

1. ¿Cómo definiría el “liderazgo”?
2. ¿Podría describir brevemente el proceso que se sigue en la Federación para planificar sus acciones (planes, programas, proyectos o actividades)?
3. ¿Cada cuánto se realiza la planificación estratégica de la Federación?
4. ¿Se promueve la participación de los miembros en la planificación de las acciones a las que se avocará la Federación, de qué forma?
5. ¿Se delegan funciones y tareas específicas de modo que los miembros puedan asumir un rol activo dentro de la gestión de la Federación?
6. ¿Se fomenta el aprendizaje continuo entre los miembros de la Federación, de qué forma?
7. ¿Existen recursos de información y educación al que los miembros de la Federación puedan tener acceso en caso de requerirlo, de qué tipo?
8. ¿Considera usted que existe una identidad colectiva entre la totalidad de los miembros de la Federación? Si tuviera que describir esa identidad, ¿cómo sería?
9. ¿Considera usted que los miembros se encuentran identificados con la gestión de la Federación y las decisiones que se toman desde la junta?
10. ¿Se aplican algún tipo de estrategias desde la gestión de la Federación para fortalecer una interacción activa y positiva entre los miembros?
11. ¿Cómo se involucra a la totalidad de los miembros para el alcance de las metas de la Federación?
12. ¿Existen comisiones o equipos que atiendan temas específicos y promuevan el trabajo colaborativo dentro de la Federación?, si existen ¿hay participación de miembros que no sean de la Junta?
13. Cuando surge alguna discrepancia o conflicto entre los miembros (dentro o fuera de la Junta), ¿qué estrategias se utilizan para resolverlo y que no afecte la gestión de la Federación? ¿Qué rol asume la Junta en este tipo de situaciones?

14. ¿Cuáles considera que son puntos de mejora a los que debe atender de manera prioritaria la Federación para fortalecer su gestión?

✓ **Técnica: Análisis de contenido**

✓ **Instrumento: Tabla de cotejo**

Ítem	Nivel de cumplimiento			Observaciones adicionales
	Excelente (cumple con todos los aspectos)	Regular (Cumple de manera parcial con los aspectos)	Pésimo (No cumple con los aspectos)	
Planificación Estratégica <ul style="list-style-type: none"> ● Misión ● Visión ● Valores ● Organigrama ● Análisis FODA ● Estrategias organizacionales ● Plan táctico de actividades a plazo 				
Planificación Financiera <ul style="list-style-type: none"> ● Ingresos (donaciones, actividades internas, etc). ● Egresos 				
Sistematización de experiencias <ul style="list-style-type: none"> ● Logros ● Lecciones aprendidas ● Puntos de Mejora 				
Reglamentos y normativas internas				
Referentes Históricos				
Material Educativo				
Recursos de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> ● Contactos clave ● Procesos (inclusión y retiro, entre otros) ● Documentos de relevancia ● Formularios (si aplica) 				

<p>Medios de comunicación masiva.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Página Web ● Redes sociales ● Correo electrónico organizacional ● Canal de You tube 				
<p>Material de divulgación impresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Afiches ● Volantes ● Panfletos ● Posters ● Trípticos 				
<p>Lista actualizada de miembros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● área de trabajo de cada uno ● datos de contacto ● estado (permanente/ esporádico, activo/inactivo) 				

Técnica: Observación no Participante (Asamblea General Federación)

Instrumento: Guía de observación

1. ¿Cómo es la forma de relacionarse entre los miembros y de ellos hacia los miembros de la Junta?
2. ¿Se observan diferentes estilos de liderazgo, cuáles rasgos o características son más evidentes?
3. ¿Qué habilidades de liderazgo son más evidentes?
4. ¿Se evidencia el surgimiento de nuevos estilos de liderazgo en los miembros dentro de la actividad?
5. ¿Se fomenta el trabajo en equipo?
6. ¿Cómo se lleva a cabo la toma de decisiones, quién tiene mayor relevancia en este proceso?
7. ¿Cómo se atiende a las dudas y/o comentarios de los miembros?
8. ¿Cómo se reacciona a las opiniones y se integran sus perspectivas?
9. ¿Hay miembros que participan más que otros?
10. ¿Cuál es la forma de distribuirse de los miembros en la actividad?
11. ¿Cómo es la comunicación entre los miembros regulares y hacia los miembros de la Junta?
12. ¿Hay personas que participan más que otras?
13. Quienes participan menos, ¿se integran de alguna forma por sí mismos?
14. Quien facilita la actividad, ¿hace lo posible por integrar a los miembros que menos participan?

Cultura Organizacional:

15. ¿Se validan los aportes y conocimientos de todos los miembros?
16. ¿Existen elementos visuales que caracterizan el quehacer de la organización, cuáles, dónde se ubican, cómo son utilizados o percibidos por los miembros?
17. ¿Se reflejan valores/antivalores en el actuar de los miembros, cuáles, en qué momentos fluyen?
18. ¿Se puede percibir material no tácito dentro de la interacción de los miembros?
19. ¿Cuál es el lenguaje que utilizan los miembros para comunicarse?

20. ¿Cómo es la expresión no verbal?

21. ¿Existen grupos informales, o grupos de mayor y menor interacción, personas con mayor/menor visibilidad?

Apéndice 4. Propuesta de Gestión Educativa “Proyecto Integrando Liderazgos: Unión de líderes, gratitud en pacientes”

Universidad Nacional
Centro de Investigación y Docencia en Educación
Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo
Proyecto Final

Integrando Liderazgos



¡UNIÓN DE LÍDERES, GRATITUD EN PACIENTES!

Propuesta de Gestión Educativa

Presentada por:

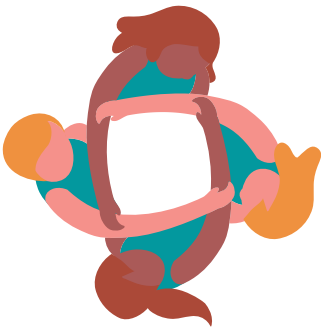
LUIS FERNANDO SOLÍS CALVO

2020

RESUMEN EJECUTIVO

La Federación de Organizaciones no Gubernamentales (ONG) de pacientes de Costa Rica es el ente nacional que desde 2008 reúne las ONG que brindan apoyo y acompañamiento a quienes se encuentran en una condición que vulnerabiliza su salud con enfermedades como el cáncer, siendo actualmente conformada por aproximadamente 40 líderes miembros provenientes de todo el país.

Sin embargo, pese a su gran crecimiento y alcances en términos de sensibilización, educación e incidencia política, la Federación ha presentado dificultades para integrar en la gestión a la totalidad de sus miembros y generar en ellos un fuerte sentido de pertenencia que mejore su motivación y participación.



Por ello, se propone el proyecto *“Integrando Liderazgos: Unión de líderes, gratitud en pacientes”* con el propósito de construir un modelo de gestión que permita la integración participativa de los miembros de la Federación, desde un enfoque de liderazgo colaborativo, objetivos comunes y trabajo en equipo.

Para ello, se pretende estructurar su marco estratégico, promover espacios de interacción y desarrollar un mecanismo de educación continua que le consolide como una organización aprendiente. Metodológicamente, contemplando los recursos humanos, materiales, tecnológicos y de alimentación e infraestructura necesarios, se trabajará a través de sesiones de construcción del conocimiento, mediante estrategias participativas como conversatorios, talleres, una feria social de ONG y un cine foro, a lo cual se suma dos sesiones previas a la ejecución para retroalimentarlo a nivel interno y dos posteriores para la divulgación de resultados dentro y fuera de la Federación.

Integrando Liderazgos procura la convergencia de los fines y metas de sus miembros, por lo que su realineamiento y la definición de metas comunes permitirán una mejor atención a los pacientes, mayor eficiencia en la inversión y un trabajo más articulado entre sus miembros.

DESCRIPCIÓN

Existen diferentes organizaciones que con su labor atienden a determinadas demandas sociales pero que además aquejan diferentes situaciones. Al desarrollar un análisis sobre esta cuestión socio-organizacional dentro de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica (en adelante "La Federación") surge la necesidad de ofrecer propuestas que les permitan responder a estas demandas, atendiendo a las necesidades que se presentan en repetidas ocasiones y que de una u otra forma limita el alcance de objetivos y metas.

La propuesta que aquí se expone, se enmarca con el perfil de proyecto, siendo este "aquel tipo de iniciativa o intervención que apunta a la modificación o transformación de situaciones o circunstancias que inhiben la consecución de objetivos globales de bienestar de los seres humanos." (Álvarez, 2009, p.5).

Desde esta perspectiva, la propuesta se consolida como un proyecto en tanto se busca modificar una realidad existente a nivel organizacional dentro de la Federación, pues como lo mencionan Gómez-Arias et al (2013) un proyecto "pretende transformar una situación actual insatisfactoria en una situación futura deseada".

Mediante éste se busca generar en conjunto con los miembros de la Federación estrategias que les facilite su gestión como organización que, desde un pensamiento sistémico, se orienta hacia el cambio, el crecimiento y aprendizaje organizacional continuo, donde la experiencia de cada líder que la integra sea el eje central de su accionar.

Por ello, se incluyen las necesidades encontradas a partir del estudio que permitió la generación de esta propuesta, los objetivos que se pretende alcanzar, la descripción del equipo ejecutor, fases del proceso y por supuesto, así como las actividades y estrategias a desarrollar, además de una fundamentación teórica que lo sustenta.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. ¿De dónde surge <i>Integrando Liderazgos</i>?	1
Antecedentes.....	2
Necesidades encontradas.....	3
1. Habilidades de Liderazgo.....	3
2. Gestión Educativa.....	4
A. Planificación Estratégica.....	4
B. Educación Continua.....	5
CAPÍTULO II. ¿Cómo se construyó <i>Integrando Liderazgos</i>?	6
Ciclo del proyecto: Fases y procesos.....	7
1. Fase de Programación: Procesos de Inicio.....	7
2. Fase de Diseño y Formulación: Procesos de Planificación.....	7
3. Fase y Procesos de Ejecución.....	8
4. Fase de Evaluación: Procesos de Monitoreo y Control.....	9
A. Marco Estratégico.....	10
B. Espacios de Interacción	10
C. Mecanismo de Educación Continua.....	11
5. Fase de Cierre.....	11
Plan de Liderazgo.....	12
Gestión del Recurso Humano: Actores Involucrados.....	14
1. Equipo de Trabajo.....	14
2. Personas Interesadas.....	14
3. Interacción de actores interesados.....	15
Alcances.....	16
Gestión de Riesgos para asegurar la calidad.....	17
1. Riesgos Técnicos.....	17
2. Riesgos Externos.....	17
3. Riesgos Internos a la Federación.....	18
4. Riesgos de la Dirección	18
5. Búsqueda de la Calidad.....	18
Gestión del Tiempo.....	19



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO III. ¿En qué consiste <i>Integrando Liderazgos</i>?	20
Objetivos, Estrategias y Actividades.....	21
1. Objetivo General.....	21
2. Objetivos Específicos.....	21
3. Estrategias y Actividades.....	21
A. Estrategias pre-proyecto.....	21
B. Objetivo Específico 1.....	22
C. Objetivo Específico 2.....	22
D. Objetivo Específico 3.....	23
E. Estrategias post-proyecto.....	24
Esquema de Planificación.....	25
Cronograma de Gantt.....	27
Gestión de las Comunicaciones.....	28
1. Comunicación Interna.....	28
2. Comunicación Externa.....	29
Gestión de los Recursos y las Adquisiciones.....	30
Costos del Proyecto.....	34
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXOS	38



CAPÍTULO I

¿DE DÓNDE SURGE INTEGRANDO LIDERAZGOS?

ANTECEDENTES

Como se ha mencionado previamente, el proyecto se desarrollará con la Federación, la cual inicialmente refirió dificultad para consolidar a sus miembros como un equipo orientado al alcance de objetivos comunes, lo cual limita el posicionamiento que alcancen en el sector sociosanitario, el trabajo planificado, la articulación entre sus miembros y con otros líderes, entre otros.

Por ello, se propuso desarrollar el estudio titulado *“Habilidades de Liderazgo para la integración de los miembros de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica: Una propuesta de Gestión Educativa”*, para lo cual se identificaron las habilidades de liderazgo presentes en la actual gestión de dicho ente, se hizo una búsqueda de referentes teóricos nacionales e internacionales sobre las habilidades que promueven la integración, haciendo un contraste y análisis entre ambos, para finalmente construir este proyecto a partir de los resultados obtenidos.

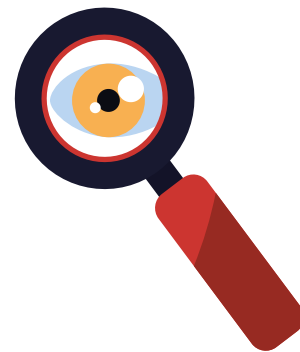
El estudio se llevó a cabo en el período enero-diciembre de 2019, desde un enfoque cualitativo de investigación acción participativa (IAP). La obtención de la información se realizó a través del uso de técnicas como revisión documental y análisis de contenidos, grupo focales, entrevistas, observación no participante y taller participativo, siempre de forma conjunta con la presidenta y presidenta auxiliar interina como equipo IAP.

Cabe rescatar que el diseño de investigación incluyó tres etapas, desglosadas en ocho fases. La tercera y última etapa (que incluye las fases 7 y 8), correspondía a la elaboración de este proyecto y la validación del mismo con el grupo IAP, por lo que con esta propuesta se responde al cuarto objetivo específico y se finaliza con el proceso investigativo, siendo presentado como una estrategia de oportunidad para el fortalecimiento de la gestión de la Federación.

NECESIDADES ENCONTRADAS

Con el desarrollo del estudio antes mencionado, se identificaron diferentes elementos que se repiten de forma constante y entorpecen el avance de la Federación.

Sin embargo, según lo arrojaron los resultados, esta organización es reconocida por el gran avance que ha presentado los últimos años en términos de incidencia política y con el paso del tiempo se ha consolidado como un ente de defensa de los derechos de las personas que enfrentan una situación de salud.



Aun así, a nivel interno se ha generado un clima organizacional que dificulta la integración de los miembros en el abordaje de situaciones que atañen a todas las personas que forman parte de la Federación. Ello se ha visto reflejado, según lo demostró la investigación realizada, en esencia en los siguientes dos aspectos:

1. HABILIDADES DE LIDERAZGO

Al indagar sobre las habilidades de liderazgo presentes en la gestión de la Federación y la forma en que se pueden promover mejoras para un trabajo que permita un equipo de líderes más integrado, se observó que una de las dificultades para generar cohesión entre los miembros es que los espacios para su interacción, reconocimiento de la labor de cada organización, de las habilidades y recursos con que cuenta cada líder miembro y la ONG que representa como tal, han sido reducidos y se limitan a espacios formales anuales.

A ello se suma que los mecanismos para comunicar la información son escasos y de difícil acceso para la totalidad de los miembros, por lo que la información no siempre fluye ni se distribuye equitativamente.

Esto ha traído como resultado una baja motivación por el trabajo en varios de los miembros, lo que reduce su participación y sentido de pertenencia.

NECESIDADES ENCONTRADAS

2. GESTIÓN EDUCATIVA

En términos de Gestión Educativa, se reconocen dos ámbitos que también han dificultado la integración entre los miembros, ambos se describen a continuación.

A. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



surge constantemente como un aspecto que presenta diferentes oportunidades de mejora. Como se mencionó, los mecanismos de comunicación utilizados desde la gestión son reducidos, por lo que se identificó la necesidad de ampliar los canales de comunicación y fortalecer los mecanismos empleados para promover un trabajo en equipo.

