

Desarrollo de competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico: Un estudio de caso desde la percepción del personal docente y administrativo de la escuela Presbítero José Daniel en el año 2024

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

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

Gloriana Arnáez Carrillo

Julio, 2025

Miembros del Tribunal Examinador

Dra. Silvia Elena Salas Soto
Coordinadora del posgrado o su representante

MAU. Liana Penabad Camacho
Tutora de tesis

M. Sc. Víctor Julio Villalobos Benavides
Miembro del Comité Asesor

Dr. José Antonio García Martínez
Miembro del Comité Asesor

Gloriana Arnáez Carrillo
Sustentante

Dedicatoria

A Víctor Hugo, mi amado esposo, por ser mi apoyo incondicional, por estar siempre a mi lado y por creer en mí en cada paso de este camino. Gracias por tu amor, paciencia y confianza.

A Ana Elena, Víctor Aaron y Adán Darío, mis hijos, mi mayor motivación para superarme cada día. Por ser esa fuente de inspiración constante, por su cariño y por creer firmemente en mamá.

A mi madre, y a la memoria de mi padre, por enseñarme el valor de fijarme metas y luchar por alcanzarlas. Sus enseñanzas y ejemplo han sido la base de este logro.

Y a Renesme, por ser mi silenciosa pero fiel compañera de estudio en las noches y madrugadas, brindándome consuelo con su sola presencia.

Agradecimientos

A Dios, por su presencia constante en cada una de las etapas de mi vida. A Él la gloria y la honra, porque ha sido mi guía, mi fortaleza y mi refugio en todo este proceso.

A mi esposo y a mis hijos, gracias por su amor, comprensión y apoyo infinito. Han sido parte fundamental de este proyecto y el motor que me impulsó a seguir adelante, aun en los momentos más exigentes.

A mis profesores de la maestría, por su compromiso, entrega y por contribuir al desarrollo del liderazgo que hoy reconozco en mí. Gracias por compartir su conocimiento y ser inspiración en mi formación profesional y personal.

A mis compañeros de la maestría: Eva, Lidia, Guisella y Alejandro, por valorar quién soy, por su compañía, su apoyo y por enriquecer esta etapa con aprendizajes compartidos, trabajo en equipo y amistad genuina.

Resumen

Arnáez Carrillo, G. *Desarrollo de competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico: Un estudio de caso desde la percepción del personal docente y administrativo de la escuela Presbítero José Daniel en el año 2024.*

El presente trabajo final de graduación tiene como propósito desarrollar competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, desde la percepción del personal docente y administrativo de la Escuela Presbítero José Daniel en el año 2024. La investigación se enmarca en un enfoque cualitativo y de carácter inductivo. Utiliza el método de investigación-acción, con la participación de una muestra intencionada de seis personas funcionarias del centro educativo en estudio. Para llevar a cabo el análisis, se aplicaron entrevistas, grupos focales y talleres investigativos, los cuales constituyen las técnicas de la recolección de datos. Los hallazgos evidencian que, entre los informantes, existe una noción general sobre la gestión curricular y su vínculo con la mediación pedagógica. No obstante, se identificó la necesidad de fortalecer competencias clave, como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la toma de decisiones, todo en concordancia con un liderazgo pedagógico contextualizado, participativo y transformador. Asimismo, se destaca la importancia de una planificación estratégica institucional orientada a mejorar el clima y la cultura organizacional, que promueva el liderazgo educativo desde una perspectiva entitativa, relacional y sincrética. Las conclusiones de este trabajo apuntan a que el fortalecimiento de competencias de gestión curricular en el personal del centro educativo es esencial para generar cambios significativos en la calidad del proceso educativo y en el ejercicio efectivo del liderazgo pedagógico.

Palabras claves: gestión educativa, gestión curricular, liderazgo educativo, liderazgo pedagógico.

Tabla de contenidos

Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Tabla de contenidos	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras.....	x
Capítulo 1	1
Introducción	1
Antecedentes de investigación	5
Tema o problema y su importancia	15
Tema	18
Planteamiento del problema	18
Objetivo general.....	18
Estructura del diagnóstico de la cultura organizacional	19
Capítulo 2	23
Marco teórico	23
Gestión educativa.....	23
Enfoque gestión de competencias	25
Gestión curricular.....	26
Liderazgo educativo	28
Teorías de liderazgo.....	29
Enfoques de liderazgo educativo	32
Liderazgo pedagógico.....	33

Clima y cultura organizacional	35
Planificación estratégica.....	39
Capítulo 3	41
Marco metodológico	41
Paradigma de investigación	41
Enfoque de investigación.....	42
Método	44
Categorías.....	45
Técnicas e instrumentos	48
Muestra.....	52
Gestión de datos	52
Análisis.....	57
Criterios de análisis de la información	57
Fases de la investigación.....	59
Cronograma	60
Consideraciones éticas, de validación y confiabilidad.....	62
Capítulo 4	65
Resultados.....	65
Introducción	65
Análisis por categorías	66
Análisis por objetivos de la investigación	77
Capítulo 5	82
Conclusiones y recomendaciones	82
Conclusiones.....	82
Recomendaciones.....	83

Referencias	85
Apéndices.....	93
Apéndice A	93
Apéndice B.....	96
Apéndice C	110
Apéndice D	112
Apéndice E.....	114
Apéndice F.....	116
Apéndice G	118
Apéndice H.	120
Proyecto “Contextualización, innovación, comunicación: Triada de liderazgo”	120
Apéndice I.....	153
Propuesta estratégica curricular.....	153
Apéndice J.	169
Plan de comunicación	169

Índice de tablas

Tabla 1. Distrito de Carmona. Población total por género	19
Tabla 2. Cantidad del personal docente y administrativo, según el puesto que desempeña	20
Tabla 3. Enfoques contemporáneos de liderazgo educativo.....	32
Tabla 4. Información de las unidades de análisis por categoría	46
Tabla 5. Técnicas e instrumentos de investigación con sus apéndices.....	48
Tabla 6. Gestión de datos de la investigación	53
Tabla 7. Cronograma	60
Tabla 8. Grupo focal, análisis de datos recopilados	72

Índice de figuras

Figura 1. Diagrama de espina de pescado	16
Figura 2. Análisis FODA.....	17
Figura 3. Estructura organizacional del centro educativo	21

Capítulo 1

Introducción

Justificación

Polo (2018) plantea que la educación es el medio a través del cual las personas construyen conocimiento, interactúan, desarrollan habilidades y competencias en contextos desafiantes que son el escenario perfecto para la formación del tipo de hombre que se pretende insertar en una sociedad más justa, equitativa e igualitaria. Esto, según el autor, se da a través de espacios socio constructivistas, que promuevan proyectos de sostenibilidad con el medio ambiente y la práctica de una comunicación asertiva acorde con la era digital, lo que representa grandes retos en el quehacer diario de las instituciones educativas.

De acuerdo con el Programa Estado de la Nación (PEN, 2023), el sistema educativo costarricense no solo atraviesa una crisis abismal que afecta la calidad y equidad de la educación, sino que enfrenta un serio deterioro en inversión educativa. Estos aspectos son fundamentales para atender el caos que experimentan las aulas, pues repercuten significativamente en la capacitación docente, las deficiencias graves en los aprendizajes y la vulnerabilidad de los contextos educativos, lo que genera incertidumbre en los miembros de la comunidad educativa.

Este trance educativo que enfrenta el país se refleja en la escuela Presbítero José Daniel Carmona Briceño (EPJDCB). Mediante análisis FODA y diagramas de Ishikawa (también conocido como diagrama de espina de pescado), se pudo determinar la presencia de debilidades en el centro educativo. Por ejemplo, se observó resistencia a la transformación digital por parte del personal docente y administrativo, planificación estratégica curricular desactualizada y mediación pedagógica tradicional. Además, se identificaron ciertas amenazas, como los escasos recursos financieros para operar, los cuales influyen en la desmotivación de los funcionarios, problemas sociales, poco apoyo de los padres de familia y hasta baja en la matrícula. Estas situaciones han contribuido al debilitamiento del clima y la cultura organizacional del centro educativo.

A la luz de esto, es necesario atender de forma prioritaria la formación y actualización docente. Se deben incorporar enfoques contemporáneos en sus prácticas pedagógicas para

renovar el currículo desde las aulas, la puesta en práctica de una comunicación asertiva y la incorporación de una planificación estratégica curricular actualizada y contextualizada que abrace de manera integrada el área pedagógico-administrativa. Así, el abordaje desde el liderazgo educativo aparece como un abanico de oportunidades para el cambio desde una gestión educativa enfocada en el desarrollo de competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

Para aproximarse al contexto donde se presenta la problemática identificada y en el que se desarrolla este proyecto de investigación, se implementa un diagnóstico de la cultura organizacional con la finalidad de obtener insumos importantes de los actores educativos que contribuyan a este trabajo. Rodríguez (2016) menciona que el diagnóstico permite no solo entender el funcionamiento de la organización, sino evaluar, anticipar, determinar y revelar resultados para generar cambios significativos. Diagnosticar implica conocer para mejorar, sobre todo mediante la recopilación de insumos que permiten aproximarse a la realidad del objeto en estudio y sus necesidades, con lo que se pueden accionar planes y proyectos como apoyo y generación de cambios a través del desarrollo de habilidades o competencias con el involucramiento directo de los miembros de la institución (Rodríguez, 2016).

Los resultados del diagnóstico son clave, pues revelan el estado real del centro educativo y todo aquello que se proyecta como un problema latente que impide la consecución de las metas en la búsqueda de la calidad de la educación. Para alcanzar esta, los individuos deben comprometerse y realizar un trabajo en equipo con su gerente. Al respecto de la calidad, Mejía (2021) plantea que:

El éxito de la calidad es responsabilidad de la gerencia, esta debe preocuparse de que la calidad total se internalice en la cultura de la organización y en crear constancia de propósitos para el mejoramiento del producto y del servicio. Estudiantes y docentes alcanzan su máximo potencial a través del mejoramiento continuo de sus labores. (p. 80)

En ese sentido, un gerente educativo debe proyectarse como emprendedor y procurar el mejoramiento continuo de sus equipos de trabajo. Además, debe valerse de una planificación estratégica contextualizada y prospectiva para el logro de los fines institucionales, es decir, asumir el rol de líder. Establecer el ejemplo en los integrantes de la empresa atrae seguidores,

porque cuando una persona asume ese rol, está bajo la mirada de todos y así se logra un cambio en el comportamiento de quienes se dejan guiar. En este sentido, es crucial el liderazgo y el ejemplo son trascendentales para conseguir acciones beneficiosas y trascendentales. Al respecto del liderazgo, Tracy (2015) afirma que se trata de “la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente. Otra definición es: El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores” (p.2).

Desde esta perspectiva, es evidente que los centros educativos exitosos no dependen solo de una gestión educativa activa amplia, sino de su vinculación con el liderazgo educativo. Es por ello que la importancia de este proyecto de investigación radica en los aportes del liderazgo educativo como la solución óptima para enfrentar los retos que se presentan en la EPJDCB. Esto se realiza de varias maneras: primero, mediante la participación activa, empática y conjunta de los actores del currículo en la toma de decisiones y en la formulación de proyectos para proponer y ejecutar cambios en lo pedagógico; segundo, con valores sólidos para predicar con el ejemplo y contagiar a los equipos de trabajo; y, tercero, con capacidad adaptativa para aprovechar los recursos disponibles con eficiencia y eficacia.

Este estudio busca atender los problemas educativos que se presentan en la EPJDCB frente a la globalización y los desafíos actuales. Ese es su carácter novedoso, pues se indaga desde la realidad del centro educativo, la percepción de sus miembros, la visión holística de la gestión educativa y la complejidad del liderazgo educativo. Así es como se determina el tema en su contexto, con todas sus particularidades, sus integrantes y su esencia, para demostrar que a través del desarrollo de competencias de gestión curricular se fortalece el liderazgo pedagógico.

El problema surge de la necesidad de observar todos aquellos aspectos que son foco de atención en el centro educativo, propensos a generar situaciones potenciales de conflicto, que si no se atienden podrían afectar el clima y la cultura organizacional, lo que va en detrimento de la identidad, los valores y la proyección de la institución. Por esto, es necesario incorporar cambios para salir de las prácticas educativas tradicionales, buscar nuevas ideas y abrir espacios para compartir y poner en práctica acciones de mejora.

Los aportes de este proyecto de investigación al campo de estudio se dirigen hacia la mejora de la calidad de la educación mediante el desarrollo de competencias de gestión curricular en el desempeño de los funcionarios. Esto se lleva a cabo por medio de la formación

y actualización profesional, en donde los docentes tengan espacios para fortalecer el liderazgo pedagógico en actividades como la innovación pedagógica y el uso de los recursos tecnológicos. Además, en espacios donde se implemente una comunicación asertiva y desde la gerencia se busquen soluciones alternativas para una gestión eficiente de los recursos financieros que desemboque en el beneficio común.

Sobre lo anterior, Crespo *et al.* (2021) argumentan que el desarrollo de competencias de gestión curricular implica que desde los centros educativos se propicien aprendizajes significativos e integradores en los estudiantes, con la finalidad de que se preparen integralmente y aprovechen todo su potencial en el campo laboral para el cual fueron formados. También, permite una visualización clara del trabajo coordinado y la puesta en práctica del proyecto educativo institucional como eje de la planificación estratégica curricular y como pilar para el logro de las metas de manera conjunta.

Otro aporte de este proyecto al campo de estudio es la importancia de la formación docente en la educación superior. Al respecto, Orellana (2023) plantea que “es necesario que la universidad promueva el desarrollo de competencias; tales como: trabajo en equipo, análisis de casos, resolución de problemas, visualización de nuevas ópticas y uso de instrumentos de evaluación” (p. 11). Desde los centros de enseñanza se debe trabajar arduamente en el desarrollo de competencias de gestión. Por ello, los pedagogos deben estar calificados para atender las demandas de las poblaciones en los tiempos contemporáneos y sobre todo en su inserción al campo laboral, donde deben contar con las herramientas necesarias e idóneas para mejorar la calidad educativa.

Las prácticas del liderazgo pedagógico en los centros educativos se consideran altamente positivas por su impacto en el currículo, lo que causa un efecto contagioso en los actores. Sobre esto, Chaucono-Catrinao y Mellado-Hernández (2016) manifiestan que:

Es imprescindible que personal directivo y docente tomen conciencia de que sus marcos de referencias afectan las prácticas de liderazgo pedagógico para gestionar la docencia, a nivel de centro y de aula. Por tanto, se requiere de líderes pedagógicos que generen oportunidades de aprendizaje entre profesionales de la comunidad educativa para promover sistemáticamente discusión y cuestionamiento de sus creencias, apoyados por aportes teóricos y empíricos con el propósito de movilizar su pensamiento pedagógico. (p. 10)

En ese sentido, se requieren líderes educativos con apertura a espacios de fortalecimiento de habilidades que, en conjunto con los gerentes educativos, creen procesos y productos innovadores. Asimismo, es vital la participación comunitaria como base sólida para la formación de valores, la toma de decisiones y la cultura escolar. Bajo esta línea, Chaucono-Catrinao y Mellado-Hernández (2016) ven el liderazgo pedagógico como un modelo que se deriva del liderazgo educativo en cuanto a la búsqueda de soluciones a los problemas escolares.

Finalmente, es importante traer a colación las ideas planteadas por Díaz (2022), quien brinda una versión más amplia acerca del liderazgo educativo. El autor plantea que este es un campo en proceso de consolidación dentro de los países hispanohablantes, crucial para mejorar la calidad educativa y promover cambios significativos en las instituciones educativas. Precisamente eso es lo que se pretende alcanzar con este estudio investigativo: que la pedagogía trascienda por medio de la gestión curricular y el liderazgo pedagógico, líneas de investigación que subyacen del liderazgo educativo y que, por tanto, son el sustento del tema de investigación, así como de la posible respuesta al problema planteado.

Antecedentes de investigación

En este apartado, se presentan los antecedentes de investigación de este proyecto. Estos permiten no solo explorar lo que se ha realizado antes, sino evidenciar el carácter novedoso de este proyecto de investigación, que es determinante para ubicar el problema de investigación en su contexto. Se llevaron a cabo consultas bibliográficas internacionales y nacionales relacionadas directamente con el tema de este proyecto de investigación (gestión educativa, estilo de liderazgo y cultura organizacional). A continuación, se describen en orden cronológico, del más antiguo al más reciente.

En primer lugar, aparece el trabajo de Vargas (2015), quien estudió la incorporación de nuevas concepciones de los procesos existentes en la innovación educativa costarricense, mediante la gestión administrativa, para que el proceso educativo esté en consonancia con la realidad y se vuelva un aprendizaje significativo. La autora utilizó un enfoque cualitativo: se realiza una descripción y análisis relevantes en relación con el tema de estudio. Su muestra estuvo constituida por documentos y textos. Los datos fueron recolectados a través de la revisión documental e interpretación de textos. Los resultados muestran que, desde la gestión

administrativa, es esencial innovar para fortalecer las prácticas educativas y de planeación, el currículo, la cultura organizacional, el clima, la motivación y la satisfacción laborales, y las competencias docentes, de manera que se pueda atender las necesidades de colaboradores en sus diversas facetas, propiciando ambientes de trabajo idóneos y humanistas.

Las conclusiones muestran que para el éxito de instituciones educativas innovadoras es necesario que exista una relación intrínseca y cooperativa entre los procesos de gestión administrativa y su articulación con las prácticas educativas que asume el personal docente, administrativo, el estudiantado y las familias. Estos, por las mismas consideraciones, deben poseer un perfil específico con competencias determinadas por la gestión de cada centro educativo. Según la autora, una institución educativa innovadora se logra al consolidarse un binomio entre la gestión administrativa y la práctica pedagógica. Las variables de este estudio son: innovación pedagógica, gestión administrativa, aprendizaje significativo. La relación con este estudio es propiamente la innovación vista como un elemento sustancial para generar cambios en el centro educativo.

Los autores Bastidas-Pacheco *et al.* (2016) realizaron una investigación en el contexto educativo de Venezuela para determinar el empleo de estrategias gerenciales por directivos de educación básica y la participación de padres de familia en procesos de formación infantil. En el trabajo, se empleó un enfoque descriptivo, transversal y de campo. Seleccionaron una muestra constituida por 16 directivos, 52 personas docentes y 62 padres de familia, a quienes les aplicaron cuestionarios de preguntas cerradas y la técnica lluvia de ideas. Estos fueron los instrumentos de recopilación empleados. El principal resultado fue la potenciación del trabajo en equipo con los colaboradores de la organización, así como la competitividad de la empresa por medio de estrategias gerenciales actuales para el mejoramiento continuo. La conclusión principal apunta a que la toma de decisiones de los directivos es crucial para el empleo adecuado de estrategias gerenciales en un centro educativo. Dentro de las variables de este estudio se destacan las estrategias gerenciales, el proceso formativo y el aprendizaje. El aporte de estos autores a este proyecto recae en el desarrollo de competencias de gestión curricular.

Otro estudio relevante es el de Chaucono-Cratinao y Mellado-Hernández (2016), quienes se centran en la descripción de las creencias pedagógicas sobre enseñanza, aprendizaje y evaluación que subyacen a las prácticas de enseñanza en una escuela rural mapuche, en la región de La Araucanía, Chile. El enfoque empleado es mixto, de carácter descriptivo y con una muestra de

directivos y docentes, a quienes se les aplicaron dos instrumentos: escala Likert y observación por medio de registros etnográficos. Los resultados demuestran que en la escuela rural mapuche hay creencias pedagógicas tradicionales y contemporáneas, es decir, prácticas de enseñanza tradicionales, memorísticas y evaluación sumativa. Las conclusiones hacen referencia a que el docente que utiliza creencias pedagógicas desactualizadas trabaja en el aula con un enfoque tradicional. Las variables de estudio son: creencias pedagógicas, prácticas de enseñanza y liderazgo pedagógico. El estudio se vincula con esta investigación en cuanto al problema de que una de las situaciones que expresan los involucrados recae en el uso de prácticas educativas tradicionales.

En otra investigación del contexto costarricense, Vargas-Jiménez (2017) se propuso caracterizar el desempeño de dos directoras desde la mirada de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, asistente administrativa y padres de familia). El enfoque es cualitativo, con una muestra de 28 participantes, instrumentos como entrevistas, grupos focales y uso de herramientas como ATLAS.ti. Los resultados apuntan a que un director con buen desempeño es aquel que tiene como prioridad a los estudiantes, les ayuda con humildad, cariño, sabe escuchar, brinda confianza, es negociador y sabe delegar tareas. Las conclusiones muestran que la gestión de calidad debe ser un proceso de participación, trabajo en equipo, comunicación y acercamiento desde la dirección con las personas involucradas. Las variables de estudio son: desempeño, gestión de calidad, liderazgo.

Un estudio muy relevante es el de Cerdas *et al.* (2017), que versa sobre el proceso investigativo llevado a cabo en escuelas públicas de Costa Rica, a partir del análisis de la percepción del cuerpo docente y personas directoras sobre aspectos relacionados con la gestión administrativa. El enfoque es mixto: cuantitativo, con diseño no experimental y transversal y cualitativo por medio de un método fenomenológico. La muestra está conformada por 192 docentes y 6 directores de centros educativos; los instrumentos empleados incluyen cuestionarios *ad hoc* y entrevistas semiestructuradas. Como resultado se destaca que la gestión de relaciones sociales y desarrollo profesional es responsabilidad primordial del director del centro educativo. En conclusión, resalta que la gestión administrativa como proceso complejo y dinámico e impulsora del trabajo colaborativo es fundamental para alcanzar metas y objetivos en las instituciones educativas. Las principales variables de este estudio son la gestión administrativa, el colectivo docente y los directores. El trabajo se enlaza con esta investigación

en la gestión administrativa como proceso que se queda simplemente en administrar, aunque en la actualidad hay procesos más profundos y dinamizadores, como la gestión educativa.

Posteriormente, aparece otro estudio de Cerdas-Montano *et al.* (2018), realizado en instituciones educativas de Costa Rica, con el objetivo de analizar los aspectos relacionados con la gestión curricular desde la perspectiva directiva y de la docencia. Para realizarlo, los autores emplearon un enfoque mixto: desde lo cuantitativo, se usó un método empírico analítico que sigue un proceso deductivo, con un diseño *ex post facto*; desde lo cualitativo, se utilizó un método fenomenológico con una muestra de 6 directores y 192 docentes. Los instrumentos de recolección de la información utilizados fueron cuestionarios y entrevistas semiestructuradas, que dieron como resultado que la gestión educativa está estrictamente vinculada con la gestión curricular en los procesos que se desarrollan en las aulas. Se concluye que, desde la perspectiva docente y la dirección, la promoción educativa tiene que ver con el compromiso de los docentes y que el fracaso educativo tiene que ver con poco apoyo de los padres de familia. Como variables resaltan la gestión curricular y gestión educativa. La relación con este proyecto recae en que el problema identificado a través de la gestión curricular puede ser atendido desde la gestión educativa por la estrecha correlación que tienen.

Otro trabajo del contexto costarricense es el de Cerdas-Montano y García-Martínez (2019). Este es sobre el análisis de los estilos de liderazgo de directores de escuelas. Se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño *ex post facto* y transversal, de carácter empírico analítico. La muestra fue de 125 directivos, a quienes se les aplicaron cuestionarios compuestos que arrojaron resultados en torno a que el estilo de liderazgo predominante es el transformacional, seguido del estilo transaccional y el *laissez-faire*. En conclusión, los estilos de liderazgo se relacionan con el éxito de los centros educativos y los directivos deben ser agentes de cambio y transformación social. Las variables son: estilos de liderazgo, directivos escolares, organizaciones educativas. Este artículo se relaciona con la presente tesis en que la importancia que se le da al papel de los directivos en función del estilo de liderazgo que se utilice y cómo esto influye en la transformación en un centro educativo, que es lo que se busca en este estudio: un cambio por medio del estilo de liderazgo pedagógico.

Asimismo, Chen y Ruiz (2020) se propusieron analizar las competencias que potencian la capacidad gerencial de las personas directivas de centros educativos de Costa Rica para el trabajo efectivo con las juntas de educación y juntas administrativas en el contexto educativo

costarricense. Utilizaron un enfoque cualitativo en una muestra de personas directivas de cinco instituciones educativas mediante la aplicación de grupos focales, entrevistas y encuestas. Los resultados identificaron cinco competencias necesarias para la gestión educativa: liderazgo, comunicación, negociación, trabajo en equipo, delegación. Las conclusiones arrojan que las cinco competencias potencian la capacidad gerencial de los directivos hacia el trabajo efectivo con las juntas. Las variables de estudio son la capacidad gerencial y las competencias gerenciales. La relación con este artículo es la potenciación del trabajo de los funcionarios a través del desarrollo de competencias, que es un elemento relevante en este estudio.

En una investigación realizada en Ecuador, Rodríguez (2020) formuló un trabajo basado en su interés por develar los roles que desempeñan los gestores educativos en relación con las funciones que ejercen. La realizó bajo un enfoque cualitativo y diseño de caso múltiple, con una muestra que recopiló en tres centros educativos públicos y mediante instrumentos como la observación, el análisis documental, la entrevista y grupos de discusión. Se obtuvo como resultado que el rol ejercido por los directores se da según las exigencias que se presenten en su quehacer diario y de acuerdo con las características de la institución y el contexto. Se destaca como conclusión que el perfil de un director necesita flexibilidad, adaptabilidad y complejidad cambiante en los centros educativos. Las variables son el perfil directivo y la función directiva. Se resalta un nexo sobre el papel del directivo en su entorno diario de trabajo y cómo este enfrenta y se acciona en su realidad educativa y con sus equipos de trabajo desde la gestión educativa.

En Colombia, Novoa-Palacios (2020) se propuso indagar sobre la percepción sobre el liderazgo educativo desde los valores y la innovación. Se usó un enfoque cualitativo, descriptivo, aplicado a una muestra de 11 coordinadores de escuelas, con instrumentos como la sistematización de experiencias, la investigación y el análisis documental. Los resultados detallan que el líder educativo integral innovador contribuye a la solución de problemas socioeducativos. Las conclusiones apuntan a que existe diversidad de concepciones de liderazgo, vinculadas al rol del líder y a la persona misma, la cual integra la experiencia vital, articula tensiones y conflictos a partir de una apertura al diálogo y la búsqueda de negociaciones, y promueve pactos y consensos que se orientan hacia un bienestar colectivo. Las variables de estudio son el liderazgo educativo y la innovación. Resaltan estas dos variables, que son dos aspectos estudiados en esta tesis.

En investigación realizada por Cerdas-Montano *et al.* (2020) en Costa Rica, se analizó la influencia del desarrollo de los modelos de gestión pedagógica en los centros educativos participantes, entre 2005 y 2013, en el ámbito educativo costarricense. Se usó un enfoque mixto, donde se aplicaron instrumentos como el estudio fenomenológico con diseño *ex post facto* a una muestra de docentes y personal directivo. Los resultados apuntan a que la participación y el cambio son el camino hacia modelos pedagógicos acordes a la realidad institucional. Las conclusiones indican que los modelos de gestión pedagógica impactan la organización administrativa y contribuyen a repensar la oferta educativa integralmente, con lo cual se pueden generar cambios en los diferentes espacios áulicos, además de repercutir en la cultura organizacional, sobre todo en aspectos como el sentido de pertenencia, el desempeño docente, la creatividad, el uso de las tecnologías en apoyo a la mediación pedagógica, la relación con las familias y la comunidad y los espacios colectivos. Como variables de estudio se presentan modelos de gestión, liderazgo pedagógico, participación, cambio e innovación. El nexo se encuentra en ese cambio que se busca mediante el liderazgo pedagógico en el contexto donde se realiza el proceso investigativo.

También en el ámbito nacional, Bolaños *et al.* (2021) analizaron la construcción de indicadores de gestión comunitaria desde la perspectiva de los directores. Utilizaron un enfoque mixto y un diseño secuencial, con un muestreo no probabilístico, intencional y por conveniencia a 81 administradores educativos, a los que les aplicó instrumentos como grupos focales, estudio de casos, entrevista grupal y encuestas. Los resultados mostraron que el fortalecimiento de la gestión educativa se logra a través de la participación de los actores educativos, por lo que se concluye que la construcción de indicadores de gestión comunitaria le permiten a la persona directora el fortalecimiento de su gestión, enfocada en la toma de decisiones y acciones que favorezcan la comunidad educativa. Las variables de estudio son gestión comunitaria, gestión educativa, liderazgo del director y diagnóstico comunitario. De ahí la importancia de comprender las dinámicas de los actores del currículo desde la gestión educativa en este estudio.

En el Perú, Mejía (2021) llevó a cabo una investigación con el objetivo de determinar la relación entre la gestión educativa y el estilo de liderazgo transformacional de directores en una institución educativa de nombre 2076. Utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y un método hipotético-deductivo. La muestra estuvo constituida por 33 docentes, a quienes se les aplicaron cuestionarios. El estudio reveló que existe una correlación positiva

entre gestión administrativa y liderazgo transformacional. La combinación entre estos dos elementos potenció de forma positiva el trabajo en los centros educativos y la cultura organizacional de la comunidad educativa. Las variables de este estudio son gestión educativa, liderazgo transformacional y gestión comunitaria. El vínculo con este trabajo recae en la influencia de la gestión educativa como potenciadora del trabajo en los centros educativos, de modo que si se combina con algún estilo de liderazgo, como el pedagógico en este caso, se alcanza el éxito.

En otra investigación en Costa Rica, Cerdas-Montano *et al.* (2022) se propusieron analizar la relación entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo de los directivos escolares desde una perspectiva multifactorial en centros educativos públicos de la Dirección Regional de Educación de Heredia. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con diseño *ex post facto* y transversal, sumado a un estudio descriptivo y correlacional desde un paradigma positivista. Se aplicaron cuestionarios a una muestra probabilística de docentes de preescolar, primaria y secundaria. Los resultados arrojan que las personas directoras que implementan el estilo de liderazgo transformacional mejoran el clima organizacional del centro educativo, lo que conduce al trabajo colaborativo y permite que prevalezca en la comunidad escolar la motivación, empatía, inspiración, confianza y el mejoramiento de la calidad de la educación. Como principal conclusión aparece el hecho de que existe una estrecha relación entre el estilo de liderazgo, los directivos y el clima organizacional para lograr una excelente marcha de los centros educativos y sus equipos de trabajo. Las variables son cohesión de grupo, clima organizacional y relaciones interpersonales. Tanto este artículo como el presente estudio buscan el fortalecimiento de habilidades de liderazgo entre los funcionarios.

En la misma línea del trabajo anterior, aparece de la Vega (2023), quien realizó un análisis sobre los problemas de práctica definidos por directores de escuelas vulnerables en Chile. Se trata de un trabajo con enfoque cualitativo a través de estudio de casos múltiples y una muestra de ocho directores, en el que utilizaron instrumentos como entrevistas semiestructuradas. Los resultados evidenciaron dos tipos de problemas de práctica que tenían que ver con el núcleo pedagógico y no pedagógico en la influencia de la mejora educativa y su relación con liderazgo pedagógico. La conclusión es que es necesario implementar metodologías producto de investigaciones, dado que potencian el análisis de problemas de prácticas en procesos de desarrollo profesional de personas líderes. Las variables de estudio son desarrollo

profesional, líderes educativos y problemas de práctica. Esta investigación, al igual que la presente, estudia el liderazgo pedagógico para la mejora educativa.

En Brasil, Olmo-Extremera y Díaz (2023) desarrollaron una investigación sobre la pertinencia de las cartografías (organigramas) como herramientas para interpretar las percepciones que tienen los agentes educativos sobre el liderazgo directivo en dos centros escolares del Estado de Ceará, Brasil. La metodología utilizada fue el enfoque cualitativo, aplicado a una muestra de 16 sujetos de escuelas situadas en contextos vulnerados. Para este estudio exploratorio, los instrumentos empleados fueron cartografías (organigramas). Los resultados mostraron que los organigramas evidencian percepciones concisas sobre cómo se organiza y se lidera una escuela en el Estado de Ceará, Brasil, donde prevalece un sistema educativo orientado al control y a la evaluación, lejos de modelos más horizontales que permitan un mayor involucramiento de la comunidad escolar. Las conclusiones demuestran que los organigramas son excelentes herramientas para interpretar las percepciones que tienen los agentes educativos sobre el liderazgo directivo en centros escolares. Las variables de este estudio son cartografía, liderazgo directivo y agentes educativos. La relevancia de este trabajo recae en el involucramiento de la comunidad con la escuela y en que la percepción de los involucrados es fundamental para el desarrollo de la metodología y el análisis de los resultados.

Por su parte, Díaz (2023) investigó el contexto histórico-político que ha dotado de sentido al liderazgo educativo y a la dirección en el Subsistema Educativo del Estado de Jalisco, México, durante cuatro periodos: desde los años 1930 y hasta el período de la reforma educativa de 2013. El autor analiza las narrativas sobre la dirección de primarias y el liderazgo educativo en contextos situados en los Altos Norte y Guadalajara, con una metodología relacional que combina un análisis documental de textos académicos, periodísticos y legales. La muestra se realizó a ocho personas directoras. Los instrumentos aplicados fueron entrevistas semiestructuradas. Los resultados develan que el contexto histórico-político mexicano tiene estrecha relación con el liderazgo educativo y la dirección de primarias, por su vínculo con las políticas educativas, el contexto socioeducativo y las comunidades en las que se desarrolla. Como parte de las conclusiones, se estableció un cambio trascendental en la dirección de primarias de la administración según el liderazgo educativo. Las variables de este estudio son liderazgo educativo, dirección y contexto socioeducativo. Este artículo se relaciona con la

concepción que se le da al liderazgo como medio para el cambio en los centros educativos y para comprender los entornos educativos.

De nuevo en Costa Rica, Orellana-Guevara (2023) realizó una investigación sobre las competencias que desarrolla la estrategia de aprendizaje basado en problemas para la gestión educativa. Dentro de las características metodológicas, aparece la estrategia de aprendizaje basada en problemas (ABP), que enfrenta al estudiante universitario con su capacidad investigativa para solucionar problemas. Los resultados evidencian que la actualización de perfiles profesionales orientados a resultados competentes es fundamental para la gestión de los centros educativos. Como conclusión, se destaca que las universidades están llamadas a contribuir con el desarrollo de competencias para que el estudiantado sea capaz de demostrar conocimientos, destrezas y actitudes desde el saber: saber hacer y saber ser profesional. Las variables de estudio son aprendizaje basado en problemas y gestión educativa. Este estudio es relevante por cuanto en este TFG se pretende dar solución al problema identificado por medio de la gestión educativa y el desarrollo de competencias.

Posteriormente, Conejo y Dobles (2024) investigaron sobre el impacto que tienen las propuestas curriculares en las realidades educativas y cómo dicho impacto está mediado por el proceso de gestión de apertura, cambio o cierre de las modalidades y ofertas. La investigación contó con un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo/exploratorio y con una muestra de 11 funcionarios del Ministerio de Educación Pública (MEP), 6 directores de centros educativos y supervisores de las 27 Direcciones Regionales de Educación del MEP. Aplicaron diversos instrumentos: revisión documental, entrevistas semiestructuradas, cuestionarios. Los resultados mostraron que la gestión administrativa y curricular es compleja, pues intervienen distintas instancias del MEP, entre las cuales no siempre hay coordinación. Por ello, se cuenta con distintas rutas para la creación, cambio y cierre de las modalidades y ofertas educativas. Además, el aspecto presupuestario juega un papel clave en la aprobación. Las conclusiones apuntan a que la adecuada planificación y evaluación de las ofertas y modalidades educativas es fundamental para una educación de calidad. Las variables son ofertas educativas, gestión administrativa y gestión curricular. La relación que se encuentra con este estudio es que la gestión curricular es clave para alcanzar la calidad de la educación a nivel micro en los centros educativos.