Además, existen diferentes tipos de liderazgo entre los miembros que podrían beneficiar la labor de la Federación y ampliar sus alcances, pero según los miembros, actualmente la toma de decisiones no es del todo representativa de la totalidad.

Según lo reflejó el estudio, ello se debe a que el plan estratégico no es completamente conocido por los miembros y puede resultar un poco limitado para el avance que ha tenido la Federación desde su nacimiento, siendo que incluso su historia y los datos sobre la incorporación de cada miembro y su pertinencia no se han concretado en un relato del piso histórico, lo que nuevamente genera poco sentido de pertenencia.

Si a ello se suma que la misión y visión no son reconocidos y/o compartidos, además de que los comités existentes no han concretado una estructura permanente de trabajo, se visualiza la importancia de una revisión de forma colectiva y participativa, para su posible análisis, actualización, reconstrucción y conocimiento por todos los miembros.

NECESIDADES ENCONTRADAS

B. EDUCACIÓN CONTINUA

De acuerdo con lo analizado, desde la gestión se han hecho diferentes esfuerzos para generar espacios formativos continuos dentro de la Federación, no sólo sobre las enfermedades que se abordan, sino sobre cuestiones de gestión, liderazgo, derechos humanos, incidencia política, entre otros.



No obstante, los espacios se han limitado en su mayoría a sesiones magistrales a cargo de expertos, lo que limita la participación y/o construcción colectiva del conocimiento. Además, la información recibida así como el material educativo del que dispone cada organización, no han sido sistematizados o recuperados en un compendio que permita a cada miembro acceder cuando lo requiera.

Un aspecto importante, es que dentro de las comisiones existentes se considera el aspecto educativo, por lo que existe una propuesta llamada “Escuela”, que se visualiza como un nicho excelente para desarrollar procesos de formación que sean gestionados de forma interna por parte de sus miembros y permita consolidarles como organización abierta al aprendizaje.



CAPÍTULO II

¿CÓMO SE CONSTRUYÓ INTEGRANDO LIDERAZGOS?

CICLO DEL PROYECTO: FASES Y PROCESOS

1. FASE DE PROGRAMACIÓN: PROCESOS DE INICIO



Es la primera fase, permite un acercamiento con la situación sobre la cual el proyecto desea intervenir.

De acuerdo con la *Guía de fundamentos para la dirección de proyectos* (Project Management Body of Knowledge o PMBOK por sus siglas en inglés), que es un documento con normas y estándares para la gestión de proyectos; los procesos de inicio son “aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente” (2013, p.54).

Para efectos de este proyecto, los procesos de inicio en la fase de programación acontecieron esencialmente con el desarrollo de la investigación acción participativa realizada en 2019, a partir de la cual se profundizó en el contexto en que funciona actualmente la Federación y las normas (tangibles y no tangibles) que rigen su accionar, desde la perspectiva del desarrollo de habilidades de liderazgo a través de la gestión educativa para la integración de sus miembros.

Tal indagación permitió identificar los puntos de mejora para la gestión de la Federación, además de las oportunidades con que se cuenta a nivel interno en términos de capacidades humanas, conceptuales, técnicas y operativas, que eventualmente podrían favorecer sus estrategias y alcances, desde una gestión como organización abierta al aprendizaje.

2. FASE DE DISEÑO Y FORMULACIÓN: PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

La segunda fase del proyecto constituye el diseño y formulación de la propuesta, con sus respectivas actividades, tiempos, recursos, involucrados, responsables, entre otros.

CICLO DEL PROYECTO: FASES Y PROCESOS

Álvarez (2009, p.10) explica que en esta fase "se trata de definir con claridad en qué consiste el proyecto, cuáles son sus elementos integrantes (...) Constituye el elemento medular de todo el ciclo, pues en ella habrá de quedar totalmente elaborado el concepto del proyecto".

Los procesos de planificación a desarrollarse en esta fase, alineados con la anterior y los resultados obtenidos, proporcionaron el objeto mismo del proyecto, su razón de ser. Implicó diseñar el proyecto para responder a uno o varios puntos de mejora, tomando ventaja de las oportunidades identificadas.



Esta fase se lleva a cabo de enero a agosto 2020 y algunos de sus procesos corresponden a la identificación de posibles alcances, sus objetivos, caracterización y descripción, personalización de la idea de mejora, su formulación desde un proceso metodológico coherente con los pasos necesarios a seguir para alcanzar los propósitos que persigue, de tal forma que se pueda construir un modelo de gestión de la Federación hacia la integración participativa de sus miembros.

3. FASE Y PROCESOS DE EJECUCIÓN

Como su nombre lo refleja, la tercera fase implica la puesta en práctica de las actividades que propone el proyecto, mediante la utilización de los recursos con que se cuenta para tales efectos en el tiempo definido. El PMBOK (2013) los define como:

Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Este Grupo de Procesos implica coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto. (p.55).

CICLO DEL PROYECTO: FASES Y PROCESOS



Para efectos del proyecto que aquí se expone, se propone una fecha de inicio (2021) y la posible calendarización para ejecutar las actividades, misma que se presenta a la Federación.

Los procesos para la aplicación del proyecto implican una etapa previa de negociación y validación de los tiempos y estrategias para su desarrollo, por parte del equipo de trabajo con otras personas tomadoras de decisiones internamente.

No obstante, esto pretenderá realizarse de acuerdo con su dinámica de trabajo, de modo que sea entendida como una estrategia de mejora que permitirá alinear sus acciones e integrar a cada miembro en su ejecución, sin irrumpir de manera abrupta en su dinámica.

4. FASE DE EVALUACIÓN: PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL

Todo proceso requiere de un seguimiento continuo en la ejecución de sus actividades, con el objetivo de controlar que se vayan desarrollando según lo planeado. "La evaluación se refiere al análisis de los efectos (...) Se trata de un proceso de verificación de los resultados alcanzados por el proyecto". (Álvarez, 2009, p. 12).

En este sentido, desde la forma en que ha sido planeado este proyecto, se busca que la ejecución de las actividades permita ir midiendo el avance de la Federación al continuar de una actividad a la siguiente, lo cual será posible a través de un monitoreo continuo, que de acuerdo con el PMBOK (2013, p. 67) permite "identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes"

El proyecto propone la realización de actividades cuyo cumplimiento persé, se considerará como un hecho exitoso dentro del proyecto. Estas actividades han sido definidas como entregables y se describen a continuación:

CICLO DEL PROYECTO: FASES Y PROCESOS

A. Marco Estratégico

Se pretenderá reestructura el Marco Estratégico de la Federación, por cuanto contar con un documento oficial que refleje la misión, visión, valores, objetivos, estrategias y otros detalles de relevancia, redefinidos de forma participativa con los miembros, será considerado como un entregable del proceso de monitoreo.

B. Espacios de Interacción

Las actividades del proyecto proponen la realización de una Feria de ONG para el reconocimiento de los miembros y la labor de cada organización, además para la puesta en común de perspectivas y propuestas para el beneficio colectivo.

También se propone un taller en que sean los miembros quienes propongan nuevas estrategias de comunicación interna y externa de acuerdo con sus necesidades y contexto. Por lo anterior, se pretende que una vez finalizadas ambas, se concrete al menos un espacio al año para el encuentro de las ONG miembros, donde de forma periódica exista la oportunidad de reunirse y reflexionar sobre temas que les inquieta o interesa, distintos a los formales y/o de gestión.



CICLO DEL PROYECTO: FASES Y PROCESOS

C. Mecanismo de Educación Continua

Considerando que la Federación cuenta con un excelente nicho para el desarrollo de procesos educativos constantes que les coloque como una organización aprendiente, se propone la estructuración de la *Escuela* como el espacio para la educación continua. De este modo, se visualiza que, al finalizar el proyecto, la Federación cuente con una posible metodología de trabajo que le permita estructurar el aprendizaje como una estrategia continua hacia el cambio y el éxito. Para ello, se ofrece una Propuesta Curricular llamada **"La Escuela: donde nace la organización que aprende"**, con algunas actividades base como un punto de partida para estructurar las estrategias educativas de la Federación.

Como estrategia de evaluación final, se realizará la aplicación de la técnica taller que permita recopilar las principales experiencias de los miembros de la Federación sobre su participación en el proyecto y los logros del mismo, además para identificar puntos de mejora y pendientes en caso de que eventualmente el contexto o la dinámica del proyecto requiera alguna modificación en lo planeado.

5. FASE DE CIERRE

Los procesos para la fase de cierre implican la sistematización y análisis de resultados a partir de la revisión de la evaluación. Así, se buscará identificar logros, cambios percibidos, compromisos asumidos y retos pendientes. Además, se realizará la devolución de resultados a los miembros de la Federación y se integrarán sus perspectivas en caso que existan observaciones.

Se pretende que, una vez presentado y validado el trabajo, se pueda generar un documento oficial que describa el proceso y el nuevo Modelo de Gestión, que eventualmente sería entregado a la Junta Directiva y presentado a las autoridades correspondientes, para con ello cerrar oficialmente el proyecto.

PLAN DE LIDERAZGO

Al contemplar que este será un proceso que vincula diferentes grandes escenarios Gestión-Educación-Liderazgo, será necesario concretar una definición de lo que se entiende por Gestión Educativa. Para efectos de este proyecto y desde la conceptualización de su autor, se contemplará como:

“Procesos de facilitación de espacios, conducción de procesos, planificación, ejecución y evaluación de estrategias de índole educativa con esencia formativa, que se desarrollan con diferentes grupos poblacionales desde escenarios diversos, organizacionales y sociales; en los que se busca deconstruir y reconstruir conocimientos y experiencias de forma participativa, desde la complejidad, interdependencia y reciprocidad.”

Ello requiere la aplicación de nuevos modelos de liderazgo, los cuales según Gil et al (2011)

Proponen que los líderes motivan a los seguidores para actuar más allá de sus propias expectativas de trabajo y les ayudan a conseguir un alto rendimiento, inspirando con la visión articulada por el líder niveles elevados de implicación en el grupo. (p.39).

Lo anterior se alcanza tomando una posición de liderazgo donde aquellas personas que se involucren en el proceso puedan brindar sus aportes desde la propia experiencia, así como el aprendizaje obtenido y la forma en que esto le permitió o permitirá un cambio hacia el éxito. Es decir, el éxito será posible únicamente en la medida en que el liderazgo que se aplique sea compartido “También denominado distribuido, colectivo o de iguales; [donde] se diluye la jerarquía en el trabajo en equipo, siendo sus integrantes quienes realizan las actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial” (Gil et al, 2011, p.42).

La interacción entre gestión, educación y liderazgo implica un pensamiento sistémico capaz de orientarse hacia la complejidad, en un escenario en el que “en vez de ver a las personas como seres que se limitan a reaccionar con impotencia, los vemos como partícipes activos en la modelación de la realidad. En vez de reaccionar ante el presente, se crea el futuro”. (Senge, 1998, p.92).

De esta manera se buscará trascender la forma en que se entiende la educación, comprendiéndola como el inacabado proceso de la formación humana, partiendo desde la autogestión de cada persona involucrada en el proyecto.

PLAN DE LIDERAZGO

Así, desde la identificación de sus posibles aportes y la validación de sus habilidades de liderazgo, será posible posteriormente lograr resultados colectivos al vincularse con quienes le rodean en sus escenarios organizacionales y dentro de la Federación, en una maximización del recurso humano.

Al pensar en un proceso de formación, se debe reconocer que el concepto de formar, "En equivalencia con crear, componer, concebir (en el sentido de "formar en espíritu y en su corazón"), constituir (en el sentido de "formar la esencia de una cosa") (...) introduce una idea de transmitir no solamente conocimientos, sino también de modelar un cierto comportamiento. (Gogelin, 1973, p.14).

Pensar a cada miembro de la Federación como líder requiere considerarles como seres que aportan en la formación de otras personas y que se forman de manera recíproca en esta interacción, que buscan llevar a una transformación y *cambio profundo*, que Senge (2000) define como el "cambio organizacional que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones externas en procesos, estrategias, prácticas y sistemas". (p.21).

Además, según se expone en la Fase de Evaluación, la ejecución del trabajo irá paralela a un monitoreo continuo en que se irá identificando los mecanismos más idóneos para la aplicación de los cambios que se requiera, de modo que todas personas involucradas en el proceso puedan asumir un rol activo y liderar el cambio desde sus respectivas funciones.

Para la toma de decisiones, a lo largo del proyecto se deberá atender al cambio organizacional como una constante. Para ello habrá que visualizar las prácticas que en su ejecución resulten más efectivas generando evidencia y realizando de forma paulatina las modificaciones que se requiera en las actividades siguientes.



GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO: ACTORES INVOLUCRADOS

1. EQUIPO DE TRABAJO

Estará constituido por los miembros de la Federación, desde los regulares o esporádicos indiferentemente de la patología a la que atienda su quehacer, hasta los que forman parte de la Junta Directiva. Sin embargo, se considera como equipo ejecutor esencial a los miembros de la Junta Directiva, en especial las dos personas que de forma paralela asumen la presidencia, pues han sido las personas involucradas más directamente durante el proceso investigativo con el autor de este trabajo.

También se debe considerar que, según las actividades propuestas y otras que eventualmente pudieran surgir a lo largo de la ejecución del proyecto y de acuerdo con la capacidad con que cuente la Federación en términos de recurso humano profesional, puede resultar necesario que la conducción del proyecto sea facilitada por una persona que permita dar seguimiento al proceso, a sabiendas que la Junta Directiva y las personas a cargo de la gestión pueden rotar ante un posible nuevo nombramiento.

2. PERSONAS INTERESADAS

Se consideran como personas interesadas internas a los miembros de la Federación, incluyendo aquellos que representan la Junta Directiva, por cuanto serán quienes se vean beneficios directamente con las estrategias a desarrollar. Como interesados externos se encuentran aquellos grupos o instituciones que de una u otra forma se vinculan con la Federación, en el entendido que toda acción que se desarrolle en beneficio de su gestión traerá efectos positivos en los escenarios en que interactúan con otros actores sociales.

Primera y esencialmente, las personas beneficiarias indirectamente y por ende posibles interesadas externas son quienes hacen uso de los servicios de las diferentes organizaciones miembros de la Federación, es decir, aquella población que atraviesa o enfrentará el diagnóstico de alguna enfermedad de las que éstas abordan.

Además, los equipos de voluntariado de cada organización y de la Federación como tal se verán beneficiados en un efecto cadena en el que el desarrollo de habilidades de liderazgo y la estructura de las acciones de gestión y educativas dentro de la Federación, podrán ser trasladadas a cada contexto organizacional para cada miembro.

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO: ACTORES INVOLUCRADOS

Por otra parte, se considera como interesados externos a las instituciones públicas o privadas, nacionales e internacionales que interactúan con los miembros de la Federación en representación de esta.

3. INTERACCIÓN DE ACTORES INTERESADOS

Con el objetivo de identificar a las personas interesadas en la ejecución del proyecto "Integrando Liderazgos" y conocer con claridad sus roles, espacios de trabajo y los medios para contactarles, además de su nivel de compromiso y poder de decisión sobre las actividades y estrategias de esta iniciativa, se ha realizado la siguiente matriz que resume los principales aspectos por contemplar para velar por la calidad, la satisfacción de las personas involucradas en la propuesta y el alcance de los objetivos propuestos.

CUADRO 1. MATRIZ DE INTERESADOS EN EL PROYECTO.

Registro de los interesados			
PROYECTO	Integrando Liderazgos	Fecha de Elaboración	Enero-julio 2020
PREPARADO POR:	Luis Fernando Solís Calvo	FECHA	
REVISADO POR:		FECHA	
		FECHA	

Nombre	Organización	Cargo	Información de contacto	Requisito sobre producto	Compromiso actual					Compromiso deseado					Matriz Poder / interés		
					I	R	N	A	L	I	R	N	A	L	Poder	Interés	
Blanca Rosa Boza	Federación	Presidenta	8851-1020 blancaboza@yahoo.com	Participación y continua. Liderazgo y convocatoria.					x						x	alto	alto
Vivian Leal		Presidenta auxiliar	8814-8380 vivianlealb@gmail.com	Participación activa y continua Suplencia y liderazgo						x					x	bajo (depende)	alto
Ana Gloria Romero	BioRed Centroamericana y del Caribe	Secretaría (Representante Costa Rica)	8351-2158 anasovicostarica@gmail.com	Contacto entre pares.				x					x			bajo	alto
Rocío Sáenz	Foro Permanente de cáncer en mujeres de Costa Rica	Coordinadora general	8844-4011 foro.cancermujeres@ucr.ac.cr	Contacto con academia				x					x			bajo	alto
Gonzalo Azúa	Caja Costarricense de Seguro Social	Director Programa Fortalecimiento de la Atención Integral del cáncer	8382-8502 gazua@ccss.sa.cr	Contacto con sector salud				x					x			bajo	alto
César Gamboa	Ministerio de Salud	Director del Consejo de Cáncer	8855-4243 cesargamboams@gmail.com					x					x			bajo	alto

I= Inconsistente, R= resistente, N= neutral, A= apoya, L= Lidera
 Poder/ Interés En la parte superior P = Poder / I= interés
 Del 1 al 5 (bajo, medio, alto). A= alto, I= intermedio, B= bajo.

ALCANCES:

Con este proyecto se espera contar con tres productos importantes, que van alineados con el desarrollo de cada uno de los objetivos propuestos. En este sentido, se consideran los siguientes alcances o resultados esperados:

Se espera que, con la ejecución del proyecto, a su cierre se pueda contar con un documento físico concreto sobre el marco estratégico de la Federación, que incluya una planificación clara, consensuada por todos los miembros, cuya misión y visión les motive en el trabajo cotidiano, les permita aumentar su sentido de pertenencia e integre procesos participativos que permitan su interacción e integración.

Las actividades propuestas pretenden la creación de espacios que permitan a los miembros interactuar. Por ello se procurará que queden plasmados como procesos continuos, contemplados en la planificación de la Federación, permitiendo así la puesta en común de deseos, necesidades, logros y retos de las ONG miembros, además del desarrollo de las habilidades de sus líderes y la posibilidad de compartirlas entre pares.

La *Escuela* con que actualmente cuenta la Federación como una de sus comisiones se pretende consolidar como un espacio planificado y estructurado, para lo cual se ofrece una propuesta curricular, que puede incluir de manera permanente actividades formativas y pedagógicas para sus miembros, de modo que, mediante un programa educativo y una biblioteca de material, se pueda acceder al recurso necesario de forma permanente y exista la posibilidad de replicarlo y mejorarlo anualmente.

A partir de lo anterior se persigue que, desde un liderazgo compartido y colaborativo, los miembros de la Federación, acompañados de la Junta Directiva y conducidos por el equipo de trabajo, tengan la posibilidad de reconstruir su modelo de gestión, de tal manera que éste se oriente hacia la integración participativa y se configure como una organización abierta al aprendizaje que realiza cambios continuos, profundos y que identifica los retos a los que se enfrenta como oportunidades hacia el crecimiento y el éxito.

Los tres productos entregables del proyecto son:

- Marco estratégico de la Federación reelaborado.
- Encuentro anual de miembros definido, para realizarse con una periodicidad anual.
- *Escuela* estructurada como medio para la educación continua.

ALCANCES:

Alcanzar con éxito cada uno de los anteriores depende de factores tanto internos como externos que habrá que contemplar, pues en la medida que se atiende a ellos se podrá lograr los objetivos planteados y ofrecer la oportunidad de constituirse como una organización abierta al aprendizaje para el cambio.

Algunos de estos factores pueden ser el contexto nacional en que se mueve la Federación, su actual método de trabajo, la existencia o inexistencia de políticas organizacionales, infraestructura disponible, cultura y clima organizacional, entre otros.

GESTIÓN DE RIESGOS PARA ASEGURAR LA CALIDAD:

Para una correcta gestión de riesgos que puedan surgir eventualmente con el desarrollo del proyecto, se contemplan los escenarios desde diferentes perspectivas, teniendo:

1. RIESGOS TÉCNICOS

Será necesario contemplar toda la logística que implica la ejecución del proyecto con el fin de que esta no se vea interrumpida.

Por ello, para la calidad de los resultados se requiere que exista acompañamiento y soporte de la Junta Directiva, conocimiento de la propuesta por los miembros, anuencia a integrarse en el proceso, una asistencia continua y compromiso con el desarrollo de las actividades, obteniéndose el alcance de los objetivos y acuerdos finales para el trabajo articulado.

2. RIESGOS EXTERNOS

Se consideran riesgos externos aquellas situaciones que, por cuestiones ajenas a la Federación, pueden entorpecer la aplicación de las actividades que comprende la propuesta. Así, por ejemplo, la situación sanitaria global que ha enfrentado el mundo con la pandemia puede generar que los objetivos de las organizaciones y por ende de la Federación se redirijan a atender situaciones específicas emergentes, lo cual podría postergar el inicio del proyecto.

GESTIÓN DE RIESGOS PARA ASEGURAR LA CALIDAD:

3. RIESGOS INTERNOS A LA FEDERACIÓN

El principal riesgo a nivel interno tiene que ver con la capacidad de acceso a los recursos. Uno de los principales retos que enfrentan las ONG en términos generales es la capacidad de captar recursos financieros externos, en este sentido se plantea que “Integrando Liderazgos” no requiera de una inversión monetaria elevada.

Sin embargo, será necesario coordinar el espacio físico pues se conoce que la Federación carece de uno propio, además que se torna indispensable que la ejecución del proyecto esté a cargo de una persona que conozca el contexto, por lo que, si se asume por algún consultor, la ruta de trabajo podría verse modificada.

4. RIESGOS DE LA DIRECCIÓN

Se conoce que la Federación es conformada por diferentes líderes, entre los que se distinguen personalidades y capacidades de gestión distintas, además de estilos y enfoques de liderazgo diversos.

En este sentido, será indispensable que la dirección del proyecto en la conducción del proceso integre las visiones, perspectivas y opiniones de todas las personas que participen sin rango de jerarquía, indiferentemente del puesto que ocupe, la trayectoria con que cuente o el conocimiento que posea, pues el objeto mismo del proyecto es la posibilidad de colocar tales recursos al alcance de la organización como un todo.

5. BÚSQUEDA DE LA CALIDAD

Con el objetivo de minimizar los eventos negativos que puedan surgir ante eventualidades y maximizar los positivos hacia la construcción de oportunidades, para asegurar la calidad del proyecto se buscará:

Promover siempre la satisfacción y el disfrute de los miembros de la Federación al participar de las diferentes estrategias y actividades.	Permanecer prestando atención y escucha a las sugerencias y observaciones que puedan tener quienes participen, en aras de buscar un proceso que sea placentero para el grupo.
Integrar los cambios que se requiera durante el proceso de ejecución, con el fin de lograr el alcance de los objetivos.	Generar un ambiente de confianza, credibilidad, respeto, aceptación, tolerancia y por supuesto, integración.

GESTIÓN DEL TIEMPO:

El proyecto se fundamenta en el proceso de investigación que tuvo lugar en el período enero - diciembre 2019, el cual incluye el análisis de los resultados obtenidos. Su planificación se llevó a cabo durante los meses de enero - agosto 2020, pensando en la presentación y coordinación logística para su desarrollo en los meses setiembre - diciembre 2020. La propuesta además plantea la presentación inicial de los resultados del proceso investigativo y la planeación del proyecto, con las entidades correspondientes en enero 2021 para tener oficialmente el inicio de actividades en febrero y finalizar en setiembre, con un período de 9 meses de ejecución.

Como se ha mencionado con anterioridad, se busca que el proyecto pueda ser ejecutado de manera no disruptiva con la actual gestión de la Federación. Por el contrario, se pretende que las actividades se vayan ejecutando fluidamente dentro de su dinámica de trabajo, pero siendo claro que se participa de un proyecto que ha sido identificado como una prioridad y oportunidad de mejora.

En este sentido, si bien se proponen sus actividades siguiendo un hilo conductor con fechas de aplicación específicas, el desarrollo de las mismas dependerá de la población involucrada, por lo que los tiempos de ejecución podrían eventualmente verse ampliados, sin que ello se traduzca en una dificultad para el alcance de los objetivos propuestos.



CAPÍTULO III.

¿EN QUÉ CONSISTE INTEGRANDO LIDERAZGOS?

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES:

1. OBJETIVO GENERAL



Construir un modelo de gestión que permita la integración participativa de los miembros de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica, desde un enfoque de liderazgo colaborativo, objetivos comunes y trabajo en equipo.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1** Estructurar el marco estratégico bajo la que se sustenta el quehacer de la Federación.
- 2** Promover espacios para la interacción entre los miembros y el fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo.
- 3** Desarrollar un mecanismo de educación continua que consolide a la Federación como una organización aprendiente.

3. ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

A. Estrategias pre-proyecto:

-  **Sesión de Validación “Grandes Líderes, grandes oportunidades”:** resultados de investigación y propuesta de proyecto como oportunidad de mejora.
-  **Encuentro de Líderes “Grandes oportunidades hacia la Integración”:** presentación modo taller de resultados de investigación y propuesta de proyecto como oportunidad de mejora.

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES:

B. OBJETIVO ESPECÍFICO 1

Estructurar el marco estratégico bajo la que se sustenta el quehacer de la Federación.

Estrategias:



Conversatorio "Integrados en la Historia"



Taller participativo de Construcción "Pensando estratégicamente".

Actividades:

- Consolidar la historia, con la inclusión de cada miembro participante.
- Revisar Misión, Visión, Valores, Objetivos, estrategias organizacionales.
- Generar estructura para los comités según responsables, participantes, roles, funciones, responsabilidades.
- Proponer estrategias participativas para una continua planificación conjunta y monitoreo de las acciones de la Federación.
- Generar un nuevo documento para el plan estratégico de la Federación, que se consolide como su carta de presentación.

C. OBJETIVO ESPECÍFICO 2

Promover espacios para la interacción entre los miembros y la aplicación de sus habilidades de liderazgo.

Estrategias:



Feria Social de ONG "Reconociéndonos" (Se propone continuar con un encuentro anual).



Taller "Construyendo nuestra estrategia de comunicación interna".

Actividades:

- Exponer la labor de cada ONG, misión y visión, proyectos, logros, etc.
- Identificar y describir los puntos convergentes entre los miembros que puede potenciar sus habilidades de liderazgo.

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES:

- Identificar y discutir los aspectos que podrían permitir un sentido de pertenencia colectivo que promueva la motivación en los miembros.
- Generar propuestas que permitan lograr un efectivo trabajo en equipo según la dinámica de la Federación.
- Construir de forma participativa una estrategia de comunicación interna..

D. OBJETIVO ESPECÍFICO 3

Desarrollar un mecanismo de educación continua que consolide a la Federación como una organización aprendiente.

Estrategias:

 **Cine Foro “Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas”.**

 **Taller “La Escuela: donde nace la organización que aprende”.**

Actividades:

- Identificar los puntos de mejora de la Federación a la luz de “Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas”.
- Proponer estrategias para el desarrollo de hábitos que direccionen a la Federación hacia el aprendizaje continuo.
- Revisar los mecanismos que sustentan la *Escuela*.
- Describir las necesidades permanentes de la Federación en términos formativos.
- Reestructurar la *Escuela* de acuerdo con las necesidades actuales de la Federación.
- Generar un posible programa educativo (Se brindará una base de propuesta curricular, ver Anexo).
- Recopilar el material educativo del que se dispone.
- Generar una “biblioteca” de material educativo.

OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES:

E. Estrategias post-proyecto:

- ➔ *Taller de Evaluación: Compartiendo Experiencias.*
- ➔ *Sesión de Devolución "Líderes integrados: La Federación como una organización abierta al aprendizaje"*



ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN:

CUADRO 2. MATRIZ PARA LA PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES SEGÚN RECURSOS Y TIEMPO, DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

<i>Objetivo General</i>		Construir un modelo de gestión que permita la integración participativa de los miembros de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica, desde un enfoque de liderazgo colaborativo, objetivos comunes y trabajo en equipo.		
<i>Objetivo Específico</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividades</i>	<i>Recursos</i>	<i>Tiempo</i>
1. Estructurar el marco estratégico bajo la que se sustenta el quehacer de la Federación.	Conversatorio "Integrados en la Historia"	Consolidar la historia, con la inclusión de cada miembro participante.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espacio Físico para albergar a 50 personas aproximadamente, equipado con sillas y mesas. ✓ Material de oficina (papel construcción, periódico, marcadores, etc.) ✓ Equipo Audiovisual. ✓ Refrigerio. 	Una sesión de una mañana (4 horas).
		Revisar Misión, Visión, Valores, Objetivos, estrategias organizacionales.		
	Taller participativo de Construcción "Pensando estratégicamente"	Generar estructura para los comités según responsables, participantes, roles, funciones, responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espacio Físico para albergar a 50 personas aproximadamente, equipado con sillas y mesas. ✓ Material de oficina (papel construcción, periódico, marcadores, fichas, lapiceros, etc.) ✓ Equipo Audiovisual. ✓ Refrigerio. 	Una sesión de una mañana (4 horas).
		Proponer estrategias participativas para una continua planificación conjunta y monitoreo de las acciones de la Federación.		
		Generar de forma participativa un nuevo documento para el plan estratégico de la Federación, que se consolide como su carta de presentación.		
	<i>Objetivo Específico</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividades</i>	<i>Recursos</i>
2. Promover espacios para la interacción entre los miembros y la aplicación de sus habilidades de liderazgo.	Feria Social de ONG "Reconociéndonos"	Exponer la labor de cada ONG, misión y visión, proyectos, logros, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espacio Abierto con disposición para stands, equipado con sillas y mesas (el número dependerá de la cantidad de stands). ✓ Papelería impresa sobre cada ONG expuesta (lo gestiona cada ONG) ✓ Equipo de Audio. ✓ Refrigerio para los expositores de los stands. 	Una sesión de una mañana (4 horas).
	Conversatorio "Identificándonos"	Identificar y describir los puntos convergentes entre los miembros que pueden potenciar sus habilidades de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espacio físico cerrado para la puesta en común de experiencias. ✓ Material de oficina (papel construcción, periódico, marcadores, fichas, lapiceros, etc.) ✓ Equipo Audiovisual. 	Una sesión de una mañana (2 horas).
	Taller "Construyendo comunicación"	Identificar y discutir los aspectos que podrían permitir un sentido de pertenencia colectivo que promueva la motivación en los miembros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espacio Físico para albergar a 50 personas aproximadamente, equipado con sillas y mesas. ✓ Material de oficina (papel construcción, periódico, marcadores, etc.) ✓ Equipo Audiovisual. 	Una sesión de una mañana (4 horas).
		Generar propuestas que permitan lograr un efectivo trabajo en equipo según la dinámica de la Federación.		

ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN:

CUADRO 2. MATRIZ PARA LA PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES SEGÚN RECURSOS Y TIEMPO, DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

<i>Objetivo General</i>		Construir un modelo de gestión que permita la integración participativa de los miembros de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica, desde un enfoque de liderazgo colaborativo, objetivos comunes y trabajo en equipo.		
<i>Objetivo Específico</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividades</i>	<i>Recursos</i>	<i>Tiempo</i>
		Construir de forma participativa una estrategia de comunicación interna.	✓ Refrigerio.	
3. Desarrollar un mecanismo de educación continua que consolide a la Federación como una organización aprendiente.	Cine Foro “Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas”	Identificar los puntos de mejora de la Federación a la luz de “Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas”.	✓ Espacio Físico para albergar a 50 personas aproximadamente, equipado con sillas y mesas. ✓ Equipo Audiovisual.	Una sesión de una mañana (4 horas).
		Proponer estrategias para el desarrollo de hábitos que direccionen la Federación hacia el aprendizaje continuo.	✓ Material de oficina (papel construcción, periódico, marcadores, fichas, lapiceros, etc.) ✓ Refrigerio.	
	Taller “La Escuela: donde nace la organización que aprende”	Revisar los mecanismos que sustentan la <i>Escuela</i> .	✓ Espacio Físico para albergar a 50 personas aproximadamente, equipado con sillas y mesas. ✓ Material de oficina (papel construcción, periódico, marcadores, etc.)	Una sesión de una mañana (4 horas).
		Describir las necesidades permanentes de la Federación en términos formativos.	✓ Equipo Audiovisual. ✓ Refrigerio.	
		Reestructurar la <i>Escuela</i> de acuerdo con las necesidades actuales de la Federación. Generar un posible programa educativo (Se brindará una base de propuesta curricular).		
<i>Objetivo Específico</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividades</i>	<i>Recursos</i>	<i>Tiempo</i>
POST-PROYECTO	Propuesta para la Junta Directiva de seguimiento al taller “La Escuela: donde nace la organización que aprende”	Recopilar el material educativo del que se dispone.	✓ Estas actividades se dirigen a la Junta Directiva con el objetivo de poder dar seguimiento a la estructura de la Escuela. ✓ Para ello se requiere el uso de computadora y, de acuerdo con la disponibilidad de recurso humano de la Federación podría implicar el apoyo de una persona profesional en el área informática y educativa.	Según disposición y disponibilidad de la Federación.
		Generar una “biblioteca” de material educativo.		
	Taller de Evaluación: Compartiendo experiencias.	Se desarrollará el taller con actividades basadas en los siguientes ejes: <ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia de las Estrategias • Planificación y estructura del proceso • Participación de la persona que facilita y las destinatarias. • Tiempo asignado para cada estrategia • Recursos utilizados • Aprendizajes obtenidos • Puntos de mejora identificados. 	✓ Espacio Físico para albergar a 50 personas aproximadamente, equipado con sillas y mesas. ✓ Material de oficina (papel construcción, periódico, marcadores, etc.) ✓ Equipo Audiovisual. ✓ Refrigerio.	Una sesión de una mañana (2 horas).

CRONOGRAMA DE GANTT:

De acuerdo con lo planeado, se pretende validar el proyecto previo a su ejecución tanto con la Junta Directiva como con los miembros de la Federación en el mes de enero de 2021. De esta forma, en el período de febrero a agosto del mismo año se estarían realizando las diferentes estrategias propias de los objetivos del proyecto, para finalizar con la evaluación y divulgación de resultados posterior a su ejecución, en el mes de setiembre.

Estrategias	Meses									
	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ag-21	Sept-21	
I. PRE-PROYECTO										
Sesión de Validación "Grandes Líderes, grandes oportunidades"	■									
Encuentro de Líderes "Grandes oportunidades hacia la Integración"		■								
II. PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO: Estructurar el marco estratégico bajo la que se sustenta el quehacer de la Federación.										
1.1. Conversatorio "Integrados en la Historia"			■							
1.2. Taller participativo de Construcción "Pensando estratégicamente"				■						
III. SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO: Promover espacios para la interacción entre los miembros y la aplicación de sus habilidades de liderazgo.										
2.1. Feria Social de ONG "Reconociéndonos"					■					
2.2. Conversatorio "Identificándonos"						■				
2.3. Taller "La Escuela: donde nace la organización que aprende"							■			
IV. TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO: Desarrollar un mecanismo de educación continua que consolide a la Federación como una organización aprendiente.										
3.1. Cine Foro "Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas"								■		
3.2. Taller "La Escuela: donde nace la organización que aprende"									■	
V. POST-PROYECTO										
Taller de Evaluación: Compartiendo experiencias.										■
Sesión "Líderes integrados: La Federación como una organización abierta al aprendizaje" (presentación final de resultados para la Federación)										■

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES:

El proyecto *“Integrando Liderazgos: Unión de líderes, gratitud en pacientes”* busca demostrar que la integración entre líderes y la articulación de sus habilidades de liderazgo con la gestión de la Federación a través de procesos que permitan el aprendizaje y cambio constantes; se traducen en gratitud y satisfacción en las y los pacientes que hacen uso de sus servicios. Esto alineado con su actual misión, que establece **“fortalecer un frente común ante las autoridades, desarrollando y consolidando el trabajo en equipo para asegurar los derechos de los pacientes”**.

Para la ejecución de *“Integrando Liderazgos”* se visualizan dos posibles escenarios en términos de comunicaciones. Por una parte, se concibe la comunicación a nivel interno de la Federación, que se pretende sea una comunicación horizontal no jerarquizada, fluida, asertiva y que busque la igualdad de condiciones en opinión, apertura a los comentarios y construcción conjunta de propuestas desde la perspectiva colectiva de las necesidades comunes.

A nivel externo, se buscará divulgar el proyecto su ejecución con actores sociales de relevancia y que interactúan en diferentes espacios con los miembros de la Federación.

1. COMUNICACIÓN INTERNA

En la comunicación interna se visualizan dos actores de relevancia, inicialmente la dirección del proyecto deberá mantener una clara y fluida comunicación con la Junta Directiva de la Federación en tanto este es el ente que tiene a su alcance la toma de decisiones en representación de la totalidad de organizaciones que la conforman. Por ende, su validación y aprobación permitirá integrar de previo y durante la ejecución de la iniciativa, las observaciones y puntos de mejora de modo que facilite el compromiso con su desarrollo.

Además, tras reconocer que el eje central del proyecto es la integración de los miembros de la Federación para consolidarse como una organización aprendiente; es indispensable que a lo largo de todo su desarrollo se les visualice como líderes, pieza clave del proyecto, cuya interacción entre sí y con la gestión se busca fortalecer para generar un efecto positivo en cadena hacia la Federación, que eventualmente beneficiaría a quienes hacen uso de sus servicios.

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES:

2. COMUNICACIÓN EXTERNA

En vista que la Federación se reconoce como la máxima entidad que acuerpa, reúne y representa a nivel nacional a las ONG que brindan apoyo a pacientes con determinadas enfermedades, se considera indispensable la comunicación con actores externos que resultan vinculantes y que eventualmente, por motivos de posicionamiento de la Federación, sería conveniente que conozcan el proyecto y los resultados obtenidos con su aplicación una vez finalizado.

En este sentido, como entidades externas iniciales se reconocen tres subcategorías de destinatarios de esta estrategia: sector salud, sector académico y entidades pares o afines.



Estos son considerados de relevancia pues son los sectores con los que principalmente se vincula actualmente la gestión de la Federación en la actualidad. El sector salud es siempre prioritario pues es su espacio cotidiano de trabajo, las universidades se conciben como un actor de relevancia al que será necesario extender comunicaciones sobre el proyecto, en tanto las organizaciones miembro han venido desarrollando procesos conjuntos para su formación continua.

Finalmente, será necesario que el proyecto pueda exponerse con entidades pares o afines a la Federación ya que este proceso podría ser considerado una buena práctica en términos de gestión, por lo que dar a conocer sus avances en materia de gestión y cambio permitirá aumentar su posicionamiento y la credibilidad en su trabajo.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS Y ADQUISICIONES:

La ejecución de la iniciativa aquí expuesta implica la gestión de diferentes recursos, dentro de los cuales se contempla como esencial, sin lugar a dudas, el recurso humano, además de insumos materiales de oficina para la realización de actividades lúdicas que implican la construcción colectiva.

También, dada la población a la que se dirige la propuesta, se toman en consideración otros recursos necesarios como el servicio de alimentación para las diferentes sesiones, la infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades según los requerimientos de cada una, sea espacio para actividades formales cerradas o abiertos para dinámicas más participativas como la Feria de ONG.

En este sentido, con base en los recursos necesarios, se realizó el siguiente cuadro, que describe las adquisiciones que se requieren para cada una de las actividades propuestas, así como el presupuesto necesario para tales efectos y otros detalles de relevancia.

CUADRO 3. MATRIZ DE ADQUISICIONES Y RECURSOS SEGÚN ACTIVIDAD DEL PROYECTO “INTEGRANDO LIDERAZGOS”.

Tiempo	Actividad	Presupuesto Total	Recursos necesarios	¿Hacer o comprar?	Presupuesto unitario	Criterio de selección
PRE-PROYECTO	Sesión de validación <i>“Grandes líderes, grandes oportunidades”</i>	\$845	Facilitador	Contratar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento del contexto de la Federación. ● Conocimiento en Gestión de Proyectos, Salud y Gestión Educativa.
			Refrigerio	Comprar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad ● Precio
			Material de oficina	Comprar	\$45	<ul style="list-style-type: none"> ● Precio
			Infraestructura	Alquiler o préstamo	\$200	<ul style="list-style-type: none"> ● Ubicación
	Encuentro de Líderes <i>“Grandes Oportunidades hacia la integración”</i>	\$845	Facilitador	Contratar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento del contexto de la Federación ● Conocimiento en Gestión de Proyectos, Salud y Gestión Educativa.
			Refrigerio	Comprar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad ● Precio
			Material de oficina	Comprar	\$45	<ul style="list-style-type: none"> ● Precio
			Infraestructura	Alquiler o préstamo	\$200	<ul style="list-style-type: none"> ● Ubicación

Tiempo	Actividad	Presupuesto Total	Recursos necesarios	¿Hacer o comprar?	Presupuesto unitario	Criterio de selección
DURANTE EL PROYECTO	Conversatorio <i>“Integrados en la Historia”</i>	\$845	Facilitador	Contratar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del contexto de la Federación Conocimiento en Gestión de Proyectos, Salud y Gestión Educativa.
			Refrigerio	Comprar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> Calidad Precio
			Material de oficina	Comprar	\$45	<ul style="list-style-type: none"> Precio
			Infraestructura	Alquiler o préstamo	\$200	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación
	Taller participativo de Construcción <i>“Pensando estratégicamente”</i>	\$845	Facilitador	Contratar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del contexto de la Federación. Conocimiento en Gestión de Proyectos, Salud y Gestión Educativa.
			Refrigerio	Comprar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> Calidad Precio
			Material de oficina	Comprar	\$45	<ul style="list-style-type: none"> Precio
			Infraestructura	Alquiler o préstamo	\$200	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación

Tiempo	Actividad	Presupuesto Total	Recursos necesarios	¿Hacer o comprar?	Presupuesto unitario	Criterio de selección
DURANTE EL PROYECTO	Feria Social de ONG <i>“Reconociéndonos”</i>	\$1600	Refrigerio	Comprar	\$600	<ul style="list-style-type: none"> Calidad Precio
			Infraestructura	Alquiler o préstamo	\$400	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación
			Toldos	Alquiler o préstamo	\$600	<ul style="list-style-type: none"> precio
			Equipo de Audio	Préstamo	-	<ul style="list-style-type: none"> La Federación cuenta con posibilidad de tenerlo prestado.
	Conversatorio <i>“Identificándonos”</i>	\$845	Facilitador	Contratar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento del contexto de la Federación. Conocimiento en Gestión de Proyectos, Salud y Gestión Educativa.
			Refrigerio	Comprar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> Calidad Precio
			Material de oficina	Comprar	\$45	<ul style="list-style-type: none"> Precio
			Infraestructura	Alquiler o préstamo	\$200	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación

Tiempo	Actividad	Presupuesto Total	Recursos necesarios	¿Hacer o comprar?	Presupuesto unitario	Criterio de selección
DURANTE EL PROYECTO	Taller “Construyendo comunicación”	\$845	Facilitador	Contratar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento del contexto de la Federación. ● Conocimiento en Gestión de Proyectos, Salud y Gestión Educativa.
			Refrigerio	Comprar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad ● Precio
			Material de oficina	Comprar	\$45	<ul style="list-style-type: none"> ● Precio
			Infraestructura	Alquiler o préstamo	\$200	<ul style="list-style-type: none"> ● Ubicación
	Cine foro “Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas”	\$845	Facilitador	Contratar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento del contexto de la Federación. ● Conocimiento en Gestión de Proyectos, Salud y Gestión Educativa.
			Refrigerio	Comprar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad ● Precio
			Material de oficina	Comprar	\$45	<ul style="list-style-type: none"> ● Precio
			Infraestructura	Alquiler o préstamo	\$200	<ul style="list-style-type: none"> ● Ubicación

Tiempo	Actividad	Presupuesto Total	Recursos necesarios	¿Hacer o comprar?	Presupuesto unitario	Criterio de selección
DURANTE EL PROYECTO	Taller “La Escuela: donde nace la organización que aprende”	\$845	Facilitador	Contratar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento del contexto de la Federación. ● Conocimiento en Gestión de Proyectos, Salud y Gestión Educativa.
			Refrigerio	Comprar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad ● Precio
			Material de oficina	Comprar	\$45	<ul style="list-style-type: none"> ● Precio
			Infraestructura	Alquiler o préstamo	\$200	<ul style="list-style-type: none"> ● Ubicación
	Taller de Evaluación “Compartiendo experiencias”	\$845	Facilitador	Contratar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento del contexto de la Federación. ● Conocimiento en Gestión de Proyectos, Salud y Gestión Educativa.
			Refrigerio	Comprar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad ● Precio
			Material de oficina	Comprar	\$45	<ul style="list-style-type: none"> ● Precio

Tiempo	Actividad	Presupuesto Total	Recursos necesarios	¿Hacer o comprar?	Presupuesto unitario	Criterio de selección
			Infraestructura	Alquiler o préstamo	\$200	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación
POST-PROYECTO	Sesión de devolución “Líderes integrados: La Federación como una organización abierta al aprendizaje”	\$845	Facilitador	Contratar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del contexto de la Federación. • Conocimiento en Gestión de Proyectos, Salud y Gestión Educativa.
			Refrigerio	Comprar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Precio
			Material de oficina	Comprar	\$45	<ul style="list-style-type: none"> • Precio
			Infraestructura	Alquiler o préstamo	\$200	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación
	Sesión de divulgación “Líderes integrados: La Federación como plataforma de apoyo al paciente”	\$945	Facilitador	Contratar	\$300	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del contexto de la Federación. • Conocimiento en Gestión de Proyectos, Salud y Gestión Educativa.
			Refrigerio	Comprar	\$600	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Precio
			Material de oficina	Comprar	\$45	<ul style="list-style-type: none"> • Precio
			Infraestructura (Auditorio)	Préstamo	--	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación

COSTOS DEL PROYECTO:

Para la ejecución del proyecto se calculan los costos de acuerdo con lo requerido en términos de recurso humano, material, alimentación, infraestructura y equipo tecnológico.

RECURSO HUMANO

➡ Una persona para la conducción del proyecto.

➡ Una persona[1] para la elaboración de una plataforma que funcione a modo de “biblioteca educativa”.

[1] Esto dependerá de la disposición de la Federación y el acceso a recurso económico, por tanto no se considera actividad esencial sino post proyecto.