En el mismo año, Villalobos (2024) desarrolló en una investigación realizada en Costa Rica sobre el análisis de la gestión del proceso inclusivo de estudiantes con sordera del Liceo

Dr. Vicente Lachner Sandoval. En el trabajo, utiliza un enfoque cualitativo, con el método de estudio de casos, que aplicó a una muestra de dos personas: una asesora de audición y lenguaje y una directora. Los resultados indican que la inclusión de la población estudiantil sorda en un colegio público de Costa Rica tiene que ver con infraestructura y equidad de género. Así, la gestión educativa y el recurso humano es clave en los procesos de inclusión en los centros educativos. Las conclusiones muestran que para lograr la inclusión de la población estudiantil sorda es necesario que en los centros educativos exista una perspectiva bicultural y bilingüística. La gestión educativa es clave para el éxito en los centros educativos con población estudiantil sorda. Como variables de este estudio se presenta la gestión e inclusión. Se relaciona con la función de la gestión educativa de mejorar la calidad de la educación y los procesos de enseñanza aprendizaje.

Finalmente, resalta el estudio de Cordero (2024), cuyo trabajo versa sobre el análisis de la gestión de los centros educativos públicos de secundaria en Costa Rica, la modalidad académica con recurso en la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner y el Liceo Occidental. En su investigación, utilizó un estudio de caso. Además, realizó una triangulación de métodos mixtos, de allí que se considere como metodología sintética interpretativa. Los resultados demuestran que los espacios de conjunción entre el liderazgo pedagógico directivo y la coordinación académica tienen éxito cuando se planifican y organizan actividades académicas y curriculares. Lo mismo ocurre cuando se toman decisiones, hay comunicación entre las partes, se resuelven problemas y se administra el servicio educativo dentro del marco de la ley y la política educativa. Las conclusiones muestran que el accionar del coordinador académico se enfoca hacia el liderazgo educativo y la potestad discrecional, en el entendido de que las labores que realiza son las propias del puesto y las de la dirección. Las variables de este estudio son el liderazgo educativo y la potestad discrecional. Es pertinente mencionar que este artículo se relaciona con la presente investigación en lo referente a la resolución del problema planteado, así como desde la complejidad del liderazgo educativo.

Los referentes citados muestran que el problema planteado aquí ha sido explorado desde diferentes ópticas que se relacionan con este proyecto de investigación y que, por tanto, sirven como base para abordar el contexto socioeducativo de la EPJDCB. Esto debido a que el problema identificado requiere ser atendido con una mirada transformadora, con la gestión

educativa como base para el éxito y como medio para dejar atrás las prácticas pedagógicas tradicionales. La manera de lograrlo es a través del desarrollo de competencias que potencien estrategias gerenciales para el mejoramiento continuo desde la complejidad del liderazgo educativo y la derivación de diversos enfoques: transformacional, distribuido, inclusivo y el liderazgo basado en valores. Todo esto está dirigido hacia una institución educativa robusta donde se propicie el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, el desarrollo de estrategias curriculares y el fortalecimiento de habilidades de liderazgo en función de los actores del proceso educativo.

En síntesis, la gestión educativa está estrechamente relacionada con la gestión curricular. Aspectos como la innovación pedagógica, creatividad, uso de tecnologías son consideradas áreas de fortalecimiento en la formación y actualización docente. Asimismo, interesa el desarrollo de estrategias de gestión actuales para la mejora de la calidad de la educación y el desempeño óptimo de las personas involucradas en gestión educativa. De ahí surge este proyecto de investigación, que tiene como problema principal el que se enuncia a continuación.

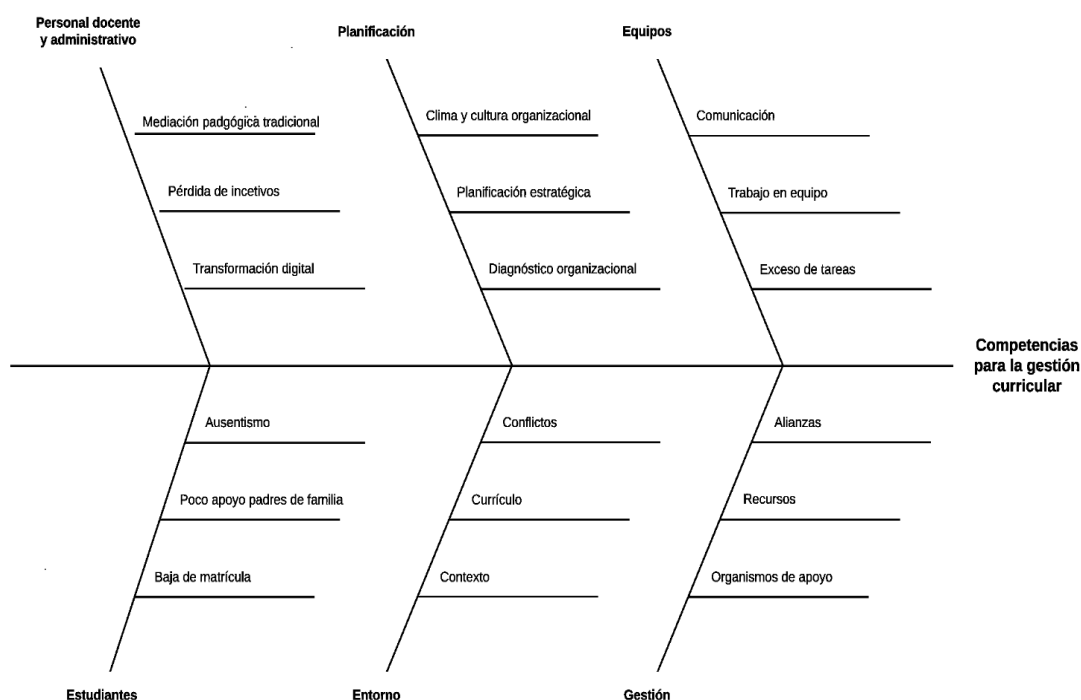
Tema o problema y su importancia

El desarrollo de competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico es la base de este proyecto, que tiene como objetivo la mejora de la calidad de la educación. De ahí se desprende el tema o problema, así como su importancia en tanto vía de exploración que constituye el punto de partida para observar situaciones que son obstáculos en la organización y que requieren ser resueltas. La investigación se lleva a cabo en la Escuela Presbítero José Daniel Carmona Briceño en el año 2024. Para la determinación del problema de investigación, se realiza un diagnóstico de la cultura organizacional por medio de técnicas e instrumentos como grupos focales, análisis FODA, diagrama de espina de pescado, para recolectar los datos, que después de analizados se convierten en un foco interesante para visualizar la problemática que da sustento a la propuesta estratégica curricular en este proyecto de investigación.

En la Figura 1, se representa una herramienta utilizada para determinar el problema identificado, con todos aquellos aspectos que lo conforman. Esta es una forma evidente para

visualizar en qué lugar se concentra la situación que se debe atender, cómo debe ser atendida y quiénes son los involucrados que, posteriormente, serán los beneficiados.

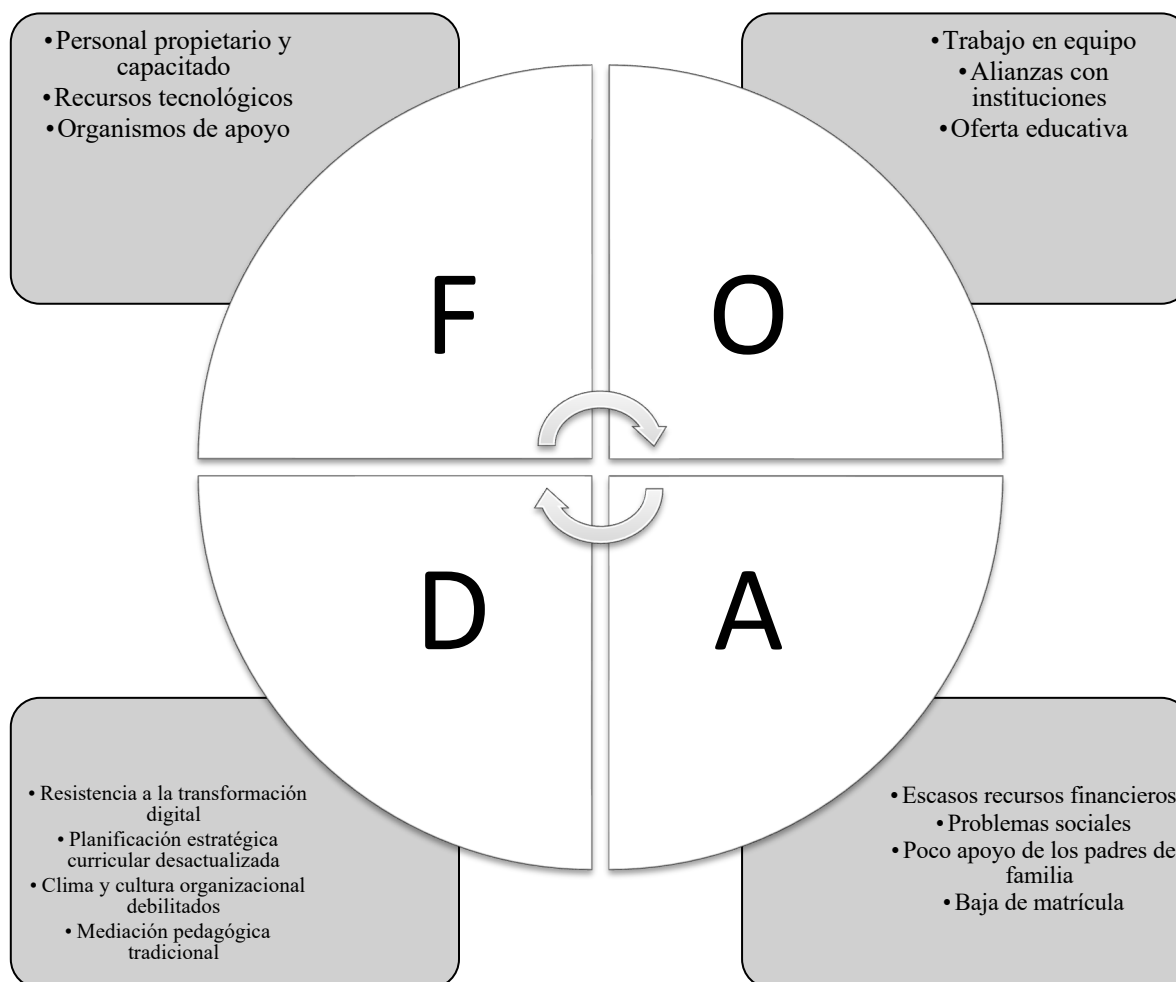
Figura 1. Diagrama de espina de pescado



Nota: Elaboración propia.

Los componentes del diagrama de espina describen las áreas débiles que tienen prioridad de atención, que se relacionan con el desarrollo de competencias de gestión curricular y que son insumo para el planteamiento del problema. En la Figura 2 se detalla el análisis FODA, con el cual se pudieron comparar las áreas débiles que se deben atender con prioridad, así como las situaciones externas que representan una amenaza para el centro educativo. También, el análisis FODA evidencia las fortalezas y oportunidades con las que cuenta el centro educativo.

Figura 2. Análisis FODA



Nota: Elaboración propia.

Mediante el análisis FODA, se puede observar que el centro educativo tiene áreas débiles que deben ser atendidas con prioridad. Esto se logra mediante el desarrollo de competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, así como desde la percepción del personal docente y administrativo de la escuela en estudio.

Tema

Desarrollo de competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico: un estudio de caso desde la percepción del personal docente y administrativo de la escuela Presbítero José Daniel en el año 2024.

Planteamiento del problema

La transformación de la educación necesita prácticas efectivas que puedan realizarse mediante el desarrollo de competencias de gestión curricular. Este es el caso del liderazgo pedagógico, el cual se pretende implementar en la EPJDCB. En ella, distintos elementos deben fortalecerse, sobre todo en el entorno escolar y en el personal docente y administrativo, pues se han debilitado los procesos dentro de la escuela, los cuales impiden la promoción de la mejora continua en el centro educativo. La participación activa de los actores del currículo en actividades como el diagnóstico de la cultura organizacional (que permite visualizar y dar especial atención a aquellas áreas que lo demandan, indagando sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) forma parte del análisis para proponer acciones efectivas para la mejora continua.

Esto se traduce en la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo desarrollar competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico desde la percepción del personal docente y administrativo de la Escuela Presbítero José Daniel en el 2024?

A partir de ella, se plantean los siguientes objetivos:

Objetivo general

Desarrollar competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico desde la percepción del personal docente y administrativo de la Escuela Presbítero José Daniel en el 2024.

Objetivos específicos

1. Promover el desarrollo de competencias de gestión curricular con el personal docente y administrativo.
2. Implementar prácticas innovadoras de liderazgo pedagógico en el personal docente y administrativo.
3. Diseñar un plan estratégico institucional que fortalezca el clima y la cultura organizacional desde la percepción del personal docente y administrativo.

Estructura del diagnóstico de la cultura organizacional

Nombre de la organización

Escuela Presbítero José Daniel Carmona Briceño.

Descripción de la población

En la Tabla 1, se describe la población del distrito en el cual se encuentra el centro educativo EPJDCB.

Tabla 1.

Distrito de Carmona. Población total por género

Distrito	Total	Hombres	Mujeres
Carmona	2638	1355	1283

Nota: Datos tomados del INEC, censo del 2022.

Contexto geográfico de la organización

La Escuela Presbítero José Daniel Carmona Briceño se ubica en el distrito primero Carmona, en Nandayure, el cantón número nueve de la provincia de Guanacaste. Particularmente, se encuentra al costado sur del Parque Aníbal Mayorga. Carmona cuenta con

un área de 31,83 km² y una altitud media de 80 m.s.n.m. Actualmente, la EPJDCB es una escuela de Dirección 3, con una matrícula de 254 alumnos y con un personal docente y administrativo equivale a 35 funcionarios. En la Tabla 2, se puede visualizar el dato de las personas funcionarias del centro educativo según el puesto que desempeñan.

Tabla 2.

Cantidad del personal docente y administrativo, según el puesto que desempeña¹

<i>Puesto</i>	<i>DEGB</i>	<i>Oficinista</i>	<i>PEP</i>	<i>PEGB</i>	<i>PETP</i>	<i>PEE</i>	<i>Seguridad</i>	<i>Cocinera</i>	<i>Conserje</i>
	3	2		2					
<i>Cantidad</i>	1	1	3	6	6	6	3	5	4

Nota: Elaboración propia.

¹ Las abreviaturas utilizadas en la tabla son las siguientes:

DEGB: Director de Enseñanza General Básica 3.

PEP: Profesor de Enseñanza Preescolar.

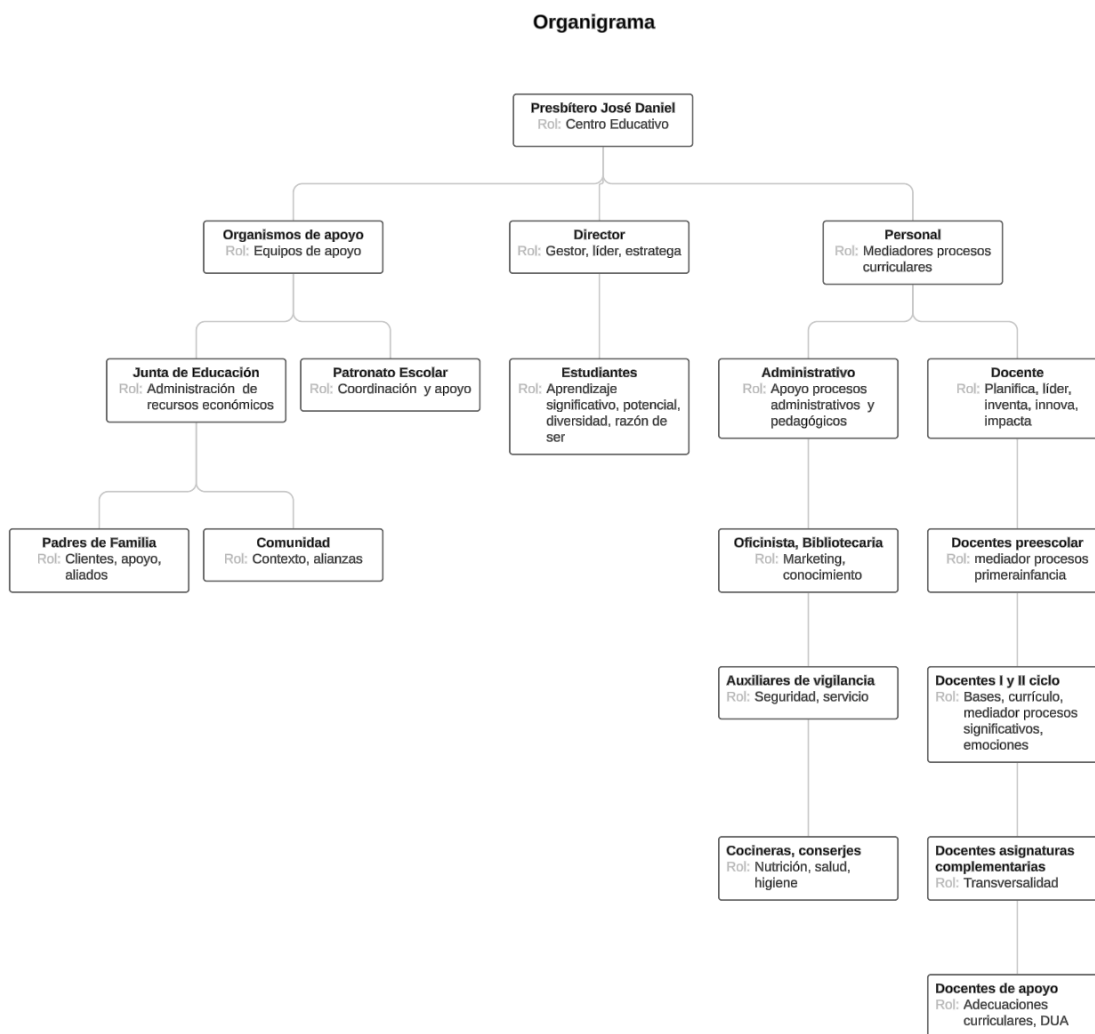
PEGB: Profesor de Enseñanza General Básica 2.

PETP: Profesor de Enseñanza Técnico Profesional.

PEE: Profesor de Enseñanza Especial.

Organigrama

Figura 3. Estructura organizacional del centro educativo



Nota: Elaboración propia.

Misión

Brindar un servicio educativo de calidad inculcando en los niños, valores, conocimientos, un alto espíritu de protección al medio ambiente y uso racional de los recursos naturales (Diagnóstico Institucional, Equipo Coordinador de la Calidad Centro Educativo, 2016).

Visión

Ser una institución educativa que alcance la excelencia académica, bajo un servicio de calidad, sensibilidad humana y uso de tecnologías para un desarrollo integral de los estudiantes (Diagnóstico Institucional, Equipo Coordinador de la Calidad Centro Educativo, 2016).

Valores

Respeto, amistad y honradez.

La misión, visión y valores del centro educativo se basan en los documentos oficiales y se enfocan en la política educativa actual. De este modo, la escuela pretende formar estudiantes constructores de sus propios conocimientos a través de un servicio de calidad que permita alcanzar la excelencia académica. Sin embargo, es necesario replantearse el cumplimiento a cabalidad de la visión y misión en el uso de la tecnología y protección del medio ambiente, que son aspectos que, desde el 2016, no se han actualizado.

Capítulo 2

Marco teórico

En este apartado, se presentan los insumos teóricos utilizados en esta investigación. Para abordar las necesidades que dan origen al problema de investigación y los objetivos planteados, se describen sus principales referentes conceptuales, a saber, gestión educativa, gestión curricular, liderazgo educativo, liderazgo pedagógico, clima y cultura organizacional. Estos, aunque se abordan por separado, guardan una relación estrecha.

Gestión educativa

La gestión educativa es un elemento medular en la cotidianidad de los centros educativos, por lo que resulta imperante traer a colación su surgimiento y trascendencia con el paso del tiempo. Casassus (2000; citada en Flores-Flores, 2021) afirma que su nacimiento se dio en los años sesenta en Estados Unidos, después de la Segunda Guerra Mundial, en una de sus mejores épocas, cuando la innovación educativa era el principal objetivo para sobresalir ante otras potencias mundiales y lo cual logró a través de los avances científicos y tecnológicos.

Posteriormente, los europeos se mostraron interesados en el desarrollo de la gestión educativa, como la formación profesional para los directivos. Luego, hacia finales del siglo XX y principios del XXI se popularizó en diversos países de Latinoamérica y el resto de latitudes. Esta fue una respuesta a la necesidad de revolucionar la educación, pues en ese momento el mundo avanzaba a pasos agigantados y se requería de líderes educativos determinados para enfrentar los retos desde una mirada global, por lo que se vislumbraban cambios necesarios en los procesos educativos, encaminados a salir del estancamiento y someterse a esta evolución.

Durante los primeros años del nuevo milenio, surgió una visión holística de la gestión educativa que tenía características propias (Flores-Flores, 2021). En sus raíces, se encontraban el neoliberalismo y el libre comercio, con la finalidad de mejorar la calidad de la educación como respuesta a lo vivido en diversos contextos. Así, tomó fuerza la planificación económica y la formación profesional de los directores para que ejercieran un liderazgo educativo en el que

la persona directora debía tomar en cuenta todas las partes que conforman el centro educativo y trabajarlas como un todo.

A la luz de esto, es evidente que se requería una transformación en la organización y administración de los procesos educativos para planificar técnicas, estrategias, materiales e instrumentos que contribuyeran a mejorar el desempeño de las instituciones educativas y que tanto los gestores como sus equipos de trabajo lo implementen en sus quehaceres. En este sentido, en lugar de entender el concepto tal cual, apareció la necesidad de actuar desde esta visión del todo. Al respecto, Blejmar (2005) argumenta que “Gestionar será, entonces, una melodía que se ejecutará en dos movimientos simultáneos tan simples como complejos: escuchar más allá de oír, comprender y decir, más allá de hablar” (p. 35). Por lo que el recurso humano con el que se cuenta, las interrelaciones entre los involucrados, el contexto, los objetivos propuestos y una visión abierta al cambio son elementales en la gestión educativa.

Además, es importante traer a colación el papel de la administración educativa que está enfocada a la organización y manejo de los recursos del centro educativo. Por contribuir a la trascendencia de los procesos y los productos, un administrador educativo debe demostrar cualidades como capacidad de liderazgo, comunicación asertiva y resolución de problemas. No obstante, si bien se busca la calidad de la educación, no siempre se puede alcanzar a cabalidad. Sobre la administración educativa, Carvajal (2014) plantea que:

La administración de centros educativos, en la actualidad, debe contar con gerentes que logren colocar a las organizaciones educativas en contextos visionarios que permitan integrar las políticas internacionales a las nacionales, que integren de manera natural las características del presente siglo y que responda, de manera significativa, a las necesidades, intereses y particularidades de sus miembros. (p. 9)

Esto quiere decir que para ser administrador de un centro educativo, se debe pensar a futuro, y es aquí donde adquiere relevancia la gestión educativa. Por esta razón, se necesitan directivos preparados en administración educativa, con una formación académica sólida y capacidad para dirigir y atender las vicisitudes del entorno. Además, es necesario formar líderes que gestionen de manera eficiente y eficaz los espacios y recursos disponibles con miras a identificar y atender áreas de mejora mediante estrategias que optimicen los procesos que llevará a la institución para alcanzar el éxito.

En este análisis, se hace evidente el hecho de que la gestión y la administración educativas tienen una estrecha relación. La importancia de ambas en este proyecto de investigación, con el problema identificado desde la percepción del personal docente y administrativo, recae en que al ser parte de la evolución educativa, se debe ser también parte del cambio, que es el encargado de generar un enfoque en las soluciones. Así, el gestor educativo deberá asumir un liderazgo distribuido y flexible, así como mostrar interés en organizar el trabajo administrativo sin dar menor crédito a lo pedagógico, incentivar el desarrollo profesional de los docentes y promover buenas prácticas que favorezcan el clima y cultura organizacional. Dicho de otro modo, es la articulación de acciones orientadas al logro de los objetivos plasmados en el proyecto educativo institucional, por lo que se parte de que todo se puede hacer y todo puede suceder por y para el bien de todos (Cejas, 2009).

Enfoque gestión de competencias

Darle al análisis el enfoque que se relaciona con el abordaje de la temática en estudio le da sustento a este referente teórico, dado que aporta especial conocimiento e interacción con el trabajo de campo en el proceso investigativo y su relación con la gestión educativa. Según Acosta (2023), “Los enfoques de investigación son un conjunto de planteamientos, sistematizados y controlados, que se encargan de orientar la resolución de un problema” (p. 82). Para la atención del problema identificado, se requiere de este recurso como una herramienta que guía la búsqueda de alternativas y soluciones favorables ajustadas al contexto.

De forma sencilla, se podría decir que la gestión de competencias consiste en identificar, desarrollar y gestionar habilidades entre los empleados. Al hacerlo, el material humano es el más importante, pero también el más delicado. Se trata, en suma, de gestión del talento humano, de los recursos, los procesos y los productos. Sobre esto, Delgado y Domingo (2000) plantean que:

El carácter holístico de este modelo radica en dos características: 1. La Gestión del activo que representan las competencias, se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento (Gestión del Conocimiento Aprendizaje Organizacional y Gestión por Competencias), la tecnología, los procesos y los recursos

y 2. La competencia integra las dimensiones A. Características personales y sociales (aptitudes emocionales sobre las que se conforma la inteligencia emocional) y B. Conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo. (p. 2)

En ese sentido, la mirada holística se refiere a todas las acciones y actividades de la organización y de sus miembros. Los directivos deben tener preparación en este campo y conocerlo a profundidad para ejercer una gestión que permita abrir espacios participativos de intercambio de experiencias y estrategias de innovación pedagógica para el desarrollo de competencias de gestión en las personas.

Gestión curricular

Cerdas *et al.* (2018) plantean la gestión curricular como un proceso eficaz y eficiente porque define las directrices, estrategias y el diseño del currículo, que los gestores educativos deben hacer cumplir y los docentes experimentar en los espacios educativos. Esto se lleva a cabo mediante una mediación pedagógica activa, participativa, contextualizada y adaptada al desarrollo de habilidades y competencias, para la formación del tipo de persona que se pretende insertar a la sociedad. La gestión curricular se vale de diversas estrategias y procedimientos utilizados por los gerentes para mejorar el desempeño de los procesos administrativos y pedagógicos en la organización. Según García (2024), una forma eficiente de interactuar con los actores del currículo es mediante las estrategias contextualizadas y planteadas según las necesidades de los miembros de la comunidad educativa y que, además, permiten un trabajo integrado y participativo.

Por otro lado, Camarena (2023) menciona que un gestor educativo debe ser estratega en todo momento, pero debe serlo más en tiempos de crisis y en la adversidad; allí, debe preocuparse por que su empresa salga a flote a través de la innovación y la resiliencia y también por el bienestar de todos los miembros para avanzar juntos. La manera de lograrlo es a través de la gestión del currículo, de modo que este se flexibilice para entender el entorno educativo y adecuarlo a las necesidades de la diversidad que lo conforma. Esto minimiza los focos de incertidumbre y maximiza la solidez de la empresa para salir avante y enfrentar los desafíos que

se presenten, lo que le da total relevancia al papel dinamizador de la gestión curricular en el centro educativo donde se desarrolla este proceso investigativo.

La gestión curricular obedece a las prácticas educativas relacionadas con planificación, organización y evaluación de procesos y productos que se producen y recrean en los espacios educativos. Alvarado (2019) la visualiza como:

Un proceso sistemático de integración al interior de las instituciones educativas, orientado a centrar esfuerzos con los actores de la comunidad educativa para construir un conjunto de postulados teóricos que expresan el accionar educativo y dinamizar con ello los procesos formativos a fin de establecer nuevos sentidos y significados a la educación en aras de promover la innovación y la transformación desde lo micro curricular. (p.3)

En ese sentido, es una herramienta que tiene como finalidad promover aprendizajes significativos y transformadores desde donde se experimentan los procesos curriculares. Por ello, se requiere de gestores educativos que conozcan a sus equipos de trabajo y, en conjunto, proyecten el centro educativo desde su realidad, desde su naturaleza y se generen procesos transformadores, que es uno de los propósitos principales que guían esta investigación.

Sobre lo anterior, Aparicio (2023) afirma que la gestión curricular se sobrepone a lo tradicional y porque propicia la apertura, flexibilidad y adaptación en la mediación pedagógica, con planes de estudio que integran métodos novedosos, con el uso coherente y sistemático de recursos educativos innovadores, la integración de las tecnologías de información y comunicación para el desarrollo de habilidades y competencias, así como para aprovechar estratégicamente el impacto y beneficios de la tecnología en las aulas. En este recorrido teórico, se evidencia que la gestión educativa tiene una relación de interdependencia con la gestión curricular y que esta última es clave para el desarrollo de competencias de gestión en los involucrados en los procesos educativos. Cada uno de los actores educativos aporta desde su función y, si lo hacen en conjunto y hacia el logro de un mismo objetivo, se alcanza el éxito y la calidad total.

Liderazgo educativo

Al liderazgo se le puede identificar como una estrategia curricular utilizada por equipos de trabajo consolidados como un compendio de personas líderes que guían, dirigen, impulsan, contagian y le da vida a la institución. Además, generan confianza en sus seguidores, porque el grupo tiene un norte definido y los involucrados hacen su mejor esfuerzo para alcanzarlo y dar su máximo desempeño en la organización. Al respecto, Alatrística (2020) refiere que:

El liderazgo es el factor más primordial de una empresa u organización con miras de llevarla al éxito. Si bien algunos nacen con las habilidades revisadas y analizadas en este artículo también se puede afirmar que el líder no nace, sino que se hace, y es aquí que las personas se pueden formar, aprender y crecer, y estar preparados para hacerse cargo, tomar decisiones haciendo siempre lo correcto, los más preparados y aptos son los que sobrevivirán en épocas de crisis, difíciles o muy competitivas. (p. 90)

Así, es evidente que el liderazgo es determinante para el crecimiento y funcionalidad de la empresa. Además, es necesario que quien dirija una compañía sea un líder que ejerce y comparte su liderazgo para el bienestar de todos. Para ser un líder, no basta solo con ser una persona talentosa, sino que es necesario el conocimiento, la invención, el aprendizaje y adaptación, el compromiso y la disposición para surgir en medio de la adversidad en tiempos áridos y de incertidumbre.

Un directivo líder debe reunir ciertas cualidades que lo identifican y diferencian de los demás, como lo es la percepción. Al respecto, Barraza y Sánchez (2015) plantean que “La percepción es el primer proceso cognoscitivo, a través del cual los sujetos captan información del entorno y que permiten al individuo formar una representación de la realidad” (p. 164). Esto muestra que la percepción es una cualidad inherente en la praxis en el liderazgo y, si se hace acompañar de autenticidad, carisma, proactividad e innovación, transforma la realidad y el entorno de manera positiva. Abarcar la organización como un todo, con actitud y aptitud para

evitar caer tropiezos, requiere de un liderazgo educativo que se adentre en la organización y se enfoque en las metas y objetivos que desean alcanzar, siempre con una mirada holística.

Con este constructo teórico sobre liderazgo educativo, se pretende mostrar el hecho de que el liderazgo educativo, desde su complejidad, contribuye de significativamente a la transformación de las organizaciones educativas en los entornos áulicos y es justo allí donde surge el problema identificado en este trabajo. Sobre esto, Díaz (2019) plantea:

El objetivo es demostrar la complejidad de las teorías del liderazgo educativo, a través de rastrear sus orígenes y exponer sus debates actuales, a partir de esta discusión se propone al liderazgo educativo como una línea de estudio consistente, tanto para la comprensión de las relaciones de poder, como para la toma de decisiones y el análisis de los procesos de agencia que dinamizan y tensan a las organizaciones educativas. (p. 3)

Por ello, a través del liderazgo educativo se busca comprender a las instituciones educativas: cómo se mueven, cómo se manifiestan y cómo reaccionan. Este es un insumo importante para conocer la comunidad educativa y transformar el sistema educativo. Esta teoría es interesante porque revela de forma amplia el sentido potenciador del liderazgo educativo en las organizaciones para la toma de decisiones que trascienden a lo rutinario.

Teorías de liderazgo

Las teorías de liderazgo forman parte de un proceso de surgimiento sintagma de una integración de paradigmas que intenta visualizar la organización y la gerencia en toda su complejidad (Hurtado, 2019). Todo este conocimiento se considera aplicable a diversas realidades educativas para satisfacer las necesidades de cambio en los centros educativos. A través de las teorías, se trata de entender no solo el objeto de estudio y su comportamiento, sino cómo se manifiestan en el campo de estudio. Se trata de explicar un problema desde una perspectiva determinada, así como su abordaje y solución.

Para este estudio, se destacan algunas teorías de liderazgo que pretenden ampliar este referente teórico y resaltar la relevancia de este proyecto de investigación con respecto al tema

y los objetivos planteados. Puesto que es de las prácticas educativas de donde surgen las situaciones que son focos investigativos para este y otros estudios, el liderazgo educativo se presenta como una herramienta que responde a las necesidades de investigación, desde donde se viven y se producen los procesos de mediación pedagógica.

Teoría de liderazgo de los rasgos

La teoría de los rasgos plantea que los líderes se diferencian de los demás por sus características personales: carisma, entusiasmo y valentía. Por ello, las primeras investigaciones sobre liderazgo se enfocan en las características de la personalidad que los hacen diferentes (Alcázar, 2020). Esto indica que el líder nace con cualidades para ejercer el liderazgo, que sus cualidades de la personalidad son fundamentales en el ejercicio de sus funciones, son positivos y prestan especial atención a esas características físicas e intelectuales de sus seguidores. Esos rasgos son los que los hacen diferentes y los que demuestran que no todas las personas pueden ser líderes.

Teorías de liderazgo conductuales

Siguiendo los postulados de Alcázar (2020) al respecto de las teorías de liderazgo conductuales, es necesario mencionar que los líderes se distinguen de los que no lo son sobre todo por las conductas. Ahí radica el supuesto de que una persona puede aprender a ser líder o bien desarrollarlo como una habilidad. Por eso, las investigaciones muestran que esta teoría apunta a que el líder se crea en el recorrido por su trayectoria laboral, de modo que con las experiencias y vivencias diarias llega a ser un experto en liderazgo. Así, el comportamiento del líder es determinante para influir positiva o negativamente en sus seguidores.

Teoría del liderazgo situacional

Esta teoría sostiene que para que el liderazgo sea eficaz, se debe escoger el estilo correcto, que depende de la madurez de los seguidores, pues sin importar lo que haga el líder, estos son los que lo rechazan o lo aceptan (Alcázar, 2020). Esto quiere decir que este estilo de

liderazgo depende de la disposición que tengan sus equipos de trabajo para hacer bien las cosas; sin embargo, debe haber un equilibrio entre la persona que delega funciones y la que las realiza. Según la situación que se presente y cómo el líder lo resuelva o no, sus seguidores buscan resolver y salir adelante.

Teoría de liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se enfoca en el cumplimiento de las metas a cambio de castigos si los funcionarios fallan u omiten tareas. Se basa también en la adquisición de premios o reconocimientos si las cumplen. Este estilo de liderazgo tiene escasa visión: lo que interesa es el presente y mantener una estabilidad sin preocupaciones, pero esto lo hace propenso a estancarse y mantenerse en su zona de confort. Sobre esto, Cerdas y García (2019) plantean que:

Las dimensiones que responden a este estilo son por un lado la recompensa contingente, la cual refiere específicamente al reconocimiento que se le da al colaborador en relación con el trabajo realizado, es decir un premio por el logro obtenido. (p. 8)

Entonces, el liderazgo transaccional impulsa a los colaboradores a trabajar por un premio y no por el crecimiento y avance de la organización. Es un enfoque individualista, donde cada persona vela solo por sí misma. Por su parte, el líder interviene solo cuando se debe corregir una situación, de modo que los seguidores siempre esperan algo a cambio, ya sea una pena o un indulto.