RECURSO MATERIAL

- ➡ Materiales de Oficina:
- Hojas blancas
 - Hojas de color
 - Fichas
 - Papel periódico
 - Papel construcción
 - Post-it
 - Marcadores de colores
 - Cartulinas
 - Lapiceros

EQUIPO TECNOLÓGICO

- ➡ Una computadora
- ➡ Parlantes
- ➡ Una extensión eléctrica
- ➡ Un proyector

ALIMENTACIÓN

➡ 8 refrigerios para 45 personas

➡ merienda para 100 personas (Feria)

INFRAESTRUCTURA

➡ Un lugar con un espacio cerrado, con mesas y sillas para 50 personas.

➡ Un lugar que incluya un espacio abierto para aproximadamente 100 personas, preferiblemente bajo techo o con toldos, para el desarrollo de la Feria.

COSTOS DEL PROYECTO:

CUADRO 4. DISTRIBUCIÓN DE COSTOS UNITARIOS Y TOTALES SEGÚN RUBRO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.

<i>Recursos</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Facilitador del proyecto	\$300 ² x estrategia realizada (total 9 estrategias)	\$2700
	\$200 (Elaboración de informe final.)	\$200
Material de Oficina	\$400 (incluye todos los requeridos)	\$400
Refrigerios	\$300 ³ x por estrategia (total 8 estrategias)	\$2400
	\$600 ⁴ (merienda para Feria, total 100 personas).	\$600
Infraestructura	\$200 (alquiler espacio cerrado por sesión de 4 horas, 8 sesiones)	\$1600
	\$400 (alquiler espacio físico abierto para la Feria)	\$400
Equipo Tecnológico	\$600 (Computadora)	\$600
	\$1000 (proyector)	\$1000
	\$50 (parlantes)	\$50
	\$10 (extensión eléctrica)	\$10
TOTAL	--	\$9960


[1] El costo incluye: \$50 planeación de la sesión, \$100 ejecución, \$50 sistematización.

[2] Se calculó el costo según cotizaciones con proveedores, para un total de 45 personas, incluyendo 40 miembros y posibles invitados especiales.

[3] Se contempla una merienda para 100 personas, pensando en ceder participación a dos personas por ONG en la Feria.

Cabe destacar que como parte del proyecto se ha elaborado una estrategia de comunicación que, adicionales a las actividades que implica la ejecución del proyecto, incluye dos sesiones adicionales previas a su ejecución y que constituyen la devolución tanto a la Junta Directiva como a los miembros regulares de la Federación, de los resultados de la investigación que sustenta el proyecto y este como tal.

Ambas sesiones se desarrollarían bajo la metodología taller y son:

 **Sesión de validación “Grandes líderes, grandes oportunidades” para la Junta Directiva.**

 **Encuentro de Líderes “Grandes Oportunidades hacia la integración”.**

En este sentido, si se incluye el costo de la estrategia, será necesario incluir los siguientes rubros: \$600 facilitador (\$300 x sesión), \$80 refrigerio Junta Directiva (10 personas), \$300 refrigerios miembros (45 personas), \$400 alquiler de espacio para dos sesiones; en cuyo caso el costo total se vería modificado:

COSTOS DEL PROYECTO:

CUADRO 5. DISTRIBUCIÓN DE COSTOS UNITARIOS Y TOTALES SEGÚN RUBRO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO Y SU ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.

<i>Recursos</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
Facilitador del proyecto	\$300 ⁵ x estrategia realizada (total 11 estrategias)	\$3300
	\$200 (Elaboración de informe final.)	\$200
Material de Oficina	\$400 (incluye todos los requeridos)	\$400
Refrigerios	\$300 ⁶ x por estrategia (total 8 estrategias)	\$2400
	\$600 ⁷ (merienda para Feria, total 100 personas).	\$600
	\$80 refrigerio Junta Directiva (10 personas)	\$80
	\$300 refrigerios miembros (45 personas)	\$200
Infraestructura	\$200 (alquiler espacio cerrado por sesión de 4 horas, 10 sesiones)	\$2000
	\$400 (alquiler espacio físico abierto para la Feria)	\$400
Equipo Tecnológico	\$600 (Computadora)	\$600
	\$1000 (proyector)	\$1000
	\$50 (parlantes)	\$50
	\$10 (extensión eléctrica)	\$10
TOTAL	--	\$11240

[5] El costo incluye: \$50 planeación de la sesión, \$100 ejecución, \$50 sistematización.

[6] Se calculó el costo según cotizaciones con proveedores, para un total de 45 personas, incluyendo 40 miembros y posibles invitados especiales.

[7] Se contempla una merienda para 100 personas, pensando en ceder participación a dos personas por ONG en la Feria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Álvarez, J.L. (2009). *Manual de proyectos de desarrollo bajo el enfoque de gestión orientada a resultados* (1 ed.). San José: Horizons.

Gil, F., Alcover, C.M., Rico, R., Sánchez-Manzanares, M. (enero-abril, 2011). Nuevas formas de Liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 38-47.

Goguelin, P. (1973). *Formación continua de adultos*. Madrid: Narcea S.A de Ediciones.

Gómez-Arias, R., Velázquez-Vélez, W., Rodríguez-Ospina, F., Yepes-Delgado, C., Lopera-Villa, J., Martínez-Ruiz, O., Roldán-Jaramillo, P., Vargas-Peña, G., Agudelo, N. (2013). *Manual de gestión de proyectos*. Universidad de Antioquia: Antioquia.

Project Management Institute, (2013). *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guides)*, -5a. ed- Pensilvania: EE.UU.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, Ch., Ross, R., Roth, G., Smith, R. (2000). *LA DANZA DEL CAMBIO; CÓMO CREAR ORGANIZACIONES ABIERTAS AL APRENDIZAJE*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Senge, P. M. (2006). *LA QUINTA DISCIPLINA; EL ARTE Y LA PRÁCTICA DE LA ORGANIZACION ABIERTA AL APRENDIZAJE* (2a. ed., 2a. reimp.). BUENOS AIRES: GRANICA.



ANEXOS:

**PROPUESTA ESTRATÉGICA CURRICULAR
PARA LA FEDERACIÓN.**

**"LA ESCUELA: DONDE NACE LA
ORGANIZACIÓN QUE APRENDE"**



TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS:	2
III. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	3
1. Perfil de Formación	3
<i>a. Saber conceptual:</i>	3
<i>b. Saber procedimental:</i>	4
<i>c. Saber Actitudinal:</i>	6
2. Fundamentación: Fundamentos del Diseño Curricular de la Propuesta	7
<i>a. Dimensión psicológica:</i>	7
<i>b. Dimensión sociológica:</i>	8
<i>c. Dimensión antropológica:</i>	9
<i>d. Dimensión filosófica:</i>	10
3. Conceptualización de currículo:	11
4. Nivel de concreción curricular de la propuesta.	13
a. Contexto Macro: Situación Nacional	14
b. Contexto Meso: La Federación	14
c. Contexto Micro: Las ONG	15
5. Modelo de diseño curricular	16
6. Enfoque curricular: Constructivismo	17
7. Definición y roles de quien aprende:	18
8. Definición y roles de quien enseña:	19
9. Definición y roles del contenido:	20
10. Definición y roles del proceso:	20
11. Definición y roles de la evaluación.	21
12. Definición y roles de los recursos:	21
13. Definición y roles del contexto:	22
14. Esquema de planificación con los elementos y componentes básicos:	22
IV. CONCLUSIONES:	29
Bibliografía:	30

I. INTRODUCCIÓN

La Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica, es un ente que reúne aproximadamente 35 líderes en representación de diferentes organizaciones no gubernamentales (ONG) que brindan apoyo y acompañamiento a personas que atraviesan un momento de vulnerabilidad en su salud.

Esta instancia tuvo sus cimientos en 2008 con la vinculación de tres ONG, ampliándose con el paso del tiempo a la cantidad que la conforman en la actualidad. No obstante, pese a su gran avance en términos de madurez y estructura, se ha evidenciado la existencia de una cultura fragmentada que dificulta la posibilidad de visualizar de forma sinérgica la Federación y trascender de ser percibida como un conjunto de organizaciones.

Desde esta óptica, a través de la investigación titulada *“Habilidades de Liderazgo para la Integración de los miembros de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica: Una propuesta de Gestión Educativa”*, se pretendería fortalecer dichas habilidades en la población, que posteriormente se pueda canalizar y concretar haciendo uso de la estrategia curricular que aquí se propone en aras de un proceso continuo e ininterrumpido.

Por ello, se ha propuesto como objetivo general de esta estrategia *“Fomentar procesos permanentes de construcción colectiva del conocimiento para el aprendizaje organizacional, desde la experiencia vivencial de los miembros de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica”*.

Lo anterior, se pretende alcanzar desarrollando una serie de saberes conceptuales, procedimentales y actitudinales fundamentados desde dimensiones como la psicología, sociología, antropología y filosofía que permiten concretar la propuesta en términos contextuales tanto a nivel macro o nacional, como meso en la Federación y micro en cada una de las ONG miembros.

El diseño, planificación y ejecución de la propuesta, se fundamenta en los componentes del *Enfoque Constructivista*, retomando elementos vinculantes desde el *Humanismo*, donde se contempla a **“quien enseña”** como la Federación (su Junta Directiva) y a **“quien aprende”** como los miembros. Se concluye con una matriz que reúne las principales estrategias, actividades y herramientas a utilizar para su ejecución, así como los mecanismos de evaluación más pertinentes de acuerdo al proceso.

II. OBJETIVOS:

General:

Fomentar procesos permanentes de construcción colectiva del conocimiento para el aprendizaje organizacional, desde la experiencia vivencial de los miembros de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica.

Específicos:

- 1.** Promover el desarrollo continuo de habilidades y capacidades de liderazgo, validando el historial personal de los miembros de la Federación, para el alcance de su desarrollo humano personal y social.
- 2.** Analizar los aspectos de la cultura y estructura organizacional de la Federación que intervienen en la integración sus miembros.
- 3.** Desarrollar estrategias para la aplicación del conocimiento en el quehacer de la Federación, que permitan la reflexión continua desde la experiencia de sus miembros.

III. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

1. Perfil de Formación

La propuesta que aquí se expone, se dirige al trabajo con los miembros de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica. Al mencionar a “los miembros” se hace referencia a las personas que lideran y representan cada una de las organizaciones que forma parte de la Federación.

En este grupo se ha identificado que, dado el contexto bajo el que surgen las diferentes ONG y como resultado de algunas características presentes en el ámbito que desarrollan su labor, existe una clara fragmentación que dificulta el trabajo colectivo entre ellas, lo que además diluye la toma de decisiones hacia el bien común, y genera poco apego y conocimiento de la totalidad de sus miembros a su misión, visión, valores y objetivos organizacionales, dificultando que exista un sentido de pertenencia compartido por todos ellos.

Así, en reconocimiento de las características propias de esta población, se pretende que a través de la presente propuesta se pueda responder a tres diferentes saberes: conceptual, procedimental y actitudinal.

a. Saber conceptual:

Este corresponde a la comprensión del estudiante respecto del conocimiento que adquiere, ofreciendo las bases cognitivas para que pueda incursionar en su campo de formación. De acuerdo con Díaz-Barriga y Hernández (2002, p.53) “Se construye a partir del aprendizaje de conceptos, principios y explicaciones, los cuales no tienen que ser aprendidos en forma literal, sino abstrayendo su significado esencial o identificando las características definitorias y las reglas que los componen”. El saber conceptual responde a hechos, los cuales relaciona con conocimientos que se van comprendiendo gradualmente. Al respecto, Coll y otros (1992) mencionan que

Los hechos se definen como datos puntuales que son el objeto de la información, en cambio los conceptos son «marcos de interpretación» de los hechos: «para que los datos y hechos cobren significado, los alumnos deben disponer de conceptos que les permitan interpretarlos» (citado por Vázquez, 2001).

En este sentido, se requiere de un bagaje conceptual con el cual asociar la experiencia de aprendizaje para obtener su interpretación, es decir, “ocurre una asimilación sobre el significado de la información nueva, se comprende lo que se está aprendiendo, para lo cual es imprescindible el uso de los conocimientos previos pertinentes”. Díaz-Barriga y Hernández (2002, p.53).

Con base en los planteamientos anteriores, se definieron rasgos para el perfil que se propone desarrollar a través de la presente estrategia, los cuales se mencionan a continuación:

1. Interpretar la realidad a partir de la estructura organizacional con base en la que se desarrolla su gestión.
2. Analizar si las metodologías a partir de las cuales la Federación desarrolla su gestión permiten el alcance de metas y objetivos establecidos.
3. Evaluar a la luz de la situación actual, si los mecanismos de acción con base en los cuales se fundamenta la gestión de la Federación responden a la planificación estratégica, o si esta requiere un replanteamiento.
4. Interpretar la experiencia empírica obtenida a través de la práctica, respecto a las teorías sobre estilos y enfoques de liderazgo.
5. Reconocer la forma en que el desarrollo de habilidades de liderazgo fortalece el desarrollo humano personal y organizacional.
6. Reconocer el valor de su posición como formadores de formadores, en una intención de aprendizaje organizacional continuo.
7. Identificar cómo las relaciones de poder afectan la interacción como iguales entre los miembros.
8. Identificar los puntos de mejora dentro de la Federación hacia una cultura de diálogo, negociación y resolución de conflictos.
9. Analizar la forma en que la integración permite la puesta en común de ideas para la mejora colectiva.
10. Describir los mecanismos a través de los cuales la información se puede convertir en un recurso accesible a todos los miembros y comunidad de la Federación.

b. Saber procedimental:

Cuando se habla de saberes procedimentales, se está haciendo referencia a las acciones que se ejecutan de cierta manera en específico, como un procedimiento que demuestra la

capacidad que se tiene para hacer algo. Según Coll (1992, p. 84) es “(...) un conjunto de acciones ordenadas, orientadas a la consecución de una meta”, lo que demuestra que ya en esta etapa se tiene un objetivo por alcanzar posterior a los procedimientos mencionados.

Del mismo modo Díaz-Barriga y Hernández (2002, p.53), mencionan que:

El saber hacer o saber procedimental es aquel conocimiento que se refiere a la ejecución de procedimientos, estrategias, técnicas, habilidades, destrezas, métodos, etcétera. (...) el saber procedimental es de tipo práctico, porque está basado en la realización de varias acciones u operaciones.

En este sentido, se observa cómo los procesos implican el conocimiento y desarrollo de todas las aptitudes necesarias para el área en que se busque fortalecer la persona. Vázquez (2001, p.220) aporta que

“Los procedimientos son las habilidades o estrategias que los sujetos ponen en juego en el curso de los procesos cognoscitivos. Sin embargo, los procesos tienen una relación constitutiva con los objetos sobre los que ellos se ejercen, por lo tanto es preciso un estudio cuidadoso de los procedimientos específicos en cada dominio del saber, a partir de las características y exigencias del objeto de conocimiento de cada ciencia”.

Al ser un conjunto de estrategias que el individuo debe poner en acción ante sus procesos de aprendizaje, es necesario que exista claridad sobre el área en la que se desarrolla el proceso formativo, en tanto el ámbito de abordaje puede generar que los procedimientos varíen de una disciplina a otra. En esta propuesta se establecen los siguientes rasgos:

1. Planear una estructura organizacional en la que exista igualdad de condiciones y apertura para la participación de los miembros en la toma de decisiones.
2. Desarrollar procesos de gestión transparentes orientados a los objetivos y metas organizacionales, según sus valores.
3. Aplicar herramientas de autogestión y comunicación empática en la interacción con otros miembros.
4. Planear estrategias educativas para la formación continua de los miembros en temas de interés.
5. Modelar una cultura organizacional de liderazgo cooperativo, basada en relaciones horizontales entre los miembros.

c. *Saber Actitudinal:*

Por último, el saber actitudinal se refiere al *saber ser*, es decir las actitudes que se desea formar y fortalecer dentro del proceso educativo. Según Coll, las actitudes son “tendencias o disposiciones adquiridas y relativamente duraderas a evaluar de un modo determinado un objeto, persona o situación y a actuar en consonancia con dicha evaluación”, que se componen de “conocimientos, creencias, sentimientos, preferencias, acciones manifiestas y declaraciones de intenciones”. (Coll y otros, 1992, p. 137).

Para algunos autores la “*actitud*” proveniente de corrientes de pensamiento como la psicología social, a partir del análisis de las relaciones y la influencia que la sociedad genera. Sobre ello, Vázquez (2001, p. 221) expresa que

El concepto de actitud —tal como hoy se emplea en la bibliografía pedagógica corriente— proviene de la psicología social y es definido también en un contexto funcionalista-relacional, como una tendencia o predisposición más o menos duradera de raíz motivacional con componentes cognoscitivos y afectivo-volitivos, originada en las influencias sociales, que se incorpora como un rasgo de personalidad

Por ello, en esta propuesta se proponen como rasgos del saber actitudinal los siguientes:

1. Cooperar con apego a la misión, visión, valores y objetivos organizacionales para el alcance de las metas propuestas.
2. Valorar los recursos con que se cuenta (personales -individuales y colectivos- y organizacionales).
3. Participar activamente en los procesos formativos y de desarrollo humano personal, organizacional y social.
4. Integrar a los miembros en igualdad de condiciones para la discusión de temas de interés común.
5. Compartir con los miembros, experiencias de éxito que acontezcan en la cotidianidad organizacional desde la gestión, para el aprendizaje práctico.

2. Fundamentación: Fundamentos del Diseño Curricular de la Propuesta

El diseño y desarrollo curricular son resultado concreto de una realidad social e histórica que es mediada por los grupos humanos, su manera de pensar, su perspectiva de vida y el medio en que se desenvuelven. Molina (2014) explica que el acercamiento a las fuentes que proveen el contenido del currículum (persona que aprende, contexto, áreas del saber) se realiza mediante el sustento proveniente de ciencias como la psicología, sociología, antropología y filosofía.

En la presente propuesta se hará referencia a la forma en que se aplicarán cada una de las dimensiones anteriores en el contexto de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica, considerando ésta como una organización en la que existe la oportunidad de reconstruir un modelo de gestión que promueva el aprendizaje organizacional y el desarrollo de un liderazgo colaborativo. Estos se describen a continuación:

a. Dimensión psicológica:

Según Molina (2014), esta dimensión permite fundamentar el acercamiento que se tenga con el aprendiz, para conocer cómo reacciona al proceso educativo y la forma en que asimila el aprendizaje, interactúa con sus grupos y resuelve situaciones.

Meza-Morales (2012), añade que los fundamentos en la elaboración del currículo varían y dentro de ellos se encuentra el que hace referencia al desarrollo humano, que a su vez involucra un desarrollo físico y psicológico; explica que gracias al desarrollo humano las personas se pueden integrar a la sociedad demandante de ellos. (...) Hablar de desarrollo en el diseño curricular es volver la vista hacia las teorías que tratan de explicar el desarrollo del género humano. Conocer las etapas del desarrollo humano va a permitir seleccionar contenidos y actividades de aprendizaje. (p. 13)

Para su puesta en práctica, la propuesta tendrá un fundamento psicológico con base en el desarrollo humano de las personas que lideran las diferentes ONG que forman parte de la Federación, en tanto se estará trabajando con el grupo participante sobre el fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo, dentro de lo que intervienen una serie de procesos psicológicos respecto a cómo los conocimientos compartidos y construidos se traducen en el desarrollo de competencias específicas.

En la actualidad se plantea un currículo basado en competencias, en los distintos tipos de saberes como: conocer, saber hacer y saber ser; que en otras palabras se traducen a conocimientos, habilidades o destrezas, así como el aspecto actitudinal. (Meza-Morales, 2012, p. 15). Al pretender desarrollar estas habilidades se debe tener presente que se pueden encontrar muchos tipos de liderazgo y que éstos estarán permeados por las situaciones personales, de salud e historial de vida general de cada persona líder, lo cual conducirá a la definición de los objetivos y contenidos que se pretendan desarrollar de acuerdo a ese bagaje tan amplio entre líderes, pero además contemplando que se trabajará con un grupo de personas adultas, cuya etapa de vida implica aspiraciones y motivaciones específicas.

b. Dimensión sociológica:

La dimensión sociológica, según Molina (2014) constituye el proceso de concreción de intencionalidades y expectativas educativas que se plantean y puede sustentarse en la selección del contenido cultural sistematizado y cotidiano. El autor además menciona que esta dimensión “permite comprender los aportes del contexto sociocultural y las relaciones que se establecen entre las demandas sociales y el proceso curricular”.

Por su parte Gil (2009) argumenta que

No es posible pensar el currículum sin pensar en el contexto al que se debe y del que, en gran medida, depende. Más que tratarse de un objeto técnico, se trata de un objeto social e histórico (...) El Currículum de educación supone la concreción de los fines sociales y culturales de la educación del país (...) es, por ello, una praxis más que un objeto inerte o estático. Constituye una práctica de diálogo entre agentes sociales, técnicos, alumnos y profesores que lo moldean a partir de su expresión formal prescrita. (p.1)

Mediante la presente estrategia, se estará trabajando por la integración de los miembros de la Federación. Considerando que la integración “tiene, o al menos debería tener, una motivación esencialmente igualitaria, es decir, la intención de establecer y mantener la condición igualitaria de todos los ciudadanos” (Chuaqui, s.f. p.73), se considera el fundamento sociológico como un aspecto esencial para la estrategia.

Lo anterior debido a que, a nivel de la Federación, se requiere partir de posturas en las que se posicione igualdad entre los miembros, generando así una participación colectiva y más equitativa para la homologación en su modelo de gestión como equipo, cediendo voz y voto democrático e igualitario entre las partes. Asimismo, no se debe obviar que, al ser un cúmulo de organizaciones, pueden existir intereses de por medio que deben canalizarse poniendo en el centro de la discusión el bien común como prioridad de la propuesta.

c. Dimensión antropológica:

Molina (2014) establece que “Toda acción pedagógica debe adecuarse a las características culturales de los grupos en que se desarrollan esas acciones”. Y continúa mencionando que “El papel de la cultura en el proceso curricular se evidencia en el manejo de elementos curriculares como son el alumno y el contexto social (...) todos los comportamientos del individuo deben comprenderse y valorarse de acuerdo al grupo sociocultural al que éste pertenece”.

Al contemplar la antropología aplicada en los procesos formativos, Toruño-Arguedas (2016) defiende que

La educación(...)es una construcción histórica y contextualmente estructurada, motivo por el cual su desarrollo práctico se encuentra en una relación dialéctica con proyectos hegemónicos en áreas políticas, culturales y económicas, y las resistencias y contraproyectos provenientes de los grupos dominados y excluidos, es decir, es un escenario de construcción cotidiana donde confluyen los más diversos, y muchas veces antagónicos, grupos de presión para asegurarse espacios de incidencia en el proyecto cultural. (p. 31-32).

Dado que la propuesta es diseñada bajo lineamientos de Gestión Educativa, será necesario validar el contexto en el que se enmarca el trabajo y que se asocia, no sólo con procesos formativos de los miembros (líderes) como formadores de formadores, sino con los escenarios cotidianos en que cada ONG y la Federación como un todo están de por sí inmersos, donde se discute sobre la salud y enfermedad.

Esto será fundamental tenerlo presente, pues la cultura a nivel hospitalario (lugar donde tienen sede algunas de las ONG), así como el abordaje de la salud en general tiene cualidades propias con las que hay que saber trabajar en términos de relaciones de poder, de manejo de la información y por ende de quién “posee” el conocimiento. Asimismo, contemplando que los miembros de la Federación son en su mayoría personas supervivientes a ciertas enfermedades, lo que les coloca en una posición de defensa de sus derechos; se debe atender al desarrollo de sus habilidades sin invisibilizar sus conocimientos empíricos y lo que subyace en sus vidas como prioridades, desde las experiencias que han enfrentado.

d. Dimensión filosófica:

Molina (2014), menciona que la filosofía aporta al diseño curricular desde dos de sus ramas que son:

La rama axiológica sistematiza las aspiraciones en cuanto al tipo de ser humano que se espera alcanzar y desde ahí, se sustenta el planteamiento de los fines y objetivos.

La rama epistemológica concreta en lo referente a cómo se conoce qué es factible de ser conocido, con esto, se fundamenta el tratamiento del contenido curricular.

Al elaborarse en función de los individuos y la sociedad en la que se desarrollan estos, el currículum estará marcado por una serie de posicionamientos filosóficos sobre la vida y la interacción de los sujetos a partir de su propia realidad. Ante este panorama, será necesario primeramente conocer bajo qué realidad se encuentra la Federación, pero más importante aún, cómo es percibida y asimilada dicha realidad, que probablemente muestre variaciones respecto a la realidad específica dentro de cada ONG.

Al contemplarlo de esta manera, en términos axiológicos se contemplará los fines y objetivos de cada ONG, pero trascendiendo lo meramente individual y concretándolo en lo colectivo como Federación, por ello será necesario tomar como punto de partida su misión y visión organizacionales además de sus valores, con el objetivo de considerar si éstos son compartidos por la totalidad de los miembros, como la Federación lo quiere alcanzar.

Desde lo epistemológico, es necesario considerar que no todo el material es tangible y mucho del conocimiento y actitudes de las ONG miembro es material no visible pero que permea su

interacción, además que en términos de educación académica-formal existe mucha variedad entre los grados máximos alcanzados y, por ende, al conocimiento científico al que se tiene acceso.

Por ello, se requerirá partir de un conocimiento horizontal en el que su construcción se dé a partir de la relación realidad-experiencias-conocimientos-aprendizaje, validando recursos obtenidos desde lo empírico por cada líder y deconstruyéndolo para el acceso igualitario de la totalidad de miembros de la Federación y que favorezca el desarrollo de las habilidades que se pretende y con ello la integración de sus miembros.

3. Conceptualización de currículo:

El currículum como elemento fundamental en la educación, permite tener una visión amplia de todo el sistema que influye en los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como de las relaciones que se dan entre un elemento y otro que median en la dinámica de formación. En él confluyen tanto aspectos y elementos intrínsecos a la educación, como otros más de tipo externo. Meza-Morales (2012) menciona que

Si bien el currículo es una mirada en conjunto, es un todo organizado donde inciden fundamentos, elementos, contenidos, que actúan simultáneamente (...), debe ser abierto y flexible a las críticas, que debe tomar en cuenta el contexto, la sociedad y la cultura (...) el currículo tiene influencias externas; como la misma cultura, la ideología, la política, el sistema económico y, sobre todo, la ideología de quienes ostentan el poder tanto político como económico. (p.11).

Según algunos datos históricos para su conceptualización, Rodríguez (2017) destaca que “En la Edad Media, el currículum se relacionaba directamente con el *cuadrivium* que literalmente significa cuatro vías: Derecho, Cánones, Medicina y Teología. Esta idea del *cuadrivium* se mantuvo en las universidades europeas hasta el siglo XVIII”. (p. 426).

A su vez, Morín habla acerca de la importancia del currículo como herramienta de educación intercultural el cual respeta la diversidad, pero a su vez, forma una sólida identidad, propiciando el empoderamiento de los procesos de aprendizaje que lideran los quienes enseñan.

“Debemos preguntarnos y repreguntarnos por la reconstrucción de una pedagogía crítica para estos tiempos, pero que no se quede en la simple criticidad, sino que vaya

a la acción, considerando el ideal de la complejidad según el cual “la escuela debe enseñar la condición humana”. (Morin, 1999, p.37).

En esta línea, además resulta necesario identificar diferentes conceptualizaciones del currículum que han propuesto algunos autores con el objetivo de identificar similitudes y/o diferencias en cuanto a lo que éste comprende y cómo se define. El *currículum*, como lo describe Sacristán (2010, p.11) “Tiene una capacidad o un poder inclusivo que nos permite hacer de él un instrumento esencial para hablar, discutir y contrastar nuestras visiones sobre lo que creemos que es la realidad educativa”.

Respecto a su definición, primeramente, Glazman y De Ibarrola (citado por Guzmán-Paz, 2012) definen el *Currículum* como:

El conjunto de objetivos de aprendizaje, operacionalizados, convenientemente agrupados en unidades funcionales y estructuradas de tal manera que conduzcan a los estudiantes a alcanzar un nivel universitario de dominio de una profesión, que normen eficientemente las actividades de enseñanza y aprendizaje que se realizan bajo la dirección de las instituciones educativas responsables y, permitan la evaluación de todo el proceso de enseñanza.

Por otra parte, hace más de 20 años, Hirst (citado por Angulo-Rasco, 1994) mencionaba que “El término currículum, por supuesto, ha sido usado de muchas maneras, pero yo propongo que se lo defina como un programa de actividades diseñadas para que los alumnos a través del aprendizaje alcancen ciertos fines u objetivos específicos”; añadiendo: “Si el currículum es un plan que cubre actividades cuya finalidad es el logro de objetivos, es un plan que supone a su vez otros dos elementos, un contenido para ser usado, y unos métodos para ser empleados para el aprendizaje”. (p. 3).

Vílchez (2014), por otra parte, expone que “La palabra currículo es un sustantivo de origen latino que traduce literalmente “curso o pista donde se corre”. En su mismo origen etimológico sugiere avance y progreso, planteando el dilema teleológico y el dilema existencial de la educación.”

Mientras Coricá y Dinerstein (citado por Pérez-Pérez, s.f) presentan una perspectiva histórica, lineal y secuencial de las cuales resalta la propuesta de Gimeno:

“Es el eslabón entre la cultura y la sociedad exterior a la escuela y la educación, entre el conocimiento o la cultura heredados y el aprendizaje de los alumnos, entre la teoría (ideas, supuestos y aspiraciones) y práctica posible, dadas unas determinadas condiciones. Es la expresión y concreción del plan cultural que una institución escolar hace realidad dentro de unas determinadas condiciones que matizan ese proyecto”.

Además, Casarini (citado por Pérez-Perez, s.f) indica que: “Hay que pensar en el currículo en términos de proyecto; esta denominación es más abarcativa que la del plan de estudios entendido, de manera tradicional, como selección y secuencia de contenido. La idea de proyecto permite visualizar al currículum como la propuesta que determina lo que ocurre en el aula... que guía la práctica del docente y que al mismo tiempo retroalimenta el diseño de la propuesta original.”

Y Pérez-Pérez (s.f) asegura que “el currículum es el proyecto integral que vincula las necesidades sociales de formación de profesionistas y la propuesta educativa de las instituciones que atienden estas necesidades. No obstante, el currículum presenta diversos matices más allá de lo que se planea o se espera que sea, ante esta peculiaridad se definen también las modalidades del currículum.”

Para esta propuesta se prestará especial atención a dos de las conceptualizaciones antes mencionadas. Por una parte, la de Hirst, en tanto menciona que el currículo implica la definición y alcance de objetivos, con actividades previamente diseñadas validadas con suficiente contenido y métodos de aprendizaje.