Teoría de liderazgo transformacional

Es una teoría de liderazgo contemporánea que ha revolucionado los estudios sobre teorías de liderazgo. Se considera como una de las teorías que mejor se adapta a los ambientes. Los seguidores ven al director como un verdadero líder: los toma en cuenta, pueden confiar en él y a su lado pueden avanzar y conseguir cambios. Sobre esta teoría, Alcázar (2020) sostiene:

En los últimos años, un nuevo género de teoría de liderazgo alternativamente llamada Carismático o transformacional, surgió en la literatura organizacional. Estas teorías se enfocan en líderes excepcionales que tienen efectos extraordinarios en sus seguidores y eventualmente en sistemas sociales. De acuerdo con este nuevo tipo de teoría éstos líderes transforman valores, preferencias y aspiraciones individuales de sus seguidores en intereses colectivos. (p. 104)

En ese sentido, los seguidores tienen plena confianza en su líder, así como la certeza del cambio dentro de la organización y, con ello, la mejora de la calidad educativa. La confianza en el líder no se genera por sí misma, sino que surge del acercamiento y la credibilidad entre el líder y las personas con las que trabaja, hasta que logran ser un binomio perfecto por los fines y objetivos institucionales. El líder sobrepasa los índices de calidad en su trabajo: el efecto que causa en sus seguidores es impactante, a tal grado que evoluciona en el contexto y la sociedad.

Enfoques de liderazgo educativo

Según Díaz (2019), hay tres enfoques contemporáneos del liderazgo educativo. Cada uno de ellos visibiliza uno o más aspectos que se han considerado en este proyecto de investigación y que sustentan el propósito de este estudio, el desarrollo de competencias de gestión para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo. Como se observa en la Tabla 3, los enfoques contemporáneos de liderazgo educativo proporcionan un sustento teórico importante, pues describen claramente la influencia que tiene mediante este constructo de ideas para comprender cómo a través del desarrollo de competencias de gestión se fortalece el liderazgo pedagógico.

Tabla 3.

Enfoques contemporáneos de liderazgo educativo

Enfoque	Conceptualización
Enfoque entitativo	Considera al liderazgo educativo como una entidad autónoma que puede ser estudiada de

	manera independiente. Se centra en identificar las características, habilidades y competencias específicas que definen a un líder educativo, así como en analizar su impacto en las instituciones educativas desde una perspectiva individual y estructural.
Enfoque relacional	Pone su énfasis en las interacciones y relaciones que se establecen entre los líderes educativos y los diferentes actores de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, familias, etc.). El liderazgo se entiende como un proceso dinámico que se construye colectivamente a través de la colaboración y la comunicación dentro del entorno escolar.
Enfoque sincrético	Combina elementos del enfoque entitativo y relacional, buscando integrar múltiples perspectivas para comprender el liderazgo educativo como un fenómeno complejo. El sincretismo permite abordar el liderazgo desde una visión holística, considerando tanto las características individuales del líder como las dinámicas relacionales y contextuales que influyen en su desempeño.

Nota: Elaboración propia con base en la revista *Actualidades Educativas*, volumen 19.

Liderazgo pedagógico

El liderazgo pedagógico surge de la relación entre la gestión y el liderazgo educativos. Cuando estos dos conceptos se fusionan, las organizaciones son extremadamente exitosas. Por su eficacia y efectividad, Contreras (2016) lo sitúa como el eje fundamental en la dirección

escolar y la gestión educativa. De hecho, así lo muestran las investigaciones realizadas en esta materia, que reflejan resultados en diseño, dirección y desarrollo de escuelas y sistemas educativos. En este sentido, este enfoque es fundamental para optimizar procesos y productos de forma permanente en el centro educativo. Para que se desarrolle una verdadera gestión, la persona directiva no puede desatender las dos vertientes de su trabajo, sino que lo pedagógico y lo administrativo deben ser un equipo.

El liderazgo pedagógico reluce en una institución cuando el directivo impulsa en sus colaboradores una constante influencia de mejora y superación, por cuanto esto beneficia a todos. Para que la gestión escolar tenga un impacto positivo en los involucrados y en el campo donde estos permanecen insertos, necesita que los directores adopten dentro de sus prioridades de gestión el estilo de liderazgo pedagógico. Esto con la finalidad de formar estudiantes que afronten los retos que se presenten tanto en el contexto familiar como en el social; solo así se podría decir que las situaciones del quehacer diario les obliga a desligarse de la gestión y el liderazgo tradicional, para elegir y practicar enfoques gerenciales y de liderazgo contemporáneos (Huaman *et al.*, 2021).

El trabajo del gestor educativo es primordial para que se generen procesos de gestión sobre la base del liderazgo pedagógico, así como para cubrir necesidades en los centros escolares y causar un efecto epidemia. Dicho de otro modo, es necesario para que se concrete la experiencia de generación de procesos de formación profesional enfocados en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y del desarrollo de habilidades de liderazgo.

Ahora bien, el liderazgo pedagógico ha tomado gran auge en los últimos tiempos, aunque identificarlo y ejercerlo ha sido retardador. Los gestores educativos deben estudiarlo y, como función principal, implementarlo en sus centros educativos al lado de otros enfoques, como el liderazgo transformacional. Al respecto, Castro y Nader (2007) señalan que el liderazgo transformacional:

Tiene cuatro subdimensiones: a) carisma o influencia idealizada, respeto por el líder, que quiere ser imitado y genera altos niveles de expectativa en sus seguidores; b) inspiración, que es el grado en que el líder energiza a sus seguidores proveyendo una visión de futuro, objetivos y propósito; c) estimulación intelectual, la cual señala las acciones del líder relacionadas con el estímulo intelectual para que los seguidores

resuelvan las dificultades y obstáculos de forma creativa; d) Consideración individualizada, que es el apoyo que se provee al seguidor, prestando importancia a sus necesidades de desarrollo personal. (p. 693)

Esto explica el hecho de que el liderazgo transformacional se enfoque en satisfacer las necesidades de los seguidores, al tiempo que busca el bienestar para todos. El líder se presenta auténtico, con una visión clara del proyecto educativo institucional y ve a la institución como un todo y a todas las personas como entes de transformación.

Clima y cultura organizacional

Clima organizacional

Cortez (2023) concibe el clima organizacional como la influencia negativa o positiva de aspectos emocionales y estructurales en una organización determinada, lo que conlleva a un mejor rendimiento de los equipos de trabajo porque se desempeñan motivados, colaborativos y dispuestos a adaptarse a los cambios. Asimismo, Chiavenato (2013) manifiesta que las relaciones entre los miembros de la organización depende del ambiente que se respire entre ellos; es decir, si las personas están motivadas, el clima organizacional se fortalece, pero si las personas se sienten frustradas, el clima organizacional se debilita. De ahí que las emociones de las personas tengan mucha influencia en ello. Si las personas son animadas, colaborativas, felices e interesadas, se favorece el caminar de la organización; al contrario, si se muestran depresivos, desinteresados, insatisfechos, se puede desencadenar agresividad, conflictos e inconformidad en la institución.

Del mismo modo, del Toro *et al.* (2024) plantean que clima organizacional está conformado por las percepciones compartidas de los trabajadores, que las emociones determinan las relaciones individuales y grupales de la organización y que afectan su actuar y rendimiento laboral constantemente. Por otro lado, Córdón (2024) hace referencia a la relación que existe entre clima organizacional y calidad de vida laboral: si se experimenta un clima organizacional ameno, se da un desempeño laboral de calidad. Desde esta perspectiva, los

empleadores deben promover ambientes laborales idóneos y estables para alcanzar niveles altos de calidad productiva.

El aporte de Alejandría *et al.* (2023) revelan que es necesario que los gerentes realicen diagnósticos del clima organizacional y evaluaciones periódicas para que la organización funcione de forma efectiva, sus miembros se destaquen en sus funciones y se logren las metas propuestas. Si el clima organizacional es favorable, se promueve una cultura organizacional óptima para compartir en espacios sanos y aptos para que los miembros de la organización se sientan bien en sus espacios de trabajo y con sus pares.

Según Batisdas *et al.* (2018), la cultura organizacional hace referencia a la incorporación diversa de aprendizajes adquiridos por las personas para comprender nuevas ideas. Además, señala que en sus inicios se requirió de los aportes de la antropología y la sociología para entenderla, aunque actualmente se considera como algo inherente a lo interno y externo de toda organización. En este sentido, la cultura organizacional se concibe como una mezcla de valores, creencias, normas, prácticas y comportamientos que identifican o definen a una organización y las relaciones entre sus miembros. Castellanos (2020) brinda una definición para ella:

La cultura organizacional toma partido en el manejo óptimo que debería darse dentro de la organización, de cómo el talento humano entra a participar como uno de los pilares más importantes ya que son estos lo que hacen que la empresa sea lo que es, porque es obvio que sin personal es imposible que una organización opere. Por ende, es crucial que los directivos sean conscientes y adopten el pensamiento de generar una cultura que implique que todos vayan en una misma dirección con el mismo entusiasmo que desearían se tuviera, es inconveniente puntualizar que este objetivo aplica para cualquier tipo de organización sin importar su tamaño ya que de igual forma ocasionará que el personal se forme al mismo tiempo de la empresa. (p. 3)

El papel que el directivo desempeña es elemental para que el personal camine en una misma dirección, se sienta abierto al cambio y con sentido de pertenencia para dar el máximo por la empresa. La cultura organizacional rompe todo paradigma, pues se presenta como un modelo novedoso que marca las pautas a seguir para construir bases sólidas que son determinantes en la prevención, atención y resolución de problemas entre los miembros de la

comunidad educativa. Es fundamental contar con un personal dispuesto que trabaje según el enfoque que más se ajuste a la organización, así como con un directivo que profese y contagie a sus seguidores hacia un centro educativo con identidad propia, con sello propio. Esto permitirá que los involucrados se distingan, pues los hace diferentes y especiales tanto para ellos mismos como para los demás. Contribuye también a respirar un clima organizacional saludable, en el que la mayoría está entusiasmada, con actitud positiva y seguridad para avanzar, todo debido a que son una institución unida, consolidada y capaz de enfrentar los desafíos coetáneos.

Según Chiavenato (2017), la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de generación en generación. Por ejemplo, los migrantes buscan que los nativos adopten y se adapten a su arraigo cultural, lo que provoca que se resistan, reaccionen y se produzcan transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen el comportamiento de las personas y, por ende, la cultura organizacional.

Dicho esto, Quirós (2021) menciona cuatro ejes importantes que deben considerar las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan con el medio ambiente para sobrevivir y desarrollarse: la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, la innovación y la responsabilidad social. Estos, junto con el ser humano, son elementales en la cultura organizacional. De ahí la importancia de conocer y entender la cultura organizacional, que desemboca en el entendimiento de los estados y emociones de sus miembros, aspecto preponderante dentro de la gestión y el liderazgo educativos.

Enfoques de cultura organizacional

En este apartado, se pretende abordar la cultura organizacional desde diversos enfoques para comprender sus orígenes, intencionalidad e implicaciones. Aguilar (2006) plantea que el interés por diagnosticar la cultura organizacional hasta hoy “ha obedecido más a la necesidad apremiante de las empresas por conocerse a sí mismas, autodefinirse o redefinirse, con el único fin de hacer frente con éxito a las demandas del medio en el que se encuentran inmersas” (p. 2). Desde esta perspectiva, se abordan algunos enfoques que permiten ahondar en el estudio de la cultura organizacional para poder entender las dinámicas escolares.

Ávila *et al.* (2013) explican algunos enfoques de cultura organizacional, en concreto, el sistémico y el participativo. El primero se refiere a que el comportamiento de la organización atiende a un análisis integral de la cultura organizacional, su interrelación, los componentes y las relaciones causales de la comunidad educativa. El segundo es de carácter proactivo y se adapta a lo externo, por lo que las crisis son una fortaleza para la organización, en tanto que la enriquecen y transforman la cultura organizacional a través de la práctica de valores.

Desde un enfoque pragmático, Aguilar (2006) proyecta la cultura organizacional como la incidencia para lograr cambios y penetrar con sentido hacia los objetivos, aspiraciones, competitividad y desarrollo de la empresa. Sin embargo, se le da poca relevancia a la parte humana, a pesar de que son las personas quienes construyen la cultura y el medio para conocerla. Esto lo convierte en un enfoque teórico en el que entender la cultura organizacional es importante para atender las necesidades de la empresa y, por medio de sus ideales, definirse como tal e implementar los cambios necesarios para enfrentar las demandas del contexto con la finalidad de alcanzar el éxito.

Se puede ver que el entorno social, los individuos, las formas de convivencia, los modelos de organización son diversos factores de cambio. Para Chiavenato (2013), la complejidad de la empresa es lo que la hace ser y manifestarse:

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. (p.126)

Por esta razón es tan complejo comprender el entorno de cada miembro como uno solo dentro de la organización. Allí, la gestión educativa y la complejidad del liderazgo educativo se presentan como la vía para repensar los orígenes y abordar una panorámica clara de la esencia de la organización, con la finalidad de conocerla y entenderla para optar por nuevos paradigmas acordes a las exigencias de las épocas modernas.

Planificación estratégica

La planificación es un proceso fundamental de toda organización. No se puede prescindir de esta, pues, si se hace, se navega a la deriva. La planificación es la herramienta más eficaz, en la que se establecen los objetivos, estrategias, recursos, evaluación y seguimientos de las metas por lograr, de modo que es inherente al cargo de un gestor educativo.

Planificación estratégica situacional

La planificación actualmente requiere de condiciones especiales para agilizar y optimizar la implementación de las políticas y planes estratégicos, al tiempo que busca adaptarse a las exigencias de entornos cambiantes. Al respecto, Trinidad (2021) plantea que:

La planificación estratégica situacional, es un modelo de investigación acción orientado a una planificación que establece metas y objetivos que deben ser cumplidos durante periodos específicos, resolviendo problemas complejos dentro de una gestión escolar: identificación del problema trascendente, análisis del problema, formulación del plan de acción (objetivos, acciones, tiempo, estrategia, canales, responsabilidades, recursos e indicadores), recolección de la información necesaria, categorización de información, estructuración de las categorías, ejecución de un plan de acción, evaluación de la acción ejecutada y propuesta estética emergente. Inicia desde el análisis del contexto de la gestión, identificando y describiendo la situación problemática, para luego diseñar el objetivo, la gran visión, misión actual y futura y el diseño estratégico para su operativización. (p. 11)

Lo anterior demuestra que la planificación es esencial en las organizaciones. Estas son operativas si trabajan bajo un proyecto educativo institucional, con metas y objetivos previamente definidos y que se ajusten al contexto situacional del centro educativo.

Estrategias de gestión

La gestión es un proceso integral de planificación, implementación y evaluación del currículo que tiene como finalidad mejorar la calidad de la educación en diversos contextos escolares. Según Flores (2021), “la gestión es un espacio de promoción de participación de los administrados, a través del ejercicio del liderazgo participativo y democrático” (p. 21). Esto en la medida en que involucra a todos los actores de la institución educativa, promueve su participación en la toma de decisiones y en la planificación de acciones que les permitan alcanzar sus metas, al tiempo que les motive hacia la búsqueda de cambios a través de la participación activa de todos los involucrados.

La gestión ejecuta funciones orientadas al logro de metas y puntualiza acciones estratégicas para alcanzar a través del currículo la calidad total. De acuerdo con Demelza (2017), “La gestión tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos, considerando que estos se logran a través del desempeño y el conocimiento de las personas, en entornos altamente competitivos y circunstancias imprevisibles” (p. 31). En ese sentido, la gestión implica una necesaria organización de los recursos humanos, financieros, ambientales, didácticos y tecnológicos disponibles.

Capítulo 3

Marco metodológico

Fundamentación metodológica

Paradigma de investigación

El paradigma es la base que sustenta el procedimiento metodológico de una investigación. Le permite a la persona investigadora estudiar un fenómeno, encontrar respuestas y adquirir nuevos conocimientos, así como entender, desde la praxis, todo aquello que genera incertidumbre y que puede trascender a un problema, de modo que este pueda aprovecharse como una oportunidad de aprendizaje y cambio bajo un proceso investigativo. Según Mardones y Ulloa (2017), “los paradigmas sirven para saber la propia postura del investigador frente a nuestro objeto de estudio, cómo lo comprendemos, hasta donde, cuál es su forma, etc.” (p. 218). En ese sentido, es todo aquello que necesita ser sometido a análisis para probar su veracidad mediante diversas herramientas que posibilitan al individuo conseguir los objetivos propuestos.

Este proyecto de investigación se fundamenta en el paradigma interpretativo, porque permite entender la perspectiva de los sujetos, de sus experiencias y sus formas de interactuar desde el contexto social en el que se encuentran inmersos, con la finalidad de conocer su realidad educativa y su identidad. Permite recopilar de una forma amplia diversidad de información que aporten los participantes, porque todos estos insumos se consideran al momento de interpretar los datos de los instrumentos aplicados a las personas docentes y las personas administrativas participantes en este estudio. En síntesis, favorece interpretar la realidad y acepción de los participantes, es decir, sus percepciones, intereses y acciones, ya que existe una estrecha relación entre el sujeto y el objeto de estudio, por cuanto el primero interactúa con su realidad de manera que puede transformar su entorno de una forma positiva.

A este respecto, Miranda y Ortiz (2020) plantean que:

Este paradigma encuentra su razón de ser en las dimensiones, en el sentido de que toma en cuenta las experiencias para el entendimiento del mundo y reconoce en la configuración de las subjetividades la influencia de aspectos históricos, culturales y

sociales. Así, el conocimiento puede asumirse como el resultado de un ejercicio de construcción humana que no concluye al acercarse a las respuestas y soluciones frente a los problemas, sino que se transforma y abre a otras posibilidades epistemológicas (p. 9).

El paradigma interpretativo permite una previsualización amplia del objeto en estudio por medio de diferentes técnicas e instrumentos que llevan a la comprensión y análisis de la verdad en su entorno, de manera que proporciona trazabilidad al proceso investigativo. En esta misma línea, Vásquez (2016) menciona que permite entender a las organizaciones en su naturaleza, a partir de la percepción que proyecta cada persona según el rol que desempeña dentro de la organización. Por otra parte, Finol y Vera (2020) expresan que el investigador tiene una relación directa con las vivencias de los sujetos, ya que concibe la investigación como un todo, activa, emergente y adaptable a una época en un espacio determinado, lo que enriquece el proceso con la intervención de los actores sociales.

La conceptualización descrita da sustento a la realidad de este proyecto de investigación, que pretende revelar aspectos específicos sobre gestión curricular y liderazgo pedagógico. El acercamiento con los participantes es fundamental en la intervención directa con este proceso. El aporte en la edificación de la cultura del centro educativo, desde el espacio en el que se desempeñan, sus prácticas e impresiones, facilita llegar a su esencia y ver hacia dónde se proyectan, cuáles son las competencias de gestión curricular que se destacan y la manera en que estas fortalecen el liderazgo pedagógico, denotar a profundidad que lo descubierto es trascendental y se adapta a las demandas de la época actual, el impacto que causa para la generación de una propuesta estratégica curricular que enriquece los conocimientos adquiridos y posibilita la integración de nuevos saberes para la transformación institucional.

Enfoque de investigación

El enfoque se refiere al cómo y hacia dónde se proyecta la investigación. Dicho de otro modo, refleja lo que se quiere obtener, resolver, descubrir, cambiar o alcanzar. Se trata de enfocar un problema a partir de supuestos, para buscar soluciones y respuestas. Mediante diversos procedimientos inductivos, flexibles y emergentes, se logra explicar fenómenos o

teorías que posteriormente servirán como base para otras investigaciones. Es un visor que muestra todas las posibilidades expuestas, pero delimita el camino a seguir y reduce la posibilidad de desviación, para que de forma concreta se aprovechen los recursos, los medios e instrumentos necesarios para resolver los supuestos propuestos.

Sobre este enfoque, Guardián-Fernández (2007) plantea:

Es una perspectiva mental, un abordaje, o una aproximación ideológica, un punto de vista desde una situación personal, que no sugiere ni la universalidad de la objetividad ni los prejuicios personales de la subjetividad; sólo la propia apreciación (p. 214).

Dicho de otro modo, es una visión prospectiva, encaminada hacia la búsqueda de nuevas ideas y percepciones del objeto de estudio, con la única finalidad de darle un matiz a la investigación para que exprese lo que se quiere encontrar y la necesidad que va a satisfacer el estudio. Esta investigación se enmarca en el enfoque cualitativo y con carácter inductivo, pues estudia los fenómenos sociales desde la realidad de las personas. En este caso, se hace desde la percepción de las personas del centro educativo donde se desarrolla el proyecto de investigación. Serán observados su espacio, sus opiniones y sus interrelaciones, para ser interpretadas y poder comprender todo aquello que las identifica y representa como organización, así como su papel en el marco de la gestión curricular y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

Baptista *et al.* (2014) señalan que el enfoque cualitativo:

Puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorgan) (p. 9).

El fin primordial del enfoque cualitativo es interpretar el actuar de las personas, sus situaciones en un entorno determinado y cómo estas se manifiestan, pero aún más relevante es

conocer la percepción de los sujetos. En este caso, el enfoque está en revelar el significado de sus experiencias educativas, pedagógicas, administrativas, de gestión y todo aquello que es parte del currículo y que es determinante en el desarrollo de competencias de gestión curricular y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

En la investigación cualitativa, según Maldonado (2018), la observación es la base para recopilar la información por medio de técnicas e instrumentos diversos de campo, tecnológicos, registros u otros, que le permiten al investigador descifrar opiniones, documentos y hechos para enriquecer la búsqueda sobre el objeto en cuestión. Al adentrarse en el núcleo de la temática en análisis, la observación e interacción muestra el papel de los actores en su contexto, como una sola comunidad educativa en constante aprendizaje, mediante el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la empatía con un clima y cultura organizacional robustecidos, siempre con miras a que las personas funcionarias practiquen un auténtico liderazgo pedagógico y revolucionen el centro educativo.

Método

El método de investigación es el modo de cómo hacer las cosas, es decir, los pasos a seguir. En el caso de este trabajo, se refiere a las estrategias, recursos, herramientas, procesos indispensables para la recolección de los datos y el análisis de los resultados. Al respecto, Abreu (2014) plantea que método es la ruta por seguir, la cual lleva al alcance de los objetivos. Es lo que fija el caminar de la investigación, aquello que demarca la relación entre el objeto y el sujeto de estudio. Es la táctica empleada para conocer una verdad determinada que se somete a estudio y que requiere ser analizada y probada.

Este proyecto se basa en el método de investigación de acción, porque propicia la reflexión, el trabajo colaborativo y la participación entre las personas como estrategia activa para atender situaciones de la práctica del personal que se suscitan en el contexto educacional. Según Blanquicett *et al.* (2019), “es un método de investigación significativo para la comunidad educativa por cuanto su aplicación permite desarrollar y profundizar la comprensión de la problemática en lo que se refiere a su rol docente” (p. 2). Esto indica que se realiza una revisión exhaustiva de lo que experimenta cada persona, eso que les ha marcado en su crecimiento personal y profesional y que les moldea e interviene en su desempeño laboral.

Este método integra todo el acontecer de la organización para brindar los insumos necesarios para llevar a cabo el estudio. En el caso de este proyecto de investigación, se refiere a las competencias de gestión curricular que ya se poseen, así como las que se deben reforzar o adquirir para conocer todo aquello que los participantes plantean como focos de problemas a los que se debe dar solución. Para hacerlo, se recurre a estrategias que propicien el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, lo que trae como consecuencia la potenciación de las capacidades de liderazgo: líderes dispuestos, con empatía y confianza en sí mismos, capaces de enfrentar y dar solución a las dificultades, a través de espacios de reflexión que arrojen productos positivos para la transformación del centro educativo.

Categorías

Las categorías se refieren a la forma de clasificar la información en el trabajo para una mejor apreciación de los objetivos específicos, las técnicas e instrumentos y las definiciones conceptual y operacional. Romero (2005) define las categorías como aquello que distribuye conceptos primarios de los que se derivan otros secundarios, llamados subcategorías. Para este estudio, que tiene como propósito desarrollar competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, se delimitaron tres categorías: gestión curricular (subcategorías: competencias de gestión curricular) liderazgo pedagógico (subcategorías: prácticas de liderazgo pedagógico) y planificación estratégica (subcategorías: propuesta estratégica curricular). En la Tabla 4, se presenta la definición de cada categoría y subcategoría por desarrollar, su definición conceptual, su definición operacional, así como las fuentes de información correspondientes.

Tabla 4.

Información de las unidades de análisis por categoría

Categorías	Subcategorías	Definición conceptual	Definición operacional	Fuentes de información
Gestión curricular.	Competencias de gestión curricular.	Alvarado (2019) plantea que es el eje dinamizador que conduce a la transformación educativa; para lograrlo, el rol del docente es crucial dentro del currículo, porque engrandece las políticas curriculares, adaptándolas a las necesidades y demandas de los actores educativos y de los espacios donde ejerce su práctica pedagógica.	Rol de los actores educativos en competencias de gestión curricular que se desarrollan.	Personal docente y administrativo. Diagnóstico. Análisis FODA. PAT.

Liderazgo pedagógico.	Prácticas de liderazgo pedagógico.	Según Huaman <i>et al.</i> (2021), promueve la adquisición de competencias, capacidades, habilidades blandas y duras, manejo de instrumentos de gestión escolar.	Prácticas de liderazgo pedagógico: competencias, capacidades, habilidades blandas y duras, manejo de instrumentos de gestión escolar.	de Personal docente y administrativo. Diagnóstico. Análisis FODA. PAT.
Planificación estratégica	Propuesta estratégica curricular	Para Armijo (2011), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno para lograr la mayor eficiencia,	Desarrollo de estrategias para la toma de decisiones, cambios de demandas entorno, planificación, eficiencia y eficacia.	de Personal docente y administrativo. Diagnóstico. Análisis FODA. PAT.

eficacia y calidad
en los bienes y
servicios que se
proveen.

Nota: Elaboración propia.

Técnicas e instrumentos

Díaz *et al.* (2021) plantean que las técnicas e instrumentos son los medios utilizados para recopilar información y realizar un estudio minucioso de lo expresado por las personas, sus interacciones, sus percepciones, por cuanto estos elementos son parte del proceso investigativo y lo llevan a tener un conocimiento profundo y claro de la situación planteada. En la Tabla 5, se muestran las técnicas e instrumentos para recopilar información en este trabajo. Como se observa, se echa mano de entrevistas, grupos focales y talleres investigativos, cada cual con su guía de preguntas, estrategia o cronograma, requeridos en esta investigación, así como sus apéndices.

Tabla 5.

Técnicas e instrumentos de investigación con sus apéndices

Técnicas	Instrumentos	Apéndices
Entrevista a profundidad	Guía de preguntas	Apéndice A y B
Grupo Focal	Guía para grupo focal	Apéndice C
Taller investigativo	Guía para desarrollo del taller	Apéndice D

Nota: Elaboración propia.

Características de los instrumentos

Con fundamento en la metodología cualitativa para esta investigación, se aplicará entrevista a profundidad, grupo focal y talleres investigativos como instrumentos de recolección de información y estrategias metodológicas para el desarrollo de competencias de gestión curricular y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. La razón para esto es que se trata de un estudio que se enmarca en la interpretación de datos desde la percepción de los individuos, donde los criterios emitidos van a ilustrar de manera evidente la finalidad de la investigación.

Entrevista a profundidad

De acuerdo con Díaz *et al.* (2021), la entrevista a profundidad es el espacio en que el entrevistador y el entrevistado realizan un intercambio personal de ideas desde su escenario de trabajo, su experiencia personal y laboral, sus emociones, opiniones, expectativas y cómo estas son parte del quehacer diario o rutinario. Esta técnica permite dar a conocer los significados de las experiencias de los sujetos con respecto al desarrollo de competencias de gestión curricular, dirigida al directivo, docentes y técnico docente, porque son parte del centro educativo, pero se desempeñan en diferentes campos. Su estructura se compone de dos partes: datos generales y las preguntas.

Las entrevistas a profundidad contienen de seis a ocho preguntas (ver Apéndices A y B) que facilitan la interacción directa con los participantes, para indagar sobre las competencias de gestión curricular que se desarrollan en el centro educativo. También se incluyó un consentimiento informado (ver Apéndice E) con la finalidad de respetar la identidad del entrevistado y tener su aprobación.

Grupo focal

Esta técnica de trabajo colaborativo es cualitativa, porque permite la interacción de grupos para extraer las opiniones de los participantes, sus vivencias, sus formas de pensar, de actuar y de relacionarse entre pares, de manera que le da a la actividad un entramado de ideas que dan sustento a la recopilación de los datos. Baptista *et al.* (2014) lo definen como:

Los grupos de enfoque consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales que fomenta la interacción en la sesión (p. 460)

Entonces, las interrelaciones que se propician en un grupo focal son un elemento crucial, en el caso de esta investigación, pues permiten conocer las prácticas de liderazgo pedagógico utilizadas por el personal docente y administrativo del centro educativo. Asimismo, posibilitan su fortalecimiento por medio de un intercambio de ideales y actitudes de manera conjunta con todos los involucrados. Para el grupo focal se estructuró una guía (ver Apéndice C) con los puntos específicos que se van a desarrollar al momento de su ejecución. Así mismo, se les aplicó un consentimiento informado (ver Apéndice F) con la finalidad de contar con la aprobación del entrevistado y resguardar su identidad.

Taller investigativo

Referente a esta técnica, Díaz *et al.* (2021) mencionan que el taller investigativo permite categorizar las formas de pensar y de sentir de las personas que se encuentran involucradas en la investigación. El taller investigativo es una técnica cualitativa aplicada a grupos de personas con la intención de resolver problemas comunes que les afectan y entorpecen la buena marcha de la institución y que con el paso del tiempo se vuelven una limitación para el crecimiento individual y colectivo. En suma, que conducen al deterioro del clima y la cultura organizacional y suprimen la eficiencia y eficacia de los procesos y productos. Al respecto, Arreaga *et al.* (2018) plantean que “es una técnica que permite abordar una problemática social desde una perspectiva integral y participativa para lograr algún cambio o desarrollo en ella. Esta técnica es aplicada principalmente en el desarrollo de proyectos de investigación-acción participativa” (p. 81). Esto indica que su función primordial es provocar cambios significativos ante eventos específicos que requieren ser atendidos con prontitud para evitar el caos educativo. Los mismos Arreaga *et al.* (2018) describen la estructura como sigue:

Para el desarrollo de la técnica taller investigativo es necesario realizar las siguientes actividades: El encuadre. Consiste en relacionar personalmente a los participantes, establecer los objetivos del taller, discutir la metodología de trabajo para el cumplimiento de los objetivos, determinar los tiempos de ejecución y los responsables de cada tarea. Diagnóstico. Hace referencia a conocer la situación actual del problema objeto de estudio. Identificación, valoración y formulación de las actividades necesarias para abordar el problema. Diseño del plan de trabajo que viabilizará la ejecución de las actividades definitivas (p. 81).

En la cita anterior se resumen los pasos a seguir y las secciones que dan forma al taller investigativo para obtener resultados óptimos y reales. Estos se aplican a los participantes para generar una propuesta estratégica de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico (ver Apéndice D). Así mismo, se les aplica un consentimiento informado (ver Apéndice G) con la finalidad de contar con la aprobación del entrevistado y resguardar su identidad.

Vínculo con las categorías

Las técnicas e instrumentos seleccionados tienen un estrecho vínculo con las categorías y subcategorías fijadas debido a su pertinencia con el método investigación-acción. Aquellas atienden a la categorización que demanda este proyecto de investigación porque se enfocan en una problemática determinada. Las correspondencias son las siguientes: la entrevista a profundidad se emplea para recabar información sobre la gestión curricular; el grupo focal para detectar problemáticas que servirán para indagar en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico; y el taller investigativo como recurso para generar una propuesta estratégica curricular viable y sostenida. Estas técnicas se entrelazan con las definiciones conceptual, operacionales y con las fuentes de información, lo que hace que el alcance de la investigación se propague como consecuencia de resultados positivos.

Muestra

La investigación cualitativa, según Baptista *et al.* (2014) se hace “para que el investigador se forme creencias propias sobre el fenómeno estudiado, como lo sería un grupo de personas únicas o un proceso particular” (p. 10). Dicho de otro modo, le permite al investigador partir de la percepción sobre cómo las personas asimilan su realidad en el contexto. En este estudio, se trabaja con una muestra no representativa de seis personas entre el directivo, el personal docente y el administrativo. Con respecto al tipo de muestra, Baptista *et al.* (2021) apuntan que “Se involucran a unos cuantos casos porque no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio, sino analizarlos intensivamente” (p.12), lo que indica que la muestra a utilizar es suficiente para el análisis profundo de la temática en estudio.

Desde el punto de vista representativo, las personas se seleccionaron al azar por sus cualidades según la relevancia con el puesto que desempeñan. Los participantes son: la persona directora, una persona docente de primero y segundo ciclo, una persona docente de preescolar, una persona bibliotecóloga, una persona docente de asignaturas especiales y una persona docente de enseñanza especial.

Gestión de datos

La Gestión de Datos de Investigación (GDI) es el proceso activo de manejo de los datos generados en una investigación. La GDI se realiza de forma continua y cubre todas las decisiones relacionadas con la gestión de los datos a lo largo de su ciclo vital, comenzando en la etapa de planificación de la investigación y abarcando su ejecución, la disseminación de sus resultados y la preservación de los conjuntos de datos de forma que estos sean precisos, completos, auténticos, fiables y se mantengan accesibles y reutilizables a lo largo del tiempo (GDI, 2019).

En este proyecto se desarrolla un plan de gestión de datos para organizar la información que sea de fácil acceso y consulta para los lectores. De modo que se presente de manera resumida y ordenada, se visualice con claridad y rapidez el proceso investigativo (desde que inicia hasta que termina), así como el tratamiento de la información, la afiliación, datos, fechas, las técnicas e instrumentos a utilizar y otros aspectos relevantes. La Tabla 6 muestra cada una

de las fases que contiene el plan de gestión de datos, así como la información del proyecto, las personas responsables, la organización de los datos, su transformación y cómo serán compartidos.

Tabla 6.

Gestión de datos de la investigación

Criterios	Notas de aplicación
Sección 1. Información general	
Nombre del set de datos	Plan de gestión de datos para el proyecto de investigación: desarrollo de competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico: un estudio de caso desde la perspectiva del personal docente y administrativo de la Escuela Presbítero en el 2024.
Afiliación institucional	Universidad Nacional de Costa Rica Centro de investigación y Docencia en Educación. Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo.
Fechas	Fecha de inicio de la recolección de datos: 01 de octubre de 2024. Fecha de cierre de la recolección de datos: 30 de noviembre de 2024.
Estado de los datos	Completos y terminados
Método, técnicas e instrumentos para la recolección de datos.	Método: Investigación-acción. Técnicas: entrevista a profundidad, grupo focal, taller investigativo. Instrumentos: guía de preguntas, guía grupo focal, guía para taller.

Idioma	Español
Sección 2. Personas responsables de los datos	
¿Quién tiene acceso a los datos?	El acceso al total de los datos será de la persona investigadora. Repositorio de datos de la Universidad Nacional.
Sección 3. Organización de los datos	
Formato texto	PDF
Fuentes de información	Persona directora, personas docentes, personal administrativo.
Volumen	Seis entrevistas. Un grupo focal. Un taller investigativo.
Organización	Los datos se ordenan cronológicamente, según la fecha de recolección: Las transcripciones de las entrevistas se conservan en formato docx en un disco extraíble. Los consentimientos informados se conservan en una carpeta en físico debidamente identificada con los datos del informante. La información recolectada de los grupos focales se almacena en una carpeta en digital, con las evidencias. Los datos recolectados del taller investigativo se guardan en una carpeta en digital con las evidencias, a la cual solo la investigadora tiene acceso.
Criterio de asignación de nombre	Los criterios de asignación de nombre de los archivos digitales será por la designación descrita en la sistematización:

	<p>Entrevista Doc. I y II ciclo.</p> <p>Entrevista Doc. Esp.</p> <p>Entrevista Doc. Preesc.</p> <p>Entrevista Doc. Comp.</p> <p>Entrevista D.</p> <p>Entrevista B.</p> <p>Los archivos en físico serán guardados en carpetas, rotuladas y organizados por técnica de recolección de información, distribuidos en:</p> <p>Entrevistas y consentimientos.</p> <p>Grupo focal.</p> <p>Taller investigativo.</p>
Versiones	<p>Se contará con una versión digital de los datos en un disco extraíble en resguardo de la persona investigadora.</p>
Almacenamiento y seguridad	<p>Una vez finalizado el proyecto, la investigadora guardará, en un disco extraíble, los datos en digital crudos y curados durante un periodo de cinco años. La investigadora será la única persona que tendrá acceso a la información después de finalizada la investigación.</p> <p>Los archivos físicos estarán resguardados en un lugar seguro y privado, rotulados por secciones, con la indicación de los datos según corresponda.</p> <p>Se almacenarán en cajas de plástico para su conservación por cinco años y evitar su deterioro.</p>
Sección 4. Transformación de los datos	
Tipos de transformaciones que sufrirán los datos	<p>La transformación que sufrirán los datos consiste en que van a ser sistematizados y transcritos, como parte del proceso de anonimización de</p>

transcripciones, pues contienen datos sensibles. Estos se codificarán con letras (p. ej., XXX) para el resguardo de la identidad de las personas y, además, se dará protección de identidades en fotografías.

Los datos serán curados para su respectivo orden y limpieza, por lo que el material impreso se va a escanear para tener otro formato en PDF de la guía de las entrevistas, guía el grupo focal y guía del taller investigativo, en resguardo de la persona investigadora, en un disco extraíble.

Sección 5. Datos compartidos

Datos compartidos

Los datos que serán compartidos públicamente son los de formato digital, es decir, las plantillas de los instrumentos de recolección (entrevistas curadas, codificadas y anonimizadas, las guías del grupo focal y el taller investigativo aplicados y los consentimientos informados) y la propuesta del proyecto.

¿Dónde?

Estarán depositados en el repositorio de datos de la Universidad Nacional.

<https://hdl.handle.net/11056/29966>

¿En qué formato?

Se han convertido los datos compartidos a formatos PDF, CSV, conjunto de datos de la UNA, etc.

Peso

2138,4 KB

Protección de datos personales y sensibles

Todos los que son datos personales y sensibles se revisaron detalladamente para proteger la identidad de las personas.

Restricciones	No hay restricción prevista en cuanto al uso de la información, a excepción de lo indicado.
Licencia	CC BY-NC-SA
¿Cómo citar el set de datos?	<p>Arnáez, G. (2025). Desarrollo de competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico: un estudio de caso desde la percepción del personal docente y administrativo de la escuela Presbítero. [tesis de maestría, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio. URL.</p> <p>https://hdl.handle.net/11056/29966</p>

Nota: Elaboración propia, con base en el Qualitative Data Repository (2015).

Análisis

Codificación

Para la codificación de los datos, los participantes ocupan un papel activo, porque el investigador tiene relación directa con los individuos a los que se les aplicará los instrumentos descritos. Las unidades de análisis, según las categorías del estudio, dan paso a la sistematización de la información y la veracidad de los resultados, respetando la identidad de los informantes mediante el consentimiento informado y la anonimización de datos personales y sensibles. Para ello, los nombres personales se sustituyen por códigos alfabéticos, lo que permite la tranquilidad por parte de las personas participantes en el estudio y la persona investigadora.

Criterios de análisis de la información

El análisis de la información se realizará por criterios de pertinencia y relevancia. Por la naturaleza del estudio, se utiliza como estrategia la triangulación de datos, aplicada a un grupo

de personas, sus narraciones, sus vivencias y su entorno. La triangulación, según Díaz *et al.* (2021) consiste en el contraste de “visiones o enfoques como una herramienta enriquecedora que le confiere a un estudio rigor, profundidad, complejidad y permite dar grados variables de consistencia a los hallazgos y a la vez permite reducir sesgos y aumentar la comprensión del fenómeno estudiado” (p. 12). En ese sentido, se presenta como la estrategia idónea para el análisis de la información, pues proporciona confiabilidad al proceso.

Para la entrevista a profundidad, se utilizó una guía de preguntas de fácil manejo que permite la expresión abierta de las vivencias, sentimientos e ideales de los entrevistados en torno a la categoría de gestión curricular. Se utilizó en el grupo focal una guía que permitió recabar opiniones grupales de los participantes, desde su interacción y su entorno, en relación con la categoría liderazgo pedagógico. En el taller investigativo, se aplicó una guía participativa que abordó, desde una óptica integral, la categoría planificación estratégica para abarcar no solo el problema en estudio, sino también el punto de partida a raíz de los hallazgos. En este sentido, el análisis de la información será de gran aporte a la investigación.

Se realiza un análisis interpretativo de los datos recolectados con la finalidad de triangular de manera integrada la información recopilada. Un primer nivel de triangulación se realiza entre las categorías en estudio para comparar los resultados de los instrumentos: entrevistas a profundidad, grupo focal y taller investigativo. Se trata de comparar los resultados obtenidos, clasificarlos y sintetizarlos para develar la recurrencia o asertividad en relación con el tema en estudio. Con esto, se obtiene una visualización relevante de los hallazgos, lo que permite conocer las respuestas destacadas con lo observado por la persona investigadora en el trabajo de campo, de modo que se logra un cruce de información relevante entre las categorías en exploración. Además, se triangulan en un segundo nivel los resultados obtenidos en función de los objetivos planteado, para develar los hallazgos que se relacionan con el tema y otros elementos que surgen en el proceso de la propia investigación que, finalmente, le dan sustento, relevancia y pertinencia, ya que al contrastar la información recabada se convierte en un insumo preponderante para el desarrollo indagatorio.

Fases de la investigación

Toda investigación tiene diversas fases. De acuerdo con Baptista *et al.* (2014), “en el caso del proceso cualitativo, la muestra, la recolección y el análisis son fases que se realizan prácticamente de manera simultánea”. Así, es un proceso que va de la mano con enfoque, sujetos, técnicas e instrumentos y resultados. Se destacan cuatro fases: preparatoria, el trabajo de campo, la fase analítica y la fase informativa.

Fase preparatoria

Se trata del proceso inicial de la investigación, es decir, fijar el tema, plantear el problema, establecer los objetivos, revisar la literatura para el sustento teórico de la investigación y determinar si la investigación es relevante. En esta fase, también se realizan los primeros acercamientos al campo donde se desarrollará la investigación, se conversa con la persona directiva sobre lo que se pretende y se solicitan los permisos respectivos para llevar a cabo el proceso investigativo. Además, se hace una previsualización de los posibles personas participantes en el estudio y de los instrumentos de recolección de la información, que se adaptan al escenario donde se pretenden aplicar y según la temática investigativa.

Trabajo de campo

Este hace referencia al acercamiento del investigador con el sujeto de estudio y el entorno en el que se desenvuelve. Es el escenario de trabajo que da vida a la investigación y permite la interacción entre las personas para hacer inspección, recopilación y análisis de los datos y hechos que dan cuerpo al proceso. Se trata de una mezcla entre observado y lo recabado, producto del trabajo cercano entre los involucrados, el contexto y el tema en pesquisa.

Fase analítica

Esta fase es una de las más importantes y enriquecedora, porque el investigador se dedica a depurar la información recopilada, hacer inferencias y separar lo relevante de lo que

no lo es. Asimismo, en esta fase busca dar respuesta a la problemática planteada, a aquello que se consideraba una incógnita, que después de un largo recorrido y análisis, arroja resultados significativos que contribuyen a cambios trascendentales y a probar una teoría.

Fase informativa

Esta fase encierra la divulgación de los datos por medio de la publicación del documento final. Esto se realiza solo si el autor está de acuerdo y si el documento cumple con los requerimientos de los trabajos de investigación. Esta fase constituye el momento en el que se da a conocer nuevas teorías que servirán de sustento para otros trabajos de investigación y, lo más importante, en las prácticas cotidianas de otras personas.

Cronograma

El cronograma es la herramienta mediante la cual se detalla cada una de las estrategias que se han desarrollado a lo largo de la investigación según las fases descritas. Esta herramienta garantiza un proceso investigativo minucioso y confiable. En la Tabla 7, se presenta el cronograma seguido en este trabajo.

Tabla 7.

Cronograma

Fase con su proceso	Aproximación de fechas
Fase preparatoria	
Capítulo 1:	Enero a abril 2024
Planteamiento del problema.	
Justificación.	
Antecedentes.	
Objetivos de investigación.	
Capítulo 2	Mayo a agosto 2024
Marco teórico.	

Trabajo de campo	
Capítulo 3:	Setiembre a noviembre 2024
Marco metodológico.	
Aplicación de los instrumentos de recolección de la información.	
Codificación.	
Categorización.	
Plan de gestión de datos.	
Fase analítica	
Capítulo 4:	Octubre a diciembre 2024
Resultados.	
Organización.	
Sistematización.	
Análisis.	
Diseño de la propuesta estratégica curricular.	
Fase informativa	
Capítulo 5:	Enero a mayo 2025
Conclusiones.	
Recomendaciones.	
Referencias.	
Apéndices:	
Diseño del proyecto.	
Plan de comunicación.	
Sistematización de experiencias.	
Diseño de la propuesta estratégica curricular.	
Validación del proyecto.	
Trabajo de campo y por ejes.	

Nota: Elaboración propia.

Consideraciones éticas, de validación y confiabilidad

Dentro de las consideraciones éticas de este proyecto, es necesario mencionar que se realizó bajo normas de respeto y de confiabilidad en todos los procesos y fases. Se realizó el proceso correspondiente para validar los instrumentos y preaplicarlos, siempre con la autorización de las personas participantes. Para asegurarse de ello, se aplicó un consentimiento informado que se tiene como respaldo y que está en poder de la investigadora. Su objetivo es proteger la identidad y datos personales considerados sensibles, los cuales, como ya se explicó, fueron anonimizados. Esto contribuye a que esta investigación sea útil para otros investigadores.

A continuación, se describe el modo en que se ha procurado la credibilidad, la transferibilidad, la dependencia y la confirmabilidad dentro del proyecto. Esto de acuerdo con las estrategias que se han utilizado para lograrlas: instrumentos, anonimización, codificación, compartir datos, consentimientos informados y validación de expertos, los cuales dan rigor y confianza a los hallazgos de este proyecto de investigación.

Credibilidad

Es una estrategia importante en la triangulación de los datos, porque da fiabilidad y certeza a los hallazgos. Aplicar la guía elaborada para cada uno de los instrumentos de recolección de la información (entrevista a profundidad, grupo focal y taller investigativo) permite a la persona investigadora acercarse a los participantes y hacer una contrastación de la información. Esto se logra gracias a que se establece una relación directa, en la que la investigadora puede observarlos e interactuar con ellos, lo que da credibilidad para la obtención de resultados confiables.

Antes de su aplicación, las guías utilizadas se anonimizaron para proteger los datos sensibles de las personas participantes de la entrevista. Se codificaron con mediante letras para resguardar su identidad y tener la certeza de que la información se procese de manera confiable desde las diferentes ópticas de análisis. En el caso del grupo focal y el taller investigativo, donde hay material fotográfico (vital para el análisis), se considera la respectiva protección de las imágenes. Para el uso de la información, se les entregó a los participantes un consentimiento

informado como garantía de que la información se tratará con la debida ética y rigurosidad que demanda este trabajo.

Transferibilidad

La recogida de la información y su análisis se realiza por medio de la comparación de los resultados que arroja el procesamiento de los instrumentos aplicados, según los niveles descritos en la triangulación de los datos. Estos se sistematizan por niveles: en el primero, por criterios de pertinencia para comparar los resultados de todas las entrevistas y sacar conclusiones de oportunidad; en el segundo, por criterio de relevancia para contrastar las respuestas del grupo focal y el taller investigativo y tomar las conclusiones más importantes; en el tercero, por criterios de coincidencia o divergencia para confrontar las conclusiones relevantes de la entrevista con las conclusiones importantes del trabajo de campo, para poder sintetizar exhaustivamente las conclusiones que coinciden o que divergen. En ese sentido, se trata de hacer una recolecta amplia de la información para tener una panorámica profunda del escenario, lo que proporciona transferibilidad y trascendencia a la investigación.

Dependencia

La recogida de los datos se realiza mediante las plantillas dispuestas para cada uno de los instrumentos. Al momento de aplicarlos, el investigador tiene contacto directo con las personas participantes, lo que permite un acercamiento a su entorno y sus vivencias. La selección de informantes se hizo al azar (seis personas entre docentes, administrativos y directivos), que abarca una muestra de cada estrato según el puesto que desempeñan, lo que enriquece el trabajo. Valga destacar que el investigador desempeña un papel crucial, pues es quien guía el proceso e interactúa con el sujeto y el objeto de estudio. Esto genera que el análisis de los resultados sea fidedigno y contextualizado. La interpretación de los resultados se robustece porque triangular la información permite visualizar cómo la gestión curricular tiene una estrecha dependencia con el liderazgo pedagógico y, por consecuencia, con la planificación estratégica.

Confirmabilidad

En el plan de gestión de datos, se comparte su tratamiento. Conviene recordar que los datos fueron sistematizados, curados, decodificados y anonimizados para el debido resguardo y protección de la identidad de las personas. Así, las respuestas, hechos o acciones recopilados a través de los diferentes instrumentos, se usan con la ética y el rigor requeridos, por lo que tanto los datos como las interpretaciones son de estricta confidencialidad del investigador y solo se develan los que no requieren de protección, pero que son de gran soporte al trabajo y permiten explicitar los conocimientos producto de las interpretaciones.

Capítulo 4

Resultados

Introducción

La finalidad de esta investigación es demostrar que el liderazgo pedagógico se fortalece a través del desarrollo de competencias de gestión curricular. Por eso, se pretenden analizar los propósitos específicos enfocados en el tema en cuestión para generar una propuesta estratégica que contenga aspectos puntuales, medulares e integradores de los entornos áulicos y la mediación pedagógica del profesorado, todo a través de herramientas idóneas y transformadoras.

En primer lugar, se analizaron las respuestas recopiladas de la entrevista a profundidad para obtener información sobre el rol de los actores educativos en las competencias de gestión curricular que se desarrollan en la institución. En segundo lugar, se sometieron a análisis los resultados recogidos del grupo focal para conocer información sobre liderazgo pedagógico y las prácticas utilizadas por el personal docente y administrativo. En tercer lugar, se analizó la información recabada del taller investigativo sobre planificación estratégica, con la idea de producir una propuesta estratégica curricular emergente acorde a los cambios y a las demandas de la época actual.

En este trabajo, el análisis de la información se hace primero entre las categorías y, después, en función de los objetivos de investigación. Para lograrlo, se utiliza la triangulación de los datos recopilados con las técnicas e instrumentos establecidos y extraídos de las fuentes de información. Para facilitar el análisis, a cada uno de los 6 informantes se les ha dado una abreviatura, las cuales se detallan a continuación: directivo (Dir), docente de enseñanza especial (DEE), docente asignaturas complementarias (DC), docente preescolar (DP), docente de I y II ciclo (D) y bibliotecóloga (B). De la información recolectada, se extrajo la más útil y relevante para el proceso investigativo. Esta fue la que se sistematizó, analizó y evaluó con el objetivo de dar respuesta a una o varias interrogantes planteadas.

Análisis por categorías

Gestión curricular

Con el análisis de esta categoría, se buscó indagar sobre la gestión curricular que se desarrolla en el centro educativo. Para ello, se aplicó una entrevista a profundidad a los seis participantes. Las preguntas versaron sobre el concepto de gestión curricular, el rol del docente dentro del currículo, la función dinamizadora de la gestión curricular, las competencias de gestión curricular y la relación entre gestión curricular y liderazgo pedagógico, así como las percepciones de los entrevistados sobre sus experiencias profesionales y del contexto de la institución.

En el desarrollo de la entrevista, se pudo notar que las fuentes de información consideran la gestión curricular como los procedimientos, estrategias, mejoras, actores del currículo y planes y proyectos que son responsabilidad del director. Esto se muestra en los ejemplos a continuación.

“Es todo lo que yo como director gestiono para que se desarrolle el currículo a nivel institucional, para que el aprendizaje y el conocimiento profesional llegue a los niños” (Dir).

“Ver de qué forma se puede mejorar nuestro diario vivir en nuestro trabajo, todas las áreas, las asignaturas, avanzar, compartir conocimiento” (DEE).

“Es todo aquello que uno se plantea hacer en el centro educativo, con objetivos claros, integrar el personal, casados todos con los proyectos, visión, misión” (D).

Se puede observar que los informantes consideran como competencias de gestión curricular dentro de la escuela los planeamientos, los programas de estudio, las efemérides, los medios de comunicación, las capacitaciones, el diseño curricular, la disciplina y los valores. Al contrastar este hallazgo con la definición teórica de competencias de gestión curricular, se aborda esta como un proceso integrador y dinamizador en función de los actores y su accionar educativo para innovar y transformar desde el entorno áulico. Por otro lado, la gestión de

competencias se refiere a la interrelación de estrategias, procesos, recursos, tecnología, conocimientos y habilidades en un contexto determinado. Esto, en contraste con lo aportado por los informantes, muestra que aunque tienen noción de lo que es la competencia de gestión curricular, no mencionan procedimientos, estrategias o herramientas requeridos para desarrollarlas en la institución.

Con lo anterior, resulta evidente que las competencias de gestión curricular son un área prioritaria por tratar en el centro educativo. Tienen un lugar central en la propuesta del proyecto de esta investigación, al lado de estrategias innovadoras que respondan a los resultados de este análisis. Ahora bien, otras de las personas entrevistadas consideran que la gestión curricular tiene que ver con los procesos de mediación pedagógica para alcanzar el conocimiento, es decir, con las acciones de los actores del currículo para potenciar habilidades.

“A nivel general, es tratar de dar un aprendizaje adecuado, dinámico, llamar la atención sanamente del estudiante, que sea atractivo el aprendizaje, que estén contentos” (DC).

“Procesos continuos, dinámicos, propósitos claros, pertinentes, proyectos de vida, los ejes centrales de nosotros, procedimientos, actitudes, los saberes, trabajo con los programas de estudio, desarrollar capacidades docentes para fortalecer el trabajo con los estudiantes, para que el director le dé seguimiento a través de las visitas, trabajar desde el currículo para potenciar habilidades” (D).

“Diseño curricular, la mejora continua, marco claro para guiar a los estudiantes que logren los aprendizajes esperados” (B).

Asimismo, consideran que el rol del docente dentro del currículo para desarrollar competencias de gestión curricular debe ser el de una persona innovadora, profesional, confiable, con capacidad de liderazgo y cumplimiento de sus funciones, propiciador de aprendizaje y de desarrollo de habilidades y competencias. Esto se muestra en los siguientes ejemplos:

“Primero debe ser esa persona de confianza del grupo, líder, altamente profesional; uno debe darse el taco de ser buen maestro, no esa persona que deja la tarea y no la revisa (...), es aquel que siempre cumple con los requerimientos de su puesto...” (Dir).

“Debe ser activo, participativo, aprovechar los conocimientos previos, propiciar un intercambio de aprendizajes, el desarrollo de habilidades y competencias, concentración y postura de los estudiantes, que hagan inferencias, que sean analíticos, darles el espacio a ellos para que sean los actores del aprendizaje” (DP).

“Innovador, ir de la mano con la tecnología, porque los estudiantes van un paso delante de nosotros” (B).

Estas concepciones reflejan que el papel del docente es clave en el desarrollo de competencias de gestión curricular, porque se relaciona con lo descrito en la teoría sobre el hecho de que en la gestión de competencias el material humano es lo más importante. Asimismo, son fundamentales los procesos, productos y recursos, lo que demuestra uno de los aspectos de especial relevancia en el proyecto: la formación y actualización docente. Ahora, con respecto a cuál es la función dinamizadora de la gestión curricular, los entrevistados consideran que son procesos proactivos necesarios para concretar las políticas a nivel macro y micro. En síntesis, sostienen que implica ser líder y poder contagiar ese carácter, al mismo tiempo que significa dejar de hacer lo mismo y enfocarse, más bien, en construir en equipo y a través de docentes de cambio:

“Son procesos dinámicos importantes, son herramientas y valores para ir concretando las políticas del MEP y las políticas institucionales, para ir analizando los procesos de enseñanza de los estudiantes y gestionarlos de manera adecuada” (DC).

“Si yo hiciera un tipo de capacitación a los docentes que los motive con nuevas metodologías, a ser dinámicos, ser ejemplo, si yo como director le pido al docente

que sea dinámico, yo debo serlo, debo contagiarlos para hacer la gestión curricular dinamizadora, de lo contrario estoy en un fallo” (Dir).

“Equipo de trabajo comprometido, casarnos con la visión, misión, la realidad como aprenden nuestros estudiantes para llegarles; esa función dinamizadora se ha perdido, se enseña de memoria no para análisis y ese es el cambio que se debe dar. Se requiere de un docente que lea, que conozca al grupo y trabaje la pedagogía del enamoramiento, la pedagogía de trabajos grupales donde el conocimiento se construye, dejar el *yo* para convertirse en *nosotros*” (D).

Lo anterior hace referencia a que se debe dejar atrás la educación tradicional, cambio que se logra a través de funcionarios actualizados que implementen nuevos enfoques en sus metodologías. Esta es precisamente la forma eficiente de interactuar que deben tener los actores del currículo, quienes deben contar con estrategias contextualizadas y acorde a las necesidades de los miembros de la comunidad.

Ahora bien, en cuanto a que si gestión curricular y liderazgo pedagógico se relacionan, todos los entrevistados coinciden en que sí. Entre las razones brindadas, aparece el hecho de que la gestión requiere de líderes que gestionen, accionen y tengan amplios conocimientos, pues esta relación es esperanzadora para el centro educativo y su transformación:

“Sí, porque las gestiones y acciones van de la mano con el liderazgo y este enfocado hacia donde se van fijando las metas” (B).

“Sí, porque debe existir un líder para gestionar, dar instrucciones y para guiar” (DP).

“Sí, completamente. El liderazgo pedagógico es fundamental, de nada vale una buena función si el que la ejerce no es un líder, aquella persona que inspira y no castiga, contagia, aprovecha las fortalezas para transformar, con metas, aprovechar las personas que si quieren trabajar, enamorar a los nuevos funcionarios, yo deseo que mi escuela sea la mejor, ser autodidactas, despertar, hacer proyectos, ferias” (D).

Cabe acotar que las personas entrevistadas manifestaron que se sienten bien en la escuela, que sienten mucho aprecio por ella, de modo que es su segundo hogar y, por tanto, desean hacer de ella la mejor escuela del cantón. Sin embargo, coinciden en que, en apariencia, no todos los funcionarios sienten lo mismo: algunos, dicen, suelen hacer problemas, criticar y propiciar un ambiente poco ameno y eso contribuye a que la escuela no avance y más bien caen en desmotivación e indisposición, a pesar de que tratan de llevarse bien entre sí. En este sentido, resalta el llamado a la autocapacitación, practicada solo por aquellos con comunicación asertiva y empatía.

Como se evidencia en este análisis, la formación y actualización docente aparece como punto predominante por fortalecer. Se relaciona con el problema identificado en cuanto a que si se aborda desde el liderazgo educativo, con prácticas pedagógicas renovadas y enfocadas al desarrollo de competencias de gestión curricular, se pueden fortalecer estas habilidades. Por otro lado, algunas personas funcionarias entrevistadas manifiestan que en el centro educativo se trabaja de forma aislada, que la comunicación entre compañeros es escasa o casi nula y que, además, no cuentan con espacios de intercambio de experiencias, de modo que se apoyan más en personas de otras instituciones que entre ellos mismos:

“Mi sentir es: hago mi trabajo, a la hora de la salida me voy, si tengo que ayudar lo hago con gusto, pero por comentarios hago lo necesario y me voy... hace falta esa parte de gestión curricular que permita espacios para compartir experiencias, a pesar de que trabajan con los mismos estudiantes, me apoyo en otras personas foráneas a la escuela” (DEE).

Estas opiniones evidencian que en la institución existe una necesidad de compartir experiencias educativas, lo cual está en consonancia con la teoría. De hecho, Alvarado (2009) plantea que el rol del docente y los espacios pedagógicos son dos elementos inherentes a la gestión curricular. Por lo que se entiende que esta coincidencia es imperante para el desarrollo de competencias de gestión curricular y su impacto con el proyecto. Además, muestra como otro aspecto por atender la necesidad de promover una comunicación asertiva.

Continuando con este análisis, algunos de los entrevistados hacen referencia a que las personas docentes deben mantenerse actualizadas y en un vínculo estrecho con la comunidad, para aprovechar los recursos del entorno y tener cercanía con los padres de familia:

“Por ser escuela grande, hay que mantenerse atenta, alerta, actualizada, acorde a las demandas, al contexto, hacer cursos, leer, talleres y vinculación con la comunidad. La escuela es significativa para mi crecimiento profesional, la confianza de los padres, me gusta participar con los estudiantes en eventos, ferias, involucrar al niño en todo. He crecido mucho, las exigencias me han formado, me siento orgullosa de pertenecer a mi escuela” (DP).

Desde la perspectiva de los entrevistados y sus contextos, las respuestas coinciden en dos aspectos medulares que deben acogerse como primordiales: el desarrollo de competencias de gestión curricular y el clima y la cultura organizacional entre los miembros de la comunidad educativa. En síntesis, las personas funcionarias de la PJDCB tienen alguna noción de lo que es gestión curricular, así como también muestran algunas ideas de cómo desarrollar competencias desde sus escenarios de trabajo. Sin embargo, se pudo interpretar que estas requieren ser robustecidas, como también urge potenciar el clima y la cultura organizacional en cuanto a la influencia positiva o negativa de aspectos emocionales y estructurales para un mejor rendimiento de los equipos de trabajo, como se fundamenta en la teoría.

Liderazgo pedagógico

Para esta categoría, se buscó conocer acerca del liderazgo pedagógico de las prácticas utilizadas por el personal docente y administrativo del centro educativo en estudio. En este caso, se realizó un grupo focal con las seis personas involucradas. Se recabaron sus opiniones grupales en torno a los siguientes puntos: liderazgo pedagógico, prácticas de liderazgo pedagógico utilizadas por el personal docente y administrativo, habilidades blandas y duras por desarrollar en los estudiantes, y otras que se implementan en el centro educativo.

En la implementación del grupo focal, se observó que los participantes opinan en torno a lo que es ser un líder y a cómo ejercer el liderazgo. También, argumentan sobre la delegación

de funciones, promover confianza y diálogo, potenciar habilidades, así como al hecho de que los objetivos y metas por lograr son prácticas de liderazgo pedagógico. Los informantes mencionan habilidades blandas y duras, además de que hacen referencia a las competencias del Ministerio de Educación Pública.

En la Tabla 8, se muestra el análisis sobre liderazgo pedagógico y las prácticas utilizadas por el personal docente y administrativo, así como las competencias que fortalecen el liderazgo pedagógico y las habilidades blandas y duras por desarrollar en los estudiantes.

Tabla 8.

Grupo focal, análisis de datos recopilados

Aspecto analizado	Grupo 1	Grupo 2
Liderazgo pedagógico	Un líder tiene suficiente conocimiento y capacidad para influir positivamente en los demás. Busca formular metas, objetivos, dar seguimiento a los programas de estudio e implementar estrategias para la buena marcha de la institución. Actúa con dinamismo y responsable.	El liderazgo es la capacidad que debemos tener para tratar de influir en otras personas. En este caso, en los procesos de enseñanza y aprendizaje. El liderazgo debe ser de todos los involucrados; para lograr un objetivo en común debe ser un trabajo en equipo.
Prácticas de liderazgo pedagógico utilizadas por el personal docente y administrativo	Delega funciones. Potencia los aprendizajes y habilidades. Promueve el diálogo, demuestra confianza.	Se deben tener claro los objetivos y metas que por lograr. Crear un buen ambiente con toda la comunidad educativa, lo cual les motive a realizar los objetivos y metas.

		Desarrollar habilidades en toda la comunidad educativa para un mejor desempeño en el aprendizaje.
Habilidades blandas y duras por desarrollar en los estudiantes	Habilidades blandas: Comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo.	Habilidades blandas: Comunicación, trabajo en equipo, empatía, resolución de conflictos.
	Habilidades duras: Aplicar las habilidades adquiridas a través de cada una de las materias que se imparten en el currículo y en las estrategias de mediación pedagógica. Experiencias educativas como capacitación docente, así como el trabajo que se realiza con las efemérides, que permiten el desarrollo de competencias y habilidades duraderas con el estudiantado.	Habilidades duras: Conocimientos que van de la mano con su campo de estudio, manejo de la tecnología, los idiomas, habilidad para poder investigar, presentar.
Competencias que fortalecen el liderazgo pedagógico	Competencia para la vida. Competencia para el empleo digno. Competencia para la vida responsable y solidaria.	Habilidades de comunicación, ya que se deben transmitir las ideas y escuchar activamente. Trabajo en equipo: poder delegar las responsabilidades y generar un ambiente de cooperación. Capacidad para resolver los conflictos.

Se deben identificar los problemas y solucionarlos de forma rápida y eficaz.

Nota: Elaboración propia. Tomado de las opiniones de las fuentes de información (Dir., DC., B., DEE., DP., D.).

A partir de las opiniones de los participantes del grupo focal, puede afirmarse que lo externado es pertinente para el escenario del centro educativo, pues se hace referencia a lo que los miembros perciben como liderazgo pedagógico. Los informantes se enfocan más hacia lo que es líder y liderazgo propiamente, como también sucede con las prácticas de liderazgo pedagógico que refieren y que consideran importantes en el centro educativo. Por otra parte, tienen idea de las habilidades blandas y duras que ven como prioritarias y que deben aprender los estudiantes. En cuanto a las competencias, mencionan que desarrollan las que establece el MEP en el documento *Fundamentación Pedagógica de la Transformación Curricular* (2015), en donde se promueve el desarrollo de competencias fundamentales para procesos de aprendizaje estimulantes que, en gran medida, son necesarias para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico.

A este respecto, conviene traer a colación los postulados de Díaz (2019), quien afirma que es desde la complejidad del liderazgo educativo que se busca entender las instituciones educativas y sus dinámicas, es decir, comprender los procesos que dinamizan y tensan el contexto educativo. Aquí, se muestra la relación con el problema planteado en este estudio, que se aborda con una visión más amplia y enfocada en el desarrollo de competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, tal como se manifiesta en el entorno escolar para conocer y transformar todo aquello que se considera una barrera en las relaciones y en la toma de decisiones en la EPJDCB.

Es importante resaltar el análisis realizado en el grupo focal con el aporte de los enfoques de liderazgo educativo propuestos por Díaz (2019). El primer enfoque es el entitativo, que se vincula con las características, habilidades y competencias que definen a un líder, descrito por los grupos en el liderazgo pedagógico y el desarrollo de habilidades blandas y duras. En él, resalta que el líder tiene suficiente conocimiento y capacidad para influir positivamente en las

personas, y que las experiencias educativas como la capacitación docente, la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo son cruciales para el desarrollo de competencias y habilidades.

El segundo enfoque es el relacional, referente a las interacciones que se establecen entre los líderes educativos y los miembros de la comunidad educativa. Esto se da desde la función dinamizadora del liderazgo educativo y por medio de la colaboración y la comunicación que se da en el entorno escolar. Los entrevistados destacaron el hecho de que es vital potenciar habilidades en un ambiente que les motive a cumplir los objetivos y metas con toda la comunidad educativa. Por último, el tercer enfoque es el sincrético, que cuenta con una mirada holística para comprender cómo las relaciones y el contexto influyen en el desempeño de las personas. Sobre esto, los entrevistados establecen competencias que fortalecen el liderazgo pedagógico. Dichas competencias son consideradas duraderas, como las habilidades de comunicación, trabajo en equipo y capacidad para resolver conflictos, cuyo enfoque puede llevar a la institución al éxito.

Lo anterior aparece en contraste con lo que plantean Huaman *et al.* (2021) en la teoría sobre el liderazgo pedagógico al respecto de la influencia de los directivos y sus colaboradores en la constante mejora, lo cual implica desligarse de una gestión y liderazgo tradicionales y optar por nuevos enfoques. Esto es algo que destaca el grupo analizado, ya que los participantes se enfocan en las acciones realizadas con dinamismo y responsabilidad para lograr el trabajo en equipo. Asimismo, se pone énfasis en que el liderazgo debe incluir a todos los que proyectan sus prácticas pedagógicas bajo enfoques contemporáneos.

Planificación estratégica

Esta categoría se analizó con los resultados obtenidos de los informantes y sus respuestas sobre planificación estratégica como pilar importante en la gestión curricular y el liderazgo pedagógico, con miras a generar una propuesta estratégica curricular. Se desarrolló un taller investigativo para abordar de manera integral y participativa la panorámica del centro educativo en planificación estratégica, estrategias de gestión y clima y cultura organizacional. Durante el desarrollo del taller investigativo, se trató de tener acercamiento con la realidad esperada del centro educativo. En términos generales, los entrevistados expresaron que la planificación estratégica es una herramienta necesaria para la gestión escolar y que por medio de ella se logran

los cambios esperados. Al respecto de las experiencias con las estrategias de gestión, acotan que estas se dan en función de las personas estudiantes, pero que deben ser integrales. Del clima y la cultura organizacional expresaron que la institución cuenta con personal calificado, apto y que esperan que sea una meta en común.

En la Tabla 9, se detallan los resultados del análisis de los datos del taller investigativo según las categorías de planificación estratégica. En dicha tabla, se compara la realidad actual con la esperada.

Tabla 9.

Análisis de los datos del taller investigativo

Cuadro de doble entrada	
Realidad actual	Realidad esperada
Planificación estratégica	
La planificación se traduce en una buena organización, lo cual permite alcanzar los objetivos a corto o largo plazo. Es una herramienta de gestión que ayuda a mantener una buena gestión como docentes.	Al aplicar la planeación estratégica, se logra el cumplimiento de las metas y objetivos, con lo que se contribuye al cambio que espera la institución.
Estrategias de gestión	
Siempre han planificado las estrategias de gestión de acuerdo con las necesidades de los estudiantes y de su ambiente sociocultural.	Que en el centro educativo se puedan aplicar estrategias de gestión de forma integrada por medio de todos los actores involucrados.
Clima y cultura organizacional	
La institución cuenta con un personal calificado, responsable, accesible, trabajador y, en su mayoría, muy disponible para sacar adelante las tareas planificadas.	Se espera que en el centro educativo sucedan cosas innovadoras, de ahí la importancia de convertirlo en una meta común.

Nota: Elaboración propia. Tomado de las opiniones de las fuentes de información (Dir., DC., B., DEE., DP., D.).

A partir de las experiencias del taller investigativo, se puede inferir la relevancia de las opiniones de cada uno de los participantes en relación con esta categoría, porque se evidenció la presencia de una visión clara. En este sentido, se concluye que es una herramienta de gestión necesaria para la buena marcha de la institución, máxime si va en función de los actores del currículo y del contexto sociocultural, y si se plantean para su logro estrategias de gestión integradoras que, además, involucren el fortalecimiento del clima y la cultura organizacional que resulta medular para la planificación estratégica.

Cabe ligar esto con los postulados de del Toro *et al.* (2024), quienes describen el clima organizacional como las percepciones compartidas entre los trabajadores y las emociones que determinan las relaciones entre los miembros, lo cual puede afectar su actuar y el rendimiento laboral. Esto se relaciona con las opiniones de los participantes del taller, para quienes la escuela cuenta con personal comprometido, accesible, disponible para emprender. Esto los lleva a considerar que esperan cosas nuevas e innovadoras. Dicho de otro modo, los informantes consideran que el personal del centro educativo es empático y, por lo tanto, se favorece el clima y la cultura organizacional. Por ello, promover ambientes laborales idóneos y estables hace que los funcionarios den su mayor rendimiento y se alcance la calidad en la organización (Cordón, 2024).