Pero principalmente se tendrá como referente la definición expuesta por Meza-Morales pues concibe dentro de la definición de currículum aspectos como la visión colectiva y sinérgica, que le asigna cualidades de flexibilidad, dinamismo e integralidad. Un currículo debe ser planificado, tener una estructura coherente y alcanzar objetivos específicos, pero en términos educativos además debería responder al desarrollo y fortalecimiento de habilidades y competencias específicas.

4. Nivel de concreción curricular de la propuesta.

La estrategia curricular que aquí se propone, contempla diferentes niveles contextuales en tanto se reconoce que el aprendizaje es algo que se construye en un proceso continuo. Así, se valida a la persona en su nivel más interno e individual desde su experiencia en vinculación

con los espacios que interacciona a diario y la forma en que les percibe, la actitud que muestra ante diferentes eventos y la manera en que integra dichas experiencias a su aprendizaje.

En este sentido se toman en consideración los siguientes contextos para la concreción del currículum:

a. Contexto Macro: Situación Nacional

La propuesta curricular, sus contenidos, metodologías y estrategias, considerarán toda la situación actual que enfrenta el país y en la cual se ve involucrada la Federación y por ende sus miembros. Desde este panorama, se validará para el aprendizaje la situación social, política y económica que afecta la salud de la población en Costa Rica, especialmente con las altas cifras de incidencia de los diferentes tipos de cáncer en el territorio nacional.

Además se contemplan otras situaciones del contexto que son necesarias de contemplar respecto a la prestación de los servicios de salud, como por ejemplo, dificultades económicas de financiamiento de la Caja Costarricense de Seguro Social que podrían repercutir en la disposición de nuevos medicamentos, los altos costos de vida, el fuerte músculo que representan las compañías farmacéuticas, etc. Situaciones que plantean nuevos retos para las organizaciones de la sociedad civil que brindan soporte y acompañamiento a pacientes, así como a la Federación que las reúne pues de acá es de donde nace su lucha.

Aunado a lo anterior, se deberá considerar que estas personas desempeñan sus funciones en contacto con otras que, por posición socio-profesional, pueden percibirse con mayor poder y acreedores del conocimiento o la información, pues muchas de sus relaciones laborales y la posibilidad de construir currículum se verán mediadas a partir de la forma en que se circunscriben este contexto.

b. Contexto Meso: La Federación

En Costa Rica, se cuenta únicamente con una Federación que reúne las ONG que dan apoyo a personas con alguna situación adversa de salud. No obstante, al ser una entidad que las reúne, se ha identificado la dificultad actual para un trabajo colaborativo que atienda a necesidades comunes en una misma dirección, lo cual ha sido además reafirmado por la junta directiva de esta organización.

Este contexto ha llevado a un trabajo desarticulado que genera que la toma de decisiones sea de forma representativa por la junta y compartida, en el mejor de los casos, con la demás población. Esta situación ha traído una baja participación como resultado, pues no se generan mecanismos democráticos mediante los cuales la totalidad de sus miembros pueda tener un rol más activo.

En este contexto será necesario retomar los cimientos de la Federación para un aprendizaje desde los acontecimientos experimentados en sus raíces y reconsiderar las experiencias que trajeron la conformación de este ente, para que de esta forma exista una cultura de trabajo articulado a la misión y visión organizacionales.

c. Contexto Micro: Las ONG

A este nivel, se contempla la cultura en el contexto interno de cada una de las ONG miembros pues no se debe obviar que, al ser organizaciones, tienen también su labor independiente fuera de la Federación. Si bien, esta cultura es muy similar dentro de cada ONG, puede que se presenten diferencias según la patología en específico a la que se atiende o el ámbito de trabajo en el que se especialice, ya sea inclusión y equidad, derechos humanos, acompañamiento, etc.

Esta cultura responde a una plataforma histórica que justifica su razón social y la lucha por su legitimidad, a partir de experiencias individuales y personales (generalmente de quien la funda) que tuvieron un impacto emocional y motivan la solidaridad social. Por estos motivos, se torna indispensable que a nivel curricular en los procesos de formación dirigidos para quienes lideran estas instancias, se ceda validez al trabajo individual que se realiza desde cada una de ellas y se vele por la unidad de sus esfuerzos.

Esto además coadyuva a atender a necesidades latentes en la mayoría de sus miembros quienes, al iniciar un trabajo desde lo empírico sin conocimientos específicos de gestión y liderazgo, requieren fortalecer sus estrategias de planificación, sistematización y evaluación para su desarrollo personal y el de las personas que brindan sus aportes en cada organización.

5. Modelo de diseño curricular

Frente a las propuestas utilizadas para el diseño curricular que planteaban modelos de carácter técnico, lineales y de transmisión de conocimientos, fue necesario partir de propuestas que pusieran en juego la construcción del conocimiento en una dialéctica entre el quehacer del *docente-educador-facilitador*, hacia el *estudiante-educando-aprendiz*.

En un ejercicio de llevar los modelos de diseño curricular al contexto en el que se trabaja, se entenderá en el denominado **“rol del docente”** el que tiene la Federación en el proceso de aprendizaje organizacional deseado, en el que el **“rol del estudiante”** será asignado a los líderes de las diferentes ONG miembros. Lo anterior repensando la estructura educador-educando como una relación horizontal multidireccional, en la que todas las personas implicadas en el proceso de aprendizaje aprenden de las experiencias tanto personales como colectivas que se comparten.

En este sentido, la estrategia curricular que aquí se presenta, se basa en un Modelo Deliberativo y Práctico, pues según Escudero et al (1999) en su labor cotidiana los educadores no apoyan su acción en conocimiento teórico acerca de los principios del diseño curricular; sino que aplican sus conocimientos individuales y prácticos para decidir sobre qué se enseñan y cómo se enseña.

El modelo de corte deliberativo y práctico se refiere, según los autores citados, no sólo

“(…) a procesos participativos, sino tan sólo a la confluencia y el debate entre distintas perspectivas y grupos de interés teórico-disciplinar. (...) Cuando la deliberación se convierte en el eje y el motor del diseño curricular, éste deja de concebirse como una tarea de laboratorio, es decir, como una operación siempre previa a la práctica y sustancialmente distinta de ella. El diseño curricular aparece como un espacio de deliberación en el que se trata de alcanzar entre todos los participantes un consenso acerca del mejor argumento disponible para fundamentar una decisión o conjunto de decisiones. (ídem).

El diseño curricular desde este modelo y como proceso de toma de decisiones en educación, se democratiza, se acerca a los actores que forman parte de la comunidad educativa; además, el énfasis se traslada al análisis de la práctica diaria en la que tienen lugar los procesos de diseño y desarrollo curricular.

6. Enfoque curricular: Constructivismo

La propuesta se desarrolla desde un enfoque curricular constructivista, en el cual se ceda participación y un rol activo a las personas en su proceso de construcción y deconstrucción del conocimiento. Ortiz-Granja (2015) menciona que, al mezclar la educación con el constructivismo, se suele entender “la construcción del conocimiento” como dejar en libertad al educando, siendo que el educador solamente ofrece las herramientas y libera a los estudiantes a obtener sus propias conclusiones. Y explica que,

Esta es una concepción errónea del constructivismo puesto que este enfoque, lo que plantea en realidad es que existe una interacción entre el docente y los estudiantes, un intercambio dialéctico entre los conocimientos del docente y los del estudiante, de tal forma que se pueda llegar a una síntesis productiva para ambos y, en consecuencia, que los contenidos son revisados para lograr un aprendizaje significativo. (Ortiz-Granja, 2015, p. 94).

Lo anterior es importante tenerlo presente pues se requiere generar un proceso dialéctico de experiencias entre quien enseña y quien aprende, de modo que ambas posiciones puedan interactuar e intercambiar de manera orgánica para construir colectivamente el aprendizaje de acuerdo a la situación.

Serrano y Pons (2011) opinan que “La galaxia en la que se mueven los posibles enfoques para la interpretación constructivista de los procesos de enseñanza y aprendizaje se puede ubicar en un continuo que sitúa la construcción del conocimiento (...)”, lo que significa que es un proceso inacabado en el cual se intercambian ideas que apuntan siempre a la generación de nuevas experiencias de aprendizaje. Tal como se pretende con la estrategia que aquí se expone, en tanto se busca la construcción colectiva del conocimiento organizacional, y el trabajo participativo para la toma de decisiones desde la integración de sus miembros.

Además, se contemplan rasgos del enfoque humanista como un enfoque inclusivo en el que la intención es potenciar las habilidades de liderazgo a través de una propuesta educativa. El currículum de esta propuesta debe contemplar la diversidad de opiniones, experiencias, quehaceres y bagajes de las personas que conforman la Federación. Lo anterior, a sabiendas de que la construcción del currículum debe contemplar las necesidades de cada uno de sus miembros.

Jiménez-Castro (2008, p.70) al respecto menciona que “Los humanistas, fuertemente influenciados por las corrientes existencialistas, parten del supuesto de que la personalidad humana es una totalidad en continuo proceso de desarrollo. (...) para comprender al individuo es importante ubicarlo en su contexto”, motivo por el que no se podrá ignorar los niveles de concreción curricular mencionados anteriormente, pues son los espacios en los que se desenvuelven los miembros de la Federación al ejecutar sus labores y que les permite partir de una existencia colectiva que favorezca la interrelación humana.

En palabras de Howard Gardner citado por Fernández Batanero (2003): “El mayor error en la enseñanza durante los pasados siglos ha sido tratar a todos (...) como si fueran variantes del mismo individuo, y en este modo encontrar la justificación para enseñarles las mismas cosas de la misma manera”.

El conocimiento es una construcción del ser humano: cada persona percibe la realidad, la organiza y le da sentido en forma de constructos, gracias a la actividad de su sistema nervioso central, lo que contribuye a la edificación de un todo coherente que da sentido y unicidad a la realidad. (Ortiz-Granja, 2015, p. 96). Por lo tanto, desde esa construcción individual a nivel de las personas que lideran cada ONG representada, se construirá también un aprendizaje colectivo desde la Federación como un todo que edifica su propia realidad a partir de mecanismos de gestión y liderazgo abiertos a la participación.

7. Definición y roles de quien aprende:

Como se mencionó anteriormente, la propuesta es dirigida a los miembros de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica, siendo esta la población que se considera como aprendices. Desde esta perspectiva se tomará en consideración los siguientes aspectos respecto al rol que tendrán:

- Cada miembro deberá ir construyendo sus propias conclusiones del proceso de aprendizaje en que se encuentra inmerso y tendrá consciencia del contexto en el que se desenvuelve y que moldea su quehacer tanto en lo macro, como lo micro y meso.
- El aprendizaje se desarrollará a partir de la participación e interacción en los espacios de toma de decisiones y de construcción de propuestas, de todos los miembros en equipos de colaboración.

- Cada miembro irá generando su banco de recursos y herramientas para ir confrontando las situaciones que se puedan presentar en el proceso de aprendizaje, de modo que se constituyan como una estrategia a la que puedan acceder conforme continúan en la construcción de su conocimiento.
- Se partirá de la experiencia que acumula cada miembro desde su vivencia personal y los esfuerzos de cada organización frente a determinadas situaciones, para validar sus saberes y que estos sean un recurso hacia la generación de nuevos conocimientos colectivos.
- Al trabajar desde material existente a partir de la experiencia, cada miembro relacionará la estructura de sus experiencias con las de otros líderes de la Federación, para en conjunto construir nuevos conocimientos.
- La propuesta pretende que la atención se difunda entre la totalidad de los miembros de la Federación, donde cada uno de ellos sea considerado como agente activo, acreedor y generador de suficiente experiencia y conocimiento, participativo, analítico, crítico, reflexivo y propositivo.

8. Definición y roles de quien enseña:

Para el rol de “quien enseña” se considera a la Junta Directiva de la Federación como ese ente encargado de la formación continua y del desarrollo humano y social de sus miembros. Siendo por ello, los posibles ejecutores de esta estrategia.

En este sentido, su participación contemplará los siguientes aspectos:

- El rol de la Junta será de facilitadora de procesos, de líderes formadores de líderes, personas que conocen su experiencia, la utilizan para su continuo aprendizaje y la modelan para los miembros de la Federación.
- La Junta partirá siempre desde la democratización de la voz, cediendo importancia al sentir, saber y hacer de cada uno de los miembros, construirá la información de forma que les integre, la pondrá a su disposición y ofrecerá propuestas que atiendan a las situaciones que afronta cada organización.
- Desde la comunicación de experiencias, resultados y procesos, integrará a los miembros para el análisis de las situaciones y la propuesta de soluciones, además de la construcción y desarrollo de capacidades individuales y colectivas.

9. Definición y roles del contenido:

El contenido, será considerado como todo aquel material del que disponen tanto los miembros de la Federación como la Junta Directiva en su representación, siendo material histórico, cultural, conceptual, técnico, entre otros.

- Tal y como se expresa en el apartado del “Perfil de formación”, se partirá de los contenidos en términos conceptuales, procedimentales y actitudinales, de modo que se dé importancia a la formación integrada que incluya los diferentes saberes (conocer, hacer y ser) de forma dialógica entre *quien enseña* y *quien aprende*, de modo que estos roles no sean estáticos y exista una fluida interacción y construcción colectiva.
- Los contenidos definidos para conducir el proceso de formación curricular se definieron a partir del estudio contextual y teórico de las formas y métodos que predominan en la gestión de organizaciones no gubernamentales, sin embargo, estos serán solamente una guía que lleve el hilo conductor, pues serán los miembros quienes podrán asociarlos con experiencias previas para la construcción de nuevas ideas y aprendizajes.
- Si bien hay una propuesta conceptual, procedimental y actitudinal, siempre pensando en que sea un proceso fluido, habrá flexibilidad en el abordaje de los contenidos dando mayor importancia a los sentimientos, perspectivas y emociones de los miembros y las nuevas propuestas que puedan surgir.
- Si bien los aspectos conceptuales y procesuales son de suma importancia, los saberes actitudinales serán fundamentales y se contemplarán como eje transversal en la propuesta, en tanto se espera cambios de actitud en los miembros y la Federación como un todo, que los lleve a resultados sustanciales el desarrollo de mayores habilidades de liderazgo hacia su integración.

10. Definición y roles del proceso:

Como se ha mencionado en oportunidades anteriores, esta estrategia implica el uso de metodologías participativas, que promuevan la generación de espacios de discusión, así como el análisis y resolución crítica y colectiva de situaciones que atañen a la Federación como una organización concreta.

Para ello se hará uso de estrategias donde sea posible la construcción colectiva del conocimiento, tales como lluvias de ideas, talleres participativos, grupos de discusión, estudios de casos, sesiones de debate, mesas redondas, simposios, entre otros, de modo que se propicie una interacción dinámica entre los miembros y la Junta.

Además, se estimulará la generación de conocimiento, la sistematización de experiencias y la planeación de propuestas para la Federación.

11. Definición y roles de la evaluación.

Con el objetivo de mantener la coherencia con el modelo y enfoque que sustentan la propuesta, se partirá de una evaluación que permita a *“quien aprende”* auto valorar y ser reflexivo sobre su proceso de aprendizaje.

Por ello se hará uso de herramientas de auto y coevaluación, de manera que más que una estrategia punitiva, la evaluación de los procesos sea considerada una herramienta para identificar los espacios en los que es necesario variar la estrategia de construcción de conocimiento, para poder alcanzar por el objetivo que corresponde.

Además, se promoverán actividades que permitan ir evaluando el proceso y los cambios a lo largo del mismo, de modo que se aprenda sobre la marcha y se apliquen los conocimientos que se construyen. Se utilizarán herramientas que faciliten el trabajo colectivo de evaluación como mecanismo de aprendizaje, pretendiendo hacer uso de las herramientas tecnológicas de información y comunicación disponibles para responder a los requerimientos de las sociedades actuales.

12. Definición y roles de los recursos:

Una de las situaciones que mayormente aquejan las ONG en el país es la dificultad para la captación de recursos que les permita trabajar por el alcance de algunos de sus objetivos. Esto ocurre porque generalmente la atención se enfoca en los recursos económicos y la generación de alianzas con organizaciones privadas que financien sus propuestas.

No obstante, con el afán de trascender esa visión pasiva de obtención de recursos, se deberá contemplar a cada miembro de la Federación como un recurso en sí mismo, lo cual requiere mucho autoconocimiento y autogestión, para poder asumir junto con otros miembros un liderazgo cooperativo.

Para ello será necesario validar que los miembros cuentan con una serie de capacidades y habilidades, muchas de ellas puestas al servicio y muchas otras aún por explorar y desarrollar, pues son estos recursos personales los que permitirán posteriormente la obtención de otros de cualquier tipo.

Se promoverá la inclusión de nuevos recursos en el proceso de construcción del conocimiento que cada miembro considere pertinente compartir y que le resulte de valor de acuerdo a su motivación hacia el aprendizaje y con el objetivo de hacerlo sea pertinente ante el proceso.

13. Definición y roles del contexto:

Como se ha explicado previamente, se estarán contemplando tres espacios contextuales diferentes que confluyen en la labor de la Federación, la Junta y por ende de cada uno de los miembros. Estos responden al nivel Macro o Nacional, nivel Micro de la Federación y a nivel Meso en cada organización miembro.

En este sentido, se estará estimulando la reflexión continua sobre los diferentes contextos en los que se desenvuelven, la forma en la que confluyen los tres entre sí, y también cómo impactan en la gestión de cada una de sus ONG y de la Federación como un todo.

Por ello, será de suma relevancia tener espacios para la discusión de situaciones reales que acontecen en estos contextos y que atañen a su labor, puesto que tiene implicancias en su liderazgo y gestión, además que pueden permitir, desde un análisis crítico, un crecimiento continuo, mayor apertura y preparación al cambio.

14. Esquema de planificación con los elementos y componentes básicos:

Objetivo General: Fomentar procesos permanentes de construcción colectiva del conocimiento para el aprendizaje organizacional, desde la experiencia vivencial de los miembros de la Federación de ONG de Pacientes de Costa Rica.

MÓDULO I:

Nombre del Módulo: De habilidades y capacidades hacia el Desarrollo Humano.

<i>Objetivo Específicos</i>	<i>Contenidos</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividades Específicas</i>	<i>Herramientas recomendadas</i>	<i>Evaluación Específica</i>	<i>Cronograma</i>
1. Promover el desarrollo continuo de habilidades y capacidades de liderazgo, validando el historial personal de los miembros de la Federación, para el alcance de su desarrollo humano personal y social.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo ✓ Habilidades de Liderazgo ✓ Desarrollo Humano ✓ Capacidades 	1.1. Círculo de diálogo	1.1.1. Reflexionar sobre las experiencias personales de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos audio visuales. - Material impreso. - Material para sesiones creativas (pinturas, marcadores, crayones, etc.). - Objetos varios para usar en el círculo de diálogo. 	Autoevaluación: Rasgos de personalidad y estilo de liderazgo. Coevaluación: Las capacidades personales y grupales que ponemos al servicio de la Federación.	Semana 1: Sesión 1: Reflexiones.
			1.1.1. Describir las funciones de cada miembro para la claridad sobre su gestión.			Sesión 2: Funciones
			1.1.2. Clasificar las funciones de los miembros de la federación de acuerdo a sus competencias.			Semana 2: Sesiones 3 & 4 de propuesta metodológica para la participación.
			1.2.1. Proponer nuevas metodologías de participación.			
		1.2. Análisis de material de referencia.	1.2.2. Revisión de Metas y objetivos personales y organizacionales.			Sesión 6: Integración de objetivos con necesidades actuales.
			1.2.3. Actualización de objetivos con base en las necesidades globales.			Semana 4:
			1.3. Estudio de casos			

<i>Objetivo Específicos</i>	<i>Contenidos</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividades Específicas</i>	<i>Herramientas recomendadas</i>	<i>Evaluación Específica</i>	<i>Cronograma</i>
						Sesión 7: Construcción de estrategia informativa.
			1.3.2. Construir estrategias de formación de nuevos líderes.			Sesión 8: Formando nuevos líderes
			1.3.3. Deconstruir la estructura organizacional de la Federación y desarrollar una nueva estructura.			Semana 5: Sesión 9: Deconstruyendo la estructura.

Nombre del Módulo: Construyendo y Deconstruyendo nuestra cultura.

<i>Objetivo Específicos</i>	<i>Contenidos</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividades Específicas</i>	<i>Herramientas recomendadas</i>	<i>Evaluación Específica</i>	<i>Cronograma</i>
2. Analizar los aspectos de la cultura y estructura organizacional de la Federación que interviene en la integración sus miembros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Integración ✓ Participación y toma de decisiones democrática ✓ Diálogo (comunicación no violenta), negociación y resolución de conflictos. 	2.1. Convivio	2.1.1. Reconstruir la historia de los inicios de la Federación para tener mayor visibilidad de su trayectoria.	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo para actividades de gamificación. - Material de apoyo para la recopilación de información como el “Diario de campo”. - Sistematización de actividades. - Programa informático de planificación de estrategias. - Recursos de audio: Música relajante, parlantes, equipo de conexión. 	Revisión de diario de campo: Se llevará un diario en el que cada participante deberá registrar los acontecimientos que considere relevantes respecto a lo percibido sobre la cultura y estructura organizacional durante las diferentes actividades.	Semana 6: Sesión 10: Encuentro de miembros.
		2.2. Taller integración de recursos para la gestión	2.2.1 Reconociendo intereses personales y colectivos.			Semana 7: Sesión 11: Construyendo colectividad.
			2.2.2. Exponer ideas que promuevan una comunicación empática horizontal.			Semana 8: Sesión 13 y 14: Propuestas de comunicación

Objetivo Específicos	Contenidos	Estrategia	Actividades Específicas	Herramientas recomendadas	Evaluación Específica	Cronograma
		2.3. Taller "Puesta en común de sentimientos y emociones"	2.3.1. Actividad de apertura reflexiva. 2.3.2. Puesta en común de sentimientos compartidos. 2.3.3. Estructuración del sentir grupal a través de la técnica <i>storytelling</i> .	- Aceites esenciales y difusor de aroma terapia. - Piezas de Lego de colores.		Semana 9: Sesión 15: Propuestas de reflexión
		2.4. Mesa Redonda "Identificando mecanismos de integración"	2.4.1 Identificar avances y áreas de oportunidad. 2.4.2. Identificar posibles modificaciones sobre mecanismos para encontrar soluciones. 2.4.3. Planear estrategias mensuales colaborativas para la captación de recursos. 2.4.4. Estructurar una propuesta de comunicación empática horizontal. 2.4.5. Proponer nuevos mecanismos de interrelación entre los miembros. 2.4.6. Definir un mecanismo mediante el cual cada miembro de la organización pueda adaptarse a sus nuevas funciones y la dinámica de la Federación.			Semana 10: Sesión 16 y 17: Ruta hacia la integración.

Nombre del Módulo: Reflexionando la construcción del conocimiento.

Objetivo Específicos	Contenidos	Estrategia	Actividades Específicas	Herramientas recomendadas	Evaluación Específica	Cronograma
3. Desarrollar estrategias para la aplicación del conocimiento en el quehacer de la Federación, que permitan la reflexión continua desde la experiencia de sus miembros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión de Recursos ✓ Gestión de Conflictos ✓ Estimulación del aprendizaje. 	3.1. Taller sobre Comunicación No Violenta (CNV).	3.1.1 Reconocer la forma en que se satisfacen necesidades a partir de la identificación de sentimientos en situaciones específicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Post-its y stickers. - Papelógrafos. - Tarjetas impresas para el reconocimiento de sentimientos y necesidades. - Equipo audiovisual - Papelógrafos - Marcadores 	Portafolio de evidencias que reúna las reflexiones de cada miembro basado en su experiencia y el aprendizaje significativo. Registro de su vivencia durante el proceso con el fin de interiorizarlo (anecdótico).	Semana 11: Sesión 18 y 19: Comunicación efectiva.
			3.1.2 Expresar sentimientos y necesidades a partir de la metodología CNV			
			3.1.3 Profundizar en los principios o etapas básicas de la CNV según Marshall Rossemberg: <ul style="list-style-type: none"> a. Observación b. Sentimientos c. Necesidades d. Peticiones 			
		3.2. Sesión de Atención Plena (Mindfulness)	3.2.1 Exploración de técnicas de relajación y respiración consciente (breathwork) 3.2.2 Técnicas de movimiento corporal			Semana 12: Sesión 20 y 21
		3.3. Inteligencia emocional:	3.3.1. Técnicas de escucha activa.			Semana 13:

<i>Objetivo Específicos</i>	<i>Contenidos</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Actividades Específicas</i>	<i>Herramientas recomendadas</i>	<i>Evaluación Específica</i>	<i>Cronograma</i>
		Gestión de las emociones y auto conexión.	3.3.2. Reconocer la diferencia entre acción y reacción aplicado en situaciones cotidianas. 3.3.3. Generación de Rapport a partir del lenguaje verbal y no verbal. 3.3.4.			Sesión 22 y 23
		3.4. Conversatorio: Reconstruyendo la Identidad colectiva.	3.4.1. Revisión y actualización del Plan Estratégico de la Federación. 3.4.2. Indagar sobre experiencias internacionales modelo en el tema de integración. 3.4.3. Presentar propuestas de mejora de la cultura organizacional.			Semana 14: Sesión 24

IV. CONCLUSIONES:

La planeación estratégica expuesta corresponde a una propuesta por ejecutar. Sin embargo, de acuerdo con el acercamiento que se ha podido tener con la población, es posible anticipar que existe la apertura hacia su ejecución y desarrollo, en tanto existe una solicitud expresa por parte de la Federación al reconocer que su piso histórico les ha permitido avances, pero aún requieren de mecanismos que les permita generar una identidad colectiva.

El desarrollo de las actividades engloba de forma integral el abordaje de diferentes áreas de oportunidad para el crecimiento colaborativo y la generación de una identidad y cultura compartidas. Ello permitirá la planificación estratégica organizacional integrada a partir de mecanismos de autoconocimiento y autogestión, además de otros más de carácter relacional entre pares desde la comunicación empática, la atención plena y la gestión de conflictos.

La forma en que las habilidades y capacidades de liderazgo que se desarrollen se logren vincular con el historial personal de los miembros de la Federación, permitirá un alcance consensuado, participativo y compartido tanto de su desarrollo humano personal, como social a nivel de la Federación, pero además en contextos más amplios que implican la convivencia con la ciudadanía.


Desde esta perspectiva, el análisis de los aspectos de la cultura y estructura organizacional que ha motivado el quehacer de dicha entidad desde sus cimientos y que intervienen en la integración de sus miembros, resulta fundamental. Esto pues con el paso del tiempo la raíz que les ha permitido vincularse para articular esfuerzos en una lucha solidaria común, se ha diluido en actividades desarticuladas, individualizadas y que generan poco impacto.

Por ello, se requiere el desarrollo de procesos que permitan la definición y construcción colectiva de herramientas que faciliten la aplicación del conocimiento reelaborado de forma colectiva en el quehacer de la Federación, para lo cual resulta indispensable partir de estrategias que faciliten la reflexión continua sobre el aprendizaje, que valide la experiencia de la totalidad de sus miembros y les integre hacia el bien común.

Bibliografía:

- Angulo-Rasco, J.F. (1994). ¿A qué llamamos currículum?, en Angulo Rasco, J. y Blanco, N. (coords.). *Teoría y Desarrollo del Currículum*. Málaga: Aljibe, 17-29.
- Chuaqui, T. (s.f). *Estado, integración y fundamentos teóricos de la igualdad democrática*. Instituto de Ciencia Política. Pontificia Universidad Católica de Chile: Chile.
- Coll, C. (1992) *Los contenidos de la reforma*. Buenos Aires, Argentina: Santillana.
- Cox, C. (2001). El currículum escolar del futuro. *Revista Perspectivas*, 4(2), 213-232.
- Díaz-Barriga, F, Hernández, G. *ESTRATEGIAS DOCENTES PARA UN APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO*, México: Mc Graw Hill, 2da edición.
- Escudero, J.M., Area, M. Bolívar, A., González, M.T., Guarro, A., Moreno, J.M, Santana, P. (1999). En Moreno, J.M. *Diseño, desarrollo e innovación del currículum*, 1st edition: Síntesis, pp.123-144.
- Fernández Batanero, J. M. (2003). Construyendo un currículum entre todos y para cada uno de los alumnos. *XXI: Revista de Educación*, 5, 191-198.
- Gil, R. (julio 2009). LA DIMENSIÓN SOCIAL DEL CURRÍCULUM: Una visión desde Nicaragua. *Referencias*, 6 (27), p.1-12.
- Gimeno-Sacristán, J. (2010). ¿Qué significa el currículum? (adelanto). *Sinéctica*, (34), 11-43. Recuperado en 26 de mayo de 2019, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2010000100009&lng=es&tlng=es.
- González-Santana, A. (2014). *Mindfulness: guía práctica para educadores*. Doi: 10.13140/2.1.4453.1208.
- Guzmán-Huayamave, K. (2018). La comunicación empática desde la perspectiva de la educación inclusiva. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3), 1-18. doi: 10.15517/aie.v18i3.34211

- Guzmán-Paz, V. (2012). *Teoría Curricular*. RED TERCER MILENIO, Estado de México, México.
- Jiménez-Castro, L. (2008). Enfoque curricular centrado en la persona. *Revista Educación*, 32(1), 63-76.
- Kashtan, I. y Kashtan, (2011) M. *Key Assumptions and Intentions of NVC*. Recuperado de <https://baynvc.org/key-assumptions-and-intentions-of-nvc/>
- Meza-Morales, J.L. (2012). *Diseño y Desarrollo Curricular*. Estado de México, México: RED TERCER MILENIO S.C.
- Molina, B. Z. (2014). *Fundamentos del Currículo*. San José. Costa Rica. EUNED.
- Morin, E. (1999). *La cabeza bien puesta: Repensar la reforma. Reformar el pensamiento*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- Ortiz-Granja, D. (2015). El constructivismo como teoría y método de enseñanza. *Sophia: Colección de Filosofía de la Educación*, (19), 93-110.
- Pérez-Pérez, M. (s.f). Conceptos Básicos de la Teoría Curricular. En Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. *Teoría, Diseño y Evaluación Curricular Unidad I. Fundamentos teórico-metodológicos en el campo de la teoría curricular*. Sistema de Universidad Virtual. Hidalgo: México.
- Rodríguez, M. E. (2017). Currículum, educación y cultura en la formación docente del siglo XXI desde la complejidad. *Educación y Humanismo*, 19(33), 425-440.
- Serrano, J. M., Pons, R. M. (2011). El Constructivismo hoy: enfoques constructivistas en educación. *REDIE: Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 13 (1), 1-27.
- Toruño-Arguedas, C. (julio-diciembre 2016). Fundamentos curriculares de un currículo crítico para el nivel preuniversitario en Costa Rica. *Ensayos Pedagógicos*, 11 (2), p. 17-43.
- Vázquez, S.M. (mayo-agosto 2001). Los contenidos curriculares. *Revista Española de Pedagogía*, (219), 217-228.



Vílchez, N. (2004). Una revisión y actualización del concepto de Currículo. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Beloso Chacín*, 6 (2), 194 – 208.