Los participantes del taller esperan que las estrategias de gestión puedan planificarse de forma integrada y que se involucre a todos. Esto está en consonancia con la teoría de Flores (2021), quien propone las estrategias de gestión como un espacio que se debe aprovechar desde el liderazgo participativo y democrático. Así, se evidencia que se deben incorporar estrategias de gestión en la propuesta del proyecto. El taller muestra que en la EPJDCB es trascendental la planificación estratégica y que esperan lograr cambios significativos en la institución. A este respecto, valga rescatar lo que menciona Trinidad (2021) al respecto de que las organizaciones son operativas si trabajan basadas en un proyecto educativo institucional con metas y objetivos definidos acordes al contexto situacional del centro educativo.

Análisis por objetivos de la investigación

Para contrastar los resultados y hallazgos de este trabajo, se analiza la información por objetivos. Esto tiene la finalidad de evidenciar todos aquellos aspectos o elementos que le dan

sentido a la investigación, así como validez y certeza, teniendo en cuenta que también contribuyen a resolver la problemática que dio origen a los objetivos planteados. Del análisis de la información realizado con respecto a las competencias de gestión curricular que se desarrollan en el centro educativo, se encontró que los participantes acotan ideas de lo que para ellos, en su entorno de trabajo, son competencias de gestión curricular. Además, mencionan que se trata de todo aquello que es parte del currículo y que influye en el quehacer educativo. Lo relacionan con las actividades que son parte de sus funciones diarias:

“Una competencia son los planeamientos, los programas de estudio que tengo que gestionar, que se desarrollen a nivel de grupo, la gestión de que los planeamientos se apliquen, al revisar planeamientos no veía que se planeara una actividad acorde a su función de docente de enseñanza especial, que se desarrolle el programa de estudios. Otra sería organización de comités, efemérides, que es parte del currículo y va a ser parte del conocimiento que va a tener. El correo es otra, es parte de la gestión que hace, para que le llegue la información al correo al personal” (Dir).

De lo anterior, se intuye que lo que comentan los informantes tiene que ver con competencias de gestión curricular, pero focalizado en el cumplimiento de funciones a través de ideales que contribuyan a la trascendencia. Dicho de otro modo, se enfoca en el proceso educativo como uno dinamizador, con sentido, innovador y transformador. Se pudo notar también una sed de cambio entre los participantes, donde el recurso humano y el contexto aparecen como fortalezas.

Asimismo, se analiza la información recabada de las fuentes de información que está relacionada con las prácticas de liderazgo pedagógico utilizadas por el personal docente y administrativo del centro educativo. De ellas, se destacan como hallazgos relevantes la empatía y la pertinencia de los individuos por ejercer un liderazgo pedagógico en beneficio de todos, pero con rumbo fijo desde la Dirección:

“Sí, es parte de sacar lo mejor de mí para ponerlo al servicio de los demás, pero se requiere del liderazgo pedagógico y de la disposición de todos y, principalmente, de la Dirección” (DEE).

A la luz de esto, se puede afirmar que los funcionarios del centro desean que se dé un vuelco positivo en las prácticas de liderazgo pedagógico que se desarrollan en la escuela. Para ello, deben implementar aquellas que se ajustan a la diversidad contextual y que van a ser determinantes para la transformación y que, además, requieren de trabajo en equipo, empatía y servicio por parte de todos los involucrados. Del mismo modo, se analiza la información recabada con respecto a la gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Como hallazgo principal, aparece el hecho de que los sujetos tienen la noción básica de que la gestión curricular y liderazgo pedagógico se relacionan estrechamente y que son imprescindibles para la generación de una propuesta estratégica de gestión curricular para enfrentarse al cambio con una planificación propositiva y abierta a las demandas actuales:

“Sí, porque las gestiones y acciones van de la mano con el liderazgo pedagógico y este enfocado hacia donde se van fijando las metas, pero se requiere que todos nos llevemos bien en la escuela, en un ambiente de respeto mutuo” (B).

De lo anterior, se puede constatar la necesidad de que esos cambios se hagan realidad por medio de la acción conjunta de todos los actores, para lo que se requiere del fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Además, se pudo notar que los involucrados perciben que para alcanzar las metas es necesaria la planificación estratégica, así como la mejora de las relaciones interpersonales y el ambiente que se comparte en el centro educativo.

Síntesis

Desde que se emprendió este proyecto de investigación, se ha tratado de demostrar la importancia que tiene el desarrollo de competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico desde la percepción del personal docente y administrativo de la Escuela Presbítero José Daniel Carmona Briceño. A continuación, se destacan los hallazgos que van a orientar las líneas de trabajo y la elaboración de la propuesta estratégica curricular.

El Apéndice H muestra el proyecto que se va a desarrollar como parte de los resultados generados en el TFG. En el apéndice I, por su parte, evidencia la propuesta estratégica

curricular, que cuenta con los insumos necesarios que la sustentan y que también se enriquecerá con la sistematización de experiencias. En el Apéndice J, se puede ver el plan de comunicación que contiene los elementos requeridos para socializar con los involucrados en cada una de las sesiones del proyecto. Su objetivo es hacerlo atractivo e influir en los participantes para que se mantengan atentos y motivados.

Como aspectos positivos encontrados en el proceso investigativo y que son de prioridad potenciar, destacan las competencias de gestión curricular y habilidades de liderazgo pedagógico. El rol del docente dentro del currículo es otro aspecto que necesita fortalecerse y que va de la mano de las prácticas de liderazgo pedagógico utilizadas por el personal docente y administrativo, pasar de prácticas educativas tradicionales a contemporáneas. Ahora bien, dentro de las debilidades encontradas se destaca un clima y cultura organizacional decaído, así como las diferencias entre algunos miembros que se convierten en situaciones potenciales de conflicto y que resulta relevante atender porque son un impedimento para la buena marcha de la organización.

Las percepciones y opiniones que aportaron las personas informantes destacan la necesidad y urgencia de generar un cambio a través de la gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Se destacan las dinámicas implementadas entre los participantes, las cuales fueron de relevancia y se pueden replicar en el proyecto por cuanto fueron participativas y permitieron la interacción e integración. Aún más significativo resultó el intercambio de experiencias y vivencias que, finalmente, se convirtieron en los insumos y el soporte de la investigación. Se necesita herramientas como comunicación asertiva y empática, talleres, recursos curriculares y estrategias proactivas que resulten efectivos y trascendentales para llegar a la población a la que se dirige el proyecto. Esto con el fin de fortalecer el liderazgo pedagógico y el clima y la cultura organizacional por medio de la gestión curricular.

En suma, es pertinente destacar la disposición de los participantes, que consideran este proceso como uno necesario en el centro educativo. La apertura de este espacio, así como los hallazgos y el análisis de los resultados, les permitió ligar la realidad actual de la escuela con la que anhelan. En este sentido, demostraron interés colectivo en hacer cosas diferentes, ser parte del cambio e ir hacia la mejora constante. Esto es lo que buscan los objetivos planteados en este proyecto de investigación: la promoción del desarrollo de competencias de gestión curricular y la implementación de prácticas innovadoras de liderazgo pedagógico mediante el diseño de un

plan estratégico institucional que fortalezca el clima y la cultura organizacional y desde la percepción del personal docente y administrativo. Este espacio se pretende abordar en el proyecto y la propuesta estratégica curricular. Aunado a esto, es importante lo que describe Trinidad (2021), al respecto de que se debe iniciar con el análisis del contexto donde se gestiona, identificando y describiendo la situación problemática, para luego abordarlo desde la planificación estratégica curricular.

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Con base en el análisis realizado, la información recolectada mediante del trabajo de campo y las percepción del personal docente y administrativo de la EPJDCB, es posible determinar aspectos clave en relación con el desarrollo de competencias de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Los hallazgos obtenidos revelan las fortalezas que los distinguen como institución, así como los desafíos que enfrentan para avanzar hacia una gestión más articulada, participativa y centrada en la mejora continua basada en la complejidad del liderazgo educativo. A la luz de esto, se exponen a continuación las conclusiones más relevantes del estudio, así como los principales aportes del estudio.

En relación con primer objetivo, promover el desarrollo de competencias de gestión curricular con el personal docente y administrativo, se evidencia que, si bien el personal docente y administrativo posee conocimientos básicos sobre estrategias de gestión y planificación curricular, es fundamental fortalecer competencias que impulsen la mejora continua dentro del contexto educativo. La toma de decisiones acertadas bajo presión y el trabajo en equipo emergen como aspectos prioritarios en este proceso. El estudio confirma que el desarrollo de competencias de gestión curricular incide directamente en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, posicionando a los participantes como agentes de cambio fundamentales dentro de la organización educativa, dada su trascendencia y valor como recurso humano estratégico.

En cuanto al segundo objetivo, implementar prácticas innovadoras de liderazgo pedagógico en el personal docente y administrativo, se concluye que para la implementación de prácticas innovadoras de liderazgo pedagógico se requiere fortalecer la atención a la diversidad del entorno educativo como eje clave para transformar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. El desarrollo de habilidades como el trabajo en equipo, la empatía y el servicio se posiciona como esencial en todos los niveles del quehacer educativo. Asimismo, se reafirma que la gestión curricular y el liderazgo pedagógico mantienen una relación estrecha y complementaria, indispensable para impulsar la mejora continua y promover aprendizajes

significativos. Este proceso debe estar guiado por una planificación flexible, propositiva y abierta al cambio, capaz de responder a los desafíos actuales del sistema educativo.

En cuanto al tercer objetivo, diseñar un plan estratégico institucional que fortalezca el clima y la cultura organizacional desde la percepción del personal docente y administrativo, es primordial resaltar la acción conjunta de todos los actores por medio de una planificación estratégica que propicie espacios abiertos para compartir entre pares experiencias que favorezcan las relaciones interpersonales. Además, es vital fomentar y fortalecer la participación activa de los actores educativos mediante estrategias que promuevan el desarrollo de competencias de gestión curricular y habilidades de liderazgo en los involucrados para minimizar situaciones potenciales de conflicto.

Como resultado del proceso de validación del proyecto “Contextualización, innovación, comunicación: Tríada de liderazgo”, se concluye que la formación y actualización docente constituye un área prioritaria de fortalecimiento en la Escuela Presbítero José Daniel. En el contexto de la transformación digital, se hace indispensable superar la resistencia al cambio y promover prácticas pedagógicas que integren el uso de tecnologías de la información y la comunicación. Asimismo, se enfatiza la necesidad de establecer estrategias y lineamientos internos que impulsen una educación orientada al desarrollo sostenible y fundamentada en la ética profesional, como puente para la motivación del personal docente y administrativo y la vinculación activa de la comunidad educativa mediante canales de comunicación interactivos, y el desarrollo de competencias que favorezcan una sana convivencia y una planificación estratégica coherente con las necesidades del centro educativo.

Recomendaciones

Para la dirección del centro educativo

Se recomienda la apertura de espacios para el intercambio de experiencias de desarrollo de competencias y habilidades de liderazgo que le permitan al personal docente y administrativo enriquecer y ampliar sus conocimientos y su práctica pedagógica. Es importante abordar procesos de formación y actualización continua, trabajo colaborativo y acompañamiento técnico que facilite el crecimiento profesional del equipo y potencie su rol en la transformación

educativa. Además, es vital la implementación de la propuesta del proyecto, u otras similares, enfocadas hacia el cambio en la institución, que incorporen estrategias que fortalezcan el desarrollo de habilidades de liderazgo pedagógico, como la empatía, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la innovación, la creatividad y el emprendimiento, de manera que los involucrados construyan productos prácticos para la mediación pedagógica y el proyecto educativo institucional.

Para las personas docentes

Se recomienda fomentar el intercambio de prácticas de liderazgo pedagógico entre pares, especialmente aquellas que se ajustan al contexto institucional, poseen un carácter transformador y tienen el potencial de generar un impacto duradero en la comunidad educativa. Resulta de particular interés promover experiencias enfocadas en el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, las cuales pueden ser compartidas mediante espacios colaborativos de reflexión y socialización entre docentes.

Asimismo, se recomienda fomentar una actitud investigativa en los participantes, mediante la sistematización de experiencias significativas, actividad que contribuye al desarrollo de competencias y habilidades de liderazgo en su quehacer educativo. Estas vivencias, incluso aquellas derivadas de situaciones difíciles o limitantes, pueden convertirse en oportunidades valiosas de aprendizaje y mejora. Es fundamental, además, promover la comunicación asertiva y la empatía en el entorno educativo, utilizando canales efectivos que garanticen el manejo adecuado de la información y se fortalezcan las habilidades comunicativas. Una estrategia elemental para alcanzar este propósito es la realización de actividades colectivas que favorezcan la interacción en espacios participativos e inclusivos.

Referencias

- Abreu, J. (2014). El método de la investigación. *Research Method. Daena: International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204. [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Acosta, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Alatrística, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el tercer milenio*, 23(46), 89-98. <http://dx.doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Alcázar, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural*, 5(4), 89-122. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-06222020000400006&lng=es&tlng=es
- Alejandría-Castro, C., Fasanando-Puyo, T., Ríos-López, L., y Saldaña-Pinto, C. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), e455. <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.455>
- Alizo, M., Gutiérrez, J., Morales, M., y Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista venezolana de gerencia*, 21(76), 607-626. <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2016/vol21/no76/5.pdf>
- Alvarado, N. (2019). Gestión curricular desde la visión del docente como constructor de currículo. *Revista REDINE*, 11(1), 9-22. <https://core.ac.uk/download/pdf/270309534.pdf>
- Aguilar, A. (2006). El diagnóstico de “La” cultura organizacional o las culturas de la cultura. *Global Media Journal*, 3(6), 1-12. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68730612>
- Aparicio, Ó. (2023). Innovación educativa y gestión curricular [Conferencia]. *Anales de la Real Academia de Doctores de España*, 8(3), 581-594. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9253101>
- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)*, 69, 15. <http://www.eumed.net>
- Arreaga, C., Quezada, C., y Tinoco, W. (2018). La implementación y gestión de los procesos de investigación social cualitativos. Universidad Técnica de Machala. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/14212>

- Ávila, R., González, J., Ochoa, M., Pérez, R., y Rodríguez, R. (2013). La gestión tecnológica ambiental organizacional desde lo cultural y los enfoques sistémico y participativo. *Ciencias de la Información*, 44(3), 35-45. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181430078004>
- Badillo, M., Bonilla, M. y Torres, A. (2016). Estrategias de gestión para implementar un modelo educativo por competencias en una institución de educación superior en México. *Repositorio De La Red Internacional De Investigadores En Competitividad*, 9(1), 1363-1381. <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/76>
- Baptista, P., Fernández, C., y Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6, pp. 102-256). MC Graw-Hill.
- Barraza-Barraza, L., y Sánchez-Reyes, J. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>
- Barquero, K., León, J., Murillo, D., Román, I., Román, M. y Vargas, J. (2023). *Informe Estado de la Educación. Capítulo 1: Sinopsis [2023]*. CONARE. https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/8543/PEN_Informe_estado_educacion_cap_1_2023.pdf?sequence=1
- Bastidas-Pacheco, G., Furguerle-Rangel, J., Hernández, A., y Pacheco-Barrio, J. (2016). Estrategias gerenciales en la educación básica y participación de madres y padres. *Revista Electrónica Educare*, 20(2), 1-20. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>
- Bastidas-Jurado, C., Figueroa-Chaves, H., Gonzáles-Limas, W., Matabanchoy-Tulcán, S. y Zambrano-Guerrero, C. (2018) Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214. <http://dx.doi.org/10.22267/rus.182002.123>
- Becerra, J., Estrella, J., Martínez, D. y Vigo, D. (2015). Liderazgo democrático o participativo. *Revista de Investigación Cuaderno Empresarial*, 1(1), 1-5. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_ce/article/view/854
- Blanquicett, R., Chocaiz, M., y Martelo, Y. (2019). El método de investigación acción en el área educativa: Un ejercicio pertinente e inclusivo para los formadores del siglo XXI. *Revista Oratores* [Internet], 11. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/328/3281345007/index.html>
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires.
- Bolaños, G., y Molina, Z. (1990). *Introducción al currículo*. EUNED.

- Bolaños, O., Monge, I., y Solano, A. (2021). Indicadores de gestión comunitaria: aportes desde la mirada de las personas directoras de instituciones educativas. *Revista Innovaciones Educativas*, 23(34), 130-149. <https://doi.org/10.22458/ie.v23i34.3558>
- Camarena, I. (2023). Buenas prácticas de gestión educativa implementadas durante la pandemia de COVID-19 en bachilleratos tecnológicos de Jalisco. *Gestión de la Educación*, 9 (2), 1-25. <https://doi.org/10.15517/rge.v9i2.54137>
- Campó, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando*, 8(29), 79-86. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191>
- Carvajal, D. (2015). Requerimientos jurídicos de la administración de la educación a la luz de las exigencias de la administración educativa moderna. *Gestión de la educación*, 1-34. <http://dx.doi.org/10.15517/rge.v5i1.17841>
- Castellanos, Y. (2020). La cultura organizacional como parte del éxito. Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/36217>
- Castilla, S., Góez, M. y Lora, H. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Castro, A., y Nader, M. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), 689-698. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000300018&lng=en&tlng=es.
- Cejas, A. (2009). Gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 215-231. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf>
- Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-normas-apa-septima-edicion#gsc.tab=0%C2%A0>
- CEPAL-Notas informativas. (14 de noviembre de 2019). Manual de Capacitación FOSTER sobre Ciencia Abierta. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/notas/manual-capacitacion-foster-ciencia-abierta>
- Cerdas-Montano, V., Chen-Quesada, E., y Rosabal-Vitoria, S. (2020). Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 317-345. <http://orcid.org/0000-0002-5280-3134>

- Cerdas, V., García, J., Fallas, M., y Torres, N. (2017). Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: Percepción del colectivo docente y la dirección. *Revista ensayos pedagógicos*, 12(2), 95-122. <https://doi.org/10.15359/rep.12-2.5n>
- Cerdas-Montano, V., García-Martínez, J., y Torres-Vitoria, N. (2018). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección. *Revista Electrónica Educare*, 22(1), 225-252. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-1.11>
- Cerdas-Montano, V. y García-Martínez, J. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *Innovaciones Educativas*, 21(31), 5-21. <https://doi.org/10.22458/ie.v21i31.2690>
- Cerdas-Montano, V., García-Martínez, J. A., y Chaves, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133-153. <http://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill. <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/comportamiento-organizacional-la-dinc3a1mica-del-c3a9xito-en-las-organizaciones-2-edicic3b3n-idalberto-chiavenato.pdf>
- Chaucono-Catrinao, J. y Mellado-Hernández, M. (2016). Liderazgo pedagógico para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula en contexto mapuche. *Revista Electrónica Educare*, 20(1), 371-388. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-1.18>
- Chen-Quesada, E., y Ruiz-Chaves, W. (2020). Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(32), 36-50. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i32.2964>
- Colina, J. (2017). Influencia del liderazgo autocrático y el liderazgo democrático en el clima laboral en las empresas colombianas del sector público. Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/16280>
- Conejo, L., y Dobles, C. (2024). Gestión curricular y administrativa de las modalidades y ofertas educativas de secundaria en Costa Rica. *Innovaciones Educativas*, 26(40), 89-107. <https://doi.org/10.22458/ie.v26i40.4766>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122>
- Cordero, J. (2024). Gestión de los centros educativos de secundaria con recursos en la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo. *Rev. Gestión de la Educación*, Vol. 10(1), 1-16. <https://doi.org/10.15517/rge.v10i1.57522>

- Cordón, S. (2024). Influencia del clima organizacional en la calidad de vida laboral en la industria de carbonatados. *Revista Académica CUNZAC*, 7(1), 213-227. <https://doi.org/10.46780/cunzac.v7i1.127>
- Cortez, N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>
- Crespo-Cabuto, A., Herrera-Meza, S. y Mortis-Lozoya, S. (2021). Gestión curricular holística en el modelo por competencias: un estudio exploratorio. *Formación universitaria*, 14(4), 3-14. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400003>
- Delgado, M., y Domingo, J. (2000). Modelos de gestión por competencias. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. www.gestiondelconocimiento.com
- Delgado, J., y Sánchez, M. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1819-1838. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.196
- De la Vega, L. (2023). Problemas de práctica de personas directoras de escuelas vulnerables: oportunidades para el desarrollo profesional. *Revista Gestión de la Educación*, 10(1), 1-20. <https://doi.org/10.15517/rge.v10i1.56232>
- Del Toro-Prada, J., Fernández-Rodríguez, T., y Zayas-Batista, R. (2024). Clima organizacional en empresas: conceptualización y variables para su evaluación. *Revista Episteme & Praxis*, 2(1), 62-70. <https://doi.org/10.62451/rep.v2i1.42>
- Díaz, J., Fernández, M., y Sánchez, M. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1), 107-121. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>
- Díaz, M. (2019). La complejidad de la investigación en liderazgo educativo, acercamientos metodológicos contemporáneos. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.15517/aie.v19i1.35239>
- Díaz, M. (2023). De la administración al liderazgo educativo. Nociones sobre el liderazgo y la dirección de primaria en México durante la reforma 2013. *Revista Gestión de la Educación*, 9(1), 1-30. <https://doi.org/10.15517/rge.v9i1.53602>
- Díaz, M. y Olmo-Extremara, M. (2023) Cartografía, una herramienta para interpretar el liderazgo escolar. Estudio de caso en Brasil. *Revista Gestión de la Educación*, 10(1), 1-33. <https://doi.org/10.15517/rge.v10i1.56268>
- Equipo Coordinador de la Calidad de Centro Educativo, (2016). *Diagnóstico Institucional*. EPJDCB.

- Finol, M., y Vera, J. (2020). Paradigmas, enfoques y métodos de investigación: análisis teórico. *Revista Mundo Recursivo*, 3(1), 1-24. <https://www.atlantic.edu.ec/ojs/index.php/mundor/article/view/38>
- Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa* (Vol. 1). Ediciones Morata.
- Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>
- García, J. (2024). Ensayo Científico sobre Estrategias de Gestión Educativa Implementadas por los Establecimientos Educativos Oficiales en Colombia para Mejorar la Convivencia Escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 3169-3186. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9649
- Gómez, F. (2016). La comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131671382016000300002&lng=es&tlng=es.
- Grau-Alberola, E., Gil-Monte, P., Figueiredo, H., y López-Vílchez, J. (2018). Relación entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Laissez-faire y el Síndrome de Quemarse por el Trabajo en profesores de educación secundaria. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 1(39). https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.2018393239
- Guardián-Fernández, A. (2007). El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa. Colección IDER.
- Huaman, J., Quispe, F., y Silva, J. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en la educación básica regular: Revisión sistemática. *Tecno Humanismo*, 1(9), 68-82. <https://doi.org/10.53673/th.v1i9.60>
- Hurtado, J. (2019). Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo. *Desarrollo gerencial*, 11(1), 190-208. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3465>
- López, Pablo. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación. *Cinta de moebio*, (47), 83-94. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2013000200003>
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social: Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Ediciones de la U, 19-22.
- Mardones, R., y Ulloa, J. (2017). Tendencias paradigmáticas y técnicas conversacionales en investigación cualitativa en ciencias sociales. *Perspectivas de la Comunicación*, 10(1),

- 213-235.
<https://www.perspectivasdelacomunicacion.cl/index.php/perspectivas/article/view/662>
- Mejía, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando*, 8(29), 79-86.
<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191>
- Miranda, S., y Ortiz, J. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), e113.
<https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.717>
- Ministerio de Educación Pública. (2016). *Fundamentación Pedagógica de la Transformación Curricular. Educar para una Nueva Ciudadanía*. MEP.
<http://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/transfcurricular>
- Molina, Z. (2018). *Fundamentos del currículo*. EUNED.
- Novoa-Palacios, A. (2020). Liderazgo integral educativo innovador en las escuelas normales superiores de Colombia. *Revista Electrónica Educare*, 24(3), 21-42.
<http://doi.org/10.15359/ree.24-3.2>
- Orellana, C. (2023). Aprendizaje basado en problemas y el desarrollo de competencias de gestión: visión del estudiantado de administración educativa de la universidad de Costa Rica. *Revista Gestión de la Educación*, 9(1), 1-18.
<https://doi.org/10.15517/rge.v9i1.53342>
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Project Manager Institute.
- Polo, J. (2018). La educación como herramienta de combate: de Sócrates a Paulo Freire. *Areté*, 30(1), 163-188. <https://dx.doi.org/10.18800/arete.201801.008>
- Revelo, E. (2020). Aproximación metafórica del ejercicio de la función directiva. *Revista Educación*, 329-343. <https://doi.org/10.15517/revedu.v44i2.39758>
- Rodríguez, J. (2016). *Fundamentos del diagnóstico organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile.
https://books.google.co.cr/books?id=fhx0EAAAQBAJ&lpg=PA6&ots=Pab3VRYtM4&dq=Fundamentos%20del%20diagn%C3%B3stico%20organizacional&lr=lang_es&hl=es&pg=PA19#v=onepage&q=Fundamentos%20del%20diagn%C3%B3stico%20organizacional&f=false
- Romero, C. (2005). La categorización un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revista de investigaciones Cesmag*, 11(11), 113-118.

- Tirado, F., y Peralta, J. (2021). Desarrollo de diseños educativos dinámicos. Una alternativa socioconstructivista. *Perfiles Educativos*, 43(172), 60-77. <https://doi.org/10.22201/issue.24486167e.2021.172.59490>
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo* (Vol. 1). Harper Enfoque. https://books.google.es/books?id=3h2MBQAAQBAJ&lpg=PP1&ots=DJa_nUsqN&dq=liderazgo&lr=lang_es&hl=es&pg=PA2#v=onepage&q=liderazgo&f=false
- Vargas, E. (2015). Gestión e innovación educativa. *Revista Nuevo Humanismo*, 3(2), 95-113. <http://dx.doi.org/10.15359/rnh.3-2.6>
- Vargas-Jiménez, I. (2017). Mirada de la comunidad educativa acerca del desempeño de directivas educativas: Algunas reflexiones. *Revista electrónica EDUCARE*, 21(1), 1-21. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.21-1.14>
- Vásquez-Rivera, O. (2016). La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. *Entramado*, 12(1), 66-80. <https://doi.org/10.18041/entramado.2016v12n1.23118>
- Villalobos, M. (2023). Gestión del proceso inclusivo de estudiantes con sordera del Liceo Dr. Vicente Lachner Sandoval. *Gestión de la Educación* 9(2), 1-13. <https://doi.org/10.15517/rge.v9i2.54698>

Apéndices

Apéndice A

(Dir)

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

Entrevista a profundidad para Director

Introducción del moderador: Buen día, esperamos se encuentre muy bien. Primero, queremos agradecerles por acompañarnos hoy en este espacio.

Mi nombre es Gloriana Arnáez Carrillo, soy estudiante de la maestría en gestión educativa con énfasis en liderazgo, de la Universidad Nacional de Costa Rica, Campus Omar Dengo.

La dinámica de la entrevista será la siguiente: primero en conjunto se leerá el consentimiento informado y se firmará, luego se pasará a la primera ronda de preguntas sobre lo que hace en la escuela, que servirá para romper el hielo y entrar en confianza. Luego vienen las preguntas centrales relacionadas con gestión curricular, el rol del personal docente y administrativo dentro del currículo, necesidades y demandas de los actores educativos, competencias de gestión curricular. Finalmente, haremos una ronda de preguntas específicas sobre el propósito de la política curricular y la política educativa y la función dinamizadora de la gestión curricular.

Es importante mencionar que cualquier duda que tenga sobre la entrevista o la investigación me la puede hacer saber en cualquier momento.

Breve explicación del proceso:

Se aplicará una entrevista a profundidad para recabar información de vivencias personales y opiniones profesionales, sobre gestión curricular que a su vez contribuirá en la implementación de una propuesta estratégica curricular y la consolidación de la investigación.

Según el objetivo de esta entrevista, se harán las preguntas, respecto a lo que usted entiende o conoce sobre gestión curricular.

Objetivo de la entrevista:

Indagar sobre las competencias de gestión curricular que se desarrollan en el centro educativo.

Reglas: con el fin de mantener una mejor comunicación entre la entrevistadora y la persona entrevistada, se invita a mantener el respeto mutuo entre ambas partes.

1. ¿Cómo está, cómo se siente en este centro educativo, con las personas con las que trabaja, el contexto...?

Bien, normal, hay gente que se siente comprometida, a como hay otros que no, pero no la considera vaga si no que tiene una situación especial que es luchar de todos los días, a nivel institucional se siente bien.

2. Estimado XXXX, hábleme un poco sobre sus experiencias profesionales en esta institución, aquellas que han influido de manera significativa en su crecimiento profesional y el crecimiento del centro educativo.

Experiencias, gente como XXXX, una docente muy entregada al grupo, a la escuela, si se compara deja a los demás mal, el padre de familia que pelea para que le toque con ella, y eso causa problema con los padres y una competencia con el resto de los maestros, y hay algo que marca la diferencia. Cuando revisa los trabajos que le entrega a los niños requiere de tiempo. Otra experiencia es el caso de XXXX que por más que trate no logra cambiar, y parece ser la personalidad de ella, pero que a nivel profesional no está preparada para trabajar con el grupo, o el caso de XXXX que se le dice una cosa y hace otra. El mismo personal dice que alivio que llegó el otro guarda, como cambiar eso. El Ministerio no toma en cuenta en eso para nombrar. La dificultad para amonestar porque hay personas funcionarias que ni siquiera amonestando se corrigen porque más bien se trata de una situación emocional.

Preguntas centrales: Desde su perspectiva como director

3. XXXX, ¿qué es la gestión curricular?

Es todo lo que yo como director gestiono para que se desarrolle el currículo a nivel institucional, para que el aprendizaje y el conocimiento profesional llegue a los niños.

4. ¿Cuáles son las competencias de gestión curricular que se vivencian en su escuela?

Una competencia son los planeamientos, los programas de estudio que tengo que gestionar, que se desarrollen a nivel de grupo, la gestión de que los planeamientos se apliquen, al revisar

planeamientos no veía que se planeara una actividad acorde a su función de docente de enseñanza especial, que se desarrolle el programa de estudios. Otra sería organización de comités, efemérides, que es parte del currículo y va a ser parte del conocimiento que va a tener. El correo es otra, es parte de la gestión que hace, para que le llegue la información al correo al personal.

5. Describa cómo debe ser el rol del docente dentro del currículo para desarrollar competencias de gestión curricular.

Primero debe ser esa persona de confianza del grupo, líder, altamente profesional, uno debe darse el taco de ser buen maestro, no esa persona que deja la tarea y no la revisa. Ser aquella persona que el niño lo vea confiable y con respeto, hasta en la parte económica, no pedirle plata al niño, porque hasta eso me pasó con un docente X. Es aquel que siempre cumple con los requerimientos de su puesto, en que debe cumplir y que lo cumpla de acuerdo a sus funciones, sin pensar que el director va a llegar, ni el asesor, responsable de cumplir con las funciones que le fueron encomendadas.

6. ¿Cuál es para usted la función dinamizadora de la gestión curricular?

Siente que no lo hace, tal vez incumple un poco con eso, ve a la maestra de preescolar cantando con pereza, sin ánimo, es diferente ver una maestra activa, con ganas, que disfruta, que se involucra con los estudiantes, que se ve que están activos porque la maestra es activa. Si yo hiciera un tipo de capacitación a los docentes que los motive con nuevas metodologías, a ser dinámicos, ser ejemplo, si yo como director le pido al docente que sea dinámico, yo debo serlo, debo contagiarlos para hacer la gestión curricular dinamizadora, de lo contrario estoy en un fallo.

Pero podría aprovechar, iniciar, muchos recursos que puede aprovechar y ser parte del proceso dinamizador para el cambio, dejar de hacer lo mismo.

7. ¿La gestión curricular y el liderazgo pedagógico se relacionan?

Sí se relacionan, para ser un líder tengo que ser y saber, el conocimiento me hace ser líder, para gestionar algo tengo que tener conocimiento de ese algo.

Cierre de entrevista y agradecimiento:

Sus aportes son relevantes para el trabajo que se realiza y para el caminar de su centro educativo. Agradecemos profundamente su participación

Apéndice B

(DAC)

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

Entrevista a profundidad para Docente Complementarias

Introducción del moderador: Buen día, esperamos se encuentre muy bien. Primero, queremos agradecerles por acompañarnos hoy en este espacio.

Mi nombre es Gloriana Arnáez Carrillo, soy estudiante de la maestría en gestión educativa con énfasis en liderazgo, de la Universidad Nacional de Costa Rica, Campus Omar Dengo.

La dinámica de la entrevista será la siguiente: primero en conjunto se leerá el consentimiento informado y se firmará, luego se pasará a la primera ronda de preguntas sobre lo que hace en la escuela, que servirá para romper el hielo y entrar en confianza. Luego, vienen las preguntas centrales relacionadas con gestión curricular, el rol del personal docente y administrativo dentro del currículo, necesidades y demandas de los actores educativos, competencias de gestión curricular. Finalmente, haremos una ronda de preguntas específicas sobre el propósito de la política curricular y la política educativa y la función dinamizadora de la gestión curricular.

Es importante mencionar que cualquier duda que tenga sobre la entrevista o la investigación me la puede hacer saber en cualquier momento.

Breve explicación del proceso:

Se aplicará una entrevista a profundidad para recabar información de vivencias personales y opiniones profesionales, sobre gestión curricular que a su vez contribuirá en la implementación de una propuesta estratégica curricular y la consolidación de la investigación.

Según el objetivo de esta entrevista, se harán las preguntas respecto a lo que usted entiende o conoce sobre gestión curricular.

Objetivo de la entrevista:

Indagar sobre las competencias de gestión curricular que se desarrollan en el centro educativo.

Reglas: Con el fin de mantener una mejor comunicación entre la entrevistadora y la persona entrevistada, se invita a mantener el respeto mutuo entre ambas partes.

Preguntas iniciales (calentamiento):

- 1. ¿Cómo está, cómo se siente en este centro educativo, con las personas con las que trabaja, el contexto...?**

Muy cómodo, me gusta lo que hago, no tiene quejas.

- 2. Estimado XXXX, hábleme un poco sobre sus experiencias profesionales en esta institución, aquellas que han influido de manera significativa en su crecimiento profesional y el crecimiento del centro educativo.**

Experiencias, cambiar, ver la lección de educación física que la ven como un juego, el pensamiento erróneo que se ha tenido de que la clase es un juego, trabaja en que los estudiantes vean la clase de educación física como algo que es parte de la vida del proceso de aprendizaje, de su vida diaria que van experimentando.

Preguntas centrales: Desde su perspectiva como docente de complementarias

- 3. XXXX, ¿qué es la gestión curricular?**

Es todo los procedimientos que vaya a realizar en la escuela, coordinar, las planificaciones, no improvisar, dejar una verdadera enseñanza a los estudiantes, que les vaya quedando algo a los estudiantes.

- 3. ¿Cuáles son las competencias de gestión curricular que se vivencian en su escuela?** No muy claro este concepto

A nivel general es tratar de dar un aprendizaje adecuado, dinámico, llamar la atención sanamente del estudiante, que sea atractivo el aprendizaje, que estén contentos.

- 4. Describa cómo debe ser el rol del docente dentro del currículo para desarrollar competencias de gestión curricular.**

Debe ser un guía, un mediador, facilitador, base sólida en conocimiento de los estudiantes, trabajo colectivo, individual, valores, gestionar.

- 5. ¿Cuál es para usted la función dinamizadora de la gestión curricular?**

Son procesos dinámicos importantes, son herramientas y valores para ir concretando las políticas del MEP y las políticas institucionales, para ir analizando los procesos de enseñanza de los estudiantes y gestionarlos de manera adecuada.

6. ¿La gestión curricular y el liderazgo pedagógico se relacionan?

Si, una buena gestión curricular va de la mano con un buen líder, no es alguien que te impone, es el que te va a ayudar y por eso se requiere de una buena gestión, en los diferentes campos en los que nos desempeñemos.

Cierre de entrevista y agradecimiento:

Sus aportes son relevantes para el trabajo que se realiza y para el caminar de su centro educativo. Agradecemos profundamente su participación

Apéndice B

(DEE)

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

Entrevista a profundidad para Docente de enseñanza especial

Introducción del moderador: Buen día, esperamos se encuentre muy bien. Primero, queremos agradecerles por acompañarnos hoy en este espacio.

Mi nombre es Gloriana Arnáez Carrillo, soy estudiante de la maestría en gestión educativa con énfasis en liderazgo, de la Universidad Nacional de Costa Rica, Campus Omar Dengo.

La dinámica de la entrevista será la siguiente: primero en conjunto se leerá el consentimiento informado y se firmará, luego se pasará a la primera ronda de preguntas sobre lo que hace en la escuela, que servirá para romper el hielo y entrar en confianza. Luego vienen las preguntas centrales, relacionadas con gestión curricular, el rol del personal docente y administrativo dentro del currículo, necesidades y demandas de los actores educativos, competencias de gestión

curricular. Finalmente, haremos una ronda de preguntas específicas sobre el propósito de la política curricular y la política educativa y la función dinamizadora de la gestión curricular.

Es importante mencionar que cualquier duda que tenga sobre la entrevista o la investigación me la puede hacer saber en cualquier momento.

Breve explicación del proceso:

Se aplicará una entrevista a profundidad para recabar información de vivencias personales y opiniones profesionales, sobre gestión curricular que a su vez contribuirá en la implementación de una propuesta estratégica curricular y la consolidación de la investigación.

Según el objetivo de esta entrevista, se harán las preguntas respecto a lo que usted entiende o conoce sobre gestión curricular.

Objetivo de la entrevista:

Indagar sobre las competencias de gestión curricular que se desarrollan en el centro educativo.

Reglas: Con el fin de mantener una mejor comunicación entre la entrevistadora y la persona entrevistada, se invita a mantener el respeto mutuo entre ambas partes.

Preguntas iniciales (calentamiento):

- 1. ¿Cómo está, cómo se siente en este centro educativo, con las personas con las que trabaja, el contexto...?**

En general bien, tranquila, a nivel de jefatura es abierto,

A los compañeros el ambiente cambia, es pesado, cada quien trata de hacer lo que le corresponde y ya, no dan milla extra, sienten como cierta persecución entre compañeros no de la jefatura.

Mi sentir es que hago mi trabajo, a la hora de la salida me voy, si tengo que ayudar lo hago con gusto, pero por comentarios hago lo necesario y me voy.

No ha pasado situación que me haga sentir mal, me siento contenta tranquila hasta el momento.

- 2. Estimado XXXX, hableme un poco sobre sus experiencias profesionales en esta institución, aquellas que han influido de manera significativa en su crecimiento profesional y el crecimiento del centro educativo.**

Tranquila, mucha satisfacción, porque en el trabajo que hace con los estudiantes le han manifestado que les ha ayudado mucho, que investiga, para ayudar a los niños, que toma las experiencias de algunos niños para usarlas con otros, que la DREN no da mucho apoyo, pero

ha sido de mucho crecimiento, autocapacitarse para el bienestar de los estudiantes, buscando información por fuera. Irme formando.

Pero dentro de la escuela, desde mi área no hay apoyo tampoco. Hace falta esa parte de gestión curricular, que permita espacios para compartir experiencias, a pesar de que trabaja con los mismos estudiantes, se apoya en otras personas foráneas a la escuela.

Comité de apoyo, las reuniones son de tiene o de no tiene, no compartir experiencias.

Preguntas centrales: Desde su perspectiva como docente de educación especial

3. XXXX, ¿qué es la gestión curricular?

Ver de qué forma se puede mejorar nuestro diario vivir en nuestro trabajo, todas las áreas, las asignaturas, avanzar, compartir conocimiento.

4. ¿Cuáles son las competencias de gestión curricular que se vivencian en su escuela?

Las capacitaciones que da el comité de apoyo, el comité de evaluación, divulgación, adecuaciones curriculares, como manejarlas, como se debe evaluar a los docentes regulares.

Nada del plan de estudios, o algo nuevo que baja la dirección regional.

Han hecho algunas reuniones poquitas enfocados a ellos, pero des la dirección no se gestiona capacitaciones de actualización ni se da apertura de espacios para intercambio de experiencias académicas.

5. Describa cómo debe ser el rol del docente dentro del currículo para desarrollar competencias de gestión curricular.

Aprendizaje constante para reflejarlo en el aula, ser ejemplo, mejorar, adquirir conocimiento para poderlo transmitir, si no, no podría hacerlo. Tener los planeamientos de acuerdo con el plan de estudios.

6. ¿Cuál es para usted la función dinamizadora de la gestión curricular?

Hacer cosas nuevas, innovadoras que atraiga al estudiante, competencias como la antorchita, cosas que desarrollan competencias, clubes de lectura, en matemática, de acuerdo con los intereses de los niños, que les ayude a innovar desde las aulas, buscar formas como atraer, como llamar.

En el caso del FEA que tanto uno incentiva esas participaciones, que le ayude con la implementación del currículo, hacer cosas diferentes.

No estamos motivando, a mi hijo le gustan las matemáticas y el docente no se lo desarrolla o fortalece, por parte de apoyo del docente, cuantos estudiantes habrán y no se les pone atención pero el docente no lo comunica al padre de familia, motivar a los docentes desde la dirección, por estar pendiente de cosas administrativas, por miedo, por meterse en problemas, lo que hace que el docente no haga más, por temor a algo, ejemplo, actividad convivir con los estudiantes, no se puede porque voy a dar el banano el martes y tocaba el miércoles.

No disposición, si no por meterse en problemas, dejamos de hacer cosas hasta las que nos corresponden y se hacen las cosas por cumplir.

Aquella de motivar, que a través de un acto cívico se desarrolla competencias, habilidades, como oratoria, un niño o con tartamudez que puede ser un orador o dirigir un acto cívico, que todo lo que se hace para ferias y festivales se hace por salir del paso, el que más sabe, no hacemos inclusión. Se hace lo mismo de siempre por salir del paso, debe haber unión entre los miembros de la escuela.

7. ¿La gestión curricular y el liderazgo pedagógico se relacionan?

Sí, es parte de sacó lo mejor de mí para ponerlo al servicio de los demás, pero se requiere del liderazgo pedagógico y de la disposición de todos y principalmente de la dirección, debe salir.

Cierre de entrevista y agradecimiento:

Sus aportes son relevantes para el trabajo que se realiza y para el caminar de su centro educativo. Agradecemos profundamente su participación.

Apéndice B

(D I y IIC)

División de Educación para el Trabajo

Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Centro de Investigación y Docencia en Educación

Universidad Nacional

Entrevista a profundidad para Docente I y II ciclo

Introducción del moderador: Buen día, esperamos se encuentre muy bien. Primero, queremos agradecerles por acompañarnos hoy en este espacio.

Mi nombre es Gloriana Arnáez Carrillo, soy estudiante de la maestría en gestión educativa con énfasis en liderazgo, de la Universidad Nacional de Costa Rica, Campus Omar Dengo.

La dinámica de la entrevista será la siguiente: primero en conjunto se leerá el consentimiento informado y se firmará, luego se pasará a la primera ronda de preguntas sobre lo que hace en la escuela, que servirán para romper el hielo y entrar en confianza. Luego, vienen las preguntas centrales relacionadas con gestión curricular, el rol del personal docente y administrativo dentro del currículo, necesidades y demandas de los actores educativos, competencias de gestión curricular. Finalmente, haremos una ronda de preguntas específicas sobre el propósito de la política curricular y la política educativa y la función dinamizadora de la gestión curricular.

Es importante mencionar que cualquier duda que tenga sobre la entrevista o la investigación me la puede hacer saber en cualquier momento.

Breve explicación del proceso:

Se aplicará una entrevista a profundidad para recabar información de vivencias personales y opiniones profesionales, sobre gestión curricular que a su vez contribuirá en la implementación de una propuesta estratégica curricular y la consolidación de la investigación.

Según el objetivo de esta entrevista, se harán las preguntas respecto a lo que usted entiende o conoce sobre sobre gestión curricular.

Objetivo de la entrevista:

Indagar sobre las competencias de gestión curricular que se desarrollan en el centro educativo.

Reglas: Con el fin de mantener una mejor comunicación entre la entrevistadora y la persona entrevistada, se invita a mantener el respeto mutuo entre ambas partes.

Preguntas iniciales (calentamiento):

- 1. ¿Cómo está, cómo se siente en este centro educativo, con las personas con las que trabaja, el contexto...?**

Bien, me gusta, mayor afinidad con algunos, relación laboral con todos, cordial. En general con todos.

2. Estimado XXXX, hábleme un poco sobre sus experiencias profesionales en esta institución, aquellas que han influido de manera significativa en su crecimiento profesional y el crecimiento del centro educativo.

Es muy importante la escuela Presbítero, trabajo en las innovaciones educativas, éxitos de los estudiantes, ferias, festivales, finalistas en todos los niveles, logros de los estudiantes, muchas experiencias, la calidad académica, actividades extracurriculares, los presupuestos no han limitado la función docente, el apoyo de los padres, proyección de la escuela a la comunidad

Preguntas centrales: Desde su perspectiva como docente I y II ciclo

3. XXXX, ¿qué es gestión curricular?

Es todo aquello que uno se plantea hacer en el centro educativo, con objetivos claros, integrar el personal, casados todos con los proyectos, visión, misión.

4. ¿Cuáles son las competencias de gestión curricular que se vivencian en su escuela?

Procesos continuos, dinámicos, propósitos claros, pertinentes, proyectos de vida, los ejes centrales de nosotros, procedimientos, actitudes, los saberes, trabajo con los programas de estudio, desarrollar capacidades docentes para fortalecer el trabajo con los estudiantes, para que el director le dé seguimiento a través de las visitas, trabajar desde el currículo para potenciar habilidades

5. Describa cómo debe ser el rol del docente dentro del currículo para desarrollar competencias de gestión curricular.

Desafiante, motivador, inspirador, trabajar el entorno como un plan de manejo de residuos sólidos, propiciar el desarrollo de competencias y habilidades, ser visores, innovadores, saber cómo llegarle al estudiante, cómo enamorarlo del proceso, que sea investigador, lector y que tenga imaginación pero sin alejarse de lo real.

6. ¿Cuál es para usted la función dinamizadora de la gestión curricular?

Equipo de trabajo comprometido, casarnos con la visión, misión, la realidad, como aprenden nuestros estudiantes para llegarles, esa función dinamizadora se ha perdido, se enseña memoria no para análisis y ese es el cambio que se debe dar, se requiere de un docente, que lea que conozca al grupo, que trabaje la pedagogía del enamoramiento, la pedagogía de trabajos grupales donde el conocimiento se construye, dejar el yo para convertirse en nosotros.

7. ¿La gestión curricular y el liderazgo pedagógico se relacionan?

Sí, completamente. El liderazgo pedagógico es fundamental, de nada vale una buena función si el que la ejerce no es un líder, aquella persona que inspira y no castiga, contagia, aprovecha las fortalezas para transformar, con metas, aprovechar las personas que si quieren trabajar, enamorar a los nuevos funcionarios, yo deseo que mi escuela sea la mejor, ser autodidactas, despertar, hacer proyectos, ferias.

Cierre de entrevista y agradecimiento:

Sus aportes son relevantes para el trabajo que se realiza y para el caminar de su centro educativo. Agradecemos profundamente su participación

Apéndice B (B)

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

Entrevista a profundidad para Bibliotecóloga

Introducción del moderador: Buen día, esperamos se encuentre muy bien. Primero, queremos agradecerles por acompañarnos hoy en este espacio.

Mi nombre es Gloriana Arnáez Carrillo, soy estudiante de la maestría en gestión educativa con énfasis en liderazgo, de la Universidad Nacional de Costa Rica, Campus Omar Dengo.

La dinámica de la entrevista será la siguiente: primero en conjunto se leerá el consentimiento informado y se firmará, luego se pasará a la primera ronda de preguntas sobre: lo que hace en la escuela, que servirán para romper el hielo y entrar en confianza. Luego vienen las preguntas centrales relacionadas con gestión curricular, el rol del personal docente y administrativo dentro del currículo, necesidades y demandas de los actores educativos, competencias de gestión curricular. Finalmente, haremos una ronda de preguntas específicas sobre el propósito de la política curricular y la política educativa y la función dinamizadora de la gestión curricular.

Es importante mencionar que cualquier duda que tenga sobre la entrevista o la investigación me la puede hacer saber en cualquier momento.

Breve explicación del proceso:

Se aplicará una entrevista a profundidad para recabar información de vivencias personales y opiniones profesionales, sobre gestión curricular que a su vez contribuirá en la implementación de una propuesta estratégica curricular y la consolidación de la investigación.

Según el objetivo de esta entrevista, se harán las preguntas respecto a lo que usted entiende o conoce sobre gestión curricular.

Objetivo de la entrevista:

Indagar sobre las competencias de gestión curricular que se desarrollan en el centro educativo.

Reglas: Con el fin de mantener una mejor comunicación entre la entrevistadora y la persona entrevistada, se invita a mantener el respeto mutuo entre ambas partes.

Preguntas iniciales (calentamiento):

- 1. ¿Cómo está, cómo se siente en este centro educativo, con las personas con las que trabaja, el contexto...?**

Amo mi escuela, se siente bien, le gusta trabajar con las personas que está cerca, hay un grupo que causa problemas, no hay que prestarles atención

- 2. Estimado XXXX, hábleme un poco sobre sus experiencias profesionales en esta institución, aquellas que han influido de manera significativa en su crecimiento profesional y el crecimiento del centro educativo.**

Bases de datos, investigación, en la parte de legislación

Preguntas centrales: Desde su perspectiva como Bibliotecóloga

- 3. XXXX, ¿qué es la gestión curricular?**

Tiene que ver como gestiono mi forma de trabajar, estrategias que se implementan para llevar mejor la labor

- 4. ¿Cuáles son las competencias de gestión curricular que se vivencian en su escuela?**

Diseño curricular, la mejora continua, marco claro para guiar a los estudiantes que logren los aprendizajes esperados

5. Describa cómo debe ser el rol del docente dentro del currículo para desarrollar competencias de gestión curricular.

Innovador, ir de la mano con la tecnología, porque los estudiantes van un paso delante de nosotros.

6. ¿Cuál es para usted la función dinamizadora de la gestión curricular?

Establecer objetivos claros, hacia dónde vamos y quiénes somos.

7. ¿La gestión curricular y el liderazgo pedagógico se relacionan?

Sí, porque las gestiones y acciones van de la mano con el liderazgo pedagógico y este enfocado hacia donde se van fijando las metas, pero se requiere de todos nos llevemos bien en la escuela, en un ambiente de respeto mutuo.

Cierre de entrevista y agradecimiento:

Sus aportes son relevantes para el trabajo que se realiza y para el caminar de su centro educativo. Agradecemos profundamente su participación

Apéndice B

(DP)

División de Educación para el Trabajo

Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Centro de Investigación y Docencia en Educación

Universidad Nacional

Entrevista a profundidad para Docente de Preescolar

Introducción del moderador: Buen día, esperamos se encuentre muy bien. Primero, queremos agradecerles por acompañarnos hoy en este espacio.

Mi nombre es Gloriana Arnáez Carrillo, soy estudiante de la maestría en gestión educativa con énfasis en liderazgo, de la Universidad Nacional de Costa Rica, Campus Omar Dengo.

La dinámica de la entrevista será la siguiente: primero en conjunto se leerá el consentimiento informado y se firmará, luego se pasará a la primera ronda de preguntas sobre: lo que hace en

la escuela, que servirán para romper el hielo y entrar en confianza. Luego vienen las preguntas centrales relacionadas con gestión curricular, el rol del personal docente y administrativo dentro del currículo, necesidades y demandas de los actores educativos, competencias de gestión curricular. Finalmente, haremos una ronda de preguntas específicas sobre el propósito de la política curricular y la política educativa y la función dinamizadora de la gestión curricular.

Es importante mencionar que cualquier duda que tenga sobre la entrevista o la investigación me la puede hacer saber en cualquier momento.

Breve explicación del proceso:

Se aplicará una entrevista a profundidad para recabar información de vivencias personales y opiniones profesionales, sobre gestión curricular que a su vez contribuirá en la implementación de una propuesta estratégica curricular y la consolidación de la investigación.

Según el objetivo de esta entrevista, se harán las preguntas respecto a lo que usted entiende o conoce sobre gestión curricular.

Objetivo de la entrevista:

Indagar sobre las competencias de gestión curricular que se desarrollan en el centro educativo.

Reglas: con el fin de mantener una mejor comunicación entre la entrevistadora y la persona entrevistada, se invita a mantener el respeto mutuo entre ambas partes.

Preguntas iniciales (calentamiento):

1. **¿Cómo está, cómo se siente en este centro educativo, con las personas con las que trabaja, el contexto...?**

Bien, me siento bien, en las tareas que hace, en el contexto me siento segura, protegida, con ánimo, con fuerzas, con las compañeras de grupo, por que padece de ansiedad, en contexto general, se siente insegura, sin sentido de pertenencia, que por su gestión siente que no cae bien, la han señalado, cuestionado, es lo que le parece, sin embargo trata de relacionarse con todos, con respeto, de acuerdo a sus capacidades.

No se siente al 100% tranquila relajada, estar en una reunión, estar juzgando a otro compañero, aunque yo no hablara me sentí mal porque estaba escuchando y riendo, eso hace que no quiera participar en actividades, por lo que prefiere compartir en grupo.

Se alejó del comedor por el ambiente tóxico que hay, las personas del comedor que a todo le dan vuelta, ahora está en un espacio pequeño pero lleno de paz, y eso causó controversia entre

los compañeros. Se lleva la contraria al director y a algunos compañeros. Se retiro de los cumpleaños. No se pueden hacer actividades entre compañeros porque se hacen problemas, por nada.

Juzgan todo lo que se hace en la escuela algunos miembros del personal.

Lo que se hace que se desmotiven, que se sientan mal. No hay unión de grupo al contrario lo que hay es separación, es muy feo, nos dicen directoras frustradas.

La situación que causa más afectación sale del comedor, que hasta me han dicho, si usted le trabaja al jefe se echa el personal encima.

Me siento tranquila y a gusto en el grupo que tenemos de reubicadas que hacemos nuestra función tranquilas juntas en el espacio en que estamos.

2. Estimado XXXX, hábleme un poco sobre sus experiencias profesionales en esta institución, aquellas que han influido de manera significativa en su crecimiento profesional y el crecimiento del centro educativo.

Por ser escuela grande , hay que mantenerse atenta, alerta, actualizada, acorde a las demandas, al contexto, hacer cursos, leer, talleres y vinculación con la comunidad. La escuela es significativa para mi crecimiento profesional, la confianza de los padres, me gusta participar con los estudiantes en eventos ferias, involucrar al niño en todo, he crecido mucho, las exigencias me han formado, me siento de orgullosa de pertenecer a mi escuela.

Preguntas centrales: Desde su perspectiva como docente de preescolar

3. XXXX, ¿qué es la gestión curricular?

Es todo aquello que podemos tener en el ámbito educativo, procedimientos, que se llevan a cabo, que lleva a cabo el director, que ayuda a los procedimientos, al servicio, es un conjunto de situaciones o prácticas, también los padres de familia.

4. ¿Cuáles son las competencias de gestión curricular que se vivencian en su escuela?

Competencias para la vida, comité convivir que se trabaja en conjunto con los estudiantes, para que sean capaces de decidir, cada uno lo plasma en su planeamiento, autocuidado, responsabilidad, cuidar el planeta.

5. Describa cómo debe ser el rol del docente dentro del currículo para desarrollar competencias de gestión curricular.

Debe ser activo, participativo, aprovechar los conocimientos previos, propiciar un intercambio de aprendizajes, el desarrollo de habilidades y competencias, concentración y postura de los estudiantes, que hagan inferencias, que sean analíticos, darles el espacio a ellos para que sean los actores del aprendizaje.

6. ¿Cuál es para usted la función dinamizadora de la gestión curricular?

Trabajo en equipo, trabajamos por y para los niños.

7. ¿La gestión curricular y el liderazgo pedagógico se relacionan?

Sí, porque debe existir un líder para gestionar, dar instrucciones y para guiar.

Cierre de entrevista y agradecimiento:

Sus aportes son relevantes para el trabajo que se realiza y para el caminar de su centro educativo.

Agradecemos profundamente su participación.

Apéndice C

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

Guía para grupo focal

Participantes: _____

Lugar y fecha: _____

Objetivo: Conocer las prácticas de liderazgo pedagógico utilizadas por el personal docente y administrativo del centro educativo

Actividades por ejecutar: se desarrolla por medio de un drive, en una tabla comparativa.

Criterio	Grupo 1	Grupo 2
Liderazgo pedagógico en su centro educativo.		
Prácticas de liderazgo pedagógico utilizadas		
Habilidades blandas y duras por desarrollar en los estudiantes		
Competencias que fortalecen el liderazgo pedagógico en su escuela		

1. Bienvenida y reflexión.
2. Temática a desarrollar:
Liderazgo pedagógico.

Prácticas de liderazgo pedagógico utilizadas.

Habilidades blandas y duras que implementan.

Competencias que fortalecen el liderazgo pedagógico.

3. Asistencia y evaluación.

4.Cierre.

Apéndice D

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

Guía para taller investigativo

Participantes: _____

Lugar y fecha: _____

Desarrollo del taller:

Bienvenida y reflexión.

Encuadre:

Objetivo del taller: generar una propuesta estratégica de gestión curricular para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico

Metodología de trabajo: se realiza a través de una tabla de doble entrada que se expone en un padlet.

Tabla de doble entrada	
Lado izquierdo: Realidad actual	Lado derecho: Realidad esperada
Planificación estratégica	
Estrategias de gestión	
Clima y cultura organizacional	

Responsables de las tareas: directivo, docentes, bibliotecóloga.

Objeto de estudio:

Planificación estratégica.

Identificación, valoración y formulación de las actividades necesarias para abordar el problema (Cap. 5).

Diseño del plan estratégico curricular (Cap. 5).

Cierre.

Asistencia y evaluación.

Apéndice E

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

Consentimiento informado

Datos de contacto:

Cualquier pregunta que usted desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a la MSc. xxxxxxxxx, de la Universidad Universidad Nacional de Costa Rica. Celular: xxxxxxxxxxxx. Correo electrónico: xxxxxxxx@xxxx. Lugar de trabajo: xxxxxxxx (especificar).

Si usted desea realizar un reclamo, comentarios o preocupaciones relacionadas con la conducción de la investigación o preguntas sobre sus derechos al participar en el estudio, puede dirigirse al presidente del Comité Ético Científico de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Agradezco desde ya su colaboración y le saludo cordialmente.

MSc. XX.

Quien suscribe..., acepto participar voluntaria y anónimamente en la investigación “xxxxxxxxxxx”, dirigida por la MSc. xxxxxxxxxxxxxxxx, investigadora responsable, de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, de la Universidad Nacional de Costa Rica

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación con ello, acepto xxxxxxxxxxxxxxxx sobre xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx a realizarse en el xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Declaro haber sido informado/a de que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será **confidencial y anónima**. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma grupal y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada joven de modo personal.

Declaro saber que la información que se obtenga será guardada por el investigador responsable en dependencias de la Universidad Nacional de Costa Rica y será utilizada sólo para este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, uno en poder de cada una de las partes.

_____	_____
Nombre Participante	Nombre Investigador
_____	_____
Firma	Firma
Fecha:	Fecha:

Apéndice F

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

Consentimiento informado

Datos de contacto:

Cualquier pregunta que usted desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a la MSc. xxxxxxxxx, de la Universidad Universidad Nacional de Costa Rica. Celular: xxxxxxxxxxx. Correo electrónico: xxxxxxxx@xxxx. Lugar de trabajo: xxxxxxxx (especificar).

Si usted desea realizar un reclamo, comentarios o preocupaciones relacionadas con la conducción de la investigación o preguntas sobre sus derechos al participar en el estudio, puede dirigirse al presidente del Comité Ético Científico de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Agradezco desde ya su colaboración y le saludo cordialmente.

MSc. XX.

Quien suscribe..., acepto participar voluntaria y anónimamente en la investigación “XXXXXXXXXXXX”, dirigida por la MSc. xxxxxxxxxxxxxxxx, investigadora responsable, de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, de la Universidad Nacional de Costa Rica

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación con ello, acepto xxxxxxxxxxxxxxxx sobre xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx a realizarse en el xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Declaro haber sido informado/a de que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será **confidencial y anónima**. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma grupal y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada joven de modo personal.

Declaro saber que la información que se obtenga será guardada por el investigador responsable en dependencias de la Universidad Nacional de Costa Rica y será utilizada sólo para este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, uno en poder de cada una de las partes.

_____	_____
Nombre Participante	Nombre Investigador
_____	_____
Firma	Firma
Fecha:	Fecha:

Apéndice G

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

Consentimiento informado

Datos de contacto:

Cualquier pregunta que usted desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a la MSc. xxxxxxxxx, de la Universidad Universidad Nacional de Costa Rica. Celular: xxxxxxxxxx. Correo electrónico: xxxxxxxx@xxxx. Lugar de trabajo: xxxxxxxx (especificar).

Si usted desea realizar un reclamo, comentarios o preocupaciones relacionadas con la conducción de la investigación o preguntas sobre sus derechos al participar en el estudio, puede dirigirse al presidente del Comité Ético Científico de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Agradezco desde ya su colaboración y le saludo cordialmente.

MSc. XX.

Quien suscribe..., acepto participar voluntaria y anónimamente en la investigación “XXXXXXXXXX”, dirigida por la MSc. xxxxxxxxxxxxxxxx, investigadora responsable, de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, de la Universidad Nacional de Costa Rica

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación con ello, acepto xxxxxxxxxxxxxxxx sobre xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx a realizarse en el xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Declaro haber sido informado/a de que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será **confidencial y anónima**. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma grupal y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada joven de modo personal.

Declaro saber que la información que se obtenga será guardada por el investigador responsable en dependencias de la Universidad Nacional de Costa Rica y será utilizada sólo para este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, uno en poder de cada una de las partes.

_____ Nombre Participante	_____ Nombre Investigador
_____ Firma	_____ Firma
Fecha:	Fecha:

Apéndice H

Proyecto “Contextualización, innovación, comunicación: Triada de liderazgo”

Introducción

Justificación del proyecto

La creciente globalización exige sistemas educativos robustos, capaces de enfrentar los diferentes desafíos que demanda atender a las poblaciones escolares del siglo XXI en contextos altamente vulnerables y a falta de recursos, desmotivación laboral, formación docente y un alto rezago en equipo y conectividad que aumenta la brecha digital, en la que la desigualdad, la equidad y la inclusión educativa se convierten en una ilusión o sueño por atrapar y donde el desarrollo de habilidades y competencias se ven limitados, pero a la vez se muestran como la esperanza fortalecedora de la gestión educativa. Con base en la situación expuesta, Barquero *et al.* (2023) plantean que:

La crisis de gestión, recursos y resultados educativos se profundizó al punto tal que, en la actualidad, Costa Rica enfrenta una coyuntura decisiva en materia educativa, cuya resolución, en un sentido u otro, afectará profundamente el rumbo del país en las próximas décadas. (p. 27)

Esto indica que tanto desde el sistema educativo, en nivel macro, como en los centros educativos, a nivel micro, la problemática en los últimos años ha debilitado la gestión educativa, ocasionando distorsión, rezago y escasez de posibilidades que limitan las oportunidades de cambio por una coyuntura política perdurable y opresiva.

Según Delgado y Sánchez (2020), es a través de la gestión educativa que las organizaciones logran alcanzar los objetivos, las metas propuestas y el éxito en espacios educacionales efectivos con directivos y docentes que figuran como líderes poderosos que aprovechan los recursos del entorno, optimizan espacios y tiempo en aras de ofrecer un servicio de calidad para la mejora continua. En esta línea se enmarca el proyecto por desarrollar en la Escuela Presbítero José Daniel Carmona Briceño, en donde se van a atender la gestión de

competencias y la formación docente en el desarrollo de habilidades de liderazgo para la mejora eficiente y eficaz del clima y la cultura organizacional. Todo esto dentro de un contexto escolar afectado por diversas limitaciones, como lo son recursos financieros, la fragilidad en la mediación pedagógica y evaluación, y la desmotivación del personal, que repercute en el deterioro del ambiente de la organización y, por ende, en el logro de los objetivos, las metas, la visión, la misión y la estructura organizativa. Es vital recuperar estos aspectos en medio del retroceso que se vive en el sistema educativo en general, como sucede también en el entorno escolar donde se va a llevar cabo el proyecto. De acuerdo con el Noveno Informe del Estado de la Educación, es necesario reparar esta afectación de forma exhaustiva e inmediata:

Se ha profundizado en materia de gestión, recursos e inversión. Ello ha creado una coyuntura decisiva para el presente y futuro del sistema educativo. De no actuarse con urgencia, se seguirá desplegando un sendero de involución hacia una educación de menor calidad y accesos excluyentes para amplios segmentos de la población. Ese curso afectará profundamente el rumbo del país en las próximas décadas. (PEN, 2023, p. 21)

Es por ello que los gobiernos de turno deben implementar estrategias contextuales y prolongadas, ajustadas a las necesidades de la población estudiantil, del profesorado, acorde a las demandas de las sociedades actuales, que respondan al tipo de hombre que se pretende formar, por lo que es vital mejorar las condiciones laborales de los docentes que se ha afectado con el deterioro de la inversión pública en educación. Esta es una de las razones por las cuales se realiza este proyecto: para beneficiar a los involucrados por medio de alianzas comunitarias, tal como describen Bolaños *et al.* (2021), para fortalecer la labor docente y la mediación pedagógica.

Desde el marco estratégico del Diagnóstico Institucional (Equipo Coordinador de la Calidad Centro Educativo, 2016), se busca brindar un servicio educativo de calidad en el que se inculca en los niños valores, conocimientos, un alto espíritu de protección al medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales. En este centro educativo, se aspira a la excelencia académica bajo un servicio al cliente óptimo en procesos y trámites, con sensibilidad humana y uso adecuado de las tecnologías para que se potencie el desarrollo integral de los estudiantes en ambientes de equidad e inclusión educativa.

El párrafo anterior describe cómo se proyecta la escuela a la comunidad, los ideales que pretenden a futuro, las estrategias que ofrecen para obtener el producto final, así como las herramientas de las que deben valerse para insertarse en la sociedad. Dicho de otro modo, se refiere a la preparación de personas, provenientes de un contexto rural vulnerable y con baja escolaridad, en el uso de las tecnologías de información y comunicación, pero con capacidad de enfrentar los desafíos y demandas de un mundo globalizado (PEN, 2023).

Según el Noveno Informe del Estado de la Educación, las brechas digitales se cerrarán cuando se equie con tecnológica y conectividad a los centros educativos, así como con herramientas digitales para que los docentes puedan incorporarlas de forma óptima y eficiente en su mediación pedagógica. A su vez, es necesario que los estudiantes tengan dominio de las tecnologías para el empoderamiento y el aprendizaje en entornos inclusivos (PEN, 2023). Es por ello que la gestión educativa surge como un puente para abordar el proyecto *Contextualización, innovación, comunicación: Triada de liderazgo. Transforma la pedagogía, inspira líderes, construye puentes*, que se presenta, además, como una oportunidad de transformación por medio del desarrollo de competencias de gestión curricular para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo pedagógico.

Descripción del proyecto

En el contexto del espacio donde se desarrolla la investigación, producto del análisis de la información y después de los resultados obtenidos, se pudieron identificar las necesidades que se abordarán y que se convertirán en oportunidades de crecimiento y cambio. Estas le darán sentido y solidez a la estructura del proyecto, así como el paso a paso, la viabilidad, los beneficios, los costos, los propósitos y lo que se quiere lograr, remediar o fortalecer.

Este proyecto surge en respuesta a los hallazgos encontrados en el trabajo. La situación en inversión pública en el sector educación es un factor que, desde el 2021, causa un desequilibrio financiero que trae como consecuencia una afectación notoria y menoscabo de la calidad y equidad de la educación. En el análisis del TFG, se identificaron algunos aspectos como los siguientes. En el capítulo 1, y como parte de la realización del diagnóstico de la cultura organizacional, se aplicó un análisis FODA que arrojó en el apartado de amenazas, como es el caso de escasos recursos financieros. Esto denota que el contexto educativo donde se desarrolla la investigación se encuentra vulnerable y falseado por el descalabro que se vive en inversión

educativa y, efectivamente, es un problema que influye en el desarrollo de competencias de gestión curricular y que limita al centro educativo de gozar de oportunidades educativas para su mejora.

El aprendizaje de los estudiantes y su evaluación es un aspecto controversial, ya que se hacen reformas, pero siempre se manifiestan falencias. Esto es contradictorio, dado que no es consecuente lo que se establece en los lineamientos de las prácticas en la mediación pedagógica. Además, es altamente subjetivo porque la ruta a seguir no se implementa acorde a las necesidades de los estudiantes, si no de quienes lo planean o establecen las directrices. Al respecto, Alatrística (2020) menciona que el liderazgo es primordial para que un centro educativo alcance el éxito, al tiempo que resalta el hecho de que las personas más preparadas y aptas son las que sobrevivirán a las épocas de crisis, difíciles o muy competitivas.

Como menciona Aparicio (2023), se requiere de una gestión curricular que trascienda desde la práctica educativa, que articule la planificación, organización y evaluación de procesos y productos para que el gestor educativo accione un currículo eficiente y eficaz en contextos educativos inclusivos. Este es el caso del centro educativo en donde se desarrolla la investigación, que se encuentra en un contexto en el que la población estudiantil es diversa. Así, se requiere de un currículo flexible y aplicar, en conjunto con los estudiantes, estrategias de evaluación que se adapten a sus necesidades y a los espacios locativos. En el Apéndice C, los participantes hacen referencia a lo descrito.

Las condiciones laborales de los docentes son un elemento crucial, pues, si se busca alcanzar la calidad, se deben mejorar tanto en la contratación como en el desarrollo profesional. Esto se identificó en los capítulos 3 y 4 de este trabajo mediante las categorías: gestión curricular, liderazgo pedagógico y planificación estratégica. Cuando se aplicaron los instrumentos de recolección de la información, se notó que las personas docentes se sienten indignadas con el sistema, pero que a la vez se proyectan como verdaderos líderes y gestores educativos y toman estas tres categorías como piezas claves para el mejoramiento continuo. Por ello, es necesario que haya un acompañamiento de capacitación e incentivo para los docentes y gestores educativos (ver Apéndice D). En esto coincide Flores-Flores (2021), quien sostiene que la gestión impulsa espacios de participación en los docentes mediante el liderazgo participativo y democrático con miras a alcanzar la calidad educativa.

La planeación, desarrollo y ejecución se harán por medio de la estrategia curricular de un taller distribuido en cinco sesiones presenciales, las cuales se implementarán a lo largo del curso lectivo 2025 y en el que participarán personas funcionarias docentes y directivo. La divulgación del taller se realizará a través de un plan de comunicación que contendrá todos los elementos básicos que requiere y que deben estar al alcance de los usuarios. Las metas de formación docente se plantean a partir de los objetivos que se proponen, para lo que se incluirán las herramientas idóneas para medir el impacto del proceso que se desarrollará.

Objetivos del proyecto

Objetivo general

Fortalecer el liderazgo pedagógico en el personal directivo y docente de la EPJDC mediante el desarrollo de competencias de gestión curricular.

Objetivos específicos

1. Desarrollar competencias de gestión curricular y habilidades de liderazgo en directivo y docentes.
2. Fortalecer el liderazgo pedagógico en el personal docente y administrativo.
3. Construir la propuesta curricular que da sustento al proyecto de desarrollo de competencias y fortalecimiento de habilidades de liderazgo.

Dirección del proyecto

Ciclo de vida del proyecto

Según el PMBOK (2013), el ciclo de vida hace referencia a la secuencia de las fases por las que pasa un proyecto y su modo de interrelacionarse mediante la gestión de los grupos de procesos que llevan adelante el caminar del proyecto desde que inicia hasta que finaliza. Estas fases pueden variar de acuerdo con la esencia propia del proyecto. A continuación se describen las fases que se siguen en este proyecto:

Inicio:

- Se determina la necesidad a atender con el proyecto.

- Si el proyecto es viable, se construyen los objetivos por alcanzar.
- Se definen los interesados, en este caso el personal docente y administrativo de la EPJDC.
- Se define cómo se va a hacer la divulgación del proyecto (Instagram, Facebook u otras redes sociales).

Planificación:

- Se detallan los objetivos, el alcance, los costos, las actividades que se van a desarrollar a lo largo del proyecto y el plan de comunicación.
- Se identifican los recursos necesarios con las responsabilidades de los participantes.
- Se diseña un cronograma de actividades (talleres, grupo focal, charlas y un intercambio de experiencias exitosas como producto de este proyecto).
- En el cronograma, se establece el tiempo en el que se van a llevar a cabo las actividades propuestas y estrategias eficaces para lograrlos.

Ejecución:

- Se ejecutan las actividades planificadas para que los equipos de trabajo completen a cabalidad el proyecto.
- Se difunde el plan de comunicación con todas las partes interesadas en el proyecto.

Monitoreo y control:

- Se da seguimiento al progreso y se hacen revisiones y ajustes a la implementación del proyecto mediante las retroalimentaciones y la aplicación de formularios para la evaluación.

Cierre:

- Se termina con todo lo estructurado en el proyecto.
- Se hará una sistematización del proyecto con la finalidad que sirva de insumo y consulta para futuros proyectos.

- La validación del proyecto lo realizará la directora de la institución, es decir, la persona responsable, quien tiene conocimiento del contexto escolar y lo que requiere. Ella será la encargada de aprobar el proyecto.
- Después de ejecutadas cada una de las fases del proyecto, se cierra formalmente.

Gestión de integración

El PMBOK (2013) plantea que la gestión de la integración se refiere a los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la Dirección de Proyectos. Esto quiere decir que se debe integrar todo lo necesario para el desarrollo del proyecto y para que su alcance sea exitoso. En este caso, se requirió integrar como partes interesadas a la gestión, la persona directiva y las personas docentes de la EPJDC, por lo que sus expectativas son primordiales en el desarrollo de cada una de las fases del proyecto, como lo es también lo que se espera lograr y los recursos requeridos para que se implemente de forma meticulosa y organizada.

Se incluirá el desarrollo de competencias de gestión curricular en conjunto con los resultados que fueron más significativos y de relevancia para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico. Para la gestión del producto final, se partirá de actividades como talleres, grupos focales, charlas, actividades lúdicas y el uso de recursos tecnológicos. Con la implementación de este proyecto, la institución se verá favorecida en aspectos como planificación estratégica en clima y cultura organizacional y en desarrollo de habilidades y competencias, con lo que se obtendrán beneficios en formación y actualización docente y, en consecuencia, en la mediación pedagógica con los estudiantes desde la realidad educativa.

Gestión del alcance

Según el PMBOK (2013), la gestión del alcance se refiere a los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito. El objetivo principal es definir y controlar qué está o no está incluido en el proyecto.

Así, lo primordial es establecer claramente que lo que se incluye se apegue al contexto y a la realidad de la EPJDC. El directivo y los docentes son la población a la que va dirigida

esta propuesta, por lo que se pretende partir desde su propia práctica para fortalecer las habilidades de liderazgo de los involucrados. La duración del proyecto será de cinco sesiones, una por mes y con una duración de cuatro horas cada una. Esto con el propósito de que se aproveche la apertura del espacio y que sea placentero, es decir, que sirva de insumo en sus prácticas pedagógicas. Al fomentarse el trabajo colaborativo por medio de las actividades y la socialización de los aportes de los participantes, podrán llevarlo a sus escenarios de trabajo. En el desarrollo de los talleres se accionarán espacios en el que los involucrados interactúen con participaciones que fortalezcan el clima y la cultura organizacional.

Gestión del tiempo

De acuerdo con el PMBOK (2013), la gestión del tiempo se refiere a los procesos necesarios para asegurar que el proyecto se complete a tiempo. De ahí la importancia de elaborar un cronograma real y aplicable.

En este apartado, el establecimiento del tiempo en que se van a desarrollar las sesiones y actividades, así como la duración en general del proyecto, es clave para lograrlo a cabalidad. Las actividades, con sus tiempos y su distribución, se esbozan en la siguiente tabla. El alcance y el impacto se mide a lo largo del desarrollo del proyecto. De forma iterativa, se sistematiza y prioriza conforme se avanza. Además, se cuentan con espacios de retroalimentación entre los involucrados, de acuerdo con los costos y el tiempo establecido. Las actividades son secuenciales: los participantes reciben como primer módulo el taller, que, como se ha mencionado, busca el fortalecimiento de habilidades de liderazgo mediante el grupo focal. Si se cuenta con una planificación estratégica en la institución, todos los actores operan en una misma línea, lo que implica que se debe propiciar una comunicación asertiva y empática que favorezca el clima y cultura organizacional y permita un entorno escolar apto para alcanzar los objetivos propuestos. El encuentro de experiencias exitosas es el producto final donde se demuestra que le proyecto dio frutos, por lo que existe dependencia temática entre los módulos.

En la tabla H1 se observan las actividades a desarrollar, según el orden en que se van a ejecutar y el tiempo establecido. Cabe acotar que las actividades propuestas se desarrollarán de forma secuencial, porque para comprender lo siguiente se debe haber completado lo anterior, así como haber recopilado el producto para aprovechar al máximo la retroalimentación.

Tabla H1.

Gestión del tiempo, cronograma

Sesión	Actividades	Tiempo
Sesión 1	Participan de monólogos para la presentación personal.	30 minutos
Empodérate en tu rol de gestor educativo.		60 minutos
Taller acerca del desarrollo de competencias de gestión curricular.	Los participantes asumen el rol de un caso en el que tienen que tomar decisiones bajo presión.	30 minutos
Con un experto en gestión educativa.	Realizar Padlet sobre competencias de gestión.	30 minutos
	En equipo, gestionan estrategias para construir un producto con material reutilizable sin comunicación oral.	30 minutos
	Se completa formulario en línea para la retroalimentación del taller.	
	Evaluación del taller.	
Sesión 2	Construyen nube de palabras con ideas innovadoras de habilidades de liderazgo.	30 minutos
Grupo focal sobre fortalecimiento de	Participa de la actividad grupal de un líder oculto, para visualizar	60 minutos

habilidades de liderazgo pedagógico.	habilidades de liderazgo, luego se identifica el líder del grupo que influyó y no impuso.	
Con profesional en liderazgo.	Elaboran una cadena de ideas grupal en un documento de Google con ideas creativas sobre liderazgo pedagógico.	60 minutos
	Se completa formulario en línea para la retroalimentación del grupo focal.	30 minutos
Sesión 3 La comunicación asertiva como puente que favorece el clima y la cultura organizacional.	Los participantes elaboran un vídeo sobre comunicación asertiva.	30 minutos
	Realizan un <i>storytelling</i> de comunicación asertiva.	30 minutos
Charla con profesional en educación comunicación.	Elaboran un <i>miro board</i> sobre los conceptos: asertivo, receptivo, agresivo, en relación con la forma en que se transmiten los mensajes.	30 minutos
	Análisis de casos grupal en los que se proponen alternativas de resolución de conflictos que	60 minutos

	favorecen el clima y cultura organizacional.	30 minutos
	Se completa formulario en línea para la realimentación de la charla, que servirá de insumo para la sistematización.	
Sesión 4	Se realiza lluvia de ideas sobre habilidades de liderazgo pedagógico.	60 minutos
Experiencias de liderazgo pedagógico.		
Se realiza intercambio de experiencias del proyecto por profesional directora del proyecto	Intercambio de experiencias acerca de habilidades de liderazgo pedagógico en una presentación en <i>Genially</i> .	30 minutos
	Se completa formulario en línea para la evaluación de las actividades que servirá de insumo para la sistematización y para la recopilación de grandes conclusiones.	30 minutos
Sesión 5	Elaboran un <i>mentimeter</i> de sus emociones ante diversas situaciones o vivencias.	30 minutos
Propuesta estratégica curricular.		
Socialización de propuesta estratégica por parte de	Socialización de propuesta estratégica curricular, que reúne	60 minutos

profesional directora del proyecto.	la información y los principales resultados del proyecto.
	Realimentación, en formulario en línea.
	30 minutos
	Evaluación de los temas tratados, resaltar lo que se abordó, que otro tema se pudo tomar en cuenta.

Nota: Elaboración propia.

Gestión de costos

Según el PMBOK (2013), la gestión de costos se refiere a los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar los costos, de manera que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado y un mejor provecho de los recursos. Esta área de gestión incluye y desglosa el costo total que se necesita para llevar a cabo el proyecto. Se tomarán en cuenta todos los recursos con que cuenta la EPJDC para optimizar la inversión.

En la tabla H2 se describen los costos desglosados por sesión para cada una de las herramientas tecnológicas que se utilizarán en la implementación del proyecto. En la ejecución del proyecto, se utilizarán los espacios del centro educativo que cuentan con conectividad y equipo como computadoras, proyector, pantallas, con la finalidad de minimizar gastos.

Tabla H 2

Gestión de costos, presupuesto

Sesión de trabajo	Detalle	Importe a pagar
Sesión 1	1. Acceso a conectividad.	15000
		8000

	2. Acceso herramienta <i>Canva.</i>	a	30000
	3. Refrigerio		
Sesión 2	1. Acceso conectividad.	a	15000
	2. Acceso herramienta <i>Genially.</i>	a	8000
	3. Refrigerio		30000
Sesión 3	1. Acceso conectividad.	a	15000
	2. Acceso herramienta <i>Padlet.</i>	a	8000
	3. Refrigerio		30000
Sesión 4	1. Acceso conectividad.	a	15000
	2. Adquisición tinta y papel.	de	20000
	3. Refrigerio		30000
Sesión 5	1. Acceso conectividad.	a	15000
	2. Acceso herramienta <i>capcut</i>	a	10000
	3. Refrigerio		30000
Subtotal			180900
Imprevistos			20000
Total			289000

Nota: Elaboración propia.

Gestión de la calidad

El PMBOK (2013) plantea que la gestión de la calidad se refiere a procesos y actividades ejecutadas por una organización, sus políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades para que el proyecto cumpla con las metas propuestas. Para lo cual se desarrollarán estrategias como talleres, charlas, grupo focal e intercambio de experiencias exitosas, de forma presencial en entornos que se ajustan a lo propuesto. También, incluye la sistematización de las experiencias como recurso didáctico para la actualización docente, pues la evaluación de las actividades del proyecto permitirá hacer retroalimentaciones para fortalecer necesidades y situaciones de mejora identificadas.

En la ejecución de las actividades, se contará con una agenda y su cronograma con el detalle de cada encuentro de trabajo, así como con los recursos tecnológicos y didácticos con los que se dispondrán para el logro de los objetivos propuestos. Esto permitirá la optimización del trabajo y la participación activa de los actores para la generación de procesos eficientes y la obtención de productos eficaces, lo que sustenta la propuesta y le da valor agregado a uno de los propósitos de este estudio, como lo es la formación docente, que será un insumo medular para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo pedagógico.

Gestión de recursos humanos

Para el PMBOK (2013), la gestión de recursos humanos son los procesos de organización y gestión del recurso humano que lideran a los equipos de trabajo y que ocupan un lugar vital en todas las etapas del proyecto. En este apartado, los involucrados son clave en la dirección y ejecución y en la divulgación del plan de comunicación de cada una de las estrategias propuestas en el cronograma. También, en este apartado se realiza la supervisión de los procesos, cómo se gestionan los recursos que se encuentran a disposición de los participantes, cuál es su participación activa en cada fase y su interacción en la implementación del proyecto.

Para el cumplimiento a cabalidad del cronograma, los actores del proyecto deben tener conocimiento de las actividades en las cuales van a participar y de la propuesta de desarrollo de

competencias para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo pedagógico, así como el proceso de sistematización de las experiencias para la obtención del producto final que servirá de insumo para futuros funcionarios en el centro educativo. La directora de la institución realizará la validación del proyecto y en toda ocasión gestionará la participación de las personas.

Gestión de la comunicación

Según el PMBOK (2013), en la gestión de la comunicación se requiere de procesos varios, como planificación de procesos y productos, recopilación, recuperación y almacenamiento de la información, creación activa, distribución de los recursos y tareas, gestión, control y monitoreo para seguimiento y mejora de manera adecuada y oportuna. Por esto, una comunicación asertiva y empática constituyen el recurso de comunicación excepcional en la ejecución del proyecto.

En este proyecto, se utilizarán diferentes canales de comunicación, como WhatsApp, correo electrónico, Canva, entre otros recursos digitales que facilitarán y harán atractiva la divulgación del plan de comunicación entre todos los participantes, con la finalidad de que la información tenga un alcance amplio y atractivo para todos. Además, se elaborará un producto digital en Canva como herramienta de comunicación que contiene los procedimientos que se desarrollarán en cada una de las sesiones y en las actividades que se vivencian en el desarrollo de competencias para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo pedagógico. En ellas, las estrategias que se desarrollarán serán evaluadas para robustecer la propuesta de sistematización de experiencias.

Gestión de los riesgos

Según el PMBOK (2013), se refiere a la planificación de la gestión de riesgos, mediante diversos procesos, como identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos, lo que lo convierte en un evento incierto. Así, puede que aumente la probabilidad y el impacto de los eventos positivos y disminuya la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto. En este proyecto, se toma como riesgo la desmotivación del personal, su resistencia al cambio, a la actualización y formación profesional, por lo que podría considerarse la poca apertura de los funcionarios como un evento negativo que bien disminuya

el impacto esperado, o bien despierte su interés y se logren los objetivos propuestos, como impacto positivo y determinante para la propuesta de sistematización de experiencias exitosas.

El rol de las personas expertas, el plan de comunicación, la planificación y ejecución contextual, la aplicación y cumplimiento en tiempo y forma de las actividades, la implementación eficaz y eficiente de las actividades de forma proactiva, serán elementos cruciales para minimizar los riesgos que se puedan presentar. En la Tabla H3 se observa la descripción de ejemplos de los riesgos positivos o negativos que podrían influir en la implementación de las actividades y las alternativas de posibles soluciones como medidas de mitigación.

Tabla H3.

Gestión de los riesgos

Ejemplo	Riesgo		Alternativa
	Positivo	Negativo	
Conectividad con la que se cuenta	Que se cuente con la conectividad requerida para realizar actividades.	Problemas de conectividad que impida el uso de las herramientas tecnológicas.	Contar con una segunda opción de conectividad en caso de que falle la primera, debido a la vulnerabilidad en la zona.
Participación de los involucrados	Que el personal docente y administrativo involucre y participe de forma activa.	La poca apertura, apatía y resistencia a realizar las actividades, de manera que no logren ser desarrolladas.	Motivar a los participantes anticipada y constantemente para que la participación sea activa.
Apertura de espacios	Contar con el espacio idóneo para el desarrollo de las	El espacio establecido para las	Asegurarse de que los espacios abiertos

	actividades propuestas.	actividades cambia por falta de apertura.	se desarrollen según lo programado.
Herramientas tecnológicas	Tener dominio del uso de las herramientas tecnológicas.	Que las personas sientan imposibilitadas para utilizarlas por desconocimiento y presenten resistencia al cambio.	Contar con apoyo de equipo tecnológico, disposición y trabajo colaborativo para usarlo.
Socialización de la propuesta	Que sea provechosa la participación y se cuente con las experiencias de las actividades, que encuentren motivados.	Que por falta de motivación de los participantes no se logre recoger evidencias.	En cada sesión, mostrar avances de los productos que se van sistematizando para motivarles.

Nota: Elaboración propia

Gestión de adquisiciones

El PMBOK (2013) plantea que se trata de un proceso que permite documentar las decisiones de adquisiciones, el enfoque e identificar a los proveedores potenciales para determinar si se requiere apoyo externo, qué adquirir, de qué manera, en qué cantidad y cuándo hacerlo. La tabla H4 muestra los procesos de gestión de adquisiciones de personas, materiales, recursos e insumos que serán parte del material humano, financiero y didáctico con el cual se debe contar para un excelente desarrollo del proyecto en cada una de las sesiones dispuestas con el objetivo de aprovecharlas al máximo y, además, analizar los elementos con los que se cuenta y lo que se pueda recibir y utilizar *ad honorem*.

Tabla H4.

Gestión de adquisiciones

Actividades	Adquisiciones	Ente encargado
Contratación de personas expertas	Cancelación de contrato.	Elaboración del contrato por parte de la persona abogado.
Desarrollo de talleres, charlas y grupo focal.	Compra de insumos y productos.	Persona directora del proyecto y expertos.
Diseño y mantenimiento del espacio para el desarrollo de las actividades, así como los espacios de alimentación, por lo que se requiere contratar a una persona.	Cancelación de contrato.	Elaboración del contrato por parte de la persona abogado.

Nota: Elaboración propia.

Gestión de los interesados

Para la PMBOK (2013), la gestión de los interesados hace referencia a identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en él, así como para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. Por ello, la participación activa de los interesados es fundamental en la implementación, de manera que cada asunto que se aborde con las persona se hará de manera personal o por escrito, con la descripción detallada de los pasos a seguir, con lo que se quiere minimizar los riesgos y aumentar el impacto del proyecto. Aspectos como acuerdos serán registrados en actas de reuniones, ya que serán clave para las decisiones que se tomen así como para la implementación del proyecto.

En la tabla H5, se describe el rol de los interesados y su participación directa o indirecta, así como los aspectos influyentes que demuestran el impacto del proyecto y la manera en que se verán beneficiados los involucrados y el centro educativo.

Tabla H5.

Gestión de los interesados

Involucrados	Impacto
Personas docentes	Participan de forma directa en el proyecto, como actores principales; son los primeros receptores de la información, los especialistas que implementarán en su campos de trabajo, con sus estudiantes, los resultados obtenidos potenciando las habilidades de liderazgo pedagógico.
Personas estudiantes	Se involucran de forma indirecta, puesto que en segunda instancia se ven beneficiados al vivenciar una mediación pedagógica en el marco del desarrollo de habilidades y competencias, como un producto relevante del proyecto.
Persona directiva	Es el interesado directo, que desde una perspectiva amplia aprovecha al máximo cada faceta de esta experiencia para incorporarlas a su planificación estratégica, además de que figura como persona directora del proyecto, por lo que es clave para que cause impacto en la institución.

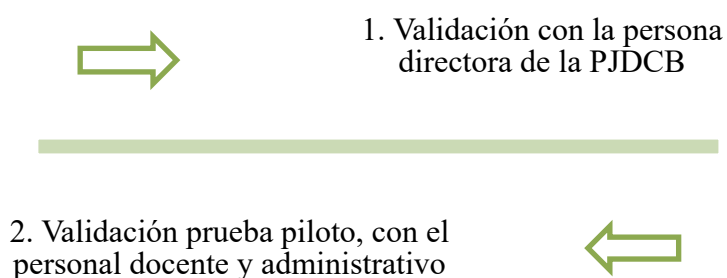
Nota: Elaboración propia.

Proceso de validación del proyecto

Según el PMBOOK (2013), la validación es el proceso mediante el cual el producto, el servicio o los hallazgos del proyecto son objetivos, por lo que aumenta su probabilidad de aceptación. En el marco de este proyecto, a través del monitoreo y control se busca visualizar el alcance, así como la revisión formal y la conformabilidad de que los talleres, grupos focales, y la sistematización de experiencias cumplen con las condiciones establecidas y llenan las expectativas por parte de los interesados. La validación es importante porque garantiza el cumplimiento de los requisitos, de los criterios de aceptación previamente definidos y la certeza de que ha sido completado satisfactoriamente y que avanza conforme a lo planeado.

En el cierre de cada fase, es fundamental para la satisfacción de los clientes el cerciorarse de que los objetivos estratégicos están alineados con las expectativas de los involucrados, lo que incrementa el valor y la probabilidad de éxito, además de que proporciona una comunicación clara y transparente entre el equipo del proyecto y los interesados, lo cual establece un vocabulario común y expectativas compartidas sobre los resultados. Las personas con las que se va a validar en el trabajo de campo se seleccionaron de acuerdo con dos opciones: 1) equipo de gestión o dirección de la organización donde se desarrolla el proyecto y 2) prueba piloto de una actividad, sesión o taller de acuerdo con la estructura propuesta para el proyecto.

Figura H 1. Validación de campo



Nota: Elaboración propia

Validación por la persona directora

La persona directora de la escuela PJDCB actúa como un interesado clave en el proceso de validación. En su rol como representante de la organización beneficiaria del proyecto, tiene autoridad directa para aceptar o rechazar los entregables, puesto que conoce el centro educativo y tiene una visión integral del contexto en estudio. Este es un elemento fundamental en la validación del proyecto y asegura que el proyecto cumpla con los objetivos y necesidades institucionales propuestos al inicio. Por medio de ellos, se pueden explorar aspectos como el cumplimiento de objetivos en función de los resultados esperados y si estos son medibles y verificables. También, se puede explorar la pertinencia del proyecto, pues es vital saber si responde a una necesidad real para la institución a la que va dirigido, así como también evaluar la relación del problema identificado con la posible solución. Otro aspecto es el impacto de los efectos del proyecto en los beneficiarios y el entorno. Se considera revisar también la actualidad de los temas propuestos en cuanto a los contenidos, enfoques y metodologías utilizados. Se incluye el aspecto de aplicabilidad de la propuesta para determinar la viabilidad del proyecto en el contexto y si los recursos, capacidades y condiciones locales permiten su puesta en práctica. Por último, y muy importante, aparece la realimentación de contenidos, formatos, presentación, estructura y accesibilidad, es decir, la claridad, utilidad y relevancia de los materiales producidos, en el caso de este proyecto, los talleres formulados.

Validación con la prueba piloto para el personal docente y administrativo

La validación del proyecto con la prueba piloto se realiza con un grupo de seis personas funcionarias de la escuela PJDCB. El aporte de estas personas es determinante en la evaluación de los entregables, pues es desde su perspectiva que generan la veracidad y certeza de que las actividades propuestas en el taller, la metodología a desarrollar y el enfoque empleado son idóneos para la realidad de la institución y el contexto educativo. Su aporte vislumbra si se da el cumplimiento de los objetivos y si atiende al problema y su importancia.

En la validación con la prueba piloto, los aspectos evaluados buscan dar confiabilidad y asertividad al proyecto mediante trabajo de campo con la implementación de uno de los talleres para explorar si las actividades del taller Transforma la Pedagogía por su relación con el

desarrollo de competencias y habilidades, responden al cumplimiento de los objetivos, así como si estas son pertinentes con el enfoque y la metodología utilizados en relación con los involucrados y el impacto de las actividades del taller en los beneficiarios y el entorno. Otro aspecto relevante es la actualidad de los temas propuestos de acuerdo con los contenidos, enfoques y metodologías utilizados. Se toma en cuenta el aspecto de aplicabilidad de la propuesta con el que se pretende evaluar si los recursos, capacidades y condiciones locales permiten su ejecución. Además, se realizará la retroalimentación del taller mediante la evaluación de los contenidos, el formato, la presentación, su estructura y accesibilidad, si se formularon en función del entorno y de lo que se quiere lograr con los participantes.

Técnicas e instrumentos que se utilizarán para la validación

Para la validación por parte de la persona directora y la prueba piloto con el personal docente y administrativo de la escuela PJDCB, se utiliza la técnica de cuestionario. Esto debido a que es la más apropiada por la veracidad de las respuestas en relación con las preguntas. Del mismo modo, se utilizará un formulario que a la vez permite la integración de un recurso digital de fácil acceso y manejo, que se les compartirá a los involucrados por medio de un enlace y que les generará seguridad al manipularlo.

Preguntas que surgen a raíz de los instrumentos de validación

El cuestionario consta de dos partes y se compone de diez preguntas. La primera parte tiene seis preguntas cerradas, en la que las respuestas están sujetas a una escala de valoración de uno a cinco, donde uno es muy bajo y cinco es excelente. La segunda parte consta de cuatro preguntas abiertas para evaluar la retroalimentación del taller. Además, al inicio del instrumento se consignan algunas indicaciones generales para la persona evaluadora.

El siguiente enlace lleva al cuestionario para la validación por parte del directivo:
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfnqFK9B4i7cl5adW15Pfc1ESuIngtPLq1blxrceYllwizfQ/viewform?usp=dialog>

Asimismo, en la Tabla H6 se describen los aspectos a evaluar por parte de la persona directiva, en una escala de valoración de uno a cinco y con una columna dispuesta para observaciones extras.

Tabla H6.

Validación de la persona directiva

Aspectos a evaluar	Escala de valoración					Observaciones
	1	2	3	4	5	
Parte 1. Conteste las preguntas que se le presentan, según la escala de valoración donde 1 = Muy bajo / Deficiente, 2 = Bajo, 3 = Regular, 4 = Bueno y 5 = Excelente.						
1. Cumplimiento de objetivos ¿El proyecto cumple con los objetivos propuestos en su planificación?						
2. Pertinencia ¿La propuesta responde a una necesidad real y relevante para la institución educativa?						
3. Impacto ¿Se observa un impacto positivo del proyecto en los beneficiarios y su entorno?						
4. Actualidad de los temas ¿Los contenidos, enfoques y metodología utilizados son actualizados y pertinentes?						
5. Aplicabilidad de la propuesta ¿Es viable implementar la propuesta en el contexto real del centro educativo?						
6. Realimentación sobre contenidos						

¿Los materiales, contenidos, formatos, presentación, estructura y accesibilidad del proyecto son claros, útiles y adecuados?					
Parte 2.					
En su papel como gestora educativa y promotora de liderazgo en la escuela PJDCB y conocedora del proyecto, dé respuesta a las siguientes preguntas:					
7. ¿Qué recomendaciones haría para fortalecer el proyecto o sus entregables?					
8. ¿Qué aspectos considera más destacados del proyecto?					
9. ¿Detectó alguna debilidad o área de mejora significativa en el proyecto?					
10. ¿Recomendaría la implementación de este proyecto en otros contextos similares? ¿Por qué?					

Nota. Elaboración propia.

El enlace a continuación, redirige al formulario que contiene el cuestionario para la validación por parte de la prueba piloto con el personal docente y administrativo: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSey4mHh-rj7RGvOxx__yJNiMxGvivr80P-6ZX2RpU6A09Ee3A/viewform?usp=dialog

En la Tabla H7, se describen los aspectos a evaluar por parte de la prueba piloto con el personal docente y administrativo, con una escala de valoración de uno a cinco y con una columna dispuesta para observaciones extras.

Tabla H7.

Validación prueba piloto personal docente y administrativo

Aspectos a evaluar	Escala de valoración					Observaciones
Parte 1.	1	2	3	4	5	
Conteste las preguntas que se le presentan, según la escala de valoración donde 1 = Muy bajo / Deficiente, 2 = Bajo, 3 = Regular, 4 = Bueno y 5 = Excelente.						
1. Cumplimiento de objetivos						

¿El taller cumple con los objetivos propuestos en su planificación?						
2. Pertinencia ¿El taller responde a una necesidad real y relevante para la institución educativa?						
3. Impacto ¿Se observa un impacto positivo del taller en los beneficiarios y su entorno?						
4. Actualidad de los temas ¿Los contenidos, enfoques y metodología utilizados son actualizados y pertinentes?						
5. Aplicabilidad de la propuesta ¿Es viable implementar el taller en el contexto real del centro educativo?						
6. Realimentación sobre contenidos ¿Los materiales, contenidos, formatos, presentación, estructura y accesibilidad del taller son claros, útiles y adecuados?						
Parte 2.						
Desde su rol como persona docente gestora y líder, responda a las siguientes preguntas:						
7. ¿Qué recomendaciones haría para fortalecer el taller o sus entregables?						
8. ¿Qué aspectos considera más destacados del taller?						
9. ¿Detectó alguna debilidad o área de mejora significativa en el taller?						
10. ¿Recomendaría la implementación de este taller en otros contextos similares? ¿Por qué?						

Nota: Elaboración propia.

Sistematización y resultados obtenidos

Después de realizada la validación del proyecto por parte de la persona directiva y la prueba piloto por parte del personal docente y administrativo, así como de realizado el trabajo de campo, se presentan los siguientes resultados:

Resultado de validación por la persona directiva

La directora del centro educativo PJDCB considera que el proyecto cumple con los objetivos propuestos y responde a las necesidades de la institución, los contenidos, materiales, el formato, la presentación (los colores), la estructura (cómo están planteados los talleres) y accesibilidad (uso de la tecnología) son claros, útiles y adecuados, por lo que es viable implementar la propuesta porque se ajusta al contexto real de la escuela. La directiva describe como puntos fuertes el liderazgo significativo, que después de leído el proyecto y de realizar el llenado del formulario, menciona que se refiere al desarrollo de habilidades de liderazgo, que el proyecto es prometedor y que se siente deseosa de que se implemente con todo el personal. Asimismo, argumenta que es una oportunidad de crecimiento, de hacer algo diferente, que conduce a la transformación, porque se fortalece la comunicación y el clima y la cultura organizacional.

Acota como debilidad la falta de tiempo para su ejecución, dado que son cinco sesiones, lo que podría ocasionar poca disposición y apertura en algunos miembros de la comunidad educativa participantes de este proyecto, por lo que no le encuentra otras debilidades. También recomienda la implementación de este proyecto en el centro educativo y en otros contextos escolares, por el impacto positivo que causó cuando se aplicó la prueba piloto y por cómo se encuentra estructurado. Entonces, es idóneo para el desarrollo de competencias y habilidades de liderazgo.

Resultado de validación de prueba piloto por el personal docente y administrativo

La aplicación de la prueba piloto fue elemental en el proceso de validación. En la ejecución del taller, consideraron el cumplimiento de los objetivos como buenos y el enfoque y la metodología utilizados (materiales, contenidos, formatos, presentación, estructura y accesibilidad) como pertinentes, debido a que causaron un impacto positivo y se ajustan al contexto real del centro educativo de manera excelente. Los involucrados mencionan como una fortaleza del taller el trabajo en equipo y colaborativo, así como la comunicación asertiva. Otra fortaleza recae en las instrucciones del taller, por el hecho de que la manera en la que están planteadas favorece la comprensión de las temáticas a desarrollar, aunado a que son actuales.

Según el análisis de los resultados, se apunta a que el tiempo utilizado para el desarrollo del taller es una debilidad y que actividades como el análisis de casos consideran que su estructura debería contener más información. Lo más relevante es que el hecho de trabajar bajo presión cuando se solucionan conflictos se presenta como una debilidad. Recomiendan el taller porque se enfoca en trabajar la mejora continua, que es importante para la toma de acciones, fortalecimiento del trabajo en equipo y porque las actividades son proactivas y atinadas con respecto a la realidad del entorno educativo.

Mejoras y recomendaciones

Durante la validación, los participantes se expresaron motivados. Les pareció un excelente recurso el desarrollo del taller y el proyecto en general, por cuanto es una manera de dar más por la escuela. Argumentan que siempre se han caracterizado por ser la mejor escuela y que aquel sería un medio para lograrlo y transformarse, porque el proyecto los va a llevar a vivenciar experiencias de liderazgo educativo. Esto demuestra que la gestión educativa es clave para alcanzar el éxito, la mejora continua, el fortalecimiento del clima y la cultura de la escuela y la calidad de la educación.

Se destacan algunas recomendaciones generales para ser acatadas antes de la implementación del proyecto:

- Que el proyecto se implemente en una sala sin interrupciones para una mejor vivencia de las actividades propuestas.

- Trabajarlo con todo el personal docente y administrativo debe ser prioridad dado la relevancia que tiene.
- Hacer ajustes a la actividad de análisis de casos en cuanto a incluir más información del contexto.
- Por ser una institución grande, se necesita un tiempo extenso para este tipo de talleres.

Validación por ejes

Los resultados de la validación por ejes se refiere a una revisión por parte de la persona investigadora del propio trabajo final de graduación, donde se evalúa en qué términos se aborda, se considera o se ven reflejados los ejes de creatividad e innovación, emprendimiento, ética, normativa y legislación, ODS y desarrollo humano sostenible, con la finalidad de mostrar cómo se ven identificados en el TFG y cuál la relación entre ejes.

Creatividad e innovación

Carballo (2017) plantea que la creatividad es el propósito que tienen las personas de hacer cosas nuevas de manera extraordinaria utilizando el pensamiento crítico, una actitud proactiva y la inspiración para crear. En el proyecto, la triada de liderazgo diseñada para la escuela está conformada por contextualización, innovación y comunicación. El lema es: Transforma la pedagogía, inspira líderes, construye puentes. En él se muestra cómo la creatividad es el eje de esta propuesta, porque cuando las personas dejan brotar sus ideas lo transmutan en nuevas experiencias, aprovechan el entorno estableciendo un nexo para fabricar grandes cosas.

Gutiérrez *et al.* (2021) considera que “la innovación se produce solo cuando los cambios se convierten en productos, procesos, servicios y se inserta en el mercado de manera exitosa” (p. 75). Es por ello que uno de los ejes que conforma la tríada de liderazgo de este proyecto es innovación, que se muestra como un tema preeminente en el desarrollo de los talleres, en los cuales se incorporaron estrategias innovadoras que causaron impacto. Esto fue lo que se pudo

notar en el taller que se aplicó como prueba piloto, que le permitió a los participantes el desarrollo de competencias y habilidades de liderazgo y que en sus opiniones destacaron la importancia de aplicar el proyecto a todo el personal, por su relevancia y oportunidad de cambio en el entorno educativo.

Se evidencia una estrecha relación del proyecto con la creatividad e innovación, por lo que se espera que, desde la gestión educativa, se deje una huella marcada en la EPJCB. Se pretende generar cambios propositivos en el contexto escolar, que permita a cada persona miembro de la comunidad educativa encontrar al líder que lleva dentro y que inspire a otros a ser capaces de crear e innovar para obtener procesos, productos y resultados exitosos para la transformación del centro educativo.

Emprendimiento

Según Acevedo *et al.* (2024), el emprendimiento es un proceso que permite a las personas realizar una actividad inventada por ellas, en donde involucran el desarrollo de ideas innovadoras y creativas que luego materializan y las convierten en novedades para trascender en el conocimiento y emprender. Esto se hace mediante el aprovechamiento de las necesidades del entorno, que se transforman en oportunidades de crecimiento, asumiendo riesgos para generar cambios positivos.

El proyecto se diseñó basado en el enfoque socio-constructivista con una visión holística, al integrar cinco talleres de manera que las creaciones y los resultados que se recopilan dan sustento a la propuesta estratégica curricular, poniendo especial atención en los productos que causaron impacto, para ser socializados mediante un intercambio de experiencias exitosas en la última sesión, es decir, un emprendimiento. En él, los involucrados figuran como emprendedores y participan de las actividades propuestas, en las que tienen que enfrentar y resolver situaciones bajo presión e incertidumbre, para demostrar su conexión con el proyecto y con el liderazgo educativo desde su complejidad, de que todos son parte importante del engranaje que mueve líderes para ser agentes de cambio y mejora en la EPJDCB.

Ética

Un profesional debe actuar en beneficio del bien común, como norma de ética esencial en lo que hace. Esto implica guardar respeto por los derechos humanos, por el medio ambiente,

por la dignidad de las personas y las normas que rigen su profesión, ya que sus decisiones y acciones lo definen en su labor ante los demás. López y Ramos (2019) afirman que:

La necesidad de atender los aspectos éticos en la sociedad actual, el papel en ello de la educación y en especial de la educación superior, en este caso a través de la necesaria e imprescindible formación ética que se le debe propiciar a todo profesional, a lo que va unido tanto la preparación como la integridad propiamente ética de los docentes que en esto participan e indican. (p. 187)

En ese sentido, los profesionales deben regirse por los principios morales que exige la actuación, proceder con celeridad y conforme a las reglas que dicta la ley para evitar comportamientos inadecuados en su labor, para lo cual requiere participar en actividades de formación y actualización docente.

El proyecto *Contextualización, innovación, comunicación: triada de liderazgo* tiene una correlación con la ética porque su naturaleza atiende a la necesidad de formación y actualización docente, a fortalecer el clima y la cultura organizacional en la EPJCB. Esto se logra al incorporar estrategias dirigidas a experimentar normas de convivencia y conducta en el personal docente y administrativo, mediante el intercambio de experiencias que permiten el desarrollo de competencias y habilidades, bajo una sana convivencia y cultura de paz. Además de que los profesionales involucrados permanecen renovados en su campo.

Normativa y legislación

Como parte de la normativa en la que se fundamenta este proyecto, se presenta la política educativa y la política curricular como ejes medulares en el proceso de formación docente, que está íntimamente ligado al TFG como una de las necesidades por fortalecer en la EPJDCB. El Ministerio de Educación Pública (2017), en la Política Educativa, plantea que “asegurar la formación docente de excelencia, la permanente actualización profesional del personal docente y coordinar acciones con las instituciones formadoras, a partir de la política curricular vigente” (p. 8). En ese sentido, se requiere de profesionales actualizados para atender los desafíos que demande la sociedad. Este es el nexo con el proyecto, porque en su formulación abarca

prioridades como los problemas identificados en la justificación, la necesidad de los docentes de incorporar nuevos enfoques en las prácticas educativas y la resistencia a la transformación digital que conlleva a la desmotivación docente.

Por otro lado, con la Política Curricular (2015) tiene claras aspiraciones en fortalecer el desarrollo de habilidades y competencias: el pensamiento crítico, el pensamiento sistémico, la resolución de problemas, desde el desarrollo sostenible y de la ética para cuidar la casa de todos, que es uno de los objetivos del proyecto *Triada de liderazgo*. Esto se ve en el lema: *Transforma la pedagogía, inspira líderes, construye puentes*. Es allí donde se da el vínculo con los talleres planificados en el proyecto, que fueron propuestos para fortalecer y transformar la labor docente.

La Procuraduría General de la República (2025), en la Ley Fundamental de Educación, norma los aspectos relacionados con ética, valores, ciudadanía, salud, desarrollo sostenible, equidad, derechos humanos, conocimiento, dignidad humana, que sustentan el proyecto y la identidad de la EPJDCB. En él, las actividades de estudio de casos se relaciona con el eje de normativa y legislación.

Desarrollo humano sostenible

Chen *et al.* (2018) plantean que el desarrollo sostenible exige cambios profundos en el comportamiento de las personas y en la relación con el medio ambiente, para poder superar el deterioro progresivo del planeta. Para lograrlo, es crucial transformar las prácticas insostenibles tradicionales hacia otras sostenibles, adaptadas a la realidad de los entornos educativos que se comprometan con la integración de una cultura ambientalista que vaya acorde con la realidad económica del país en un marco de equidad social, tanto para las generaciones presentes como futuras.

Siguiendo con Chen *et al.* (2018), los objetivos para el desarrollo sostenible (ODS) se enfocan en los desafíos globales de la pobreza, el hambre, la salud, la educación, la igualdad de género, el acceso al agua y saneamiento, la energía asequible y no contaminante, el trabajo decente, la innovación, la reducción de las desigualdades, la acción por el clima, la vida submarina y terrestre, la paz, la justicia, la ética. Esto muestra que este eje se relaciona con los otros en análisis y con la esencia para la que elaborado el proyecto. Así, se establece un nexo

en la visión de querer lograr un cambio de paradigma en la mediación pedagógica con la realidad del contexto educativo de la EPJDCB. El taller 1, *Transforma la pedagogía*, contiene una actividad que se relaciona con educación para el desarrollo sostenible, porque en una de las actividades se incluye el uso de material reutilizable, para la gestión de competencias.

Resultado obtenido de las dos líneas de validación de campo y validación por ejes

Observaciones de atención inmediata:

- Incorporar en el proyecto de manera específica actividades que fortalezcan o integren los ejes de educación para el desarrollo sostenible y el de ética.
- Hacer notar en el proyecto el uso de los recursos digitales como herramientas necesarias para la formación y actualización docente y el desarrollo de competencias y habilidades de liderazgo.

Observaciones de atención posterior:

- Revisar la congruencia de los resultados de las actividades de los talleres porque son los productos para socializar en el intercambio de experiencias exitosas del proyecto para compartir con otras personas docentes.
- Habilitar en el proyecto el detalle de la agenda de cómo se va a desarrollar el intercambio de experiencias exitosas e incluirlo en la sesión cinco.

Referencias

- Acevedo, L., Quiñonez, C., y Rivera, W. (2024). Entrepreneurship and women: significant experiences from Colombia for peacebuilding. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(11), 118-136. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.7>
- Carballo, J. (2017). Reflexiones acerca de la creatividad, la innovación y el emprendimiento. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5(3), 32-39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552377262004>
- Chen, E., Hernández, C., Muñoz, E. y Segura, O. (2018). Desafíos de la Política Educativa para el Desarrollo Sostenible en Costa Rica. *Revista Latinoamericana de Educación*

Comparada, 9(14), 105-122.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6799115>

Gutiérrez, M., Menjura-Escobar, M., Parra-Bernal, L., y Pulgarín-Puerta, L. (2021). Las prácticas pedagógicas. Una oportunidad para innovar en la educación. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 17(1), 70-94.
<https://doi.org/10.17151/rlee.2021.17.1.5>

López, A. y Ramos, G. (2019). Formación ética del profesional y ética profesional del docente. *Estudios Pedagógicos*, 45(3), 185-199.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173565055010>

Ministerio de Educación Pública, Costa Rica. (2015). Fundamentación pedagógica de la transformación curricular. MEP. <https://www.ejemplo.gob.pa/fundamentacion-curricular.pdf>

Procuraduría General de la República. (2025). *Ley Fundamental de Educación*. Sistema Costarricense de Información Jurídica.
https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/ley_2160-1957.pdf

Apéndice I.

Propuesta estratégica curricular

Introducción

Molina (2018) plantea que el currículo debe implementarse de forma integral y flexible, adaptarse y concretarse a los contextos educativos que demanda las sociedades actuales, que evolucionan permanentemente. En el deseo de evolucionar nace la presente propuesta estratégica curricular, como respuesta a las necesidades educativas para mejorar la calidad de la educación, la promoción de aprendizajes significativos y fortalecer la mediación pedagógica para el desarrollo de competencias y habilidades necesarias en las poblaciones estudiantiles.

El contar con infraestructura tecnológica y conectividad al alcance de los usuarios fomenta una educación inclusiva, orientada al desarrollo integral de la persona estudiante y a flexibilizar el currículo, que lo que busca es fortalecer el enfoque de gestión por competencias, la interdisciplinariedad y la incorporación de metodologías activas que fomenten el pensamiento crítico (la creatividad, la resolución de problemas y el fortalecimiento de habilidades de liderazgo). Se pretende que esta propuesta estratégica curricular sea provechosa y acorde a las políticas y lineamientos educativos del país y que en su implementación mejore el desempeño académico de las personas docentes mediante la actualización y formación profesional permanente y continua, para despertar la motivación y la inspiración en docentes y a través de estos en los estudiantes.

En este sentido, la propuesta no solo beneficia al personal docente y administrativo, sino también (a través de la mediación pedagógica) a los docentes. Esto a través de herramientas innovadoras y estrategias de mediación más efectivas, promoviendo un entorno de aprendizaje dinámico, equitativo e inclusivo.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar una propuesta estratégica curricular que permita el desarrollo de competencias de gestión para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico en el personal docente y directivo de la EPJDC.

Objetivos específicos

1. Desarrollar competencias de gestión curricular en el personal docente y directivo mediante un taller.
2. Fortalecer habilidades de liderazgo en los docentes por medio de un grupo focal.
3. Propiciar una comunicación asertiva y empática que robustezca el clima y cultura organizacional del centro educativo.
4. Socializar experiencias de gestión de competencias y habilidades de liderazgo mediante un encuentro pedagógico.

Diseño curricular

Fundamentación del currículo

El currículo se refiere a los fines y objetivos de la educación, el tipo de hombre que se pretende formar, el contexto, la escuela, el plan de estudios, las estrategias de mediación, la comunidad, los estudiantes, los padres de familia, los docentes. Según Bolaños y Bogantes (2007), “El currículo es el medio para concretar la política educativa dentro del sistema educativo formal” (p. 21). En esta perspectiva se basa la fundamentación del currículo que nos ayuda a entender sus dimensiones.

Dimensión psicológica

En el proceso de enseñanza y aprendizaje influyen las emociones de las personas, como tomar decisiones e intereses por lo que más les agrada o no. Este proyecto pretende el desarrollo de competencias y habilidades para que desde la dimensión psicológica se pueda trabajar un currículo flexible que permita a los docentes y directivo desenvolverse en un ambiente ameno para superar barreras como la desmotivación y falta de credibilidad en la pedagógica. El objetivo, entonces, es que se disfrute, que se puedan adaptar los planes y programas de estudio a las necesidades del entorno, que el profesorado se sienta a gusto y en lugar de hacer clases magistrales, propicien clases interactivas por competencias y habilidades.

Dimensión sociológica

Este proyecto busca fortalecer el bienestar propio de los funcionarios, el de los demás y el del entorno, pero que también sepan que no están solos y que el aprendizaje en sociedad es efectivo y más productivo, dado que existe una conexión con el ser mismo y con su alrededor, lo que también permite el desarrollo de habilidades y competencias.

Dimensión filosófica

La dimensión filosófica hace referencia al tipo de persona que se pretende formar y en su desarrollo integral. De ahí que esta propuesta potencie competencias y habilidades necesarias para la vida, que les permitirán a los docentes y directivo enfocarse en lo que se quiere lograr.

Dimensión antropológica

En esta dimensión, se aborda el comportamiento de las personas en un contexto determinado. Esto quiere decir que desde esta propuesta se abordará la comunicación asertiva, empática y el clima y la cultura organizacional, para favorecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.

Perspectiva curricular asumida por el proyecto**Enfoque curricular socio-constructivista**

Vygotsky (1978, citado en MEP, 2016) describe el enfoque socio-constructivismo como sigue:

El socio constructivismo se enfoca en la importancia de la acción y el uso del conocimiento en situaciones prácticas, dando relevancia a la comprensión y resta prioridad al mero descubrimiento. También, se asume que los conocimientos constituyen la materia prima para estimular los procesos mentales y el desarrollo de habilidades. Por eso, es determinante pensar también, lo que se aprende (el contenido) y no solo cómo se aprende (el proceso). Esta concepción es trascendental y tiene

implicaciones directas en el diseño del ambiente del aprendizaje, pues supone dar un tratamiento especial a los hechos, las relaciones entre pares, entre docentes y población estudiantil, y los contenidos del aprendizaje. (p. 96)

Esto indica que el aprendizaje en sociedad, si se da de forma significativa, contribuye a un manejo positivo de las emociones, lo cual es elemental para el desarrollo de competencias y habilidades.

Objetivos

Tirado y Peralta (2021) plantean que el enfoque socio-constructivista promueve un aprendizaje activo, colaborativo y contextualizado. El proceso de construcción de conocimientos debe darse en socialización con los sujetos y en espacios de reflexión, argumentación e interpretación de la realidad, para transformar la educación a través de experiencias interactivas, significativas, adaptadas a las necesidades del estudiantado como del entorno social.

Esto demuestra la influencia del enfoque socio-constructivista con los objetivos propuestos en el proyecto, porque se da una construcción social del conocimiento entre los actores, así como la creación de ambientes propicios, participativos, integradores, holísticos para el desarrollo de habilidades y competencias. Para lograrlo, se requiere de una comunicación asertiva, lo que fortalece las relaciones interpersonales de los involucrados y se cuenta con un clima y la cultura organizacional favorables, aspecto importante porque se construye el conocimiento de manera grupal, lo que implica en el liderazgo educativo el logro de objetivos comunes para mejorar la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje, bajo una cultura de paz y sana convivencia y proporcionando habilidades para la prevención y atención de conflictos.

Cabe mencionar el papel que juegan las tecnologías de información y comunicación dentro de los objetivos de este proyecto y desde el enfoque socio-constructivista, pues a través del uso de plataformas, internet y distintas herramientas digitales se realiza una construcción social del conocimiento. Esto enriquece el entorno personal de aprendizaje de los individuos dentro la sociedad en la cual se encuentran inmersos, y los prepara como seres competentes y con habilidades para enfrentar los desafíos actuales.

Papel del estudiantado

Desde este proyecto, el rol de los estudiantes es primordial para el diseño de las actividades, ya que estas se elaboraron en función de estos, que aunque son beneficiarios indirectos, serán los más privilegiados. Lo que se pretende es que en la mediación pedagógica el estudiantado desarrolle competencias y habilidades para la vida.

Según el enfoque socio-construccionista, las personas estudiantes son los protagonistas, por lo que el trabajo colaborativo es crucial para lograr aprendizajes significativos. Esto puede hacerse a través de la construcción social del conocimiento, en ambientes de diálogo y pacíficos, que favorezcan los espacios de convivencia entre pares, de ahí la concordancia con los objetivos, los estudiantes a través de sus vivencias desarrollan habilidades como pensamiento crítico y creativo, pensamiento sistémico, resolución de problemas y lo adaptan a su contexto sociocultural. Dicho de otro modo, se trata de auténticas prácticas de liderazgo pedagógico que los docentes fortalecerán mediante su participación en las actividades de este proyecto, de las cuales los estudiantes serán los beneficiados.

Papel del docente

Por su parte, las personas docentes, desde el enfoque socio-constructivista, son los estrategas que preparan los escenarios para la innovación. Estos deben ser investigadores y diseñadores de las interacciones socio-pedagógicas. Por ello, en la elaboración de las actividades del proyecto se consideró la creación de entornos pedagógicos dinámicos que respondan a las necesidades individuales y colectivas de los estudiantes, que a su vez les permitan aplicar los conocimientos construidos, en situaciones prácticas y significativas en la vida cotidiana. Estas experiencias de liderazgo pedagógico, con prácticas curriculares socioeducativas, se convierten en procesos de formación y actualización continua en el desarrollo de competencias de gestión y habilidades de liderazgo en la mediación pedagógica docente, que además servirán como un recurso didáctico que podrán socializar con otros docentes, que es uno de los propósitos de esta propuesta.

Contenidos

Según Tirado y Peralta (2021), este paradigma transforma la manera en que se diseñan los entornos educativos y cómo se seleccionan los contenidos. Al mismo tiempo, influye significativamente en la selección de contenidos dentro de la mediación pedagógica al priorizar aquellos que fomentan el aprendizaje activo, colaborativo y contextualizado.

Este enfoque curricular orienta la selección de los contenidos de este proyecto porque están vinculados directamente con las actividades diseñadas y el aprendizaje colaborativo, sobre todo en el fomento del pensamiento crítico. Ahora bien, en la integración de las tecnologías digitales, los contenidos son contextualizados en la realidad de la institución y con las características particulares de los involucrados, para atender así los desafíos de la sociedad actual. El desarrollo de estrategias socio-pedagógicas para el desarrollo de competencias y habilidades de liderazgo, así como la comunicación asertiva y empática, permiten una sana convivencia por medio de la resolución alterna de conflictos y, como último punto, la sistematización de experiencias para socializar con sus pares.

Metodología

Tirado y Peralta (2021) argumentan que el tipo de metodología media los contenidos a través de la promoción de actividades que se enmarcan en la interacción, la colaboración y la construcción social y activa del conocimiento. Esta propuesta presenta una metodología participativa, que promueve el aprendizaje colaborativo, con la creación conjunta de productos tecnológicos mediante sesiones presenciales, los cuales propician discusiones y dinámicas grupales en torno al desarrollo de competencias, habilidades de liderazgo, comunicación asertiva y empática como herramientas eficaces en la mediación de posibles conflictos para un clima y cultura organizacional óptimo. Valga señalar también que con la intervención activa de los participantes se logrará la construcción de conocimientos significativos. Los recursos humanos y audiovisuales que se utilizarán favorecerán la construcción social del conocimiento.

Contexto

Según los mismos Tirado y Peralta (2021), desde el modelo socio-constructivista, el contexto se ve como un elemento crucial en la planificación de las estrategias de mediación

pedagógica, pues permite atender las problemáticas de la propia práctica docente y establecer los lineamientos para atenderlos. Esto quiere decir que se debe implementar la investigación-acción para poder entender las características del entorno y atender los casos específicos donde ocurre el fenómeno educativo. Para el abordaje de este elemento del currículo en el presente proyecto, es elemental el aprovechamiento de los espacios presenciales y tecnológicos adaptados al centro educativo, a la situación contextual y su cultura educativa, así como a los medios y recursos con los que se cuenta y a los que se tiene acceso. Y es precisamente allí donde la propuesta cobra sentido y moldea los contenidos al entorno donde va a ser aplicada.

Recursos

Respecto a los recursos, Tirado y Peralta (2021) mencionan que, desde el enfoque socio-constructivista, los recursos son lo más importante en el diseño de productos educativos porque hacen efectiva la combinación de la teoría con el contexto. Además, es necesario fijarse en la innovación en los procesos de enseñanza aprendizaje, puesto que son fundamentales. Desde esta perspectiva, los procesos se seleccionaron y programaron para la ejecución del proyecto propuesto. El aprovechamiento al máximo de los recursos (los digitales que ofrece el entorno, los disponibles en el centro educativo, el humano) es crucial para hacer la integración de estos y la de todos los que se tengan al alcance y favorezcan la construcción social del conocimiento mediante espacios accesibles de creatividad y emprendimiento, como lo es este proyecto.

Evaluación

Tirado y Peralta (2021) enfocan la evaluación como un proceso continuo e integrado en la elaboración de productos educativos orientados a promover aprendizajes significativos y el desarrollo de competencias y habilidades en los estudiantes. La evaluación de este proyecto será formativa, como un componente participativo por el que se adapta a las necesidades específicas del contexto al que pertenecen los individuos. Es diagnóstica porque se ajusta a las dinámicas y vivencias, así como a los procedimientos planificados por los docentes. Por último, es

consecuente con los recursos utilizados, por lo que una vez aplicada se hará retroalimentación de cada producto.

Nivel de concreción

El proyecto se encuentra en un nivel de concreción micro o institucional, ya que el contexto en estudio, las experiencias y las actividades se realizarán en un centro educativo. Las actividades fueron diseñadas en función de las necesidades de la persona estudiante. Los docentes, en tanto mediadores del proceso educativo, tomarán en cuenta el Diseño Universal de Aprendizaje en el momento que se aplique, para que pueda ser accesible a todos los miembros de la población participante de manera significativa, equitativa e inclusiva.

Por ser el personal docente y administrativo, la población meta de la propuesta y el fin primordial de la educación son los estudiantes. Es a través de los profesores que recibirán el beneficio en el momento de la mediación pedagógica. La gestión del tiempo por parte de los participantes en torno a la realización de las actividades es su responsabilidad, de modo que debe poder desligarse de otras al momento de participar de la propuesta. Los recursos por utilizar no demandan mayor inversión, con la finalidad de abaratar costos y puedan participar en todas las actividades programadas.

Perfil de salida de la población a la que se dirige la propuesta

En la tabla H8, se muestra el perfil de salida de la población a la que se dirige la propuesta, desglosado de acuerdo con los saberes. Para este caso, son necesarios el saber conceptual, el saber procedimental y el saber actitudinal, que definen el tipo de persona y el alcance de los objetivos.

Tabla H8.

Perfil de salida de la población a la que se dirige la propuesta

Saber conceptual	Saber procedimental	Saber actitudinal
-------------------------	----------------------------	--------------------------

Definirá el concepto de competencias y habilidades.	Construirá estrategias pedagógicas basadas en competencias y habilidades.	Valorará el desarrollo de competencias de gestión y habilidades de liderazgo en el contexto educativo.
Comprenderá la relación entre desarrollo de competencias y habilidades de liderazgo.	Integrará en la mediación pedagógica el desarrollo de competencias y habilidades.	Favorecerá la mediación pedagógica mediante la relación entre competencias y habilidades de liderazgo.
Distinguirá la influencia de la comunicación asertiva y empática en el clima y cultura organizacional.	Aplicará la comunicación asertiva y empática como habilidad de liderazgo en el clima y cultura organizacional.	Problematizará la relación de la comunicación asertiva y empática.

Nota: Elaboración propia.





Proyecto

El proyecto de implementará en cinco sesiones presenciales y secuenciales. Cada sesión tendrá una duración de dos a tres horas, con espacios de receso por cada hora. Los participantes deberán acceder al siguiente enlace para completar la asistencia dispuesta para cada sesión: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScKsgBjGwVmHqrXkw5qLJPWfbb1YFDfQqPFWtz9LlCLruLL5g/viewform?usp=sharing>

En el siguiente enlace, podrán encontrar información sobre las actividades que se desarrollarán en cada sesión: https://www.canva.com/design/DAGiaqlWgxI/sfsLxQUBoN8t84P8QNrYGg/edit?utm_content=DAGiaqlWgxI&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Por la naturaleza del proyecto, a comunicación con los participantes se mantendrá vigente. En cada sesión, se encontrará dispuesto un link para hacer la realimentación del taller.



Sesión 1. Taller *Transforma la pedagogía*

Set de actividades:

- Dinámica de presentación personal “Monólogos”: cada persona dice su nombre y expresa palabras claves relacionadas con gestión educativa y con las cuales se identifica.
- En subgrupos, los participantes asumen el rol de gestores educativos, en el que analizan casos, que tienen que tomar decisiones bajo presión: <https://docs.google.com/document/d/1rIDXC4Da0RT9mXIA2D7LOzT6MXeteHHc/edit?usp=sharing&oid=106087010146170039301&rtpof=true&sd=true>
- Participan de un Padlet sobre competencias de gestión, que ya se trabajaron en las actividades anteriores. <https://padlet.com/arngloriana45/competencias-de-gesti-n-curricular-participa-del-padlet-y-es-we2zuiic42fko41g>
- En equipo, gestionan estrategias para construir un producto con material reutilizable sin comunicación oral, en el que se tienen que poner de acuerdo y hacer trabajo colaborativo para lograr un bien común.
- Se completa formulario en línea para la realimentación del taller, como evidencia para la sistematización de experiencias: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeh5itNij5TXc66bzduMvN0nDAWaugZk29wPgd9VZ6tw4rJOW/viewform?usp=sharing>
- Evaluación en línea del taller: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8Dg7dmESxXpQjA-PcoLTW7jqvqpasSk6VPaS_xI4m_fl_6Q/viewform?usp=sharing

Recursos: conectividad, computadora, dispositivos móviles, objetos reutilizables.



Sesión 2. Grupo focal: *Inspira líderes*

Set de actividades:

- Los involucrados observan un vídeo sobre liderazgo y construyen una nube de palabras sobre habilidades de liderazgo: <https://www.menti.com/al4rnhgjvr9d>
- Participan de la actividad grupal el líder oculto, para visualizar habilidades de liderazgo, luego se identifica el líder del grupo que influyó y no impuso. Se les da un problema que deben resolver. Se observa cómo interactúa el grupo sin decir quién es el líder, pero que toma el papel de líder.
- En subgrupos, elaboran una cadena de ideas creativas en un documento Google sobre liderazgo pedagógico: https://docs.google.com/document/d/1A_pHh4-AiZMxzD_p-bf7tueT_uhQBEOdhRcX5S2x4A/edit?usp=sharing
- Se completa formulario en línea para la realimentación del grupo focal: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeh5itNIj5TXc66bzduMvN0nDAWaugZk29wPg9VZ6tw4rJOW/viewform?usp=sharing>



- Evaluación del grupo focal:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8Dg7dmESxXpQjA-PcoLTW7jqvqpasSk6VPaS_xl4m_fl_6Q/viewform?usp=sharing

Recursos: Conectividad, computadora, dispositivos móviles.

Sesión 3. Grupo focal: *La comunicación asertiva como puente que fortalece el clima y la cultura organizacional*

Set de actividades:

- Los participantes elaboran un vídeo para compartir un mensaje sobre liderazgo, en el que utilicen la comunicación asertiva. Utilizan una herramienta tecnológica de su preferencia y comparten el producto.
- Realizan un *storytelling* sobre comunicación asertiva.
- Elaboran un mapa conceptual asertivo, receptivo, agresivo, en relación con la forma en que se transmiten los mensajes. Eligen un mensaje y lo escriben de las tres formas, de manera que se visualice la diferencia y se resalte el asertivo.
- Análisis de casos grupal en los que se proponen alternativas de resolución de conflictos que favorecen el clima y cultura organizacional.
- Se completa formulario en línea para la realimentación de la charla, para recabar insumos para la sistematización:



<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeh5itNIj5TXc66bzduMvN0nDAWaugZk29wPgd9VZ6tw4rJOw/viewform?usp=sharing>

- Evaluación de la charla: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8Dg7dmESxXpQjA-PcoLTW7jqvqpasSk6VPaS_xI4m_fl_6Q/viewform?usp=sharing

Recursos: Conectividad, computadora, dispositivos móviles.

Sesión 4. Experiencias de liderazgo pedagógico

Set de actividades:

- Se realiza lluvia de ideas sobre habilidades de liderazgo pedagógico.
- Intercambio de experiencias acerca de habilidades de liderazgo pedagógico, elaboran un producto en Genially.
- Se completa formulario en línea para la realimentación de la charla, para recabar insumos para la sistematización:
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeh5itNIj5TXc66bzduMvN0nDAWaugZk29wPgd9VZ6tw4rJOw/viewform?usp=sharing>
- Se completa formulario en línea para la evaluación de las actividades:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8Dg7dmESxXpQjA-PcoLTW7jqvqpasSk6VPaS_xI4m_fl_6Q/viewform?usp=sharing

Recursos: Conectividad, computadora, dispositivos móviles.



Sesión 5. Socialización propuesta estratégica curricular

Set de actividades:

- Elaboran un *mentimeter* de sus emociones ante diversas situaciones o vivencias.
- Elaboran la propuesta estratégica curricular como resultado de la ejecución del proyecto.
- Socialización de propuesta estratégica curricular, la información relevante que se reunió en cada una de las sesiones, los resultados.
- Encuentro de experiencias exitosas, de manera presencial con los involucrados
- Realimentación, formulario en línea:
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeh5itNIj5TXc66bzduMvN0nDAWaugZk29wPgd9VZ6tw4rJOw/viewform?usp=sharing>
- Evaluación presencial: temas tratados, se abordó, que otro tema:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd8Dg7dmESxXpQjA-PcoLTW7jqyqpasSk6VPaS_xI4m_fl_6Q/viewform?usp=sharing

Recursos: Conectividad, computadora, dispositivos móviles.

Apéndice J.

Plan de comunicación

Introducción

Justificación

José (2016) expresa que lenguaje está estrechamente relacionado con la comunicación. El primero, hace referencia a los signos utilizados para las diferentes formas de comunicación. La segunda, funciona a través de los elementos de la comunicación, pero que al hacer una combinación de estos se logra al comunicar pensamientos por medio del habla y la escucha, de la escritura, de los diversos canales de comunicación, así como la variedad de formas de transmitir el mensaje, u otros signos y elementos del proceso comunicativo, y si a esto se le suman las relaciones interpersonales en el marco de una comunicación asertiva y empática.

La práctica de una buena comunicación radica en crear un ambiente propicio, que permita la participación de los miembros de la organización, de hacer trabajo colaborativo, trabajar por las metas propuestas de forma conjunta, proactiva, con intereses en común, para beneficio del caminar de la empresa. La comunicación existe desde la antigüedad, es intrínseca a cada época del mundo, trasciende conforme el curso de la vida y de las últimas tendencias, sorprende y se adapta a los cambios de la era digital y las tecnologías emergentes, por lo que conforme cambia el mundo, así también se transforman los estilos de vida y las formas de comunicarse las personas.

Este plan de comunicación estratégica es una herramienta efectiva en las organizaciones porque les permite trascender hacia nuevos caminos en la búsqueda del éxito, según los objetivos propuestos y los valores que los identifican, así como el mensaje de interés que se quiere enseñar a los clientes y en qué tiempo se les va a mostrar, es decir, la ruta a seguir, con objetivos claros, con acciones determinadas que se desean realizar y para tener una previsualización de lo que se desea alcanzar. La institución cuenta con aspectos que son fortalezas como el recurso humano, recursos tecnológicos y los organismos de apoyo, que ven como oportunidades el trabajo en equipo, la oferta educativa y alianzas con instituciones de la comunidad, lo que demarca un punto clave para la comunicación. Por otro lado, debilidades como la inestabilidad de matrícula que provoca la pérdida repentina de recargos a los funcionarios, que se requiere de una planificación estratégica que fortalezca el clima y la cultura

organizacional, con la finalidad de poder atender de forma oportuna y eficaz la situación de recursos financieros, los problemas sociales, así como la división del personal, consideradas las amenazas.

Se identificaron como problemas de comunicación factores que afectan las relaciones interpersonales entre el personal docente y administrativo, lo que se convierte en un factor clave que afecta el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la empatía. Todo esto es crucial para que se propicie un ambiente de respeto, tolerancia y confianza, y la sana convivencia entre los miembros de la comunidad educativa, lo que requiere de la implementación de un plan de comunicación estratégico para la atención del problema de comunicación.

Objetivos

Objetivo general

Construir una estrategia de comunicación que permita la participación activa del personal docente y administrativo de la EPJDCB y que propicie una sana convivencia para robustecer el clima y la cultura organizacional como herramienta eficaz para la prevención y atención de conflictos.

Objetivos específicos

1. Utilizar los elementos de la comunicación de manera apropiada por medio de la comunicación entre las personas para el desarrollo de una comunicación fluida y empática ante la resolución alterna de conflictos.
2. Mejorar la comunicación asertiva entre el personal docente y administrativo mediante el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para el desarrollo de habilidades de liderazgo.
3. Desarrollar estrategias de comunicación a través de una gestión adecuada de los canales de comunicación para el fortalecimiento del trabajo en equipo y una cultura de paz entre pares.

Estrategia de comunicación

En la Tabla J1, se muestra la estrategia de comunicación que se describe según el público meta al que va dirigido, así como los canales de comunicación utilizados para que se logren los objetivos propuestos a través de instrumentos de medición eficaces.

Tabla J1.

Caracterización del público meta

Público Meta	Canal de comunicación	Objetivo del canal	Frecuencia de uso	Responsables	Medición de eficacia
Director	Correo institucional, Microsoft Teams, WhatsApp, Plataformas de gestión ministeriales	Informar a la comunidad educativa de los principales acontecimientos del centro educativo.	Semanal	Persona directiva	Cuestionarios en línea.
Docentes	Correo institucional, Microsoft Teams, WhatsApp, Plataformas de gestión	Mantener una comunicación asertiva con los actores del proceso educativo	Semanal	Cuerpo docente	Retroalimentaciones periódicas del proceso comunicativo.

	ministeriales.					
Comunidad educativa	Correo institucional, correo personal, Microsoft Teams, WhatsApp, cuaderno de comunicación al hogar.	Involucrar a la comunidad educativa en el contexto escolar por medio de una comunicación fluida y empática.	Semanal	Directivo, docentes, padres de familia, estudiantes	Buzón de servicio al cliente	

Nota: Elaboración propia

Mensaje

El presente plan de comunicación lo que pretende es la participación activa del personal docente y administrativo de la EPJCB en las diferentes actividades planificadas en el proyecto *Contextualización, innovación, comunicación: tríada de liderazgo*, bajo el lema *Transforma la pedagogía, inspira líderes, construye puentes*. Con la finalidad de que se desarrollen competencias y habilidades de liderazgo, se fortalezca el clima y la cultura organizacional y cuenten con herramientas para una sana convivencia y resolución alterna de conflictos. Para lograr que la población meta se interese en el proyecto, se les compartirá un mensaje a través de un podcast que tiene como título “Líderes que inspiran en tiempos de cambio, fortalece tu entorno pedagógico de aprendizaje”.

Con la intención de que los participantes se mantengan activos e interesados, se les enviará a sus dispositivos móviles un afiche informativo para que en todo momento lo puedan consultar y estén actualizados e informados con la secuencia de las actividades, también se les enviará recordatorios por WhatsApp de la fecha de la siguiente sesión. Otro aspecto importante

por considerar se trata de la realimentación y evaluación de cada sesión de trabajo, que son insumos de relevancia porque le dan sustento a la sistematización de experiencias y, en consecuencia a la propuesta, la hacen más atractiva y dinámica para los participantes, sobre todo si se usan los canales de comunicación adecuados entre los miembros de la comunidad educativa.

En la Tabla J2, se describen los aspectos del proyecto que marcan la línea de trabajo a seguir en el plan de comunicación, mediante una descripción detallada de las actividades. Esto propicia la práctica de una comunicación asertiva, la participación activa de los involucrados, la empatía y la comprensión clara y oportuna de lo que se quiere comunicar.

Tabla J2.

Matriz de trabajo

Aspecto del proyecto	Descripción
1. Objetivo de trabajo	
Definición del propósito	Promover una comunicación asertiva para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de las personas participantes.
Resultados esperados	Mejorar la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa para una gestión adecuada los canales de comunicación.
2. Contenido de las sesiones	
Temas principales	Comunicación asertiva. Empatía para una buena comunicación.

	Fortalecimiento de habilidades de liderazgo en los miembros de la comunidad educativa.
Recursos didácticos	Infografías, Genially, Padlet, vídeos, reflexiones u otros.
3. Metodología	
Método	Presencial y virtual.
Actividades prácticas	Talleres proactivos, grupos focales, estudios de casos, ferias.
4. Duración y cronograma	
Duración total	3 horas diarias, dos sesiones mensuales.
Horario de sesiones	De 12:00 pm a 3:00pm
5. Instructores o facilitadores	
Perfil de la persona instructora	Persona especialista en comunicación asertiva y empática con experiencia en gestión y liderazgo educativo.
6. Evaluación de las actividades	
Instrumentos de evaluación	Cuestionarios en Forms. Evaluaciones impresas para el que no tenga acceso a un dispositivo.
Realimentación	Participaciones individuales y grupales de retroalimentación
7. Seguimiento post-ejecución	
Apoyo continuo	Espacios de sistematización de experiencias.

Aplicación en el Lugar de Trabajo

Socialización de la propuesta con los involucrados.

Nota: *Elaboración propia*

Identidad del proyecto

Todo proyecto requiere de identidad, esa que le da un carácter original. Esto se logra mediante diversas estrategias comunicacionales que tienen una estrecha relación con los involucrados, que son los principales beneficiados. Se evidencia en el logro de los objetivos planteados en la propuesta curricular titulada *Triada de liderazgo: transforma la pedagogía, inspira líderes, construye puentes*. Dentro de los elementos que le dan identidad a este proyecto, se describe como primer componente esencial el nombre, porque reúne todos los contenidos abordados: *Contextualización, innovación, comunicación: triada de liderazgo*. Posteriormente, se crea el slogan o lema como una frase que impacta, porque comunica de forma muy sugestiva cómo se proyectan los participantes al finalizar la implementación del proyecto: *transforma la pedagogía, inspira líderes, construye puentes*.

Con respecto a la tipografía, se trató de que fuese legible para los lectores, pero que también su apariencia fuese atractiva y llamativa para los involucrados porque el mensaje se lee claramente y se entiende, además de que los trazos son sólidos. Los colores seleccionados proporcionan un contraste que da realce y cuerpo al imago tipo, por lo que seleccionaron azul, blanco, amarillo, verde y beige que dan un contraste que inspira. El color azul es el base del diseño. El verde y el beige transmiten el mensaje del proyecto. El blanco sobresale, imponente con el lema del proyecto. El tono amarillo complementa a los otros colores y principalmente al azul, para causar ese efecto llamativo hacia los participantes. En todos los aspectos del proyecto, así como en el plan de comunicación, se tomarán en cuenta los aspectos mencionados como parte de la identidad del proyecto.

Aspectos visuales: logos, imágenes, color, tipografía



Slogan o lema:

