

**Análisis en los procesos de gestión del proyecto educativo de música virtual Happy
Ukelele mediante el ejercicio del liderazgo pedagógico durante 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 por el grado de Maestría en
Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Mariela Jiménez Montero

Guisella Marín Oconor

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 Villalobos Benavides
Miembro del Comité Asesor

Mariela del Carmen Jiménez Montero, Guisella Marín Oconor
Sustentantes

Dedicatoria

Mariela:

A Luciana, ángel de luz que iluminó tantas vidas y cuyo legado de amor vivirá siempre en nuestros corazones.

Guisella:

A Samantha y Jonathan, mi dedicatoria por estar día tras día a mi lado.

A mi suegra Ana Viria Salas.

Agradecimiento

Mariela:

A mi mamá, mi papá, Massy, Tua y Canela, por estar para mí.

Guisella:

Gracias a mi hija y a mi esposo, por la motivación.

A la lectora Dra. Martha Elena Hernández, al Dr. José García, a la profesora Liana Penabad y a María Irías, por su acompañamiento en el proceso.

Resumen

Jiménez Montero, M. y Marín Oconor, G. *Análisis en los procesos de gestión del proyecto educativo de música virtual Happy Ukelele mediante el ejercicio del liderazgo pedagógico durante el año 2024.*

El avance acelerado de las tecnologías ha ocasionado que estas mismas se integren de manera masiva en todos los campos, especialmente en los distintos niveles de la Educación. En la presente investigación, se aborda el rol del docente y del estudiante en los entornos virtuales de aprendizaje para mejorar la gestión del proyecto educativo de música virtual Happy Ukelele.

Los procesos de gestión del proyecto educativo Happy Ukelele son diversos, se abordarán a través del ejercicio del liderazgo y comprenden: la planificación estratégica curricular en términos de la planificación de lecciones, acceso a recursos didácticos y propios del proyecto educativo por parte de las personas usuarias, mejora de los canales de comunicación así como ofrecer un ambiente de aprendizaje positivo para la comunidad estudiantil; sin embargo, el mayor reto presentado para este tipo de enseñanza virtual es la deshumanización de los procesos artísticos, que se ven obstaculizados muchas veces por la lejanía de las clases a través de plataformas virtuales. Los procesos de enseñanza y aprendizaje en entornos virtuales son también posibles en latitudes lejanas y brindan el acercamiento de la comunidad estudiantil fuera de las fronteras costarricenses.

El presente estudio pretende retratar la realidad de la gestión a través del liderazgo con una muestra de usuarios del proyecto educativo (estudiantes, padres de familia, academias asociadas) y recopilar información personal a través de una entrevista a la encargada del proyecto educativo, mediante el análisis de procesos del proyecto educativo Happy Ukelele. Esta investigación, a su vez, pretende ser un insumo en las investigaciones futuras acerca del funcionamiento de los entornos de aprendizaje virtuales.

Palabras claves: liderazgo pedagógico, gestión educativa, aprendizaje virtual, educación musical virtual.

Tabla de contenido

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Índice de tablas	xi
Lista de abreviaturas.....	xii
Capítulo 1	1
Introducción.....	1
Problematización	2
Educación en el contexto post COVID-19	4
Pregunta problema.....	5
Antecedentes.....	5
Antecedentes nacionales.....	6
Justificación.....	14
Objetivos generales y específicos del proyecto	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos.....	18
Gestión del proyecto educativo virtual de enseñanza de la música “Happy Ukelele”	18
Contexto del espacio organizacional	19
Capítulo 2	21
Marco teórico.....	21
Aspectos teóricos.....	21
Administración	23

Gestión educativa	24
Gestión en entornos virtuales	25
Liderazgo	26
Liderazgo pedagógico.....	29
Liderazgo educativo	29
Educación musical virtual	30
Capítulo 3	32
Marco metodológico.....	32
Paradigma de la investigación	32
Enfoque de la investigación.....	33
Método: Investigación acción.....	34
Participantes de estudio	34
Categorías de análisis y categorías derivadas.....	35
Categorías de análisis	35
Subcategorías de investigación.....	37
Instrumentos o técnicas de recolección de información cualitativas.....	38
Inteligencia Artificial (IA).....	39
Fases de investigación	40
Fase de diagnóstico: análisis FODA, identificación del problema.....	40
Fase de planificación: plan general de acción	41
Fase de ejecución: ejecutar el plan general	42
Fase de evaluación: revisión de la implementación	43
Plan de gestión de datos	43
Codificación	45
Criterios de análisis de la información	46

Criterios éticos aplicados y aspectos de validez y confiabilidad.....	48
Capítulo 4	51
Análisis e interpretación de la información.....	51
Hallazgos de información según categoría.....	51
Categoría de análisis: liderazgo	51
Categoría de análisis: Cultura institucional	54
Categoría de análisis: Gestión	56
Categoría de análisis: planificación curricular	61
Categoría de análisis: Implementación de herramientas TIC	68
Síntesis.....	70
Capítulo 5	73
Conclusiones y recomendaciones.....	73
Conclusiones.....	73
Recomendaciones	75
Referencias	78
<i>Apéndice A</i>	87
Instrumentos de recolección de datos.....	87
A.1 Grupo de discusión	87
A.2. Entrevista en profundidad aplicada a la persona encargada del proyecto educativo Happy Ukelele	88
A.3 Entrevista en profundidad aplicada a persona gestora de una academia presencial.....	89
A.4 Entrevista a profundidad aplicada a persona experta gestora de un centro educativo virtual.....	90
Apéndice B	92
Consentimientos informados	92
B.1 Modelo de consentimiento informado de las entrevistas en profundidad.....	92

B.2 Modelo consentimiento informado grupo de discusión.....	94
Apéndice C	96
Validación de instrumentos de recolección de información.....	96
Apéndice D.....	97
Proyecto	97
Introducción.....	97
Justificación	97
Descripción.....	98
Objetivos.....	99
Dirección del proyecto.....	100
Validación.....	110
Importancia del proceso de validación para este proyecto	110
Validación de campo	110
Resultados de la validación por opinión de persona experta.....	112
Validación por aplicación de un plan piloto.....	114
Resultados de la validación por aplicación de un plan piloto	116
Validación por ejes	117
Creatividad e innovación	118
Emprendimiento	118
Ética	119
Desarrollo humano sostenible	119
Legislación y normativa	119
Apéndice E	123
Set de actividades, recursos	123
1. Consulta del estado de la situación con la persona experta gestora	124

2. Mejora del entorno virtual de aprendizaje	125
3. Capacitación de la persona docente en la enseñanza del ukelele con un Moodle	127
4. Clases atractivas por medio de manuales de aprendizaje	127
Apéndice F.....	130
Estrategia curricular.....	130
Propuesta estratégica curricular	130
Fundamentación del currículum	131
Perspectiva curricular	132
Apéndice G.....	137
Plan de comunicación.....	137
Barrera lingüística en el proyecto educativo Happy Ukelele	137
Monitoreo y evaluación continua	142

Índice de tablas

Tabla 1. Plan de gestión de datos	44
Tabla 2. Codificación de datos principiantes	46
Tabla 3. Cronograma en la presente investigación.....	47
Tabla 4. Ventajas y desventajas en la gestión de Happy Ukelele	58

Lista de abreviaturas

CPAC	Centro de Producción Artística y Cultural
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
IA	Inteligencia Artificial
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
SWOT	strenghts, weaknesses, opportunities, threats
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación.

Capítulo 1

Introducción

En la actualidad existen estudios que resaltan la importancia de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como manera novedosa de apoyar los procesos de enseñanza y aprendizaje en temas de innovación educativa. En la presente investigación se encontrarán antecedentes de investigaciones empíricas desarrolladas tanto en un ambiente nacional como internacional sobre temáticas relacionadas a la gestión educativa, liderazgo y tecnologías de la información.

Desde la perspectiva de Rangel y Martínez (2013):

Las TIC tienen el potencial de transformar los procesos enseñanza-aprendizaje de manera innovadora para apoyo de las formas tradicionales y no tradicionales. En diversos estudios, se ha demostrado que fomentan un modelo centrado en el estudiante, apoyan las estrategias de trabajo colaborativo y favorecen el desarrollo de proyectos de investigación, los cuales derivan en aprendizajes más reflexivos, profundos y participativos; asimismo, elevan el nivel de accesibilidad lo que favorece el aprendizaje a lo largo de la vida. (p. 6)

La accesibilidad que brindan las TIC ha permitido el desarrollo de proyectos educativos como el que ocupa este objeto de estudio. En el marco de esta investigación existe una ruptura en la manera tradicional de presencialidad de enseñanza de la música en el proyecto educativo virtual Happy Ukelele.

Como parte del proceso investigativo, en el paradigma de la educación costarricense, surge la iniciativa de gestionar a través de competencias digitales algunos procesos de este entorno virtual, lo cual potenciaría la transformación de nuestro sistema educativo y fomentaría el desarrollo humano a través de la internet, por medio del ejercicio del liderazgo.

El uso adecuado de la tecnología no solo mejora la accesibilidad de la educación musical y la agilización de procesos de gestión, sino que de manera adicional permite crear experiencias de aprendizaje aún más significativas en entornos de enseñanza virtual. Por esta razón, se cree que este tipo de enseñanza en el ámbito no formal puede potenciarse desde la implementación de una herramienta tecnológica que favorezca la gestión del proyecto educativo.

Problematización

En la actualidad, diversos estudios señalan que el método tradicional de enseñanza y aprendizaje basado en libros de trabajo, lecturas, materia escrita en la pizarra en grandes cantidades y escuchar al educador de forma magistral ha cambiado, dado que los modelos de enseñanza y aprendizaje responden a necesidades actuales.

El proyecto de la nueva escuela fomenta la adquisición, por parte de los alumnos, de competencias (conocimientos, actitudes y habilidades). (...) se enfoca la idea de que una escuela digital abierta y presente en el dispositivo de cualquier alumno rompe las barreras físicas: la personalización del aprendizaje se hace posible en el seguimiento, en los grandes espacios, en la elección de horarios y tiempos o en la creación de itinerarios adaptados que se construyen en el edificio digital (Cardoso et al., 2018, p. 149).

Por esta razón, la ruptura con las enseñanzas tradicionales, dentro el marco de esta realidad, requiere nuevas estrategias de enseñanza y aprendizaje que respondan a las demandas socioeducativas actuales y permitan el desenvolvimiento integral de las personas según sus necesidades de acceso a la información.

Se toma como base esta necesidad actual de espacios de enseñanza virtuales, la misma necesidad que crea la inquietud de realizar una investigación en el área no formal de la enseñanza de la música desde el programa de estudio del proyecto educativo virtual Happy Ukelele. Dicho proyecto basa su proceso de enseñanza y aprendizaje en un enfoque virtual, lo cual constituye una innovación en la praxis educativa de la enseñanza de la música en Costa Rica, en donde se descentralizó la presencialidad para dar lugar a nuevos retos desde la era actual.

Debido a lo anterior, este programa de estudio requiere una mejora en el ámbito de la gestión educativa por medio de un liderazgo pedagógico, que permita generar un desarrollo óptimo de la gestión educativa del proyecto educativo virtual. Por otra parte, Happy Ukelele busca desarrollar una gestión educativa que tome como base otras complejidades, y adaptar al programa nuevas herramientas digitales, ya que los sistemas educativos no formales están dirigidos a una extensa población de diferentes contextos sociales, económicos y culturales.

En paralelo, los estudiantes que integran Happy Ukelele son fundamentales para la incorporación y la adaptación de las nuevas tecnologías, además de que el fin es brindar una educación pertinente y de calidad a nivel virtual. Cabe resaltar que el sistema educativo se encuentra en constante evolución, y la implementación de modelos de gestión educativa fuera de lo cotidiano es una práctica común en las instituciones educativas hasta hace poco, razón por la cual surge la necesidad apremiante de crear espacios más interconectados.

El proyecto educativo virtual Happy Ukelele sirve como un ejemplo de innovación, a nivel de gestión educativa, abriendo paso a una nueva era de paradigmas educativos. Esta plataforma virtual ofrece una oportunidad para que todos los agentes involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje se integren, creando un entorno inclusivo para el aprendizaje. Al inclinarse por la conectividad, esta plataforma virtual se convierte en una nueva estrategia educativa en la era digital y desarrolla habilidades de liderazgo pedagógico en los docentes de educación, mediante estrategias de movimiento humano para el fortalecimiento de la gestión educativa.

Al respecto, Alvarado Freer (2018) visualiza grupos informales de aprendizaje cooperativo en las aulas, donde las docentes realizan actividades para centrar la atención de los estudiantes y así promover lo que mencionaron Jhonson, D y Jhonson, R Holubec, E. (1999), sobre mantener un clima propicio para su aprendizaje. De esta manera, se observa que la gestión educativa y la gestión de entornos virtuales no formales son dos aspectos fundamentales en el mundo hoy día, más en un contexto donde la tecnología desempeña un papel crucial en la forma en que aprendemos y nos desarrollamos.

Por otro lado, las organizaciones de entornos virtuales no formales necesitan de los recursos básicos para la administración de plataformas y herramientas digitales que facilitan el aprendizaje fuera de los entornos tradicionales de educación formal. Estos entornos pueden

incluir desde cursos en línea hasta comunidades de aprendizaje en redes sociales o aplicaciones móviles. La gestión efectiva de estos entornos implica garantizar el acceso a la información y los recursos, fomentar la participación activa de los usuarios y mantener un ambiente seguro y colaborativo.

Entre la gestión educativa y la gestión de entornos virtuales no formales, se presentan diversos desafíos y oportunidades. Por un lado, la tecnología ofrece nuevas formas de acceder al conocimiento y de interactuar con él, lo que amplía las posibilidades de aprendizaje más allá de los límites físicos y temporales de la educación tradicional.

La gestión educativa y la gestión de entornos virtuales no formales deben estar orientadas hacia el objetivo común de promover el aprendizaje significativo y el desarrollo integral de los individuos en la sociedad actual. Esto requiere un enfoque colaborativo y adaptativo que reconozca la diversidad de contextos y necesidades de los usuarios, y que aproveche el potencial de la tecnología para que el proceso de enseñanza y aprendizaje sea abierto a todo tipo de personas.

Educación en el contexto post COVID-19

En el contexto de la pandemia del 2020, las instituciones educativas se encontraron con la necesidad de mantener un liderazgo pedagógico eficaz para garantizar la continuidad del aprendizaje y el bienestar de la comunidad estudiantil. Para el análisis de la presente investigación, se ha recopilado información en bases de datos que corresponden a tesis, libros o artículos científicos, muchos de ellos relacionados a la situación actual de la educación en entornos virtuales, esto a raíz de la no presencialidad ocurrida en el año 2020.

La no presencialidad obligó a las personas a tomar rutas alternas en la enseñanza y aprendizaje, y la norma correspondía al uso de herramientas TIC para solventar la falta de infraestructura, por lo cual la capacitación docente y la migración al uso de las tecnologías significó un cambio abrupto para los modelos de enseñanza tradicional. El surgimiento de las nuevas metodologías a raíz de la necesidad de un aprendizaje accesible y continuo ha transformado la realidad educativa en este aspecto.

En esta línea de investigación, se plantea conocer acerca de la gestión para proponer acciones de mejora de la gestión del proyecto educativo virtual Happy Ukelele, a través de un liderazgo pedagógico. Algunos de los procesos que podrían optimizarse son: clases virtuales grupales y personalizadas del instrumento ukelele, métodos como libros físicos a través de la plataforma de Amazon y materiales en PDF como manuales de práctica instrumental guiada o métodos para la enseñanza y aprendizaje de villancicos, material didáctico y capacitaciones a profesionales en la enseñanza de la música. Según los datos arrojados en la aplicación de diagnóstico a dos usuarios del servicio del proyecto educativo, las diferentes praxis educativas de las autoras involucradas en ambientes formales y no formales de enseñanza origina la necesidad de la implementación de un sitio web, blog o redes sociales, que podría realizarse en una infraestructura propia o por medio de un tercero que ofrezca el servicio de Web Hosting (alojamiento de la web).

Esta propuesta pretende ser innovadora en el ámbito de gestión educativa en la educación musical y el liderazgo pedagógico, con el fin de mejorar los procesos en estas organizaciones virtuales.

Esta propuesta resulta importante como ejemplo de mejora en la gestión de este entorno virtual en estudio, a través del ejercicio del liderazgo pedagógico para mejorar procesos relacionados con la planificación curricular, habilidades de liderazgo y gestión educativa.

Pregunta problema

¿Cómo se pueden fortalecer los procesos de gestión educativa virtual del proyecto educativo Happy Ukelele a través del ejercicio de un liderazgo pedagógico?

Antecedentes

En la presente sección, la información se sintetiza desde un criterio de ordenamiento por cronología y localización, primeramente nacional y luego internacional, según las fuentes de investigación.

Antecedentes nacionales

En el ámbito nacional, se encuentran algunos estudios no vinculados a la enseñanza virtual de la música, pero sí en otros espacios. En un abordaje integral, para mejorar el programa de estudio del proyecto educativo virtual Happy Ukelele y fortalecer el liderazgo del educador hace falta hacer un análisis en el contexto del sistema educativo actual y las herramientas digitales existentes hoy día. Por ello, se realizó una revisión de lo que se ha investigado en torno a esta área de la educación, primeramente en el ámbito costarricense y, posteriormente, en el ámbito internacional, por orden cronológico de menor a mayor vigencia.

El anteproyecto del TFG resalta la importancia de la enseñanza no formal del instrumento ukelele, y el papel que tienen las TIC en el tema del liderazgo desde la gestión educativa de un espacio de enseñanza no formal.

En los ambientes de enseñanza no formales, los gestores debieron afrontar algunos retos. Chacón-Ortiz (2015) realiza un estudio en Costa Rica titulado “El proceso de evaluación en educación no formal: Un camino para su construcción”, cuyo objetivo es analizar la construcción de la evaluación en la educación no formal, a partir de una metodología de revisión bibliográfica de tipo: cualitativa, tipo ensayo. Este estudio sigue un enfoque descriptivo, por medio de un instrumento como revisión bibliográfica de antecedentes y sus variables: relación docente-discente. La evaluación en espacios no formales no solo es posible, sino necesaria, dado que es una importante herramienta de transformación social.

Mena y Barrantes (2015) realizan un estudio titulado “Innovación y calidad en la educación no formal: educación técnica TIC desde la región pacífico central”, cuyo objetivo fue determinar la incidencia en el aprendizaje del uso de las TIC en la población de la región del Pacífico Central. En torno al mismo tema también se refieren a que el uso de las TIC es beneficioso para ese tipo de poblaciones y, por ende, para el progreso y desarrollo del país.

Dicha investigación se lleva a cabo con una metodología de revisión de fuentes estatales y revisión bibliográfica de antecedentes, de tipo cualitativo y un enfoque fenomenológico; la muestra fue una parte de la población del Pacífico Central, con instrumentos como observaciones en empresas. Las variables fueron el nivel de formación y el uso de TIC. Se concluye que los programas TIC favorecen la rápida adquisición de conocimientos por parte de

la población en estudio, lo cual indica que no solo es posible sino necesario este tipo de esfuerzos en temas de educación y de abordaje de las TIC en la enseñanza virtual.

Así también, Chávez, Cantú y Rodríguez (2016) desarrollaron un estudio para determinar la importancia entre los entornos educativos donde se integran las TIC y la técnica didáctica de aprendizaje por proyectos, por medio de un enfoque mixto predominantemente cuantitativo con alcance exploratorio. Se aplicaron cuestionarios (C1 y C2) compuestos de 37 ítems, divididos en dos secciones a estudiantes de 4o., 5o. y 6o. de primaria (entre nueve y 13 años) de una institución educativa urbana y pública ubicada en el distrito de Guadalupe, provincia de San José de Costa Rica.

Las autoras determinaron un enfoque de aprendizaje orientado a proyectos apoyado en las TIC. Los datos y su análisis demostraron que las personas estudiantes no son conscientes del enfoque por proyectos que desarrollan de manera muy específica; sin embargo, mencionaron que el trabajo por proyectos consta de varios pasos, que es un proceso que utiliza las herramientas tecnológicas para alcanzar los aprendizajes mediante un trabajo en equipo.

Tomando en cuenta lo anterior, es importante implementar nuevas estrategias en la comunidad estudiantil para llevar más allá de las aulas el conocimiento. En la escuela International Christian School de Costa Rica, Alvarado (2018) desarrolló habilidades de liderazgo pedagógico en los docentes de I y II ciclo de Educación General Básica de las TIC, mediante estrategias de movimiento humano por medio de un enfoque cualitativo-descriptivo, para el fortalecimiento de la gestión educativa. El tipo de investigación utilizada es la cualitativa y la técnica es de grupo focal y entrevista Powell. Los hallazgos de la investigación indican que las personas estudiantes carecen de las habilidades necesarias para una integración en su lugar de trabajo en términos de competencias socioemocionales, ya que tienen dificultades con el trabajo en equipo, entre otros. Esto destaca la importancia de implementar técnicas alternativas para mejorar los planes de estudio, fomentando la cohesión del trabajo en equipo y facilitando la gestión de nuevas ideas de aprendizaje a través de competencias digitales.

Porras, Molina y Fernández (2020) mencionaron, por medio de un estudio con enfoque cuantitativo, la importancia de conocer el diagnóstico de las necesidades reales del mercado actual en el área de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Se llevó a cabo una revisión documental de los estudios recientes a nivel nacional relacionados con las TIC y los

planes de estudio de las universidades públicas de Costa Rica. En cuanto al panorama del mundo actual, constantemente están surgiendo nuevos cambios y se están promulgando nuevas leyes, lo cual indica que la tecnología avanza a un ritmo acelerado, y los conceptos aprendidos en las aulas a lo largo de los años necesitan refuerzo y actualización continua. Esto es crucial para fomentar una buena comunicación dentro de un equipo de trabajo, ya que es vital para una colaboración exitosa y una mayor productividad.

Paralelo a lo anterior, Romero (2020) resalta la importancia de una buena gestión educativa; su investigación destaca competencias académicas de las personas que reflejaron a un personal docente con una buena preparación para el abordaje del currículum. Se efectuó el estudio desde un enfoque cualitativo, Investigación –Acción, por medio de una entrevista aplicada a una población estudiantil de 547 estudiantes, donde se mostraron algunas deficiencias en el desarrollo y potencialización de habilidades como el trabajo en equipo. Se pudo observar que la figura del profesorado es necesaria para orientar y dar guía en los procesos educativos a distancia.

Respecto a la importancia de las relaciones interpersonales, las cuales incluyen dimensiones como el compañerismo, la colaboración y la comunicación, autores como García, Cerdas y Lewis (2022) enfatizan en la necesidad de hacer un análisis para reconocer el clima organizacional y el liderazgo con temas que aportan elementos de análisis sustantivos para el accionar eficiente de los centros educativos. Estos autores utilizaron un enfoque cuantitativo-descriptivo, mediante un cuestionario para la recogida de datos en una muestra probabilística ($n = 657$), compuesta por personal docente activo de los niveles de preescolar, primaria y secundaria. Asimismo, estos autores argumentaron sobre la importancia que tienen los componentes de compañerismo y colaboración para el centro educativo, ya que en la medida que se generen vínculos de confianza y respeto se facilita el trabajo en equipo entre sus miembros.

Por último, en el ámbito nacional la gestión educativa es de suma importancia en los procesos de enseñanza y aprendizaje, como una temática que aporta elementos de análisis, reflexión e interpretación. Rosabal y Barrantes (2022) exponen la reflexión de la institución educativa desde el paradigma de la complejidad, en donde se pueden abarcar la organización

educativa y el liderazgo. El estudio es de tipo cualitativo –descriptivo, y la muestra se basa en artículos bibliográficos.

Antecedentes internacionales

En el panorama internacional, se encuentran muchos más estudios vinculados al objeto de estudio, y se hallan investigaciones que versan sobre competencias digitales en la gestión, liderazgo docente y apoyo emocional para las personas usuarias en la enseñanza del instrumento musical ukelele. Además, se abordan temas como entornos de aprendizaje no formales, liderazgo en la educación del ukelele, educación virtual y el uso de las TIC.

Sánchez y Barraza (2015), en su artículo: “Percepciones sobre liderazgo” en México, brindan conceptos sobre diferentes tipos de liderazgo a partir del método fenomenológico, relacionados con la gestión educativa. Se abarca el liderazgo desde la transformación que ha tenido a lo largo de los años; su objetivo fue determinar patologías de la administración educativa desde el liderazgo en las instituciones educativas, bajo una metodología fenomenológica de tipo cualitativa y enfoque descriptivo. Se utilizaron técnicas como la entrevista a profundidad con una muestra de instituciones formadoras de docentes, desde la variable de influencia del liderazgo.

Se obtuvieron reflexiones sobre las patologías de la gestión educativa. La mayoría de los directivos presentan conceptos similares al liderazgo; y se llega a concluir en la eficacia de ejercer un liderazgo compartido en un espacio de aprendizaje. En la presente investigación, se busca un abordaje desde un estilo de liderazgo pedagógico, que mejore la gestión educativa del proceso de enseñanza y aprendizaje en entornos virtuales de la música, razón por la cual se cree que este estilo de liderazgo es clave para detectar las patologías en la gestión educativa del proyecto.

Por su parte, García, Peregrino, Lasso y Rivera (2015) investigaron sobre la importancia de la educación en la virtualidad desde la articulación entre modelos, enfoques y sistemas mediante un enfoque metodológico de corte mixto con un alcance descriptivo, interpretativo y argumentativo. Para obtener la información usaron la taxonomía de datos para el análisis cualitativo (Atlas/ti.), aplicada a una muestra de 15 instituciones en el campo internacional y

nacional. De esta forma concluyeron que las distintas modalidades de educación en la virtualidad están centradas en el aprendizaje del estudiante, en la gestión que este pueda hacer del conocimiento, en su capacidad para crear redes de aprendizaje mediante la implementación de herramientas tecnológicas.

Ahora bien, Jama y Cornejo (2016), a partir de una investigación con un enfoque mixto-descriptivo y transversal, aplicaron una encuesta a 134 estudiantes de educación general básica superior y 33 docentes en Ecuador. Se obtuvo que los educadores han encontrado un mundo de posibilidades al desarrollo de su práctica docente al integrar las nuevas tecnologías como un recurso más en el proceso de enseñanza.

La sociedad en general se enfrenta a la era digitalizada, un cambio que se vio potenciado a partir de realidades como el COVID 19. En cuanto al ámbito educativo, se observó una gran inclinación hacia la educación virtual, enriqueciendo los espacios de enseñanza. Al respecto, Maldonado (2017) en su estudio “Educación compleja: Indisciplinar la sociedad”, en España, destaca la historia interdisciplinaria de la sociedad de occidente y su incidencia en la educación. Este fue un estudio con metodología de análisis crítico y enfoque positivista, que utilizó como muestra el análisis de la historia de la interdisciplinariedad en la educación.

El resultado es que una educación en modo complejo quiere decir una educación que tenga alternativas a las demandas modernas. Por este motivo, en su investigación hace énfasis en las herramientas para optar por una educación diferente y expone que, en la educación, una buena referencia para educar sería formar comunidades estudiantiles críticas y libres. Los retos de la educación actual es buscar metodologías de enseñanza innovadoras. Esto se relaciona con el objeto de estudio, porque la educación virtual disminuye la brecha del acceso a entornos de aprendizaje.

En la misma línea, Vivas, Martínez y Solís (2020) desarrollaron una investigación sobre el análisis de los procesos administrativos en la gerencia educativa para el desarrollo de las actividades académicas del Liceo Técnico Amelia Courbis de Chile. Se aplicó un cuestionario con la escala de Likert a 25 directivos-docentes que conforman el 30 % de la población, cuyos datos fueron procesados estadísticamente. El enfoque fue cuantitativo-descriptivo, y se destacaron las competencias digitales sometidas a cambios y transformaciones en función de

mejorar actitudes hacia el bienestar de los integrantes de los establecimientos escolares a través del contacto abierto, reflexible y permanente.

Por otra parte, considerando el desempeño del profesorado en el área de educación musical, Tejada, Thayer y Arenas (2020) investigaron sobre la formación musical que recibieron las personas docentes con el fin de determinar si esta influye en su práctica de aula, y si guarda relación con la eficacia que perciben de sí mismos al impartir la asignatura. Mediante un enfoque mixto-descriptivo y exploratorio, los autores recurrieron a solicitudes en la web mediante redes sociales del profesorado chileno y correos electrónicos directos. Se recopilaron datos cualitativos a partir de discusiones en grupo con seis profesores en escuelas chilenas, junto con datos cuantitativos recogidos de 57 cuestionarios en línea. Esta investigación proporcionó una comprensión integral del panorama de la educación musical en las instituciones educativas y permitió concluir que las competencias actuales de la enseñanza musical son escasas. Reconociendo esta brecha, se vuelve necesario enfatizar la importancia de fomentar habilidades digitales dentro de este ámbito a través de un liderazgo efectivo.

Aunado a estas concepciones, Hasek y Ortiz (2021), en su estudio titulado “Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa”, exponen el liderazgo basado como eje de la gestión, los procesos de cambios y el papel del líder. La metodología se basó en revisión bibliográfica de tipo cualitativa, con un enfoque descriptivo y una muestra de investigaciones acerca de liderazgo y gestión, analizado con la variable: protagonismo de liderazgo en la educación. En este estudio se ofrece una aproximación sobre la relación entre gestión educativa y cultura organizacional desde el liderazgo. El autor destaca la importancia que tiene para una institución la figura de líder y considera como eje la importancia de un liderazgo compartido, en donde la comunicación no sea solo horizontal sino de asamblea.

Por otro lado, en un estudio realizado en Ecuador por Cruz (2021), se afirmó que es necesario fomentar un programa de técnicas en gestión educativa con la finalidad de mejorar las competencias profesionales en directivos de la localidad de Quevedo, y así perfeccionar la calidad educativa de las instituciones. Se utilizó un enfoque cuantitativo, no experimental y de tipo descriptivo y donde se empleó un cuestionario a 15 rectores de las principales instituciones de la ciudad.

En esta misma línea, Holguin, Apaza, Ruiz y Picoy (2021), en una investigación que tiene lugar en Venezuela, expusieron sobre las competencias digitales de la educación para ver si existe un mayor nivel entre la comunidad docente y directivos, destacando mayores niveles en las capacidades de comunicación y colaboración. Estos autores utilizaron un enfoque cuantitativo-descriptivo, en un cuestionario a 280 directivos y docentes de dos contextos situacionales. Se concluye que existe mayor nivel de competencias digitales en profesores que en directivos, destacando mayores niveles en las capacidades de comunicación y colaboración, así como también en la creación de recursos digitales, pues se asume un mejor desarrollo de estas capacidades en los sistemas de educación virtual emergentes. Esto a raíz de los modelos educativos surgidos en pandemia, lo cual permitió la creación de programas de educación virtual, preparados para enfrentar dicha emergencia; modelos que hoy juegan un papel crucial en la educación moderna al proporcionar a las personas estudiantes una forma flexible y accesible de aprender.

En relación con las distintas estrategias metodológicas que emplean las personas docentes para evaluar el proceso de aprendizaje del estudiantado, Lara, Mayra, Salas, Atuesta y Alejandro (2022) demostraron el fin de fortalecer la inteligencia emocional, a través de prácticas artísticas mediadas por TIC (implementación de una página web), en los estudiantes del grado séptimo de la Institución Educativa Ciudad Latina del municipio de Soacha, en Colombia. Esta investigación es de tipo cualitativo, cuyo enfoque se enmarca en la investigación acción pedagógica. La muestra estuvo constituida por 38 estudiantes con edades entre los 12 y 14 años. Las técnicas e instrumentos empleados para recolectar y analizar la información fueron el TMMS-24 (Trait Meta-Mood Scale) versión española. Se concluye que existe una evidencia y argumento para afirmar que es factible proponer un programa de técnicas de gestión educativa con la finalidad de mejorar las competencias profesionales en directivos de la localidad.

Dentro de este marco, Flores (2022) llevó a cabo una investigación para analizar alternativas temporales de solución frente al confinamiento, en el sector educación a través del Ministerio de Educación como ente rector, mediante un estudio cualitativo-descriptivo. La autora recopiló información por medio de un Focus Group a una muestra de seis miembros de la comunidad educativa: directivos, docentes y padres de familia, quienes manifestaron de manera libre y espontánea sus opiniones sobre la gestión de la calidad educativa en la educación

virtual hoy día. La autora destacó la importancia de los resultados obtenidos, ya que estos pueden ser considerados en la toma de decisiones para desarrollar nuevas estrategias educativas, con la finalidad de la búsqueda continua de una gestión de calidad educativa. Se concluyó que la gestión de calidad educativa tiene influencia en una buena práctica de la educación virtual, como una alternativa frente al confinamiento.

En Panamá, se realizó un estudio donde investigaron la eficiencia de la tecnología en la educación y su implementación durante el período 2020-2021. Domínguez et al. (2023) aplicaron una metodología de enfoque cuantitativo transaccional a un grupo de docentes de educación primaria. Se destacó la necesidad de aportar nuevas formas de educación que contribuyeran a la capacitación de los educadores para mejorar la enseñanza. Además, se resaltó la importancia de la tecnología, pues consideraron que esta posee enormes potenciales para desarrollarse ampliamente, impulsando el uso de herramientas digitales que sean utilizadas en la capacitación de los educadores en el período mencionado, debido a que la tecnología fue el único medio por el cual se pudo impartir la educación (Domínguez et al., 2023, p. 499).

Asimismo, esta investigación demostró la relevancia de una buena gestión educativa a nivel de liderazgo, debido a que una de las variables independientes es la incorporación de las competencias de aprendizaje y la capacidad de adaptación que tuvieron los educadores en esta modalidad tecnológica para seguir impartiendo el conocimiento en diferentes lugares del mundo.

Por último, Macedo y Delgado (2023) realizaron un estudio que tuvo como objetivo caracterizar el comportamiento organizacional en la mejora de la gestión educativa. La investigación siguió un diseño descriptivo con revisión sistemática; estas revisiones son investigaciones científicas en las cuales la unidad de análisis son los estudios originales primarios que constituyen una herramienta esencial para sintetizar la información científica disponible. Se reconoció que el comportamiento organizacional juega un papel importante en la gestión educativa, con base en una revisión de los artículos de investigación nacionales e internacionales que desarrollaron con anterioridad, e identificaron el comportamiento dentro de las instituciones educativas que garantiza un mejor desarrollo de la gestión educativa.

Esto resalta la importancia que tiene el presente estudio, pues se estaría profundizando en este tema y generando información valiosa respecto a las estrategias de gestión educativa y

liderazgo, así como en destrezas digitales que emplean las personas docentes para evaluar habilidades, pensamiento crítico y resolución de problemas. Este estudio aportaría al sistema educativo costarricense información eficaz sobre las competencias digitales en la enseñanza y el aprendizaje en el ámbito musical, que sirve como base para la toma de decisiones a futuro, en especial en los entornos de educación no formal.

Justificación

En el marco de la enseñanza costarricense, desde la pandemia ocasionada por del COVID 19, diversos espacios educativos han abierto las puertas a la virtualidad, esto en gran medida debido al distanciamiento social. Uno de los espacios con estas características es el proyecto de clases Happy Ukelele, que surgió como respuesta a la necesidad de la nueva era digital a raíz de esta problemática.

A partir de la aplicación del instrumento de grupo focal, en el cual participaron dos exusuarios de esta organización, se detectaron problemáticas importantes a tratar, tales como el tiempo que toma preparar el material para la lección, el desarrollo de la lección misma por medio de las herramientas TIC y los materiales de apoyo que surgen dentro del currículum emergente.

Debido a esta situación, la presente investigación pretende desde un liderazgo pedagógico optimizar la gestión de esta organización y brindar a su comunidad usuaria una mejor experiencia educativa, así como fortalecer este entorno de enseñanza virtual en materia de educación musical, lo que podría servir a otras instituciones virtuales.

En lo que respecta a la gestión de centros educativos musicales no formales de modalidad virtual, según el análisis de la bibliografía presente, no arroja muchos datos en el ámbito nacional ni internacional. Los estudios sobre el ukelele están más direccionados a la implementación de estos en las aulas de los ministerios públicos, razón por la cual se cree que este estudio sirve como pilar en la gestión de centros virtuales a nivel general.

En lo que respecta a la gestión, es decir, a la forma como se planea y ejecuta el proceso de aprendizaje en la educación virtual, es aún un terreno poco explorado. Por lo tanto, no existe unicidad de criterios respecto a la definición de la gestión de la educación virtual como

modalidad de la educación a distancia (Toledo et al., 2020, p. 288). La gestión es un tema complejo para aquellas instituciones tradicionales, y lo es más aún para las organizaciones no tradicionales como las que poseen educación a distancia, como es el caso del proyecto educativo “Happy Ukelele”, que opera bajo la modalidad totalmente virtual. Con el presente estudio, se beneficiarán proyectos educativos que gestionen su trabajo de la misma manera, así como las personas usuarias de la presente organización en estudio.

A partir de la deficiencia evidenciada en la revisión bibliográfica, se observan retos para la gestión de entornos virtuales desde el liderazgo pedagógico. Debido a lo anterior, la importancia de un conocimiento amplio sobre las competencias digitales ayuda a todo tipo de instituciones, pero se vuelve aún más complejo para las organizaciones no tradicionales. En el ámbito de la gestión educativa, el papel del liderazgo tiene una importancia significativa para garantizar el buen funcionamiento y el éxito de las instituciones académicas. Este estudio promueve las herramientas TIC tanto para la comunidad estudiantil y personas docentes, y motiva a las academias que gestionan su trabajo de manera similar a través de la investigación realizada.

Como se indicó, la falta de estudios relacionados en la revisión de literatura resalta los desafíos enfrentados en la gestión de entornos virtuales desde una perspectiva de liderazgo y la mejora de los procesos dentro del programa de estudio de esta organización. Dentro de las instituciones tradicionales, la gestión a menudo sigue procedimientos y estructuras bien establecidos. Sin embargo, cuando se trata de organizaciones en ambientes no formales como "Happy Ukelele", surgen desafíos únicos. Operar en un espacio virtual requiere enfoques innovadores para garantizar prácticas de gestión efectivas, por lo que es esencial identificar cómo enfrentar estos desafíos para alcanzar el éxito de cualquier institución académica.

En un entorno tradicional, los líderes a menudo están físicamente presentes, lo que facilita la comunicación directa entre personas estudiantes, el cuerpo de profesores y la administración. En contraste, en un entorno virtual, los líderes dependen en gran medida de herramientas de comunicación digital para transmitir claramente su visión, metas y expectativas. Este cambio requiere un conjunto diferente de habilidades para mantener la cohesión y eficiencia dentro de la organización.

La mejora continua de procesos es vital para el buen funcionamiento de las instituciones virtuales. En un entorno tradicional, los procesos suelen estar bien establecidos y pueden haber estado en su lugar durante años. No obstante, en una organización virtual los procesos deben ser ágiles y adaptables al contexto digital que se encuentra en constante evolución. La evaluación regular y la mejora de los procesos son necesarias para garantizar que un programa de estudio permanezca de forma eficiente y competitiva.

Al abordar estos desafíos y centrarse en mejorar procesos de gestión a través del liderazgo pedagógico en entornos virtuales, este proyecto educativo y otros podrían verse beneficiados. Esta investigación no solo arroja luz sobre las complejidades de gestionar organizaciones no tradicionales, sino que también proporciona ideas valiosas y recomendaciones para mejorar la efectividad de las instituciones virtuales.

Cabe destacar que, en el ámbito de la educación no formal, el papel de los líderes dentro de las instituciones educativas es de suma importancia. Estos líderes, a menudo denominados directores educativos o administradores, desempeñan un papel crucial en la configuración de la dirección general. La eficacia y el éxito de estos entornos de aprendizaje tiene mucho que ver con un liderazgo directivo y orientación que contribuyan significativamente al crecimiento y desarrollo académico de los estudiantes en diversas plataformas en línea.

Un aspecto clave de la importancia de los líderes en las instituciones educativas no formales es su papel para fomentar un entorno de aprendizaje propicio para desarrollar nuevas técnicas de aprendizaje y mantener un ambiente llamativo para las personas usuarias. Aunado a lo anterior, los líderes efectivos tienen la capacidad de crear un sentido de comunidad y pertenencia entre las personas estudiantes que pueden estar geográficamente dispersos. Al establecer canales de comunicación claros, promover la colaboración y brindar apoyo, los líderes pueden mejorar la experiencia de aprendizaje general para la comunidad estudiantil en entornos virtuales, y promover así una gestión que supla las necesidades de cada usuario.

Además, los líderes en instituciones educativas virtuales son fundamentales para garantizar la calidad y relevancia del contenido educativo que se ofrece y son responsables del desarrollo del plan de estudios, el diseño de la instrucción y las estrategias de evaluación que se alinean con los objetivos y metas de aprendizaje de cada institución. A través de su liderazgo pueden mantener los estándares académicos y promover la mejora continua en las ofertas

educativas. Un liderazgo pedagógico en instituciones educativas no formales virtuales también desempeña un papel importante en la promoción de la innovación y la adaptación a las tecnologías actuales.

En consecuencia, a los líderes se les encomienda estar al tanto de las últimas tendencias y avances en herramientas y técnicas de aprendizaje en línea. Al incorporar prácticas innovadoras y aprovechar la tecnología de manera efectiva, pueden mejorar la participación y los resultados de aprendizaje de las personas estudiantes en entornos virtuales. En esta misma línea, los líderes en instituciones educativas en ambientes no formales sirven como mentores y modelos a seguir tanto para la comunidad estudiantil como para los miembros del cuerpo docente. Su estilo de liderazgo, valores y compromiso con la excelencia académica establecen el tono para toda la institución, al fomentar una cultura de profesionalismo, responsabilidad y mentalidad de crecimiento.

Además, según el pensamiento dialógico que realizaron Paul et al. (1995; citados en López, 2013), los líderes pueden inspirar a otros a esforzarse por la excelencia, además de promover un proceso de construcción colectiva transdisciplinar y de intercambio de opiniones. Es por esto que el papel de los líderes en instituciones educativas no formales virtuales, a través del liderazgo pedagógico, es indispensable para el éxito y la eficacia de estos entornos de aprendizaje, ya que su influencia se extiende más allá de las tareas administrativas para abarcar la creación de una cultura de aprendizaje positiva, garantizar la calidad educativa, fomentar la innovación y servir como mentores y modelos a seguir. A medida que la educación virtual continúa en evolución, el papel crítico de los líderes en guiar y dar forma a estas instituciones solo se hará más fuerte en la búsqueda de la excelencia académica y el éxito estudiantil.

En conclusión, las prácticas de liderazgo y gestión se hacen efectivas al reconocer los desafíos únicos planteados por las organizaciones no tradicionales y enfatizar la mejora continua de procesos, y las instituciones educativas pueden prosperar en el cambiante panorama digital. La investigación que se realizará en este ámbito sirve como base para mejorar el liderazgo y la gestión educativa en entornos virtuales.

Objetivos generales y específicos del proyecto

Objetivo general

Fortalecer los procesos de gestión educativa virtual en el proyecto educativo de música Happy Ukelele a través de habilidades de liderazgo.

Objetivos específicos

1. Identificar las habilidades de liderazgo que se han implementado en la gestión de entornos virtuales aplicables a los procesos del proyecto educativo.
2. Analizar los procesos de gestión actuales como planificación estratégica curricular, accesibilidad y plataformas de servicios.
3. Diseñar una propuesta, con base en la información recopilada, para fortalecer los procesos de gestión virtual a través de la implementación de habilidades de liderazgo.

Gestión del proyecto educativo virtual de enseñanza de la música “Happy Ukelele”

Happy Ukelele es un proyecto educativo privado con clases en línea para el aprendizaje del instrumento musical ukelele. Este instrumento no se ofrece en entornos de enseñanza formal, sino que se considera un instrumento de saber popular, por lo cual la persona interesada en acceder al aprendizaje de este generalmente es autodidacta. Sin embargo, al no poseer todas las personas la capacidad de autoaprendizaje, se ofrece una alternativa para la enseñanza de este saber popular a través de la plataforma “Google Meets”, en lo que se ha constituido como un proyecto educativo de enseñanza virtual cuyo alcance ha tenido aceptación en Costa Rica y países como Belice o Canadá.

Happy Ukelele ofrece diversos servicios como clases virtuales individuales y personalizadas del instrumento ukelele, métodos como libros físicos a través de la plataforma de Amazon y, además, material en PDF como manuales de práctica instrumental guiada o

métodos para la enseñanza y aprendizaje de villancicos. El proyecto es liderado por Mariela Jiménez Montero, quien es profesora de música y docente del proyecto educativo, y actualmente cuenta con estudiantes de diversas edades que comprenden los niveles escolares, de secundaria, universitarios, trabajadores y adultos mayores.

Actualmente, Happy Ukelele ofrece convenios de descuento con la tienda Retro Tone guitars en la compra de ukeleles de marca “Kala” y “Córdoba”, de manera que la sociedad costarricense puede verse beneficiada para obtener un mejor acceso a los recursos educativos para aprender a tocar el ukelele.

El proyecto educativo ha capacitado a más de 10 docentes que pertenecen al área de la música en las nuevas metodologías de la enseñanza del ukelele, y pretende expandir las metodologías desarrolladas en la clase a otros entornos educativos.

Contexto del espacio organizacional

El proyecto educativo Happy Ukelele se ubica en el espacio temporal de 2020 a 2024. El desarrollo de las lecciones se enmarca en la virtualidad y el alcance actual comprende los países de Costa Rica y Belice.

El proyecto pedagógico ha incluido a personas de otros países, uno de ellos fue Canadá durante el año 2020. Cabe destacar que, durante la pandemia, por motivo del distanciamiento social, existían varias restricciones para quienes decidían impartir lecciones acerca de instrumentos musicales; en ese momento el proyecto educativo virtual surge como necesidad al cese de nombramientos del Ministerio de Educación Pública y las bajas oportunidades laborales que para los músicos existían en ese entonces.

El modelo de enseñanza es totalmente virtual, dado que respondía a las necesidades de las acciones contra el COVID 19; empero, esta forma de enseñar ha perdurado hasta el año 2024, y permite enseñar y aprender sin tener contacto físico en varios lugares del mundo. Este proyecto educativo se relaciona con el fácil acceso a los entornos de aprendizaje musicales, la creación de material didáctico para el estudio y enseñanza del instrumento ukelele, la capacitación de personal en educación musical en el ejercicio de la enseñanza de este instrumento y de centros educativos que contemplen este material dentro de su currículum.

Happy Ukelele nace en el 2020, a raíz de la necesidad de ofrecer un aprendizaje del instrumento ukelele en un entorno virtual que facilite la adquisición de conocimientos a través de herramientas virtuales, en el cual la persona estudiante sea capaz de adquirir la destreza en la ejecución del instrumento desde un entorno que le sea cómodo. El deseo de que la música sea accesible para todas las personas, independientemente de sus intereses, características y realidades se materializa a través de las clases que a su vez fomentan el redescubrimiento personal.

Según lo analizado, después de aplicar el presente diagnóstico de la organización Happy Ukelele, la muestra ha indicado algunos aspectos que se quieren detallar a continuación sobre la gestión y organización del objeto de estudio presente:

1. El proyecto Happy Ukelele requiere mejoras en el área de gestión, en concreto cuando se accede a la comunidad usuaria y a los diferentes servicios, dado a que planear las lecciones y la retroalimentación demanda mucho tiempo para la persona docente.
2. La virtualidad representa un reto para la persona docente y, por ende, se requieren diversas estrategias educativas para que puedan llevar a cabo los objetivos propuestos en la clase.

Paralelo a lo anterior, estos hallazgos destacan la importancia de las competencias digitales para optimizar la experiencia académica virtual en la enseñanza musical, en línea con las perspectivas académicas sobre el panorama educativo tecnológico que se mantiene en constante evolución.

Capítulo 2

Marco teórico

A continuación, se presentan los fundamentos teóricos de la presente investigación, los cuales se agrupan en dos temas: el liderazgo y la gestión; y en subtemas que comprenden: el liderazgo pedagógico, la gestión de instituciones virtuales, liderazgo educativo y educación musical virtual.

Aspectos teóricos

La recopilación de datos teóricos en una investigación fundamenta el tema en estudio. Además, ofrece una contextualización de los conceptos clave abordados en la propuesta de trabajo final de graduación para que los y las lectoras puedan comprender a profundidad las temáticas abordadas.

En esta investigación se realiza una recopilación de fuentes bibliográficas electrónicas de las bases de datos disponibles en la Universidad Nacional, relacionadas con la administración, gestión educativa, gestión de entornos virtuales, organización, liderazgo y educación musical virtual para los estudiantes y docentes.

La educación tanto en Costa Rica como a nivel internacional ha presentado importantes cambios en los últimos años con la implementación de las competencias digitales, la cual se basa en cambios metodológicos sobre cómo impartir la enseñanza utilizando las herramientas TIC desde un punto de vista integral, enfatizando tanto en las necesidades como en los retos de un mundo globalizado. Esto exige pensar en procesos educativos de calidad, en los que se potencie el desarrollo de habilidades, destrezas, valores y actitudes que incentiven la criticidad en los estudiantes.

Ahora bien, como parte de esta concepción, el desarrollo de habilidades tecnológicas toma un rol primordial en la mediación pedagógica de la enseñanza de la música en el proyecto educativo Happy Ukelele. Se incluyen procesos dinámicos metodológicos sobre cómo impartir y evaluar las clases de un instrumento musical desde un punto de vista más tecnológico, integral,

enfaticando las necesidades y los retos de llevar a toda la población estrategias didácticas que dicho proyecto educativo ofrece pensando en los procesos educativos de calidad.

De esta forma, el marco teórico se dividirá en los siguientes subtemas: administración, gestión educativa, gestión de entornos virtuales, liderazgo, liderazgo educativo, liderazgo pedagógico y educación musical virtual. Estas son las temáticas principales para desarrollar un plan estratégico curricular en el proyecto educativo virtual Happy Ukelele.

Las concepciones modernas sobre liderazgo (en países como España) han ampliado el ejercicio de este, y puede verse ejercido incluso por parte de la comunidad, del cuerpo estudiantil y de las personas encargadas de familia, dado que como expone Delgado (2005), estos agentes se involucran con la mejora de los proyectos educativos. De esta manera, se puede hacer una distinción entre persona líder (que posee ciertas características y valores desde la perspectiva entitativa), directiva (que ejerce el cargo directivo), administradora y gestora. Estos son conceptos que a través de los años se han utilizado como sinónimos o cuyas fronteras son borrosas o están interrelacionadas.

El concepto de liderazgo educativo nace desde la administración. Según Díaz y Veloso (2019) comprende “un área de investigación y de la práctica educativa que analiza las posibilidades de agencia de los sujetos y sus organizaciones educativas en el entramado social” (p. 12). El liderazgo educativo responde en función de metas comunes y no puede ni debe despegarse de la microsociedad que representa la escuela actual.

Desde la perspectiva de Salas (2003), “la administración educativa es una disciplina compleja que involucra lo educativo, lo administrativo y a otras disciplinas (...). La administración educativa se encarga, por lo tanto, de administrar el currículum, con base en determinado paradigma educativo” (pp. 14-15). Dentro de este artículo, se abren debates de si es una disciplina científica, debido al amplio estudio de la organización educativa.

Según esa concepción, se puede intuir que la administración se encarga directamente de la organización como núcleo que comprende áreas como políticas públicas o currículum; mientras que la gestión educativa recae directamente sobre todos los elementos de la organización educativa desde el liderazgo como entidad común de múltiples aristas, como lo es también el equipo humano. A continuación, se brindan algunas definiciones de cada uno de estos apartados.

Administración

La administración es un término que ha sido investigado por muchos autores, incluso hoy día se ha convertido en una carrera universitaria; su estudio ha tenido varias teorías y enfoques utilizados a lo largo del tiempo. Sin embargo, Segredo (2016) indicó que los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales. Además, se debe destacar que las organizaciones deben ser lideradas por personas capaces y con un compromiso ante la sociedad y los miembros que integran a esa organización.

De allí la importancia de la información que aportan estos estudios, debido a que este campo proporciona insumos al sector administrativo de la institución para que, de forma coordinada y planificada, diseñen estrategias de cambio encaminadas y estimulen el desarrollo académico y organizativo en las instituciones educativas no formales. El propósito es prevenir los problemas antes de que se presenten y buscar las soluciones pertinentes según cada caso para evitar las consecuencias negativas en el desempeño de la institución. En relación con lo anterior, la administración existe porque hay recursos financieros, materiales y humanos que se deben organizar para el cumplimiento de las metas que establezcan las organizaciones; aquí cabe señalar que las metas y objetivos varían dependiendo su naturaleza.

Sumado a lo anterior, García, Juárez y Salgado (2018) definen la administración como experiencias de procesos cognitivos de mayor dificultad, a partir de la consideración de aspectos como las interrelaciones, el liderazgo, los conocimientos, los procedimientos pedagógicos, el manejo de aspectos legales, económicos, tecnológicos, entre otros, que modelan la situación humana en las relaciones de estas instituciones. Además, el equipo investigador, desde su perspectiva, considera esta definición la más apropiada debido a que reconoce el talento y esfuerzo de las personas, más allá del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. También, es la forma en la que se le da una verdadera importancia al capital humano, recurso que debe ser priorizado en cualquier organización.

A partir de las afirmaciones anteriores, se abordará el concepto de gestión educativa y su importancia en entornos virtuales que, como se indicó anteriormente, contempla otras vertientes. Asimismo, es un término relacionado con los sistemas educativos, los cuales están dirigidos a todo tipo de población, donde las personas que integran un centro educativo formal

y no formal son fundamentales para su funcionamiento, de manera que se brinde una educación pertinente y de calidad para formar ciudadanos competentes para la sociedad.

Gestión educativa

Se considera importante brindar algunas generalidades sobre el concepto de la gestión en entornos virtuales, debido a que se tomará como base para la gestión educativa del proyecto educativo virtual Happy Ukelele. De acuerdo con Gutiérrez (2020), la gestión educativa se define como un sistema de actividades estratégicas y planificadas que posibilitan la administración del desarrollo de la educación.

La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la ejecución de instrucciones que vienen del centro educativo. Las personas que tienen las responsabilidades de conducción deben tener un mismo discurso y trabajar en equipo para realizar las gestiones adecuadas según las necesidades que se presenten en una organización, ya que deben planificar y ejecutar el plan, pues el concepto de gestión connota tanto las acciones de planificar como las de administrar.

La gestión educativa abarca una serie de procesos que van desde la planificación curricular del programa de estudio del proyecto educativo, hasta la evaluación del aprendizaje por ejecución. También, implica la coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para garantizar que el proceso educativo se lleve a cabo de manera efectiva y eficiente dentro de Happy Ukelele.

En este sentido, se trata de un ejercicio complejo que requiere una comprensión profunda de las necesidades y capacidades de los usuarios del programa, así como de las dinámicas sociales, culturales y políticas que influyen en el sistema educativo. Al respecto, Gutiérrez (2020) define la gestión de la educación como el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permiten llevar a la práctica la teoría explicativa del desarrollo de la educación. A medida que la gestión educativa se adapta a estos contextos cambiantes, se enfrenta a las diversas necesidades socioculturales, al mismo tiempo que responde a las demandas de la modernidad.

Como lo expone Álvarez Sánchez (2013), la gestión como tal surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social, la cual está sujeta a los cambios

operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico. Por lo tanto, la gestión educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias, y por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales.

Desde la perspectiva de Salas (2003), “la administración educativa es una disciplina compleja que involucra lo educativo, lo administrativo y a otras disciplinas (...). La administración educativa se encarga, por lo tanto, de administrar el currículum, con base en determinado paradigma educativo” (pp. 14-15). Dentro de este artículo, se abren debates de si es una disciplina científica, debido al amplio estudio de la organización educativa.

Siguiendo esta concepción, se puede intuir que la administración se encarga directamente de la organización como núcleo que comprende áreas como políticas públicas o currículum. Mientras que la gestión educativa recae directamente sobre todos los elementos de la organización educativa, tanto desde el liderazgo como entidad común de múltiples aristas como lo es también el equipo humano.

Gestión en entornos virtuales

Por otra parte, Vitoria et al. (2022) mencionaron que la gestión educativa es una temática que aporta elementos de análisis, reflexión e interpretación. En este caso particular, se ha intentado un acercamiento desde el paradigma de la complejidad, el cual queda abierto para ser enriquecido con nuevas miradas. Acerca del tema, Tigre, Delgado y Gavilanes (2016) mencionaron que la gestión surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico.

En este sentido, el desarrollo de habilidades mediante las herramientas digitales utilizadas en las clases del programa en estudio han sido la base del objeto de estudio del proceso actual de investigación. Su gestión se fundó a raíz de la pandemia en el año 2020, razón por la cual presenta desafíos en materia de recursos tecnológicos y las barreras de contacto en la expresión artística musical.

Debido a esto, las estrategias en la mediación no presencial siguen siendo situaciones que se buscan mejorar en los procesos de gestión, un tema complejo para aquellas instituciones tradicionales, pero lo es más para las organizaciones no tradicionales como las que poseen educación a distancia. Este es el caso del programa de estudios del proyecto educativo virtual Happy Ukelele, que opera bajo la modalidad totalmente virtual.

Con respecto a lo anterior, Díaz-Arce (2021) señala que las competencias digitales constituyen procesos vitales para diferenciarlas de otras habilidades necesarias para el trabajo con las TIC. Estas competencias revisten una necesidad importante en el contexto actual de la COVID 19, tanto por sus deficiencias en la población general, como en el ámbito educativo.

Liderazgo

El liderazgo, en el nuevo paradigma educativo, es indispensable para que el proyecto o centro educativo alcance los objetivos propuestos para un proyecto y que este sea logrado mediante el trabajo conjunto de los miembros de la comunidad educativa. Sierra Villamil (2016) considera que el liderazgo educativo tiene que ver con las personas y sus comportamientos frente a sus cualidades, características y competencias de los líderes a nivel individual, lo cual se proyecta en la organización educativa. En consecuencia, las competencias directivas refuerzan el liderazgo educativo representado en los líderes y, por ende, promueven la calidad educativa y la eficiencia en sus procesos.

Según la perspectiva del autor, el liderazgo es una actitud que se proyecta a la organización y trae consigo múltiples beneficios si es ejercido desde la calidad educativa. Para lograrlo, se requieren habilidades como la empatía, la organización y la prioridad a la planificación estratégica, por esta razón el liderazgo desempeña un papel fundamental en el éxito de las organizaciones educativas, ya que está formada por material humano, individuos con emociones y personalidades distintas.

Es esencial que quienes conforman estas organizaciones empleen diversas estrategias de enseñanza y aprendizaje para establecer climas organizacionales, donde las personas se sientan cómodas, motivadas y confiadas para cumplir con objetivos establecidos. Al priorizar estos aspectos, los líderes educativos a nivel musical pueden crear ambientes que impulsen resultados

positivos y apoyen el crecimiento y desarrollo de los miembros involucrados. Los líderes pueden promover la integración de la educación musical en el currículum escolar como una parte integral de la experiencia educativa de los estudiantes. Esto implica colaborar con los departamentos académicos para diseñar programas de estudio que incorporen la música de manera atractiva, aprovechando las competencias digitales para enriquecer la enseñanza y el aprendizaje.

Aunado a lo anterior, Cadena (2020) mencionó cómo el liderazgo ha tomado gran importancia, no solo se ha convertido en uno de los principales argumentos de la literatura empresarial, sino en una de las mayores preocupaciones de las organizaciones educativas. La educación actual exige cambios significativos, como la búsqueda del líder pedagógico, considerando que los seres humanos son diferentes. Se necesitan directores líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio. A pesar de que existe una gran diversidad de enfoques teóricos con respecto al liderazgo en general, hay un acuerdo en el estudio del liderazgo y la capacidad de las personas líderes para influir sobre sus seguidores de forma positiva.

De acuerdo con Gonçalves (2019), el liderazgo de servicio hacia las personas y sus necesidades precede y da forma a un estilo de liderazgo cuyo propósito es la motivación-inspiración para liderar; es decir, la causa o misión que el líder quiere adoptar, y no resulta de sus cualidades de liderazgo preexistentes. En las instituciones educativas existe gran interés por el liderazgo, ya que es una necesidad conducir eficaz y eficientemente los centros educativos para lograr que sus colaboradores se comprometan de forma voluntaria y se alcancen los objetivos comunes de la institución. El liderazgo es indispensable en el modelo de gestión educativa y el motor de cualquier organización, ya sea en ambientes formales, como no formales.

El liderazgo desempeña un papel primordial en la promoción de la educación musical y el aprovechamiento de las competencias digitales para enriquecer esta experiencia. Es de suma importancia promover la integración curricular utilizando las competencias digitales, con el propósito de fomentar el desarrollo profesional y facilitar la colaboración con los usuarios para mantenerlos informados por medio de una plataforma en internet. Los líderes directivos pueden

impulsar el desarrollo integral de los usuarios para fortalecer el papel de la educación musical en la sociedad y llevar a todos los lugares del mundo un liderazgo de servicio.

Cordero (2022), en su estudio sobre el impacto del liderazgo de servicio en la clasificación y dominios de las escuelas de excelencia también conocidas como Escuelas Cinco Estrellas, indagó que los directores académicos presentaron una evaluación sobre su liderazgo en sus entornos académicos, así como de sus logros administrativos y el aprovechamiento académico de los estudiantes.

A pesar de esta diversidad de enfoques teóricos con respecto al liderazgo en general, es importante rescatar la importancia del liderazgo, la capacidad de los líderes para influir en otras personas. En este sentido, la definición de liderazgo está ligada a la noción de poder, pero por lo contrario un líder debe ser un ejemplo a seguir, tomando en cuenta sus valores éticos.

Según Botero (2018), las definiciones de liderazgo seleccionadas son parte de enfoques diferentes, pero todas ellas en conjunto presentan una serie de rasgos comunes. Por eso, el liderazgo de una persona se mide por la magnitud del cambio provocado por una persona en su grupo; es decir, por la diferencia entre las distintas formas de conducta del líder medio o modal. En consecuencia, el liderazgo se puede ejercer tanto en las decisiones como en las acciones, por ellos las personas líderes son agentes de cambio social y se caracterizan por el ejercicio de convencer a los equipos y departamentos de trabajo que conforman las organizaciones para que trabajen de forma paralela y con un solo fin: cumplir con las metas de todos los miembros del equipo y de la organización.

En conclusión, en el sistema educativo actual el liderazgo juega un papel fundamental en la promoción de la educación musical y el uso de las competencias digitales para enriquecer esta experiencia. A través de nuevas estrategias y un compromiso con la excelencia educativa, los líderes directivos pueden impulsar el desarrollo integral de los estudiantes y fortalecer el tejido cultural de la sociedad. Se debe tomar en cuenta que un liderazgo pedagógico debe tener una visión clara y convincente para la educación musical en la era digital, reconociendo su importancia en el desarrollo cognitivo, emocional y social de los estudiantes que son los usuarios del proyecto educativo Happy Ukelele. Este compromiso inspira a toda la comunidad educativa a adoptar nuevas prácticas y aprovechar al máximo las herramientas digitales disponibles.

En el presente trabajo de investigación, se toma como referencia el liderazgo pedagógico como herramienta para la mejora de la gestión del proyecto educativo Happy Ukelele, pero se mencionan otros tipos de liderazgo con el fin de ampliar el panorama para futuras investigaciones y evidenciar la complementariedad de cada uno de ellos.

Liderazgo pedagógico

A lo largo del tiempo han surgido diferentes estilos de liderazgo, a partir de la necesidad que tienen las instituciones educativas para alcanzar objetivos propuestos y mejorar su desempeño. Acevedo (2020) mencionó cómo el liderazgo pedagógico es una herramienta clave para optimizar el desempeño docente, además de que se encuentra estrechamente vinculado con el proyecto, y brinda las estrategias requeridas para enfrentar la “crisis educativa” que nos desafía para buscar soluciones a posibles conflictos.

Así también, para lograr los objetivos previstos en el presente trabajo de investigación, tales como el diseño de un plan de mejora en la gestión, se ha tomado como base el liderazgo pedagógico que contribuya con el desarrollo del presente proyecto educativo, y visibilice la labor que desde el ejercicio docente y de gestión se desarrolla como propuesta educativa.

Bolívar (2010; citado por Contreras, 2016) entiende por liderazgo pedagógico:

La capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos. La influencia ejercida no se basa en el poder o autoridad formal. (p. 241)

Desde la perspectiva de Bolívar (2010), se busca la mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje, para lo cual se han desarrollado en la presente investigación un plan de comunicación, un proyecto de mejora en la gestión y un plan de comunicación bajo un enfoque constructivista de los aprendizajes.

Liderazgo educativo

Delgado (2005) destaca que el liderazgo educativo es la capacidad de dotar a la organización escolar de un sentido crítico para influir en el comportamiento de esta. A su vez, sirve como factor esencial en la mejora de los resultados académicos, así como en la gestión de los establecimientos educativos para terminar con éxito un objetivo en común de la cultura organizacional de cada institución.

Aunado a lo anterior, Valdés (2017) resalta la idea de conformar un modelo organizacional capaz de fundamentar, diseñar e implementar acciones que fortalezcan el rol del líder escolar a partir de la investigación, innovación y la experiencia práctica en escuelas y liceos del país. Al agregar al liderazgo la palabra educativo, se complementa la definición para decir que el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de las personas estudiantes.

Por ende, el liderazgo educativo enfatiza la necesidad de apartar los modelos de liderazgo tradicionales para dirigirse a uno más orientado en mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y el rendimiento escolar. Investigaciones como las de Raza y Sikandar (2018) han identificado el liderazgo docente como un componente clave del liderazgo educativo, siendo un factor determinante en la calidad general de la enseñanza y aprendizaje de las personas estudiantes.

En conclusión, y desde la perspectiva de León et al. (2024), el liderazgo docente es un elemento esencial y se ha acreditado también en los últimos tiempos como rasgo fundamental de la escuela exitosa como un valor agregado para cumplir con los objetivos propuestos.

Educación musical virtual

Cardoso, Mella, y Suárez (2018) indican que, en la sociedad contemporánea, dinámica y cambiante, la utilización de espacios virtuales promueve la motivación de estudiantes y profesores a participar en procesos educativos de una manera diferente. Esto se debe a que facilitan la interacción de la comunidad, además de que propicia en gran medida el aprendizaje cooperativo, unido al desarrollo de la creatividad y la trasmisión de experiencias al mundo entero.

El proyecto de la nueva escuela fomenta la adquisición por parte de los alumnos, de competencias como conocimientos, actitudes y habilidades, y se enfoca la idea de que una escuela digital abierta y presente en el dispositivo de cualquier alumno rompa las barreras físicas como la personalización del aprendizaje se hace posible en el seguimiento, en los grandes espacios, en la elección de horarios y tiempos o en la creación de itinerarios adaptados que se construyen en el edificio digital.

Dávila Sanabria et al. (2015) presentaron los aspectos teóricos y metodológicos en la creación de ambientes de aprendizaje a través del diseño e implementación de un sitio web como apoyo a los procesos de investigación. El diseño metodológico se enmarcó en la investigación acción participativa con estrategias pedagógicas y didácticas apoyadas en el uso de las TIC.

Las competencias digitales juegan un papel importante en el proceso de mejora en la enseñanza y aprendizaje de la educación musical, debido al contexto en que vivimos hoy día. Al incorporar herramientas y plataformas digitales, los estudiantes pueden explorar una gran cantidad de estilos musicales, crear sus composiciones y colaborar con compañeros a nivel global.

Además, las competencias digitales permiten a los estudiantes acceder a una amplia gama de recursos musicales, tutoriales e instrumentos virtuales que ofrece la plataforma del proyecto educativo, fomentando el aprendizaje independiente y la creatividad. Con una sólida base en habilidades digitales, los músicos aspirantes pueden utilizar las herramientas TIC de manera efectiva en el panorama digital, expandir sus horizontes musicales y adaptarse a las tendencias en evolución de la industria musical con confianza y de forma profesional.

Capítulo 3

Marco metodológico

El marco metodológico de esta investigación comprende un abordaje desde un enfoque cualitativo para el tratamiento de los datos, así como se enmarca en un paradigma constructivista dentro del ejercicio de una investigación acción y un estudio autobiográfico.

Paradigma de la investigación

De acuerdo con los postulados de Aguilar (2018), el constructivismo aborda los componentes de la educación, los cuales son la persona estudiante, la persona docente y la evaluación; por esta razón se considera que el paradigma de esta investigación es constructivista. Hoy la comunidad estudiantil es capaz de transformar un conocimiento que se le presenta y construir nuevos aprendizajes a partir de la guía que el maestro ha dado; también, en algunos casos, son capaces de cuestionar lo que aprenden a diario, investigar y, a la vez, tomar la iniciativa por su propia cuenta.

En el caso de esta investigación realizada en el proyecto educativo Happy Ukelele, se propone una mejora en el plan de estudios para promover un aprendizaje constructivista y una visión antropológica que involucre a todos los agentes del proceso educativo. En consecuencia, se crean métodos didácticos que llamen la atención y se ejecutan las partituras de las lecciones impartidas de una forma de fácil acceso para la población estudiantil. Finalmente, se podría mejorar el desarrollo de enseñanza y aprendizaje mediante la implementación de tecnologías.

Serrano Tejero y Pons Parra (2011) señalan que el constructivismo y los enfoques de esta índole en educación se establecen dentro de un sistema en el cual, con base en los mecanismos y los componentes intermental o intramental, funcionan como fundamentos del aprendizaje colaborativo para la creación de aprendizajes compartidos en el proceso de creación de conocimientos. Desde esta perspectiva, el constructivismo se fomenta desde la reflexión y se potencia una práctica que evidencia la necesidad de mejorar entornos educativos a partir del análisis de resultados por parte de las personas investigadoras. Se centra en el análisis del contexto educativo del proyecto educativo virtual Happy Ukelele.

Según Porlán (2002), en el constructivismo el profesorado es una de las variables determinantes del cambio escolar que promueve nuevas estrategias de enseñanza para que las clases sean más atractivas para los usuarios, aprendan haciendo, y se ejecute lo aprendido en la academia digital. Asimismo, se indica que dicho cambio ha de ser el resultado de actuaciones tanto en factores externos y contextuales (características del puesto de trabajo, condiciones laborales, organizativas y administrativas, entre otras), como la contextualización de la organización al ser virtual, y factores internos relacionados con su conocimiento profesional. Es más, ambos tipos de cambios son interdependientes y se influyen y refuerzan mutuamente.

El pensamiento subjetivo es valioso para las personas investigadoras, debido a que el proyecto educativo cuenta con una población general que habita en diversos lugares de Costa Rica y fuera del país. Por lo tanto, estos últimos deben acoplarse al horario de atención del plan de estudios, mediante una plataforma establecida por la fundadora del proyecto educativo.

Enfoque de la investigación

La presente investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, cuyas características se pueden definir de la siguiente manera: “la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista ‘fresco, natural y holístico’ de los fenómenos, así como flexibilidad” (Hernández Sampieri et al., 2006, p. 26).

Desde esta perspectiva, Fernández (2016) expresa que la investigación cualitativa surge como paradigma alternativo al paradigma racionalista, puesto que entre las diferentes disciplinas existentes en el ámbito social existen variopintas problemáticas, interrogantes, cuestiones y restricciones que no se pueden abordar en su extensión a través de la metodología cuantitativa. Por ende, surge una nueva metodología procedente de la antropología, la sociología y la etnografía, entre otros.

De esta manera, la presente investigación realiza la revisión de datos desde la interpretación en profundidad de estos, así como ofrece una contextualización de la organización Happy Ukelele en tiempo, por medio de entrevista a la persona directora, así como

un grupo de discusión en el cual se ofrecen detalles holísticos que presentan la información desde múltiples aristas.

Como lo expone Gurdían (2007), “la investigación cualitativa se basa en un replanteamiento de la relación sujeto-objeto” (p. 54). El objeto de estudio de esta investigación se basa en la gestión de la organización descrita, y el sujeto de estudio es abarcado por las investigadoras; una de ellas conforma también la encargada del proyecto educativo.

Método: Investigación acción

Desde la perspectiva de Elliot (1990), la investigación acción es un estudio de una situación social para mejorar la acción misma. En este sentido, no se utilizan pruebas científicas y las teorías no dependen de ellas, sino que ayudan a las personas a actuar en concordancia. Cuando se mencionan situaciones concretas, en esta investigación se enmarcan en analizar los procesos de gestión del proyecto educativo Happy Ukelele, y en la manera de actuar del modo más inteligente. Se basa en realizar a través del liderazgo una propuesta de mejora desde esta virtualidad.

La investigación acción en educación busca ser partícipe del proceso y analizar desde una reflexión profunda los datos obtenidos para generar nuevos conocimientos o propuestas de mejora a determinada situación. Por esta razón, el presente trabajo tiene como uno de sus objetivos una propuesta de mejora de los procesos de gestión.

Participantes de estudio

La población muestra de esta investigación comprende las personas usuarias y exusuarias del proyecto educativo virtual. De acuerdo con Barrera y Guapi (2018), en las instituciones educativas la virtualidad es una herramienta de transferencia de conocimiento que facilita la adquisición, asimilación y construcción de este. Las personas participantes también comprenden expertos en áreas de gestión, así como la docente y fundadora, y se encuentra una población mixta en edad, género y nacionalidad.

Categorías de análisis y categorías derivadas

Categorías de análisis

Dentro de las categorías de análisis, en la presente investigación se detallan las siguientes:

- **Liderazgo pedagógico**

Se considera el liderazgo como: “el proceso a través del cual un individuo influye en un grupo de individuos para alcanzar una meta común” (Alcázar, 2020, p. 90). Con esta categoría se identifican las habilidades de liderazgo efectivas en diversos entornos educativos virtuales que ya se han aplicado, con el propósito de lograr los fines de la gestión de la organización en estudio.

- **Gestión**

Toledo et al. (2020), en un estudio realizado en Chile, determinaron que la educación virtual es una modalidad de aprendizaje que ha crecido de forma exponencial en la práctica, pero aún es materia pendiente la difusión de cómo se gestiona el proceso educativo. Se determinan las demandas de la sociedad actual.

- **Planificación curricular**

Esta se relaciona con la sistematización del currículum, el cual es definido por Sacristán (2010) como la: “partitura que regula los episodios aislados de las acciones” (p. 16). La presente categoría sirve para analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del proyecto educativo Happy Ukelele en materia de planificación curricular, con el fin de diseñar una propuesta de mejora.

La planificación curricular es un eje que se busca analizar en la presente investigación, dado que, según el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), las entrevistas aplicadas y el grupo de discusión puede verse fortalecido desde la gestión del

proyecto educativo. De acuerdo con Mineduc (2016; citado por España Bone y Viguera Moreno, 2021), esta categoría se define como acciones con propósito para el cumplimiento de objetivos y para guiar la práctica docente hacia el éxito. Uno de los fines de la planificación es optimizar el tiempo, lo cual ha sido un factor determinante en el funcionamiento del proyecto educativo virtual.

- Implementación de herramientas TIC

Desde el abordaje de Suárez (2020), se indagó sobre la importancia del docente en el desarrollo de estrategias orientadas a fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje con mediación de las TIC en el ámbito educativo.

En la actualidad pospandémica existe una necesidad de utilización de las herramientas digitales para llevar la educación a todo tipo de personas dentro y fuera de nuestro país. Dichas herramientas generan oportunidades de accesibilidad y evitan gastar tiempo en el desplazamiento hacia el lugar de estudio.

- Cultura institucional

Según De La Hoz Blanco (2017), la cultura institucional y los estilos de gestión son componentes básicos de la dimensión institucional de la práctica docente. El trabajo de los docentes se realiza al interior de una organización educativa, donde se expresan las creencias, concepciones pedagógicas, formas de comunicación, decisión, organización, relación, valores, normas de comportamiento e importancia de resaltar las relaciones interpersonales.

En este punto, cabe destacar que el proyecto educativo virtual Happy Ukelele posee una mezcla entre expresión artística y valores educativos que definen significativamente a sus estudiantes de forma general. La cultura institucional dentro de este objeto de estudio se fundamenta en principios como el respeto, solidaridad, responsabilidad, humildad, sinceridad, además de adaptabilidad a las necesidades de las personas participantes en el plan de estudios, lo que ha sido indispensable para continuar con su desarrollo académico a nivel musical. Así también, en el contexto del proyecto educativo, se deben destacar factores económicos, políticos

y sociales con los que esta cuenta dentro de su cultura organizacional, incluida la importancia de trabajar en equipo manteniendo el respeto por el bienestar de todos.

Subcategorías de investigación

Desde la categoría de liderazgo se pueden encontrar:

- **Habilidades de liderazgo:** La habilidad se refiere a hacer algo bien o tener el conocimiento para hacer algo de una buena manera; por ejemplo, se puede pensar en habilidades blandas, duras, autoconocimiento, cultivo del conocimiento, poder de delegar, habilidades de agilidad (Hiriyappa, 2018).

Dentro de la categoría de gestión se ubican:

- **Procesos de gestión educativa virtual,** en términos de la formación de competencias de las personas estudiantes. Según Vargas-Murillo (2021):

La gestión de un entorno virtual de aprendizaje, a diferencia de un entorno presencial suscrito al salón de clases y a la exposición por parte del profesor, ofrece la oportunidad de incorporar elementos conceptuales, procedimentales y actitudinales que facilitan una formación en competencias en los estudiantes, además de la interculturalidad al trascender las fronteras impuestas por la distancia. (p. 84)

- **Gestión educativa virtual:** “Con respecto a la gestión educativa, se puede decir que esta variable forma parte de la organización de todas las instituciones educativas e involucra a los individuos que la conforman” (Cavagnaro y Carvajal, 2021, p. 137).

En cuanto a la planificación curricular:

- **Currículum:** “Currículum es, entonces, aquello que debe ser llevado a cabo en las escuelas, es el plan o la planificación, por la cual se organizan los procesos escolares de enseñanza/aprendizaje” (Rasco y Félix, 1994, p. 2).

Con respecto a la cultura institucional se destacan:

- Valores institucionales.
- Implementación de herramientas TIC.

Instrumentos o técnicas de recolección de información cualitativas

Para el desarrollo de la recogida de datos, en la presente investigación se confeccionaron diversos instrumentos y técnicas aplicadas en variadas fuentes de información. Escobar, López y Marín (2018) consideraron que en investigación los métodos deben ajustarse a una “pertinencia contextual”.

García (2015) señaló que es posible elaborar lecturas y relecturas del mundo real en donde se lleva a cabo el proceso investigativo, con el propósito de lograr un acceso a la realidad, una estancia con los actores y un involucramiento directo con ellos para potenciar al máximo sus capacidades y, de este modo, intervenir en la problemática determinada. La intervención en la presente problemática se abordó a través de los siguientes instrumentos de investigación (*apéndices A.1, A.2, A.3*: instrumentos de recolección de información):

- Revisión bibliográfica: “Una búsqueda bibliográfica es una recopilación sistemática de la información publicada relacionada con un tema” (Vilanova, 2012, s. p.). En este caso particular, se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:
 - Exploración de definiciones sobre habilidades de liderazgo.
 - Determinación y delimitación de habilidades de liderazgo propicias aplicables a la gestión del proyecto educativo en estudio.
 - Impacto de las habilidades de liderazgo en la gestión de entornos virtuales.
 - Desde los antecedentes de investigación y nuevas fuentes de información de artículos y tesis como: Vargas- Murillo (2021) “Diseño y gestión de entornos virtuales de aprendizaje”.
- Entrevista en profundidad: Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. Lejos

de asemejarse a un robot recolector de datos, el propio investigador es el instrumento de la investigación, y no lo es un protocolo o formulario de entrevista. El rol implica no solo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas (Taylor y Bodgan, 2008, p. 195).

La entrevista se aplicó el día 17 de octubre de 2024 a la persona encargada de la gestión del proyecto educativo en estudio. Este instrumento consta de 10 preguntas abiertas, el cual se aplicó a través de la plataforma Zoom y, posteriormente, se realizó una transcripción de la información. El objetivo principal de la entrevista era conocer el estado actual de la gestión del proyecto educativo Happy Ukelele, así como contrastar la información brindada con el análisis FODA realizado en la etapa diagnóstica. La entrevista se confeccionó con base en tres ejes principales: la gestión, el liderazgo y la planificación curricular.

El grupo de discusión se aplicó el día 3 de marzo de 2024 a dos exusuarios del proyecto educativo en estudio. La entrevista consta de seis preguntas abiertas por medio de un grupo focal. La ejecución y aplicación del instrumento se llevó a cabo mediante el recurso de Zoom, herramienta digital con la cual se grabó dicho instrumento, autorizado por el entrevistado número 1 y la entrevistada número 2.

Se realizó con el objetivo de conocer el estado actual del plan de estudios, el liderazgo ejercido por la persona encargada y la gestión del proyecto educativo Happy Ukelele, así como comparar la información brindada con el análisis FODA realizado en la etapa diagnóstica.

Inteligencia Artificial (IA)

Según Herrera (2023), la Inteligencia Artificial (IA) está transformando la investigación y la academia de manera significativa. Este sistema incluye la redacción de manuscritos hasta el análisis de datos, como lo plantea el autor.

Es importante reconocer que las herramientas digitales han mejorado los procesos de investigación científica; sin embargo, cabe señalar que se debe tener cuidado con el uso apropiado y bien equilibrado de esta. Debido a que la IA se encuentra ligada a un enfoque

digital, carece de la capacidad de involucrarse en interacciones humanas que analicen las dinámicas interpersonales o reconozcan las necesidades contextuales.

Por otra parte, en este estudio la transcripción de la información se realizó por medio de un transcriptor perteneciente a Microsoft 365, el cual permite convertir de voz a texto, tomando como base el idioma configurado. Se validó que la información de la transcripción fuera correcta, comparando el escrito que se obtuvo después de la edición junto a los videos guardados de las reuniones y entrevistas, para así escribir con claridad las palabras de cada una de las personas participantes; es decir, se utilizó tiempo de calidad para hacer las comparaciones por parte de las investigadoras.

Fases de investigación

Dentro de la presente investigación se identifican diversas fases sobre las cuales se dio pie a la resolución de la problemática inicial. Dichas fases pertenecen a la perspectiva teórica de Elliot (1993), quien evidenciaba la necesidad de mejorar la calidad de la hipótesis sobre la cual se está investigando. Asimismo, afirmaba que la investigación acción se fundamentaba desde cuatro fases que comprenden: el diagnóstico (identificación), plan general (planificación), ejecución del plan general (ejecución) y revisión de la implementación (evaluación).

Cada una de las fases en la presente investigación se analizan bajo la perspectiva de Elliot (1993) y Talancón (2007).

Fase de diagnóstico: análisis FODA, identificación del problema

De acuerdo con Elliot (1993), en esta fase la persona investigadora identifica la problemática que debe solucionar. En el presente trabajo se realizó un análisis FODA inicial que arrojó como resultado la necesidad de mejorar la gestión del proyecto educativo Happy Ukelele desde un abordaje más tecnológico que visibilizara el proyecto de clases virtuales.

Desde la perspectiva de Talancón (2007), estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, se refiere a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Según el autor, un análisis FODA consiste en realizar

una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, proporcionan un diagnóstico sobre la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, sobre las oportunidades y amenazas que se presentan durante la investigación.

Así también, se conoce como una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Durante la investigación, se destacaron algunas fortalezas que incluyen los recursos considerados valiosos presentes en el proyecto educativo, tales como los materiales didácticos elaborados por su fundadora, las herramientas tecnológicas que se utilizan para impartir las lecciones desde las plataformas en internet, las redes sociales para la difusión del proyecto educativo y sus diversas promociones durante el año para sus estudiantes. Otra fortaleza es la misma capacidad competitiva de Happy Ukelele desde su abordaje para ser un apoyo entre las personas que desean aprender nuevas prácticas en su desarrollo personal, lo cual evidencia una situación favorable en nuestro medio social.

Por otra parte, Talancón (2007) define una debilidad como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la academia realiza en forma deficiente. Por ejemplo, la parte curricular de Happy Ukelele muestra debilidades debido a que los planes de estudio del proyecto educativo virtual aún se encuentran en desarrollo.

En cuanto a las oportunidades, se valora la capacidad de atención de la fundadora y profesora a cargo del proceso de enseñanza–aprendizaje de las personas participantes del proyecto educativo virtual de música.

Fase de planificación: plan general de acción

Elliot (1993) señala que la investigación acción tiene sus raíces en la necesidad de mejorar una realidad previamente identificada como problema. Por esta razón, la fase de planificación del proceso de investigación en el proyecto educativo virtual Happy Ukelele implicó una selección cuidadosa de los métodos de recolección de datos apropiados.

Tomando en cuenta la importancia de abarcar la información más importante y contextual que la investigación cualitativa puede generar, las investigadoras optaron por una

variedad de técnicas, incluyendo entrevistas en profundidad, grupos focales y un análisis de bibliografía. Las entrevistas en profundidad permitieron a las investigadoras involucrar directamente a los estudiantes, criterio experto y administrador del proyecto educativo virtual, ahondando en sus experiencias personales y desafíos dentro del entorno de aprendizaje virtual. Lo anterior permitió una exploración profunda de las complejidades de la experiencia en educación musical virtual, proporcionando perspectivas invaluable que podrían haber pasado desapercibidos en otro tipo de enfoque.

La combinación de estos métodos cualitativos permitió al proyecto educativo virtual Happy Ukelele obtener una amplia gama de datos gracias a las personas participantes de esta investigación, y de la planificación de los instrumentos evaluados, ya que abarca experiencias subjetivas, percepciones por parte de las personas entrevistadas y factores contextuales en los escenarios de la educación musical virtual. Esto sirve como base para el desarrollo de enfoques de instrucción más efectivos y centrados en el estudiante, así como para la implementación de nuevas técnicas de aprendizaje utilizando herramientas digitales.

Fase de ejecución: ejecutar el plan general

Esta fase se trabaja en función de las anteriores preguntas de investigación y de los objetivos de la presente investigación cualitativa. Una vez que están definidos, se procede a aplicar instrumentos de recolección de datos como entrevistas en profundidad y grupos de discusión. Se elaboran los diferentes consentimientos informados y se validan los instrumentos antes de aplicarlos. En la fase de ejecución se encuentran ubicados los procesos de recolección de información, para posteriormente analizar los datos recolectados.

Se documenta la información y la transcripción de los grupos focales y entrevistas en profundidad para su posterior análisis en la fase 4. Algunos ajustes en los instrumentos de evaluación fueron necesarios a raíz de la revisión de validación de instrumentos de evaluación.

Fase de evaluación: revisión de la implementación

Se centra en analizar la información compilada con los instrumentos de recolección de datos, de esta forma puede definirse como fase de reflexión para elaborar teoría (Latorre, 2007). Se parte del supuesto de si se han logrado los objetivos de estudio, y la respuesta al problema de investigación; es decir, por medio de la comparación de la teoría recopilada y la fase de planificación se genera la nueva teoría que se utilizará para plantear la propuesta de mejora en la gestión del proyecto educativo. Se redactan conclusiones a la luz de esta evaluación y recomendaciones según corresponda para futuras investigaciones. Se realiza la documentación de la información definitiva y se ponen a disposición los datos utilizados, los cuales pueden resultar útiles para futuros investigadores. Finalmente, se citan los aspectos que funcionaron y los que no en la sección de “recomendaciones”.

Plan de gestión de datos

La gestión de datos se refiere a un proceso para organizar, almacenar, preservar y compartir los datos arrojados por la investigación de una forma cuidadosa, donde se proteja información sensible, teniendo en cuenta el interés científico, académico, administrativo, personal y contextual, con el objetivo de favorecer su reproducción. Valentín Torrecilla (2014) menciona que en la gestión de datos de la investigación científica se deben tomar en cuenta no solo las publicaciones, sino todo el proceso de recolección de datos para que estos estén disponibles y accesibles en la red.

En conclusión, la gestión de los datos no solo se trata de mantenerlos accesibles para compartir con otras personas, sino más bien de sacar el provecho de los resultados que arroja dicha recolección, además de resaltar su valor por medio de un análisis en profundidad. Así también, se facilita la toma de dedicaciones informadas a las investigadoras para fomentar la innovación en este caso particular y asegurar su sostenibilidad, ordenando y sistematizando los recursos obtenidos durante la investigación. A continuación, se presentan de forma ordenada los aspectos esenciales de este plan (Tabla 1):

En la Tabla 1 se halla el tratamiento que recibieron los datos en la presente investigación acción:

Tabla 1.

Plan de gestión de datos

Criterio	Información
Set de datos	Set de datos para análisis de los procesos de gestión del proyecto educativo de música virtual Happy Ukelele mediante el ejercicio del liderazgo
Afiliación institucional	Universidad Nacional de Costa Rica Centro de Investigación y Docencia en Educación Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo
Fechas de recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de recolección: 2024-03-20 • Cierre de recolección: 2024-10-11
Fechas de curación de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio de curación de datos: 2024-09-20 • Fecha de fin de datos: 2024-10-12
Estado (de los datos)	<ul style="list-style-type: none"> • curados
Método, técnicas e instrumentos para la recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas en profundidad • Grupo de discusión • Revisión de bibliografía
Idioma	Español
¿Quién tiene acceso a los datos?	Los accesos se brindarán en primera instancia a la persona investigadora, quien tendrá la totalidad de la investigación El repositorio de datos de la Universidad Nacional
Formatos para texto	<ul style="list-style-type: none"> • .txt. • Notas a mano escaneadas • Video MP4 • Imágenes .jpg
Fuentes de información	Exusuarios del proyecto educativo, informantes 1 y 2, gestora de proyecto privado informante 3, persona gestora experta informante 4, directiva del proyecto educativo directiva 5
Volumen	<ul style="list-style-type: none"> • Dos entrevistas • Una aplicación de un grupo de discusión • Dos guías de entrevista en profundidad
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Los documentos se encuentran en formato Word y se comparten por medio de las entrevistas vía Zoom, que se graban y se descargan en MP4 • Las transcripciones de entrevistas se localizan en formato .docx

	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los archivos correspondientes en la investigación están en las computadoras y dispositivos móviles de las personas investigadoras • Carpeta: Gestión educativa • Recolección de datos: junio 2024 • Subcarpeta: “entrevista Gaby”
Criterio de asignación de nombres	Se procedió a anonimizar a las personas participantes por medio de las restricciones de acceso a los datos completos
Versiones	Solamente hay una versión de los datos presentados
Almacenamiento y seguridad	Los archivos se resguardan en la carpeta de la universidad y en las computadoras de las autoras
Tipos de transformaciones que recibirán los datos	<ul style="list-style-type: none"> • Anonimizar a las personas participantes por medio de las restricciones de acceso a los datos completos • Escaneo de material impreso
Datos compartidos	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Guía de entrevistas • Guía de grupos de discusión
¿Dónde se compartirán?	http://10.0.96.45:4000/handle/11056/24357
Peso	Datos comprimidos en un archivo de Drive
Licenciamiento	Licencia abierta en repositorio de la Universidad Nacional y para fines educativos
¿Cómo citar el set de datos?	Jiménez, M y Marín, G. (2025). Plan de Datos Análisis de los procesos de gestión del proyecto educativo de música virtual Happy Ukelele mediante el ejercicio del liderazgo

Nota: Elaboración propia.

Codificación

Se toma en cuenta la perspectiva de Acevedo (2011), quien indica cómo el análisis de un proceso incluye la codificación como una de sus partes, y es aquella en la cual se segmentan y se reorganizan los datos por medio de códigos o categorías que sustentan el trabajo interpretativo. Para la investigación se tomó en cuenta la importancia de mantener resguardados los datos de las personas participantes de estudio.

En la Tabla 2 se encuentran las diferentes codificaciones aplicadas a cada uno de los datos recopilados por las personas investigadoras y que guiarán su proceso de identificación en el análisis de estos.

Tabla 2.

Codificación de datos principiantes

Personas participantes	Codificación
1. Exalumno del proyecto educativo virtual.	Entrevistado número 1
1. Madre de exalumno del proyecto educativo virtual.	Entrevistada número 2
2. Directora de la Escuela Privada en Palmares de Alajuela.	Entrevistada número 3 (criterio experto)
3. Fundador y administrador del proyecto educativo musical virtual y presencial.	Entrevistada número 4 (criterio experto)
4. Fundadora e investigadora del proyecto educativo virtual Happy Ukelele	Entrevistada número 5 (gestora)

Nota: Elaboración propia.

Criterios de análisis de la información

Se observa la información obtenida de los diferentes instrumentos de recolección de información y se clasifica según las categorías y subcategorías.

Se define la pertinencia y relevancia de dicha información para el tema en estudio.

Se justifica la importancia de abordar una propuesta de mejora en la gestión de la organización Happy Ukelele según la recogida de datos inicial.

Triangulación:

En el Capítulo 5 se redactan conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones.

Se realiza una propuesta de mejora en la gestión del proyecto educativo Happy Ukelele, que permita tomar la información recopilada para fundamentar dicha propuesta.

En la Tabla 3 se encontrarán las fases, tareas y fechas correspondientes al trabajo realizado por las investigadoras:

Tabla 3.

Cronograma en la presente investigación

Fase	Tarea	Fecha de inicio	Fecha de fin
Planeación	Definición del problema y objetivos	20 de enero de 2024	30 de agosto de 2024
	Revisión de antecedentes	2 de marzo de 2024	30 de junio de 2024
	Análisis FODA de la organización Happy Ukelele, construcción de instrumentos de evaluación, confección de consentimientos informados, confección de validación de instrumentos	15 de marzo de 2024	05 de octubre de 2024
Investigación diagnóstica	Recolección de datos inicial	29 de marzo de 2024	30 de junio de 2024
	Análisis preliminar de datos	30 de abril de 2024	05 de octubre de 2024
Acción	Implementación de instrumentos de recolección de datos	05 de octubre de 2024	17 de octubre de 2024
	Entrevista en profundidad a la directora de la organización Happy Ukelele	17 de octubre de 2024	17 de octubre de 2024
	Entrevista en profundidad a un gestor de centro privado virtual musical	11 de octubre de 2024	11 de octubre de 2024
	Entrevista en profundidad a un gestor de un centro privado	25 de setiembre de 2024	25 de setiembre de 2024
	Validación de instrumentos de recolección de datos	02 de octubre de 2024	02 de octubre de 2024
Evaluación	Análisis de resultados de la recolección de datos	20 de octubre de 2024	1 de noviembre de 2024

Proyecto	Elaboración del proyecto educativo, el plan de comunicación y la estrategia curricular.	Enero de 2025	21 de marzo de 2025
Cierre	Reflexiones y conclusiones del Capítulo 5	Marzo de 2025	Abril de 2025
Validación	Elaboración de un cuestionario de preguntas abiertas para realizar la validación por opinión de experto. Elaboración de entrevista para realizar la validación por medio de la ejecución de un plan piloto. Análisis de los resultados de dichas validaciones.	Mayo de 2025	Junio de 2025

Nota: Elaboración propia.

Criterios éticos aplicados y aspectos de validez y confiabilidad

La presente investigación tiene un enfoque parcial de autoestudio, ya que la investigadora lleva a cabo un análisis de su propio proyecto y funge como única fuente de información directa y personal de la organización. Se menciona que existe anuencia de parte de esta y se ha codificado como entrevistada número 5 (gestora), por lo tanto, se garantizó la transparencia, reflexión y cuidado de los datos en cuanto a aquellos que puedan ser sensibles, en cuyo caso no serán expuestos o quedarán anónimos por medio de la codificación de dichos informantes en el estudio.

Las personas partícipes firmaron consentimientos informados, en los cuales se detalla el tratamiento de su información y los riesgos que implica participar en el estudio (*Apéndice B*). El análisis de los datos recolectados será utilizado exclusivamente para proporcionar información con fines educativos e investigativos; por lo tanto, los resultados se dejan accesibles y públicos en pro de la educación costarricense.

Con el fin de proteger la identidad de cada participante, se anonimizó la información y no se comparten o publican datos sensibles o personales. Se asignaron códigos no numéricos a cada persona para eliminar cualquier vinculación con su identidad o repercusión futura a raíz de la implementación de esta investigación, y su privacidad se respetó en todo el proceso y las fases del trabajo.

En los apéndices A, B y C se encuentran las plantillas de instrumentos de recolección de datos y consentimientos informados para las personas participantes, así como la validación de dichos instrumentos por una persona experta en el ámbito investigativo.

En la presente investigación se recolectan datos cualitativos por medio de entrevistas a profundidad, un grupo de discusión que comprende personas exusuarias, expertos en gestión y directiva del proyecto. Estos datos obtenidos se han analizado con el fin de realizar el tratamiento debido y proporcionar confiabilidad en el estudio. Desde este abordaje, las personas investigadoras han retratado fielmente la obtención de resultados y se ha interpretado la información de una manera transparente, con el propósito de obtener la mayor cantidad de información contextualizada a la realidad de la organización en estudio.

Con respecto a la validez interna de la investigación, los datos se analizaron desde una triangulación metodológica: “Referida a la aplicación de diversos métodos en la misma investigación para recaudar información contrastando los resultados, analizando coincidencias y diferencias” (Aguilar y Barroso, 2015, p. 74). Esto con el fin de lograr una comprensión más profunda de los datos brindados por las personas participantes del estudio.

De manera más específica, se realiza la triangulación entre métodos, la cual “consiste en la combinación de métodos cualitativos o cuantitativos de investigación en la medición de una misma unidad de análisis” (Aguilar y Barroso, 2015, p. 75). Esta permite brindar nuevos significados y contrastar información.

Debido al carácter de la presente investigación, se llegó a la saturación de datos, lo cual permitió seleccionar información puntual que estuviese en concordancia con las categorías presentes. Estos indicadores permiten analizar y responder adecuadamente a las preguntas de investigación iniciales, lo que garantiza al mismo tiempo que la información obtenida es suficiente para llevar a cabo una resolución del problema de investigación. En el análisis de datos se muestra que las respuestas entre un método de recolección y otro algunas veces se

repetían, por lo que algunos análisis de categorías se solidificaron y de esta manera se llegó a la saturación.

Capítulo 4

Análisis e interpretación de la información

En este capítulo se presentan y analizan los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información: aplicación de tres entrevistas en profundidad con tratamiento de anonimización de datos, respectivamente. Estas aplicadas a persona directora de la organización Happy Ukelele, a persona experta gestora de un centro de enseñanza privado, a experto gestor de un centro de enseñanza virtual de la música y un grupo de discusión con la participación de dos exusuarios del servicio de la organización Happy Ukelele.

El diseño de los instrumentos de recolección aquí presentados se encuentra en el Apéndice B del documento, así como los formularios de consentimiento informado. Este tratamiento de los datos permite presentar de una manera fiel la recolección de la información y rescata los puntos más importantes para su análisis. Lo anterior, desde una triangulación que contrasta y compara la información obtenida dentro de una metodología cualitativa que brinda transparencia en este proceso.

A la luz de los resultados, se puede encontrar en la sección “apéndices” un proyecto aplicado al objeto de estudio, en el cual se trabaja sobre la mejora de la gestión del proyecto educativo en miras de la intervención curricular, comunicativa y del acceso a recursos educativos que facilite el proceso de enseñanza y aprendizaje, el cual se abordó desde la perspectiva del constructivismo y el liderazgo pedagógico.

Hallazgos de información según categoría

Categoría de análisis: liderazgo

Subcategorías de análisis: habilidades de liderazgo

De acuerdo con los instrumentos de recolección utilizados para la búsqueda de datos, durante la aplicación de la entrevista en profundidad a la entrevistada número 5 (gestora) se expresa que aún no ha definido un tipo de liderazgo. Debido a su atención centrada en la persona

que accede al proyecto educativo podría tratarse de un liderazgo de servicio, aunque no fue señalado bajo esa definición por la persona entrevistada.

También, se hace alusión a que no había reflexionado en torno al liderazgo, sino que suele ubicarse en la parte más baja de la jerarquía. Incluso comenta que desea desarrollar las siguientes características en la gestión del proyecto educativo, ordenadas según relevancia para el proyecto educativo:

1. Gestión del tiempo
2. Adaptabilidad
3. Visión estratégica

El liderazgo de servicio no fue mencionado explícitamente con ese término por la entrevistada número 5 (gestora), pero puede verse reflejado desde la perspectiva de la entrevistada número 2, quien comentó que estaba muy satisfecha con los servicios que se le brindaron tanto a ella como a la madre y a su hijo de cinco años durante el tiempo de pandemia. Cuando su hijo recibió las clases de Ukelele de forma virtual, se ofreció un tratamiento empático y personalizado (entrevistado número 1 manifiesta estar muy agradecido) [sonríe].

Por otra parte, el entrevistado número 1 mantiene la misma forma de pensar de la entrevistada número 2, y expresó sentimientos de agradecimiento y cariño por la forma de enseñar y el carisma que se presenta desde la gestión del programa.

La entrevistada número 4 cita algunas áreas a tratar en la gestión educativa desde un abordaje del liderazgo:

Cuando hablamos de un recurso humano estamos hablando que ese docente es un multiplicador de la enseñanza, y gracias a eso puede existir un verdadero motor que lleva a cualquier negocio adelante, entonces las necesidades del personal, llámese todas y no solo las necesidades, se deben incentivar.

Se destacan las necesidades del personal dentro de una institución educativa. El liderazgo que se evidencia en el proyecto educativo, al recibir la información por parte de la entrevistada número 5 (gestora) de colocarse en la parte más baja de la jerarquía, responde a un liderazgo de servicio. No obstante, la entrevistada número 3 (criterio experto) se identificó personalmente con un liderazgo basado en valores, debido a que tiene que ver con el hecho de trabajar más en equipo, lo cual en el proyecto educativo se ve identificado por la importancia que las personas usuarias de la plataforma representan para la persona líder del proyecto.

Asimismo, la entrevistada número 5 (gestora) señala la teoría del liderazgo emocional, dado que implica una serie de factores como el *coaching* dentro de una institución, que refleja también una cultura organizacional. En el caso de ese centro privado, se trata de un colectivo que parte de la experiencia de las personas trabajadoras (no solamente la persona líder), la cual se va adquiriendo de la vida, tanto personal como laboral, lo que permite a las personas madurar y crecer a través de los errores. Por esta razón, se considera que una persona líder debe tener la capacidad de sobreponerse ante diferentes situaciones (resiliencia) y adaptar su forma de liderazgo según la situación en la cual se encuentre ella o sus personas colaboradoras. Lo anterior destaca también un liderazgo situacional que encaja con el tipo de liderazgo utilizado en los centros educativos privados exitosos en su cultura institucional.

Desde el análisis de la presente categoría, el liderazgo situacional y transformacional se ve reflejado en la gestión de entrevistada número 3 (criterio experto) y entrevistada número 4 (criterio experto), y algunas de las características mencionadas por parte de entrevistado número 1 y entrevistada número 2, con respecto a las habilidades de liderazgo presentes en el proyecto educativo, en concreto en el carisma y la empatía.

Estas son habilidades que dentro de la entrevista aplicada a la entrevistada número 5 (gestora) no se mencionó como parte de las habilidades que se quieren desarrollar, ni destacó que las posea. De manera que debería considerarse para el presente proyecto educativo en estudio la construcción de un tipo de liderazgo que enmarque la visión de dicha organización.

Ahora bien, en la búsqueda de mejoras en la gestión educativa del presente proyecto en estudio, las líneas del liderazgo pedagógico deben ir orientadas y enmarcadas hacia el tipo de

liderazgo de servicio que se obtuvieron de la entrevistada número 5 (gestora), y hacia fortalecer las habilidades que se tienen establecidas como el carisma y la empatía.

Ubicarse en la más baja jerarquía del proyecto supone para el diseño de la propuesta retomar las habilidades de liderazgo citadas por las personas participantes, tales como la resiliencia, el compromiso con los valores institucionales, las necesidades del personal (otros agentes involucrados) y el *coaching*.

Categoría de análisis: Cultura institucional

Según Domínguez et al. (2025), “la diversidad dentro de una empresa fomenta la creatividad y la eficiencia. Una fuerza laboral diversa aporta una variedad de habilidades e ideas, lo que puede conducir a soluciones innovadoras y mejores capacidades de resolución de problemas” (p. 2974). Happy Ukelele ha demostrado dentro de su cultura organizacional la noción del bien común hacia las demás personas y está ligada a la solidaridad. Este sentido es fundamental en un entorno de apoyo, sano y de comunicación asertiva, donde cada persona participante en el plan de estudios se sienta valorado y respetado.

Es indispensable incorporar la conciencia social, el pensamiento crítico y el cuidado tierno en la formación de líderes, para desarrollar dentro de la cultura los valores culturales del proyecto educativo y que se mantengan a lo largo del tiempo como parte institucional en Happy Ukelele. Estos factores nos ayudan a cultivar líderes a futuro que son no solo competentes, sino también empáticos con las demás personas y socialmente responsables. Fomentar una cultura de paz y reflexión en el proyecto educativo Happy Ukelele alienta a las personas participantes a pensar de forma analítica y asertiva hacia los demás.

En conclusión, la cultura institucional resalta valores en un entorno que no solo prepara a las personas participantes para roles de liderazgo, sino que también infunde un sentido de responsabilidad para trabajar en equipo.

Subcategorías de análisis: valores institucionales, implementación de herramientas TIC

Durante la fase de diagnóstico (análisis FODA, identificación del problema), y según el modelo propuesto por Elliot (1993) que se utiliza en la presente investigación, se realizó un análisis FODA, el cual arrojó que el proyecto educativo presenta un enfoque creativo en la enseñanza de la música y el desarrollo del currículum a través de programas personalizados. Así como la importancia de crear el acceso de las personas estudiantes sin importar edad, nacionalidad o metas en cuanto al aprendizaje del instrumento. No obstante, según la aplicación de un examen de artefactos en este diagnóstico FODA, los valores no están presentes de forma explícita en las herramientas virtuales con los cuales el proyecto educativo se representa (se marca “no existe”).

Desde el abordaje de este mismo diagnóstico, se comprende que existe anuencia de parte de la gestión para adaptar sus materiales a esta diversidad cultural que presenta la institución, y se promueve la música como un medio de expresión y de aprendizaje lúdico, por encima de la transmisión de conocimientos musicales. Desde el análisis de la categoría anterior hay un comportamiento organizacional que muestra un ejercicio de liderazgo de servicio y características como la empatía y el carisma.

En esta línea, el artículo titulado “Comportamiento organizacional en la gestión educativa 2020” (Vásquez y Bardales, 2020) muestra un diseño descriptivo de revisión sistemática, en el cual la unidad de análisis fueron estudios originales primarios que constituyen una herramienta esencial para sintetizar la información científica disponible. El artículo se ha centrado en las características del comportamiento organizacional en la gestión educativa. Se alcanzaron las revisiones sistemáticas de 10 artículos científicos sobre el comportamiento organizacional en la gestión educativa y en el contexto de la crisis económica internacional, cada uno de diferentes bases de datos. Todos pertenecían a tipos y diseños de estudios descriptivos y se evidencia que el comportamiento organizacional desempeña un papel vital para mejorar la gestión educativa al facilitar procesos de desarrollo institucional alineados con objetivos estratégicos, los cuales tienen relación con las habilidades de liderazgo mencionadas por las personas entrevistadas en el presente estudio.

En dicho artículo existe un vacío en el comportamiento organizacional actual en la gestión educativa, ya que se considera insuficiente, pues los usuarios internos y externos

expresan insatisfacción con los servicios proporcionados por la guía de los líderes de las instituciones educativas. Esto confirma la importancia del papel de la persona líder dentro de la cultura institucional y del cumplimiento de objetivos de cada organización.

Categoría de análisis: Gestión

Subcategorías de análisis: gestión educativa virtual y procesos de gestión educativa virtual

Con respecto a esta categoría de gestión es importante partir del concepto que se encontró en estos análisis de datos, en el cual la entrevistada número 3 (criterio experto) comentó:

Creo que la gestión laboral es un emprendimiento para un centro educativo, ya sea privado o público, porque podría tener una persona a cargo, pero si todas las demás personas que también podrían estar a cargo, por ejemplo el personal docente administrativo e inclusive la parte de limpieza no están de acuerdo con las ideas en conjunto y no tienen el mismo objetivo, a futuro van a haber discrepancias a nivel laboral que no se van a resolver y ni van a llegar al mismo fin de la educación.

Lo anterior se evidencia como una gestión compartida; es decir, los procesos no recaen únicamente en la figura del líder, sino en las de sus demás colaboradores, y aunque el proyecto educativo en estudio no cuenta con mayor personal, el liderazgo no ha sido ejercido desde una figura central, sino más bien, como se evidenció en el grupo de discusión, se ha centrado a cada persona estudiante para ejercer la gestión. Esto podría señalar los indicios de un trabajo colaborativo, tal como lo menciona la entrevistada número 3 (criterio experto).

La gestión y la educación tienen puntos de encuentro disciplinario que enriquecen y orientan sus teorías, modelos y prácticas, y es en este contexto que se configura la gestión educativa como objeto de estudio y de reflexión de la práctica educacional. Su historia continuará porque está asociada al desarrollo de la educación en todos sus contextos, y camina en mitas de la formación de los ciudadanos que necesitan nuestros pueblos. Así lo comenta

Martín Fernández (2021) en el artículo titulado “Gestión de instituciones educativas inteligentes”, quien anota que en la actualidad hay más cambios sociales, incluso son más rápidos, más profundos y generan una sensación de pérdida de control e incertidumbre respecto al futuro. Se hace alusión a que pareciera como si hoy todo fuera provisional, como si nada fuera permanente y estable, dinámica que afecta a la totalidad de la población, y el contexto educativo está inmerso en estos cambios.

El autor señala que para afrontar estos cambios se desarrollan diferentes sistemas y técnicas desde la gestión, como la planificación estratégica, la investigación comercial, el *benchmarking*, la reingeniería de procesos, el análisis de problemas. Además de la toma de decisiones, las herramientas de la calidad, la creatividad en la gestión, la gestión del conocimiento, la gestión de cambio, la inteligencia emocional, la programación neurolingüística, la dirección por objetivos, los planes de formación, la comunicación y la autoevaluación.

La planificación estratégica es una técnica que se retomará en el diseño del plan de mejora de los procesos de gestión del proyecto educativo Happy Ukelele, dado que contempla el establecimiento de metas para la organización (tanto desde la gestión como en la población estudiantil), el desarrollo de nuevas ideas y la optimización de experiencias de las personas usuarias. También, permitiría idear cómo mantenerse activa dentro de la oferta educativa virtual actual.

La entrevistada número 5 (gestora) expresa que aún se está tratando de definir la gestión en Happy Ukelele; es decir, esta es empírica y basada en sus conocimientos previos, por lo que se hallan situaciones como: “¿en qué plataforma podré poner los materiales y recursos para la comunidad?” y otras situaciones como la posibilidad de contratación de personal o en la apertura de la modalidad dual, virtual o presencial.

Por tanto, no existe un hilo conductor hacia una visión clara del objetivo del proyecto educativo, incluso la entrevistada número 5 (gestora) la cataloga como “*desorganizada*”. Esto evidencia la importancia de realizar una propuesta de gestión que englobe mejoras en diversos aspectos como misión del proyecto educativo y acceso a plataformas digitales.

Se ha demostrado que en el proyecto educativo Happy Ukelele la gestión se realiza de una manera empírica, lo cual expone que no se han utilizado técnicas o sistemas de gestión que

engloben los elementos indicados. Cuando se indaga acerca de las ventajas y desventajas que el proyecto Happy Ukelele posee a nivel de gestión, la entrevistada número 5 (gestora) es clara y expone alguna información que se ha resumido en la Tabla 4.

Tabla 4.

Ventajas y desventajas en la gestión de Happy Ukelele

Ventajas	Desventajas
Capacidad empática de la persona líder	Poco interés de las personas usuarias por el cambio
Apertura al cambio	Falta de presupuesto para invertir en licencias de programas
Liderazgo de servicio	Problemas para conectarse o presentarse a recitales por uso de tecnologías

Nota: Elaboración propia.

En la Tabla 4 se encuentran más ventajas que desventajas frente a la gestión de la organización Happy Ukelele, pero la poca apertura al uso de tecnologías por parte de las personas usuarias, punto que la entrevistada número 5 (gestora) expresa, se muestra a través de los recitales virtuales, en los que nota que las personas estudiantes tienen problemas para conectarse o presentarse a dichos recitales debido al uso de tecnologías.

Durante la aplicación del grupo de discusión, el entrevistado número 1 recomienda, en cuanto a difusión del proyecto, un mayor uso de las redes sociales o de páginas web. Con estas plataformas se podría llegar a más personas y convertirse en un proyecto aún más grande. Nuevamente, se retoma la idea de que en este momento no existe una claridad de objetivos del presente proyecto educativo, lo cual evidencia una carencia de visión estratégica.

La entrevistada número 4 (criterio experto), con respecto a la gestión de centros educativos musicales tanto en modalidad virtual como presencial, señala:

Tanto gestiones económicas como administrativas como de Recursos Humanos, entre otros. Entonces los elementos que tendrían que ver con la gestión, primero sería como la inversión en una infraestructura que permita llevar a cabo la gestión tanto de las clases como a nivel administrativo. Prácticamente pienso que eso es como los elementos más importantes a nivel de gestión, la confianza.

Así también, se debe tomar en cuenta la comunicación como la habilidad de transmitir un mensaje de manera estratégica, empática y eficaz. En este sentido, debe considerarse como un valor institucional, la cual debe estar presente en este diseño, y que no se vio expuesto en la fase diagnóstica, ni en los instrumentos de recolección aplicados.

Otro elemento de la gestión citado en la frase anterior es la atención a la infraestructura a nivel virtual. La entrevistada número 4 (criterio experto) mencionó un ejemplo y es que para las clases virtuales se adquirieron licencias de la plataforma Zoom para ser utilizadas en la plataforma de “classroom” y generar un ambiente exitoso en sus personas colaboradoras y personas estudiantes, las cuales según lo expresa: *“tienen apoyo de audios, y además se tuvo que adquirir licencias de mus score, licencias de finale, las cuales se usan por medio de OneDrive. Se pagan dos Google Drive para poder tener espacios suficientes para aumentar el entorno educativo”*.

Con respecto a la frase “cómo hacer que las cosas sucedan”, la entrevistada número 4 (criterio experto) enfatizó:

Hacer que todo vaya en función de las necesidades del proyecto educativo. Hay que tener común denominador claro, ya que es un punto muy importante y saber en qué parte del proceso estás cuando un proyecto está empezando. Analizar cómo te das a conocer, cómo encuentras clientes, verdad. Y tú primer paso sería, cómo delegar que le funcione a otra persona.

Las necesidades podrían analizarse como las demandas socioeducativas que tiene la gestión de entornos musicales virtuales o presenciales. La entrevistada indicó que en su caso, a pesar de ser graduada de músico profesional, debió estudiar Administración de Empresas, ya que era sumamente complicado tratar temas de negocios. Incluso, rescata la importancia de tener otros conocimientos en administración o similares, si se es docente de educación musical y se pretende gestionar una academia de música.

En el diseño del plan de mejora de procesos del proyecto educativo Happy Ukelele, se debe tener en consideración que, a pesar de que la persona encargada del presente proyecto tiene conocimientos en el ámbito de educación musical, podría surgir una laguna en su capacidad de administrar el proyecto educativo, y quizá algunas de las situaciones que se plantean pueden estar asociadas a la falta de conocimiento administrativo.

Con respecto a los pilares operacionales, la entrevistada número 4 (criterio experto), mencionó que una estrategia que le funcionó fue el uso de la publicidad y ofertas: *“Se ofrecieron clases de un mes gratis, entonces, aunque el instrumento estaba allí y te tocaba dar un mes de clases gratis prácticamente, por lo menos sabías que ibas a enamorar al usuario”*. Esto evidencia que, desde los proyectos privados, la gestión engloba publicidad, importante para atraer nuevas personas y crecer exponencialmente.

Según Ortégón Cortázar (2015), en el artículo titulado “Optimización de sistemas de gestión académica. Una propuesta de gestión, medición y procesamiento de datos en un entorno virtual de aprendizaje para la toma de decisiones en instituciones educativas”, propone una serie de indicadores académicos para entornos virtuales de aprendizaje y la creación de un sistema de información que integra dichos indicadores.

En la presente investigación se plantea diseñar una propuesta de mejora de los procesos de gestión. En entornos virtuales como el actual, se necesita una herramienta que procese datos y optimice los procesos en términos de accesibilidad de plataforma de servicios y planificación estratégica. Al analizar las plataformas Moodle y Blackboard, presentes en el artículo con el fin de adaptar a la presente realidad, se identificaron debilidades. Estas debilidades, responsables de la decisión de crear un nuevo sistema en lugar de utilizar una plataforma existente, son las que se muestran a continuación:

- a. Moodle no cuenta con el nivel de usabilidad y seguridad deseado.
- b. Blackboard no es de libre uso, su utilización y cambios a las funcionalidades depende de una licencia.

Es difícil integrar técnicas de gestión de indicadores fuera de los que ya tienen establecidos, las técnicas de Procesamiento analítico en línea-OLAP ya se encuentran configuradas y no permiten cambiar su parametrización. Aunque las dos plataformas podrían permitir la minería de datos mediante *backups*, el procesamiento de la información debe ser en tiempo real, y la consolidación y presentación de los datos la debe realizar el mismo sistema.

Este artículo cobra relevancia debido a que se ha manifestado la necesidad de realizar cambios en la gestión virtual del presente proyecto; sin embargo, si se quiere definir un sistema este debería ser modular y que permita que el proyecto educativo, Happy Ukelele tenga información en tiempo real para las personas usuarias. No obstante, debido a la desventaja del tema presupuestario analizado en la fase de diagnóstico, es importante utilizar un software de uso libre, en el cual primeramente no se realicen pagos de licencias o estas sean de un bajo costo.

Categoría de análisis: planificación curricular

Subcategoría de análisis: Currículum

Uno de los instrumentos aplicados en la investigación para la recolección de datos para el proyecto educativo fue un grupo focal que se aplicó el día 3 de marzo de 2024 a dos exalumnos del proyecto educativo, el cual se realizó de forma virtual con una duración de dos horas en conjunto con el equipo investigador.

Las entrevistas se aplicaron por medio de la plataforma virtual Zoom; en un ambiente informal, tranquilo y de confianza, en donde las personas involucradas se sintieron cómodas de expresar con libertad sus pensamientos y emociones libremente.

Aunado a lo anterior, según la recolección de datos, el entrevistado número 1 mencionó que se debe trabajar un poco más en replantear la malla curricular de dichos planes de estudio para aplicarlos a las personas estudiantes del proyecto educativo, con el fin de fortalecer algunas debilidades de los estudiantes.

Por otra parte, la entrevistada número 2 coincidió con el entrevistado número 1 y generó un soporte sólido aludiendo a la importancia de la mejora de los planes de estudio para que se desarrollen en el proyecto educativo musical virtual Happy Ukelele.

Además, la entrevistada número 2 sugirió lo mismo que el entrevistado número 1 con respecto a la modificación de los planes de estudio de dicho proyecto educativo musical virtual y su respectiva difusión. De esta manera, se propiciaría un plan de estudios que llegue a más personas en el mundo y logren conseguir un entretenimiento musical innovador, además de ofrecer una oportunidad para mejorar la salud mental de estas personas. Se deduce, por tanto, que los entrevistados 1 y 2 valoraron positivamente la técnica de la gestora para impartir las partituras.

Cabe destacar que las personas entrevistadas se mostraron felices de participar en la entrevista y algunos comentaron situaciones difíciles que les sucedió durante otras experiencias musicales. Por ejemplo, la entrevistada número 2 dijo:

Mi hijo estuvo dos meses en clases de música antes de la pandemia y cuando se iba acabar el mes de esa clase, el profesor me dijo que aún no servía para la música. Me dijo: señora el niño no sirve, le daría dos o tres añitos más, porque no tiene la capacidad para tocar el ukelele.

Por otra parte, se destaca en este punto que el plan de estudios musical que actualmente es utilizado en el proyecto educativo virtual presenta fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para el proyecto educativo, en materia de planificación curricular. Por este motivo, se considera importante realizar una mejora en su plan de estudios actual.

Tomando en cuenta la información proporcionada por el entrevistado número 1, este se refirió a la gestora como “*la mejor*”. Este es un dato importante para los hallazgos de la investigación, pues su expresión destaca la forma de enseñar de la docente. Es decir, no solo implica que la docente hace bien su labor, si no que permite analizar las implicaciones para mejorar el plan de estudios del proyecto educativo virtual musical Happy Ukelele.

De esta forma, se destaca que la información aportada por el entrevistado número 1 también describe de forma constructiva el plan de estudios actual. Igualmente, alude a que hacen falta más actividades didácticas, cuando el entrevistado número 1 lo comparó con el programa de otras academias externas. Asimismo, indicó que la dirección curricular hacia los usuarios del proyecto educativo musical en investigación es atinada por parte de la **docente**, ya que utiliza estrategias didácticas llamativas para enseñar, pero aun así puede mejorar.

Por otra parte, el entrevistado número 1 comentó que a nivel curricular intentó tocar más de un instrumento, pero debido al plan de estudios de algunas academias no sabía cómo aprender a tocar sin tener el instrumento musical de forma física. Además, enfatizó en la forma de enseñanza que utiliza la **docente**, la cual cuenta con un trato humano y un ambiente saludable.

Esto último refleja la importancia que tiene la didáctica y paciencia por parte de la persona docente que transmite un mensaje de forma llamativa y generosa a los estudiantes, para que estos se mantengan interesados en continuar con las clases. Esto sobre una línea de trabajo enfocada en la parte humana y empatía de los educadores hacia sus estudiantes para promover el interés de los usuarios de las clases musicales.

Tomando en cuenta la experiencia curricular de los entrevistados, se realizó una pregunta sobre los desafíos que han enfrentado como estudiantes o como padres de familia en los programas de ukelele del proyecto educativo virtual, y si han percibido alguna falta de recursos, ya sea en términos de instrumentos o de materiales didácticos.

En respuesta a lo anterior, la entrevistada número 2 mencionó: “*como dije anteriormente, pues durante la pandemia no había muchas actividades para realizar, los niños se distraen con cualquier cosa*”. Incluso indicó que gracias a la información que le consiguió una familiar, se enteró del proyecto educativo musical–y quedó satisfecha con la enseñanza dirigida por parte de esta última.

En la misma línea, esta misma entrevistada comentó su experiencia curricular en el actual proyecto educativo, ya que para ella era muy difícil por tener otro niño, a quien debía cuidar mientras que su otro hijo estudiaba música. Señaló: *“llegó el momento que la (**docente**) fue capaz de trabajar sola con él y pudo mantenerlo concentrado, pero si él perdía el hilo, ella lograba volverlo a encaminar, jajaja”* [ríe].

Al relacionar la planificación curricular del proyecto educativo con la mejora de los planes de estudio que se llevarán a cabo por parte de las investigadoras, y según los datos recolectados por las personas participantes, el entrevistado número 1 comentó: *“las cosas que tienen que ver con las interacciones virtuales tienen demasiados desafíos a nivel material y humano, porque dependemos de demasiadas herramientas digitales que lo prueban a uno mismo”*.

Uno de los desafíos didácticos que mencionó el entrevistado número 1 fue la capacidad de conectividad; empero, los materiales físicos empleados del proyecto educativo virtual de música de la que se habla en esta investigación tienen la disponibilidad de promover ejercicios lúdicos que le motivan a realizar actividades enriquecedoras.

Este dato adquiere importancia porque enfatiza sobre mantener un plan de sostenibilidad, ya que, si en circunstancias especiales la conectividad fuera irregular, esto implicaría incluir dentro de la mejora de los planes de estudio la posibilidad de mantener una estrategia didáctica enfocada en una línea de trabajo de forma asincrónica en ese momento.

Así también, las personas entrevistadas aluden a la experiencia en torno a la enseñanza de la música con el programa de estudio del proyecto educativo a nivel curricular. La entrevistada número 2 comentó que ella se adaptó al programa de estudio del proyecto educativo, pues la ayuda brindada por la **docente** motivó al niño a avanzar y acabó el programa completo.

Un ejemplo claro de lo mencionado se manifestó cuando la entrevistada número 2 comentó textualmente: *“yo veo los videos cuando tenía cinco años tocando un Ukelele, para mí fue increíble después de que me habían dicho que no servía para la música. Estoy eternamente agradecida con la **docente**”* [suspira].

Por otra parte, el entrevistado número 1 coincide con los detalles expresados por la entrevistada número 2, dado que indica que la docente siempre buscó actividades didácticas para que su hijo lograra avanzar a nivel musical.

Es importante enfatizar cómo el proyecto educativo, ha tratado de mejorar el plan de estudios por medio del uso de recursos didácticos. Según la información que arrojó la entrevistada número 5 (gestora), se ha ido atendiendo a los estudiantes en el desarrollo académico por medio de sus técnicas de enseñanza individuales.

Paralelo a lo anterior, el entrevistado número 1 comentó: *“quiero resaltar la importancia que presenta la metodología personalizada que utiliza la **docente** dentro del plan de estudios para el uso del instrumento ukelele”*.

Se considera que a nivel curricular es una gran ventaja tratar de mejorar los posibles errores que se presenten en el proceso de enseñanza y aprendizaje, lo cual es un hallazgo importante dentro de la mejora de las estrategias didácticas en el plan de estudios del proyecto educativo virtual.

Un punto que se debe rescatar es, según las palabras del entrevistado número 1, el uso de la didáctica que la **docente** utiliza en sus clases musicales, sobre todo porque las sesiones son virtuales. Esto resalta la capacidad de la técnica musical y experimental, dado que la gestora ha implementado una nueva estrategia metodológica.

Siguiendo con la categoría de planificación curricular, este último entrevistado mencionó que la **docente** logró que se comprometiera con el proceso de aprendizaje de forma virtual: *“no es lo mismo ir a una escuela musical donde usted llega y mínimo van otras tres personas a tocar de forma física la guitarra, y usted se va quedando atrás, porque no logra seguir el ritmo de los demás”* (entrevistado número 1) [ríe].

Dicho entrevistado comentó que si la **docente** tenía que repetir la clase hasta 10 veces, lo hacía hasta que sus estudiantes aprendieran por medio de sus actividades para lograr que se complete el aprendizaje a nivel musical: *“yo experimenté eso, porque nuestras clases eran muy atractivas, y yo avancé rápido en pocas semanas; ya era un estudiante avanzado”* (entrevistado número 1) [ríe].

En conclusión, las entrevistas tuvieron una duración aproximada de dos horas entre las conversaciones y las respuestas que brindaron las personas participantes, puesto que al inicio estaban tímidas; no obstante, después las personas estaban disfrutando de la conversación, lo cual generó una interacción fluida, partiendo de que se propició un ambiente tranquilo, participativo y cálido.

En cuanto a las recomendaciones, se destaca el comentario del entrevistado número 1, cuando recomienda una mayor difusión del plan de estudios del proyecto educativo mediante las redes sociales, páginas web o el uso de algún mecanismo que lleve a más personas el mensaje de los planes de estudio musicales a nivel virtual. Aunque, el entrevistado número 1 consideró que la plataforma Google Meets para acceder a las clases es de uso fácil, resaltó que los programas del proyecto educativo deben darse a conocer y mejorar en su planificación. Incluso, indicó que se debe trabajar en la mejora de dichos planes de estudio del proyecto educativo con el fin de fortalecer algunas debilidades que los estudiantes presenten en el camino.

La entrevistada número 2 sugirió lo mismo para que el plan de estudios del proyecto educativo virtual llegue a más personas y tenga una retroalimentación en general por los usuarios. De esta manera, se obtendría un entretenimiento diferente que les ofrezca a otras personas la salud mental que todos necesitan. Cabe destacar que la información aportada por ambos entrevistados manifestó gran empatía por la **docente** y su técnica para impartir las clases de ukelele usando las partituras musicales creadas por ella.

También, se entrevistó a una persona gestora mediante una entrevista en profundidad, conocido como entrevistado número 4 (criterio experto), sobre la relación con esta categoría sobresaliente de planificación curricular. Se le preguntó sobre la importancia de la planificación curricular dentro de la gestión de su proyecto, y concluyó de la siguiente manera: *“yo analizo un currículum muy bien preparado, ya que de repente puede tener muchos errores que no se notan hasta que se llevan a la práctica”*. Lo cual determina una buena preparación en la estructura de un currículum.

Es necesario destacar que el entrevistado número 4 (criterio experto) comentó que a veces piensa mucho en la mejora de las mallas curriculares, por lo que recomienda realizar una entrevista a los usuarios antes de matricular para conocer más a fondo la personalidad de quienes participan en su plan de estudios y el interés por las clases virtuales musicales.

Por otra parte, en esta investigación se destaca la importancia que tiene la parte humana y personal, como se ha mencionado, para la inclusión de los hallazgos y entender a las personas para desarrollar un modelo de enseñanza curricular basado en las necesidades didácticas. Esto con el fin de generar una participación colaborativa tanto a docentes como a usuarios del proyecto educativo virtual.

El entrevistado número 4 (criterio experto) aseguró que debe haber una cabeza y que hay decisiones que deben tomarse en cuenta porque cuando hay situaciones que fallan en la administración podría estar ligado a que un programa metodológico esté fallando. Este tipo de información llama la atención, debido a que un escenario así podría disminuir la matrícula, ya que los estudiantes podrían retirar el curso. Esto podría generar la necesidad de realizar una auditoría desde lo interno hasta el programa curricular para entender lo que sucede en la organización.

Por otra parte, la entrevistada número 3 (criterio experto) señaló para lograr una buena gestión curricular se debe promover una iniciativa para lograr los objetivos en forma grupal. Esta información puede ser utilizada por las investigadoras en el proceso de la mejora del plan de estudios del proyecto educativo virtual musical.

Para concluir, la persona entrevistada número 3 (criterio experto) comentó textualmente:

Un centro educativo no solamente es el director o el cuerpo docente, ni el personal de limpieza o seguridad; por lo contrario, es el grupo de todos quienes están haciendo posible que este programa de estudios avance, así como la gestión organizacional a nivel curricular. La persona entrevistada número 3 (criterio experto) [sonríe].

Sin embargo, en la recogida de datos la entrevistada número 3 (criterio experto) mencionó que la planificación de un currículum establecido puede adaptarse a nuevas adecuaciones dentro de la malla curricular de una institución educativa para los diferentes cursos. Asimismo, enfatizó que tuvo la oportunidad de llevar cursos en España de manera virtual y se dio cuenta de que la didáctica en este país posee un enfoque innovador y diferente a un

centro infantil convencional en Costa Rica. Esta sugerencia es de gran apoyo para la mejora de los planes del proyecto educativo virtual musical.

Al respecto, la entrevistada número 3 (criterio experto) mencionó la importancia de la planificación curricular dentro de la gestión de un proyecto educativo, el cual debe poseer un norte donde influyen varios aspectos como la innovación educativa que se encuentra en Europa y en Estados Unidos. Estos ejemplos pueden ayudar a mejorar las mallas curriculares, pues ya tienen muchos años de investigación. En concreto, la malla curricular en Costa Rica busca cubrir necesidades que tiene el estudiantado de momento, pero no busca consolidar posibles soluciones a futuro ante las dificultades que podrían presentarse.

En el caso de la institución educativa privada donde la entrevistada número 3 (criterio experto) es la fundadora, ella utilizó el ejemplo de la materia de matemática, pues indicó que utilizan un programa de origen estadounidense llamado “Touch”, con el que se trabaja en dicha institución. “Touch” es un programa curricular antiguo enfocado en discalculia, la cual es una alteración que tiene el niño al no reconocer correctamente ni la forma del número o si no tiene una buena concientización del número como tal.

La entrevistada número 3 (criterio experto) destacó el deseo de que otras personas puedan seguir su ejemplo y demuestren a la gente que ella como entrevistada número 3 (criterio experto) es una persona motivadora para que sigan su forma de actuar y de enseñanza, debido a que le gusta explicar qué metodologías puedan utilizar sus docentes.

Finalmente, se debe señalar que cada una de las intervenciones de las personas colaboradoras en la recolección de datos aportó información beneficiosa para la investigación con respecto a la mejora en el plan de estudios del proyecto educativo virtual.

Categoría de análisis: Implementación de herramientas TIC

Subcategoría de análisis: Implementación de un sitio web, blog o redes sociales

Por último, se analizan preguntas sobre la categoría en la implementación de las herramientas TIC. A continuación, se presentan preguntas abiertas a un grupo focal con el entrevistado número 1 y la entrevistada número 2.

También participaron de una entrevista con preguntas abiertas el entrevistado número 4 (criterio experto), quién colaboró como informante por medio de la entrevista vía Zoom, y la entrevistada número 3 (criterio experto), quienes aportaron datos beneficiosos en la categoría del uso de las herramientas TIC en la actualidad, dirigidas a el proyecto educativo.

Una de las preguntas se relaciona con la acción de demanda socioeducativa y la respuesta de la gestión de su proyecto en cuanto a enseñar en la nueva era digital. En esta situación, se analiza que dentro del proyecto digital se contemplan las herramientas TIC como categoría.

Las investigadoras se ven en la necesidad de enfatizar textualmente lo que el entrevistado número 4 (criterio experto) comentó:

Mi proyecto sobre las mallas curriculares antes no usaba el uso de la era digital, pero ahora sí que ha sido una necesidad como hacer algo rápido; digamos, la indicación para calcular ideas digitalizadas cuenta con la ayuda de la administración y siempre tiene que estar muy claro que tiene ejes variables para cada usuario.

El entrevistado número 4 (criterio experto) comentó que tanto la administración educativa como la administración financiera y la administración de Recursos Humanos aprueban la comisión para usar la implementación de herramientas TIC. Algunas plataformas citadas son Zoom Empresarial, Teams, Internet disponible de gran resolución entre otros, además de horarios accesibles.

La información del entrevistado número 4 (criterio experto) se podría poner en práctica durante los cambios en la aplicación de la mejora de los planes de estudio del proyecto educativo virtual musical, con el objetivo de replantear cualquier aspecto didáctico para el beneficio de las personas estudiantes.

Por otra parte, el entrevistado número 4 (criterio experto) resaltó la relación entre la acción de demanda socioeducativa y la respuesta de la gestión de su proyecto virtual en cuanto a enseñar en la nueva era digital, que también es aplicada en el proyecto educativo. Dentro de

la gestión educativa en el proyecto digital mediante el uso de las TIC, el entrevistado número 4 (criterio experto) comentó:

Mi proyecto sobre las mallas curriculares antes no usaba el uso de la era digital, pero ahora sé que ha sido una necesidad como hacer algo rápido; digamos, la indicación para calcular ideas digitalizadas cuenta con la ayuda de la administración y siempre tiene que estar muy claro que tiene ejes variables para cada usuario.

También es importante destacar que dentro de una de las preguntas hechas al entrevistado número 4 (criterio experto) se mencionó la importancia de la comunicación de valores institucionales a través de las interacciones virtuales. Esto se relaciona con el proyecto educativo, analizado en esta investigación, dado que usa las herramientas TIC como su soporte académico.

El entrevistado número 4 (criterio experto) respondió de la siguiente manera: *“la última cultura institucional digital, en mi opinión, puede darse utilizando la comunicación de valores institucionales a través de las interacciones virtuales; cuando hablamos de valores de una organización podemos hablar de una construcción académica de la institución educativa”* [sonríe].

Asimismo, dicho entrevistado indicó que si se construye un proyecto que tiene cuatro orquestas (a nivel musical) en la actualidad, siempre es importante analizar la motivación del personal y de los estudiantes, ya que es un asunto llamativo para que la persona estudiante se mantenga en clases. Con respecto a la motivación, se podría decir que la interacción social es una parte indispensable para la sociedad, dado que conserva esa cultura de valores dentro de la institución.

Síntesis

Durante la recopilación de datos proporcionados por las personas participantes, coincide en que las acciones del personal docente y administrativo deben mantener un mismo discurso

cuando usan la vía virtual. Esto se debe, a que no hay un trato tan íntimo como lo sería durante una clase presencial por lo que es importante demostrar un compromiso por parte de todos.

Por lo cual, una cultura institucional comprometida en fomentar la adaptación a diferentes cambios promueve la mejora de habilidades que se encuentran enfocadas en el liderazgo pedagógico, el cual es indispensable dentro de un proyecto educativo.

Además, la población estudiantil del proyecto educativo es un elemento fundamental en la mejora de la nueva propuesta curricular, cuando se permite que proporcionen ideas para mejorar las actividades del proyecto pedagógico.

En conclusión, las dinámicas que se llevan a cabo en entornos no formales como lo son las academias virtuales representa un desafío, debido a que las personas interesadas en cursar estas clases dependen del uso de las nuevas herramientas que ofrece la digitalización.

Por otra parte, los hallazgos han permitido dar respuestas tanto a los objetivos como a la pregunta de investigación para lograr una mejora en el proceso educativo y aprovechar las herramientas digitales que hoy día se encuentran disponibles para todos.

En este sentido, el análisis de los resultados obtenidos se ha organizado según las categorías de la investigación, donde se sistematizan y priorizan los objetivos, categorías y subcategorías del estudio.

En esta misma línea, de los objetivos específicos de la investigación surgen las categorías y subcategorías que guían la información que se analiza en este apartado y dan origen a los resultados.

La sistematización de la información recolectada se interpreta primeramente en orden de categorías y subcategorías, de la siguiente manera: un primer segmento de resultados obtenidos por medio de instrumentos, primeramente, un grupo de discusión (A1) con las principales percepciones según las personas participantes, así también, una entrevista en profundidad aplicada a la persona encargada del proyecto educativo Happy Ukelele (A2), además de una entrevista en profundidad aplicada a persona gestora de una academia presencial (A3) y por último una entrevista a profundidad aplicada a persona experta gestora de un centro educativo virtual (A4).

Además, se analizan los hallazgos más importantes y por último se sintetiza la información recolectada. Estos insumos se encuentran en los apéndices de este trabajo final de graduación.

Cabe destacar que gracias al análisis de resultados surgen los insumos necesarios de la investigación como las herramientas para abordar las líneas de acción para desarrollo de las habilidades de liderazgo pedagógico.

En el apéndice A, se visualizan los instrumentos utilizados para la recolección de datos (A1, A2, A3, A4) detallados anteriormente. Los consentimientos informados se presentan en el apéndice B organizados de la siguiente forma: B1 modelo de consentimiento informado de las entrevistas en profundidad, B2 modelo consentimiento informado grupo de discusión.

En el apéndice C se muestra la validación de instrumentos de recolección de información y el proyecto pedagógico desde la gestión educativa se encuentra en el apéndice D: Este pretende, que, tras la ejecución del plan de liderazgo pedagógico, los procesos de gestión del proyecto educativo se puedan desarrollar en vías de la mejora de servicios a los usuarios.

Además, se muestra la propuesta estratégica curricular en el apéndice E, dicho proceso implica una evaluación cuidadosa de los posibles miembros, sus habilidades y cómo se relacionan con los valores y objetivos del proyecto educativo.

Finalmente, la iniciativa en la mejora del plan de estudios cuenta con un plan de comunicación denominado “Barrera lingüística en el proyecto educativo Happy Ukelele”, cuyo documento puede ser consultado en el apéndice F.

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Gracias al proceso de investigación, se destacan similitudes significativas entre los resultados obtenidos y la literatura revisada al inicio del proceso investigativo, las cuales indican una clara necesidad de promover habilidades de liderazgo pedagógico entre las personas que participaron del proceso de enseñanza y aprendizaje del proyecto educativo virtual. Es así como, de acuerdo con los objetivos de la investigación, es posible establecer una serie de conclusiones y recomendaciones.

El objetivo general de la investigación es fortalecer los procesos de gestión educativa virtual en el proyecto educativo de música Happy Ukelele a través de habilidades de liderazgo. Esto ha sido fundamental, pues desde inicios de la pandemia COVID-19 se presentó la necesidad de llevar las clases de manera virtual a las personas estudiantes del instrumento ukelele.

Se reconoce la importancia del liderazgo, de acuerdo con la necesidad del proyecto educativo virtual como lugar de trabajo, para la optimización del desempeño tanto personal como profesional. Es por esto por lo que, desde un punto de vista tecnológico e integral, es fundamental el uso de las TIC como un pilar indispensable para el desarrollo y evaluación de las clases dirigidas a todo tipo de población en la enseñanza de la música.

Asimismo, se lograron identificar diversos desafíos y oportunidades entre la gestión educativa y la gestión de entornos virtuales no formales. La tecnología ofrece nuevas formas de acceder al conocimiento y de interactuar con este, lo que amplía las posibilidades de aprendizaje; por otra parte, ambas gestiones deben estar orientadas hacia un objetivo común para promover el aprendizaje significativo y el desarrollo integral de los individuos.

Además, para integrar la formación de habilidades, tanto prácticas como teóricas a nivel de currículum, se valoró una mejora en la gestión educativa que tomó como base otras complejidades. Es decir, se adaptó el plan de estudios de Happy Ukelele a nuevas herramientas

digitales, propiciado por los sistemas educativos no formales, y dirigidos a diferentes contextos sociales, económicos y culturales.

También, se logró evidenciar el liderazgo pedagógico que demostró la persona encargada el presente proyecto educativo desde las distintas áreas de formación profesional, así como de comunicación asertiva y efectiva, pues quedó demostrado por medio de la recolección de datos su compromiso y responsabilidad en su labor tanto docente como en su gestión educativa.

Como se constató en los resultados obtenidos producto de la investigación realizada, se determinó que en el plan de estudios de Happy Ukelele tiene un vacío, pues, debilidades por parte de la gestión interna. Debido a esto, desde la gestión educativa se realizan cambios para brindar espacios dentro de dicho plan, donde se promuevan habilidades de liderazgo en las personas usuarias y potenciar las que ya poseen. Por esta razón, se realizó una propuesta de mejora de los procesos de gestión del proyecto educativo.

Aunado a lo anterior, las personas participantes de las entrevistas durante la recolección de datos fueron enfáticas acerca de las ventajas las cuales corresponden a: la capacidad empática de la persona líder, también la apertura al cambio y al manejo de un liderazgo de servicio.

Por otra parte, se reconoce el aporte que la ciencia abierta genera para la población, ya que permite que las personas tengan acceso a los datos recopilados mediante diferentes instrumentos de recolección de información utilizados en este trabajo de investigación; datos, que han sido curados previamente, y están disponibles en el repositorio de la Universidad Nacional los cuales permiten que la información sea reproducible para el beneficio de las personas investigadoras.

En conclusión, los objetivos planteados al inicio de este trabajo de investigación fueron cumplidos en su totalidad. Se lograron identificar estrategias de gestión educativa y habilidades de liderazgo que permitieron la mejora del plan de estudios del proyecto educativo virtual, para que las clases sean más atractivas a los usuarios, con el fin de no solo mantener el interés en Happy Ukelele sino más bien hacer crecer dicho proyecto educativo.

Durante el proceso de validación por trabajo de campo, se realizan mejoras como la inclusión de un glosario de términos musicales en la página web que comprende el proyecto propuesto.

Las personas validadoras coinciden en la importancia de fomentar un currículum flexible, abierto y con vías a la mejora de las habilidades de estudiantes avanzados, por medio de la inclusión de clases de composición y materiales enfocados en teoría musical.

La creación de la página web sí acerca a las personas al proyecto educativo y brinda la posibilidad de obtener los recursos de una manera más ágil, además es una plataforma que puede impulsar el proyecto hacia diferentes comunidades si se toma la opción de crear el recurso en el idioma inglés.

Con respecto a la validación por ejes, se determina que el éxito de los proyectos educativos virtuales podría radicar en la estrategia de la persona gestora para garantizar la permanencia de estudiantes a través de la innovación, creatividad y emprendimiento, contemplando los retos que la sociedad actual acarrea en términos de uso de las TIC.

La normativa que contempla los espacios no formales de la educación musical en Costa Rica puede estar apoyada en gran medida por la protección de los derechos de autor en temas de composiciones o creación de material didáctico.

Los proyectos educativos, desde el liderazgo pedagógico, se garantizan un desarrollo significativo de la enseñanza y el aprendizaje desde el enfoque de una educación de calidad que promueve el compromiso de las personas en entornos lúdicos descentralizados de la educación formal.

Recomendaciones

A la fundadora y gestora del proyecto educativo virtual Happy Ukelele:

Impartir capacitaciones de inducción a las personas usuarias del plan de estudios del proyecto educativo, con las pautas a tomar en términos de la evaluación del proceso de aprendizaje, mejora para fomentar el trabajo en equipo y resolución de problemas. Además de brindar acompañamiento y seguimiento a las personas estudiantes para mejorar su

desempeño en el área musical.

También, la nueva propuesta planteada en este trabajo debe adaptarse en el futuro para que esté dirigida a los nuevos usuarios, ya que sería de gran valor que las personas estudiantes propongan nuevas ideas para fortalecer sus propias habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.

Valorar la cantidad de contenidos propuestos en el plan de estudios de Happy Ukelele para su desarrollo y, en consecuencia, llevar a cabo la evaluación de habilidades en la ejecución del instrumento, para que estos se logren cumplir en el tiempo establecido en el cronograma de actividades.

Una de las problemáticas que externaron las personas exusuarias del proyecto educativo durante el grupo focal fue la poca difusión del plan de estudios de Happy Ukelele, pues debería de aprovechar más las oportunidades que existen en la actualidad y que se encuentran a su alcance.

Realizar alianzas, en especial con otras instituciones privadas o públicas a nivel musical, para que se logren potenciar los servicios y recursos de las partes involucradas; es decir, trabajar colaborativamente entre personas que poseen un objetivo en común y apoyarse entre sí por medio de convenios.

Enfocar el currículum desde la apertura y flexibilidad, tomando en cuenta la naturaleza de un proyecto educativo no formal, en el cual las personas acceden de manera general como un pasatiempo, con el fin de lograr la permanencia de estudiantes.

A las personas docentes del proyecto educativo Happy Ukelele:

Actualización permanente para el desarrollo profesional, de manera que se inste a las personas docentes a profundizar y actualizar sus conocimientos referentes a la metodología de la enseñanza de la música y el uso de la tecnología. Esto para fortalecer su conocimiento en cuanto a evaluación formativa, pues esta determina los logros adquiridos por los educandos mediante un proceso sistemático de aprendizaje en el desempeño de cada uno de los usuarios.

Autoformarse en habilidades de liderazgo y gestión, así como la construcción de

instrumentos de evaluación y pruebas de ejecución del instrumento donde se logren medir las habilidades fomentadas en los educandos.

Para futuras investigaciones

Realizar investigaciones sobre estrategias que fomenten habilidades en el uso de la tecnología, habilidades de liderazgo, gestión y trabajo en equipo, y así conocer el avance que han tenido tanto las personas estudiantes como las personas docentes en la educación virtual, por medio del pensamiento sistémico, pensamiento crítico y resolución de problemas.

Cabe destacar que este proyecto cumple con las normas éticas y la información obtenida se encuentra anonimizada y codificada, con el fin de proteger los datos de las personas participantes. Se debe considerar la particularidad de que esta es una investigación sobre un proyecto educativo creado por una de las presentes investigadoras, y para futuras investigaciones se recomienda enfocarlo en la metodología desde una posible etnografía.

Referencias

- Acevedo, M. H. (2011). El proceso de codificación en investigación cualitativa. *Contribuciones a las ciencias sociales* (2011-05). Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/erv/coccss/y2011i2011-0526.html>
- Aguilar, J. P. (2018). Paradigma constructivista en la Educación. *Luxiérnaga-Revista de Estudiantes de Filosofía*, 8(16), 20-20. Recuperado de <https://doi.org/10.33064/16luxirnaga2686>
- Aguilar, S. y Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Píxel-Bit. Revista de Medios y Educación*, (47), 73-88.
- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía coyuntural*, 5(4), 89-122. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf
- Alvarado Freer, P. (2018). *Gestión educativa para el desarrollo de habilidades de liderazgo pedagógico en la docencia a través del Movimiento Humano I y II ciclo en la escuela International Christian School*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional, Costa Rica]. Recuperado de <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/16464>
- Alvarez, J. A. H., Quispe, J. A., Salazar, J. R. y Gonzales, J. A. P. (2021). Competencias digitales en directivos y profesores en el contexto de educación remota del año 2020. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 623-643. Recuperado de <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.10>
- Ari, S. y Luisa, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Balvin, Y. R., Amaya, H. F. B., Rivera, I. L. R., Jacinto, G. N. H. y Tomas, M. M. T. (2023). Liderazgo directivo en la enseñanza virtual en una institución educativa del Perú, 2022. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(31), 2510-2525. Recuperado de <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/1254/2327>
- Barbour, R. (2013). *Los grupos de discusión en investigación cualitativa*. Ediciones Morata. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PZojEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1985&dq=Barbour,+R.+\(2013\).+Los+grupos+de+discusi%C3%B3n+en+investigaci%C3%B3n+cualitativa.+Ediciones+Morata.&ots=ozoYjaY23z&sig=ACObp41V8Qzw4fNp7hbkrLTF-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PZojEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1985&dq=Barbour,+R.+(2013).+Los+grupos+de+discusi%C3%B3n+en+investigaci%C3%B3n+cualitativa.+Ediciones+Morata.&ots=ozoYjaY23z&sig=ACObp41V8Qzw4fNp7hbkrLTF-)
- Barrera Rea, V. F. y Guapi Mullo, A. (2018). La importancia del uso de las plataformas virtuales en la educación superior. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (julio). Recuperado de https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/07/plataformas-virtuales-educacion.html?fb_comment_id=1945683888795709_4146938658670210

- Botero, M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas Psicológicas*, 3(4), 134-144. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v3-4/v3-4a15.pdf/1000>
- Cadena, S. C. C. (2020). Liderazgo directivo y clima social escolar. *Ciencia y Educación*, 1(3), 44-51. Recuperado de <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0103202017>
- Cardoso, C. N. P., Mella, R. P. S. y Suárez, N. A. R. (2018). La educación virtual interactiva, el paradigma del futuro. *Atenas*, 4(44), 144-157. Recuperado de <https://pf.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/116>
- Cavagnaro, C. y Carvajal, C. (2021). El liderazgo transformacional en la gestión educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 132-149. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897557>
- Chacón-Ortiz, M. (2015). El proceso de evaluación en educación no formal: Un camino para su construcción. *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 21-35. Recuperado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-42582015000200002&script=sci_arttext
- Chávez Barquero, F. H., Cantú Valadez, M. y Rodríguez Pichardo, C. M. (2016). Competencias digitales y tratamiento de información desde la mirada infantil. *Revista electrónica de investigación educativa*, 18(1), 209-220. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412016000100015&script=sci_arttext
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 231-284. Recuperado de <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/227>
- Cordero, E. (2022). Diseño Estratégico con Enfoque de Liderazgo de Servicio: Percepción de los Directores Académicos. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (176), 111-127. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8865257>
- Da Conceição Passeggi, M. (2011). Aproximaciones teóricas a las perspectivas de la investigación (auto) biográfica en educación. *Revista Educación y pedagogía*, 23(61), 25-40. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4159459>
- Dávila Sanabria, D. T., Galvis Álvarez, A. C. y Vivas Granados, R. (2015). Sitio web como estrategia de enseñanza en la educación para la sostenibilidad. *Praxis & Saber*, 6(11), 115-138. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2216-01592015000100006&script=sci_arttext
- Delgado, M. L. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista española de pedagogía*, 367-388. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/23766325>
- De La Hoz Blanco, J. E. (2017). Estilos de gestión y cultura institucional en las organizaciones escolares. *Encuentros*, 15(1), 61-75. Recuperado de <https://doi.org/10.15665/re.v15i1.611>

- De León, E. R., Marqués, L. L., Poleo, A. y von Feigenblatt, O. F. (2024). el estilo del liderazgo educativo en el proceso de enseñanza: una revisión de la literatura. *Anales de la Real Academia de Doctores* (Vol. 9, No. 2, pp. 289-308). Real Academia de Doctores de España. Recuperado de <https://www.rade.es/imageslib/PUBLICACIONES/ARTICULOS/V9N2%20-%2003%20-%20AO%20-%20vonFEIGENBLATT.pdf>
- Díaz-Arce, D. y Loyola-Illescas, E. (2021). Competencias digitales en el contexto COVID 19: una mirada desde la educación. *Revista innova educación*, 3(1), 120-150. Recuperado de <https://doi.org/10.35622/j.rie.2021.01.006>
- Díaz, M. (2019). Investigación en liderazgo educativo en el nivel internacional, notas introductorias. En M. Díaz y A. Veloso (Coord.). *Modelos de investigación en liderazgo educativo: una revisión internacional* (pp. 11-30). IISUE- UNAM. Recuperado de http://132.248.192.241:8080/jspui/bitstream/IISUE_UNAM/519/1/D%C3%ADazMA_VelosoA_2019_Coord_Modelos_de_investigacion_en_liderazgo.pdf
- Delgado, M. L. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, LXIII(232), 367-388. Recuperado de <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/4079/EILiderazgoEnLasOrganizacionesEducativas.pdf>
- Domínguez, R., Hurtado, K., González, O., Sánchez, H. y Vargas, J. (2023). Eficiencia de la tecnología en la educación e implementación durante el período 2020-2021. *Revista Semilla Científica*, (4), 499-512. Recuperado de <https://revistas.umecit.edu.pa/index.php/sc/article/view/1294>
- Educación, C. S. (2016). Política curricular “educar para una nueva ciudadanía”. Recuperado de <http://cse.go.cr/sites/default/files/acuerdos/acuerdo-cse-politica-curricular-2.pdf>
- Elliot, J. (1990). *La investigación acción en educación*. Madrid: Morata. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eG5xSYGsdvAC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Elliot,+J.+\(1990\).+La+investigaci%C3%B3n+acci%C3%B3n+en+educaci%C3%B3n.+Madrid:+Morata.&ots=qVb7em9Zm6&sig=BVu97gGkMk5IDCsdnrRwS6awUBQ#v=onepage&q=Ellio](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eG5xSYGsdvAC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Elliot,+J.+(1990).+La+investigaci%C3%B3n+acci%C3%B3n+en+educaci%C3%B3n.+Madrid:+Morata.&ots=qVb7em9Zm6&sig=BVu97gGkMk5IDCsdnrRwS6awUBQ#v=onepage&q=Ellio)
- Escalante, A. D. V., Fuentes, M. M. M. y Mejías, D. J. S. (2020). Gestión de la administración escolar en el desarrollo de actividades académicas: Mirada en tiempos de pandemia. *Revista Cientific*, 5(18), 24-45.
- Escobar, M., López, y Marín, M. (2018). Líderes con habilidades y competencias especiales en evaluación y hábitos de vida. *Revista De Orientación Educativa*, (61), 14-28. Recuperado de <http://200.14.213.175/roe/index.php/roe/article/view/20/22>
- España Bone, Y. I. y Vigueras Moreno, J. A. (2021). Curricular Planning in Innovation: An Essential Element in the Educational Process. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(1), Epub 01 de abril de 2021. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000100017&lng=es&tlng=en.

- Fajardo, C. A. C. (2021). Gestión educativa y competencias profesionales directivas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 6008-6018. Recuperado de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/755>
- Fernández, A. C. (2016). El sentido de la investigación cualitativa. *EA, Escuela abierta*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5815704.pdf>
- García, P. A. M., Cárdenas, E. P. L. y Piragauta, J. A. R. (2015). Articulación entre modelos, enfoques y sistemas en educación en la virtualidad. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (46), 21-38. Recuperado de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/695>
- Gimeno, Sacristán, J. (2010). *Saberes e incertidumbres sobre el currículum*. Ediciones Morata, S. L. Recuperado de <https://www.torrossa.com/en/resources/an/2952190>
- Gurdián-Fernández, A. (2010). *El paradigma cualitativo en la investigación socioeducativa*. Editorial de la Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12799/4525>
- Martín Fernández, E. (2021). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.14352/5385>
- Fernández, M. y Johnson M. (2015). Investigación-acción en formación de profesores: Desarrollo histórico, supuestos epistemológicos y diversidad metodológica. *Psicoperspectivas*, 14(3), 93-105. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol14Issue3-fulltext-626>
- Flores Valverde, F. V. (2022). *Gestión de la calidad educativa en la educación virtual de la IEI 479 distrito de Callería-Ucayali 2022*. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/100132/Flores_VFV-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Flórez Romero, M., Aguilar Barreto, A. J., Hernández Peña, Y. K., Salazar Torres, J. P., Pinillos Villamizar, J. A. y Pérez Fuentes, C. A. (2017). *Sociedad del conocimiento, las TIC y su influencia en la educación*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12442/1770>
- García Colina, F. J., Juárez Hernández, S. C. y Salgado García, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216.
- García-Martínez, J., Cerdas-Montano, V. y Lewis Chaves, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133-153. Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/17003>
- García, P. A. M., Cárdenas, E. P. L. y Piragauta, J. A. R. (2015). Articulación entre modelos, enfoques y sistemas en educación en la virtualidad. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (46), 21-38. Recuperado de <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/695>
- Gonçalves, J. L. Liderazgo de servicio: una inspiración en la contracorriente cultural. *UBUNTU*, 103. Recuperado de

- https://academialideresubuntu.org/images/book/IO1_ES_ConstruirPuentesUbuntu.pdf#page=105
- Gutiérrez, L. V. V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación-Revista Científica*, 1(2), 18-28. Recuperado de <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/8>
- Hasek de Barbúdez, S. R. y Ortiz Jiménez, L. (2021). Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 405-416. Recuperado de <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. Recuperado de https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf
- Herrera, J. C. (2023). Inteligencia artificial, investigación y revisión por pares: escenarios futuros y estrategias de acción. *RES. Revista Española de Sociología*, 32(4), 199. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9075001>
- Hiriyappa, B. (2018). *Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo*. Babelcube Inc. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=MK5dDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=habilidades+de+liderazgo&ots=uDJIEVPy&sig=SpWPMtxEyCDNzN0fubnDBTKr_ys#v=onepage&q=habilidades%20de%20liderazgo&f=false
- Ken Blanchard: Servant Leadership. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ctZHSa4Qhd4>
- Jama-Zambrano, V. R. y Cornejo-Zambrano, J. K. (2016). Los recursos tecnológicos y su influencia en el desempeño de los docentes. *Domino de las Ciencias*, 2(3 Especial), 201-219. Recuperado de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/316>
- Lara Sepúlveda, M. P., Salas Moreno, A. y Atuesta Arias, S. A. (2022). *Fortalecimiento de la inteligencia emocional a través de prácticas artísticas mediadas por TIC (implementación de una página web) en estudiantes de grado séptimo de la institución educativa Ciudad Latina de Soacha*. [Tesis de doctorado, Universidad de Cartagena]. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.57799/11227/1820>
- Latorre, A. (2007). *La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. Editorial Graó. España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=999914>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning*. UK: National College for School Leadership. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=ED614324>
- López, G. (2013). Pensamiento crítico en el aula. *Docencia e Investigación, año XXXVII*. (22), 41-60. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10578/9053>
- London Business Forum. (2017, mayo 19). Ken Blanchard: Servant Leadership. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ctZHSa4Qhd4>

- Macedo Vásquez, G. y Delgado Bardales, J. M. (2020). Comportamiento organizacional en la gestión educativa 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1256-1276. Recuperado de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.147
- Maldonado, C. E. (2017). Educación compleja: Indisciplinar la sociedad. *Educación y humanismo*, 19(33), 234-252. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6395377>
- Martín Fernández, E. (2021). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11162/232963>
- Marín, G. (2010). Liderazgo Servidor: Hacia un Nuevo Enfoque en el Liderazgo. *UNA Ciencia, Revista de Estudios e Investigaciones*. Recuperado de <http://repository.unac.edu.co/bitstream/handle/11254/613/Liderazgo%20servidor%20hacia%20un%20nuevo%20enfoque%20en%20el%20liderazgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Márquez Jiménez, A. (2017). Educación y desarrollo en la sociedad del conocimiento. *Perfiles educativos*, 39(158), 3-17. Recuperado de <https://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v39n158/0185-2698-peredu-39-158-00003.pdf>
- Maya, E., Zavala, J. J. A. y Argüelles, J. J. I. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. *Cienciamatria*, 5(9), 114-129. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7088747>
- Mena-Araya, G. y Barrantes-Ramírez, C. (2015). Innovación y calidad en la educación no formal: educación técnica TIC desde la región pacífico central. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 6(1), 150-173. Recuperado de <https://doi.org/10.22458/caes.v6i1.818>
- Ortegon Cortázar, G. (2015). Optimización de sistemas de gestión académica. Una propuesta de gestión, medición y procesamiento de datos en un entorno virtual de aprendizaje para la toma de decisiones en instituciones educativas. *Revista EAN*, (79), 80-97. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s012081602015000200006&script=sci_arttext
- Peralta Tapia, M. E., Horna Torres, E., Horna Torres, E. y Heredia Llatas, F. D. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 663-675.
- Pereira, A. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. *Pensamiento y Gestión*, (37), 97-113, Universidad del Norte. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64632634005.pdf>
- Porlán, R. (2002). La formación del profesorado en un contexto constructivista. *Investigações em ensino de ciências*, 7(3), 271-281. Recuperado de <https://ienci.if.ufrgs.br/index.php/ienci/article/view/561>
- Porrás Santamaría, S., Ramírez Molina, A. y Fernández Castro, V. (2020). Diagnóstico de las necesidades de educación formal en el área de las Tecnologías de Información y Comunicación en Costa Rica, 2016-2019. *Actualidades Investigativas en Educación*, 20(2), 109-142. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v20i2.41642>

- Programa Estado de la Nación. (2023). *Estado de la Educación 2023* (Informe No. 25). Programa Estado de la Nación. Recuperado de <https://estadonacion.or.cr/?informes=informe-estado-de-la-educacion-2023>
- Quevedo Del Carpio, R. A. (2024). *Estrategias de aprendizaje y el uso de herramientas tecnológicas en estudiantes de una universidad pública de Lima-2024*. [Tesis de maestría, Universidad Norbert Wiener]. Recuperado de <https://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/20.500.13053/11546>
- Rangel, E. T. y Martínez, J. L. (2013). Educación con TIC para la sociedad del conocimiento. Recuperado de <https://skat.ihmc.us/rid=1Q94S5GH2-TKKS09-2N88/Educacion%20con%20TIC%20para%20la%20sociedad%20del%20conocimiento.pdf>
- Raza, S. A., & Sikandar, A. (2018). Impact of Leadership Style of Teacher on the Performance of Students: An Application of Hersey and Blanchard Situational Model. *Bulletin of Education and Research*, 40, 73-94. DOI: 10.4236/jss.2019.71012
- Rosabal Vitoria, S. y Solís Vargas, Y. G. (2020). La gestión curricular en centros educativos públicos de Costa Rica durante la pandemia del virus de la COVID-19. *Revista Innovaciones Educativas*, 22, 228-242. Recuperado de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-41322020000300228
- Romero Navarro, X. E. (2020). *Liderazgo educativo en la gestión para potenciar las competencias académicas en la persona adulta del Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), Sede Cartago, desde la docencia*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional]. Recuperado de <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/26488>
- Saavedra Castellanos, A., Batchelor Ramos, M. y Barzágas Rosales, I. (2018). El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional. *OLIMPIA: Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*, 15(52). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7007302.pdf>
- Salas Madriz, F. E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación*, 27(1), 16. Recuperado de <https://doi.org/10.15517/revedu.v27i1.3794>
- Salfate, M. (1979). *La planificación curricular*. Documentos INTEC. Recuperado de <https://intranetrepositorio.intec.edu.do/server/api/core/bitstreams/201f769b-d83f-4f7c-9d1a-6d99fc715ef0/content>
- Salinas, J. (2005). La gestión de los entornos virtuales de formación. *Seminario Internacional: La calidad de la formación en red en el Espacio Europeo de Educación Superior*, 1-21. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.4634.5041>
- Salas Madriz, F. E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación*, 27(1), 9-16. Recuperado de <https://doi.org/10.15517/revedu.v27i1.3794>
- Sánchez, M. G. B., Moreno, A. R. M. y Torres, R. H. (2014). El uso de material didáctico y las tecnologías de información y comunicación (TIC's) para mejorar el alcance académico.

- Ciencia y tecnología*, (14), 183-194. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5762665>
- Saavedra Castellanos, A., Batchelor Ramos, M. y Barzágas Rosales, I. (2018). El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional. *OLIMPIA: Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*, 15(52), octubre-diciembre. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7007302.pdf>
- Segredo Pérez, A. M. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista cubana de salud pública*, 42, 585-595. Recuperado de <https://www.scielosp.org/article/rcsp/2016.v42n4/585-595/es/>
- Serrano González-Tejero, J. M. y Pons Parra, R. M. (2011). El constructivismo hoy: enfoques constructivistas en educación. *Revista electrónica de investigación educativa*, 13(1), 1-27. Recuperado de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S160740412011000100001&script=sci_abstract&tlng=pt
- Sierra Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Ean*, (81), 111-129.
- Suárez Triana, Y. M. (2020). *Estrategia didáctica basada en la implementación de herramientas TIC como apoyo del área de investigación*. Recuperado de https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/3204/1/Estrategia_didactica.pdf
- Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (2008). La entrevista en profundidad. *Métodos cuantitativos aplicados*, 2, 194-216. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34912704/LECTURA_DE_EVERTSON-libre.pdf?1411935571=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLECTURA_DE_EVERTSON.pdf&Expires=1726356644&Signature=NOYAq8mkQiseMiaNLvDuKD8V9JDBnKJr064yYjoNNC6eIXaCqwUv7S2TXjJedewWWaaUgCFkEkFoWBOoKOV1zqGXiN1VkjkmRfM54EmecTOT67duwK2K
- Tejada, J., Thayer, T. y Arenas, M. (2020). El desempeño docente en Educación Musical del profesorado generalista de Chile. Un estudio mixto exploratorio. *Didacticae: Revista de Investigación en Didácticas Específicas*, (7), 30-56. Recuperado de <https://revistes.ub.edu/index.php/didacticae/article/view/29227>
- Tigre, Á. E. F., Delgado, O. W. M., y Gavilanes, J. V. S. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 179-190. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802875>
- Toledo, M. B., Castillo, S. C., Montecinos, M. V. y Briceño, M. H. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista de*

- Ciencias Sociales*, 26(2), 286-298. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7500759>
- Valdés, B. A. R. (2017). El liderazgo educativo como modelo de gestión organizacional. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 10(30), 6-19. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6212742>
- Valentín Torrecilla, A. (2014). *Gestión de datos de la investigación*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10251/36053>
- Vargas-Murillo, G. (2021). Diseño y gestión de entornos virtuales de aprendizaje. *Cuadernos Hospital de Clínicas*, 62(1), 80-87. Recuperado de http://www.scielo.org/bo/pdf/chc/v62n1/v62n1_a12.pdf
- Vásquez, G. M. y Bardales, J. M. D. (2020). Comportamiento organizacional en la gestión educativa 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1256-1276. Recuperado de https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.147
- Vilanova, J. C. (2012). Revisión bibliográfica del tema de estudio de un proyecto de investigación. *Radiología*, 54(2), 108-114. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0033833811002189>
- Vitoria, S. R. y Chinchilla, F. B. (2022). Gestión educativa. Una mirada desde el paradigma de la complejidad. *Gestión de la educación*, 8(1), 1-16. Recuperado de <https://doi.org/10.15517/rge.v8i1.51764>
- Zivkovic, S. (2022). Empathy in Leadership: How it Enhances Effectiveness. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Venelin-Terziev/publication/360112360_Spiritual_leaders_of_the_Bulgarian_nation/links/6262c0c9ee24725b3ebde76d/Spiritual-leaders-of-the-Bulgarian-nation.pdf#page=462

Apéndice A

Instrumentos de recolección de datos

A.1 Grupo de discusión

Universidad Nacional de Costa Rica

CIDE

Diseño y aplicación de grupo de discusión aplicado a dos exusuarios del proyecto educativo Happy Ukelele

Grupo focal

Aspectos

Currículum

- ¿Cómo describiría su experiencia con respecto al aprendizaje en el programa de estudio Happy Ukelele? Favor brindar un ejemplo concreto.
- De los desafíos que ha enfrentado como estudiante o padre de familia en los programas de ukelele, ¿ha percibido en algún momento alguna falta de recursos, tanto en términos de instrumentos como de materiales didácticos? Favor brindar un ejemplo concreto.
- ¿Cómo describiría su experiencia en torno a la enseñanza en el programa de estudio Happy Ukelele? Favor brindar un ejemplo concreto.

Servicios

- ¿Cómo describiría su experiencia de acuerdo con el acompañamiento que ha recibido en la formación por medio del programa de estudio Happy Ukelele? Favor brindar un ejemplo concreto.
- ¿Cómo considera su experiencia al acceder a los múltiples servicios que ofrece esta forma de enseñanza?

- ¿Cuáles recomendaciones podría brindar para mejorar la experiencia del aprendizaje virtual en los usuarios del programa de estudio Happy Ukelele?

A.2. Entrevista en profundidad aplicada a la persona encargada del proyecto educativo Happy Ukelele

Universidad Nacional de Costa Rica

CIDE

Diseño y aplicación de la entrevista en profundidad aplicada a la persona encargada del proyecto educativo en estudio.

Liderazgo

- Desde su punto de vista, ¿cómo define el liderazgo que se ha aplicado en la academia?
- ¿Cuáles considera que son las habilidades de liderazgo que le gustaría lograr dentro del proyecto educativo?
- ¿Cómo considera que estas habilidades mejorarían la gestión del proyecto educativo?

Gestión educativa

- ¿Cómo definiría la gestión del proyecto educativo actualmente y por qué?
- Dentro de las posibilidades virtuales, ¿cuáles considera ventajas a la hora de gestionar su proyecto y cuáles considera desventajas?

Planificación

- ¿Cuál es el objetivo general del proyecto educativo?
- ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación docente en la academia en materia de enseñanza del ukelele?
- ¿Cuál es el enfoque pedagógico que se utiliza en la academia?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del material con el que se enseña en la academia?

A.3 Entrevista en profundidad aplicada a persona gestora de una academia presencial

Universidad Nacional de Costa Rica

CIDE

Diseño y aplicación de entrevista a profundidad a una persona gestora de un centro privado

- Guía de preguntas

Gestión de proyectos

- Desde su punto de vista, ¿cuáles son los principales elementos dentro de la gestión que requieren mayor atención para lograr los fines de la organización?
- La frase “cómo hacer que las cosas sucedan”, orientada a la gestión, ¿qué le evoca con respecto a su praxis administrativa?

Desafíos

- Piense en algún problema que haya enfrentado en sus años de gestión, coméntelo y explique ¿cuáles estrategias utilizó para sobrellevarlo?

Habilidades

- Desde el punto de vista de un gestor privado, ¿cuáles diría que son los pilares operacionales base para llevar a cabo un proyecto exitoso?
- En su gestión, ¿qué es más importante, el cumplimiento de tareas o las necesidades del personal?

Planificación

- ¿Cuál es el papel que juega la planificación curricular dentro de la gestión de su proyecto?

Liderazgo

- ¿Cuál es el modelo de liderazgo con el que usted se identifica y por qué?

Demandas-necesidades

- Comente un caso en donde ese modelo de liderazgo se viera reflejado.
- ¿En función de qué plantea sus metas?, ¿cómo es esa organización?
- ¿Cuál es la relación entre la acción de demanda socioeducativa y la respuesta de la gestión de su proyecto?

A.4 Entrevista a profundidad aplicada a persona experta gestora de un centro educativo virtual

Categorías de análisis: Liderazgo, procesos de gestión educativa virtual, currículum, implementación de herramientas TIC, cultura institucional.

Gestión de proyectos

- Desde su punto de vista, ¿cuáles son los principales elementos dentro de la gestión de un centro virtual que requieren mayor atención para lograr los fines de la organización?
- La frase “cómo hacer que las cosas sucedan”, orientada a la gestión, ¿qué le evoca con respecto a su praxis administrativa?
- Piense en algún problema que haya enfrentado en sus años de gestión, coméntelo y explique cuáles estrategias utilizó para sobrellevarlo.
- Desde el punto de vista de un gestor de un centro educativo privado virtual orientado a la enseñanza de la música, ¿cuáles diría que son los pilares operacionales que garantizan el éxito en las organizaciones?

Liderazgo

- En su gestión, ¿qué es más importante, el cumplimiento de tareas o las necesidades del personal?

- ¿Cuál es el modelo de liderazgo con el que usted se identifica y por qué?

Currículum

- ¿Cuál es el papel que juega la planificación curricular dentro de la gestión de su proyecto?

Implementación de herramientas TIC

- ¿Cuál es la relación entre la acción de demanda socioeducativa y la respuesta de la gestión de su proyecto en cuanto a enseñar en la nueva era digital?
- ¿Cuáles son sus recursos tecnológicos para impartir las lecciones de música virtuales?

Cultura institucional

- En su opinión, ¿cómo puede darse la comunicación de valores institucionales a través de las interacciones virtuales?

Apéndice B

Consentimientos informados

B.1 Modelo de consentimiento informado de las entrevistas en profundidad

Estimado(a) señor/señora:

Usted ha sido invitado (a) a participar en el proyecto de investigación titulado “Análisis de los procesos de gestión del proyecto educativo de música virtual Happy Ukelele mediante el ejercicio del liderazgo”, cuyas investigadoras responsables son Mariela del Carmen Jiménez Montero y Guisella Marín Oconor. El objetivo del estudio es realizar una propuesta de mejora en el proyecto educativo de música Happy Ukelele.

Si usted acepta participar en el estudio:

Le invitaremos a participar en una entrevista en profundidad para conocer su experiencia en la gestión de centros educativos. Es importante aclarar que no habrá respuestas correctas ni incorrectas, solamente queremos conocer su opinión acerca de este tema.

La entrevista en profundidad tendrá una duración aproximada de dos horas (de 9 p.m. a 11 p.m.), y se llevará a cabo vía Zoom. Si usted está de acuerdo, se grabará la discusión que se dé dentro de este grupo con la única finalidad de tener registrada toda la información y analizarla.

Usted no recibirá un beneficio directo por su participación en el estudio; sin embargo, si usted acepta participar estará colaborando con el CIDE, dentro de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Toda la información que usted nos proporcione para el estudio será de carácter estrictamente confidencial; será utilizada únicamente por el equipo de investigación del proyecto y no estará disponible para ningún otro propósito. Aun cuando no podemos garantizar que los asistentes al grupo guarden la confidencialidad de la información que se discuta, se les invitará a que eviten comentarla con otras personas. Para asegurar la confidencialidad de sus datos, usted quedará identificado(a) con un número y no con su nombre. Los resultados de este

estudio serán publicados con fines científicos, pero se presentarán de tal manera que no podrá ser identificado (a).

Los riesgos potenciales que implican su participación en esta entrevista son mínimos. Es importante aclarar que usted no recibirá pago alguno por participar en esta entrevista y tampoco tendrá costo alguno para usted.

La participación en este estudio es absolutamente voluntaria; usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación del mismo en cualquier momento. Su decisión de participar o de no participar no afectará de ninguna manera el trato con las involucradas.

Cualquier pregunta que usted desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a Mariela Jiménez Montero o Guisella Marín Oconor, investigadoras, a los teléfonos 72038626 y 83499593.

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 a la Universidad Nacional, específicamente al CIDE.

Si está de acuerdo, sírvase a firmar digitalmente o escrito y debidamente escaneado este documento en el espacio subrayado.

Agradecemos desde ya su colaboración y le saludamos cordialmente,

Mariela Jiménez Montero y Guisella Marín Oconor

B.2 Modelo consentimiento informado grupo de discusión

Estimado (a) señor/señora:

Usted ha sido invitado (a) a participar en el proyecto de investigación titulado “Análisis de los procesos de gestión del proyecto educativo de música virtual Happy Ukelele mediante el ejercicio del liderazgo”, cuyas investigadas responsables son Mariela del Carmen Jiménez Montero y Guisella Marín Oconor. El objetivo del estudio es realizar una propuesta de mejora en el proyecto educativo de música Happy Ukelele. El estudio se está realizando con usuarios y exusuarios del proyecto educativo, en particular nos gustaría profundizar en sus opiniones y experiencias.

Si usted acepta participar en el estudio:

Le invitaremos a participar en un grupo de discusión, junto con otras personas como usted, para conocer sus opiniones y experiencias acerca de Happy Ukelele. Es importante aclarar que no habrá respuestas correctas ni incorrectas, solamente queremos conocer su opinión acerca de este tema.

El grupo de discusión tendrá una duración aproximada de dos horas (de 9 p.m. a 11 p.m.), y se llevará a cabo vía Zoom. Si usted está de acuerdo, se grabará la discusión que se dé dentro de este grupo con la única finalidad de tener registrada toda la información y analizarla.

Usted no recibirá un beneficio directo por su participación en el estudio; sin embargo, si usted acepta participar estará colaborando con el CIDE, dentro de la Universidad Nacional de Costa Rica.

Toda la información que usted nos proporcione para el estudio será de carácter estrictamente confidencial; será utilizada únicamente por el equipo de investigación del proyecto y no estará disponible para ningún otro propósito. Aun cuando no podemos garantizar que los asistentes al grupo guarden la confidencialidad de la información que se discuta, se les invitará a que eviten comentarla con otras personas. Para asegurar la confidencialidad de sus datos, usted quedará identificado (a) con un número y no con su nombre. Los resultados de este

estudio serán publicados con fines científicos, pero se presentarán de tal manera que no podrá ser identificado (a).

Los riesgos potenciales que implican su participación en el grupo de discusión son mínimos. Si alguna de las preguntas o temas que se traten en el grupo le hicieran sentir un poco incómodo (a) tiene el derecho de no comentar al respecto. Es importante aclarar que usted no recibirá pago alguno por participar en el grupo de discusión, y tampoco tendrá costo alguno para usted.

La participación en este estudio es absolutamente voluntaria; usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación del mismo en cualquier momento. Su decisión de participar o de no participar no afectará de ninguna manera el trato con las involucradas.

Cualquier pregunta que usted desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a Mariela Jiménez Montero o Guisella Marín Oconor, investigadoras, a los teléfonos 72038626 y 83499593.

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 a la Universidad Nacional, específicamente al CIDE.

Si está de acuerdo, sírvase a firmar digitalmente o escrito y debidamente escaneado este documento en el espacio subrayado.

Agradecemos desde ya su colaboración y le saludamos cordialmente,

Mariela Jiménez Montero

Guisella Marín Oconor

Apéndice C

Validación de instrumentos de recolección de información

Viernes 4 de octubre de 2024

Señores

Universidad Nacional de Costa Rica

CIDE

El/la suscrito (a): _____, cédula de identidad número: _____. Con grado académico de _____ en la Universidad _____, doy fe de la participación en la validación de los instrumentos de investigación suministrados por las estudiantes Mariela del Carmen Jiménez Montero, cédula 207160988 y Guisella Marín Oconor, cédula 205320572; con el fin de estudiarlos y aportar observaciones pertinentes para mejorar este instrumento y, a su vez, sirva como mecanismo para alcanzar los objetivos propuestos por las estudiantes en su TGF.

La participación realizada en esta validación de instrumentos consistió en hacer correcciones de contenido, forma y redacción para aportar las sugerencias necesarias.

Agradezco la confianza depositada en mi persona.

Sin otro particular

Firma

Apéndice D

Proyecto

Introducción

La finalidad del proyecto es mejorar los procesos de gestión del proyecto educativo de música virtual Happy Ukelele por medio del abordaje de un liderazgo pedagógico.

Se pretende que, tras la ejecución del plan de liderazgo pedagógico, los procesos de gestión del proyecto educativo se puedan desarrollar en vías de la mejora de servicios, la capacitación en herramientas TIC y el desarrollo de un entorno virtual de aprendizaje más completo que tome en cuenta las necesidades actuales de las personas usuarias, esto con miras a que se vea reflejado el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la empatía mediante un entorno virtual para la población estudiantil.

Según los datos obtenidos del trabajo final de graduación titulado: “Mejora en los procesos de gestión del proyecto educativo virtual Happy Ukelele mediante el liderazgo directivo”, se observa que actualmente en el objeto de estudio se presentan carencias en el área de gestión que podrían ser abordadas desde diferentes aristas que permitan que la persona gestora ejerza un liderazgo directivo en vías del desarrollo de este plan.

Justificación

Actualmente, Sánchez et al. (2014) indican que la educación se encuentra en una era tecnológica de cambio, en la cual la integración de la tecnología a nivel escolar se ha vuelto indispensable. Este es el contexto en el que están inmersos los individuos hoy día, por lo que un estudio como el que aquí se presenta adquiere importancia, ya que tiene como objetivo mejorar los procesos de gestión del proyecto educativo.

En consecuencia, esta iniciativa no se trata solo de adaptarse a herramientas modernas; se trata de fomentar un entorno de enseñanza y aprendizaje agradable por medio del liderazgo, además de que promueve la apertura a todo tipo de personas utilizando las aplicaciones virtuales para alcanzar sus expectativas individuales a nivel musical.

En paralelo, según Gajardo y Ulloa (2016), el estilo de liderazgo enfatiza la importancia de centrarse en los objetivos educativos y crear una visión compartida entre el personal, lo cual implica fomentar el desarrollo profesional de las personas docentes. Asimismo, fomenta una cultura organizacional que promueve la colaboración de todos los actores en un entorno educativo en línea. A medida que crece la era digital, los líderes deben adoptar técnicas innovadoras que permitan una gestión y comunicación eficientes.

El proyecto de este trabajo final de graduación podría representar un cambio significativo en la mejora de sus procesos de gestión a través de las herramientas tecnológicas, esto desde un liderazgo pedagógico que involucró a todos los agentes del proceso de enseñanza y aprendizaje basado en un enfoque constructivista.

Descripción

Desde el Noveno Estado de la Educación Costarricense (2023), se observan una serie de propuestas para la mejora de la educación; por ejemplo, la necesidad de la capacitación docente como pilar fundamental para crear aprendizajes significativos. “El desarrollo profesional docente en el sistema educativo resulta fundamental para garantizar una educación de calidad y brindar oportunidades de aprendizaje significativas a las y los estudiantes” (Programa Estado de la Nación, 2023, p. 51). Así también, “los medios virtuales ofrecen oportunidades para realizar capacitaciones remotas, masivas y personalizadas al personal docente” (Programa Estado de la Nación, 2023, p. 52).

En el trabajo final de graduación, a partir de los resultados de diversos instrumentos, se resalta la importancia de la capacitación docente para asegurar la innovación educativa, la necesidad de crear un currículum personalizado para este proyecto educativo y el fácil acceso al aprendizaje desde la plataforma de enseñanza.

El Noveno Estado de la Educación Costarricense señala la importancia del uso de la tecnología como medio para pensar y resolver problemas (desde el enfoque LIE y también desde la nueva propuesta MEP) (Programa Estado de la Nación, 2023). El uso de la tecnología por parte del cuerpo docente y estudiantado es parte de la cotidianidad en la educación, a raíz de la emergencia sanitaria ocasionada por el Covid-19, y la presente transformación digital en los

contextos socioeducativos.

El proyecto de Happy Ukelele, según un diagnóstico, ha tenido dificultades en cuanto a realizar recitales en vivo de forma virtual, dado que no toda la población se identifica con el uso de las tecnologías de la información. Debido a lo señalado, se implementó el uso de las tecnologías de la educación para resolver los problemas en torno a la imposibilidad actual de llevar a cabo dichos recitales, lo cual ha generado que la experiencia de la comunidad educativa sea limitada.

Incluso, se plantea una capacitación por medio de la persona docente sobre cómo conectarse a diferentes herramientas y utilizar las funciones propias de un recital. Además, como parte del ejercicio, se efectúa “un simulacro de recital” días antes de las actividades en vivo del curso, para permitir a las personas adaptarse previo a las presentaciones.

Durante los años de rezago académico, se han implementado planes o medidas que en ocasiones (como en la actualidad) no cuentan con evaluaciones periódicas, por tanto, se desconoce su efectividad. “El plan (...) no contó con mecanismos de seguimiento ni evaluación de su efectividad” (Programa Estado de la Nación, 2023, p. 46).

Objetivos

Objetivo general

1. Facilitar el desarrollo de habilidades en las personas estudiantes del proyecto educativo Happy Ukelele a través del ejercicio del liderazgo pedagógico y mejora de los procesos de gestión.

Objetivos específicos

1. Diseñar planes de mejora en los procesos de gestión mediante la consulta por parte de una persona gestora experta.

2. Optimizar las habilidades de liderazgo pedagógico de la persona docente en el uso de herramientas TIC con el fin de mejorar la accesibilidad a los recursos educativos.
3. Diseñar la capacitación de las personas estudiantes en nuevas prácticas de enseñanza y aprendizaje del ukelele.
4. Diseñar un entorno virtual de fácil acceso para la población estudiantil del proyecto educativo.

Dirección del proyecto

1. Ciclo de vida del proyecto

La importancia de la gestión, según Villalba et al. (2021), radica en que:

La gestión dentro de una empresa de producción, está delimitada por la información, que se obtiene para la planificación y control de la misma, por lo cual, es necesario identificar las fases del proceso productivo y de esta manera, se pueda generar información para los sujetos. (p. 306)

Debido a lo anterior, el proyecto de Happy Ukelele seguirá una línea de trabajo estructurada que incluye: fase de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre para garantizar que se cumplan los objetivos del proyecto educativo de forma efectiva.

Seguidamente, se detallan las fases mencionadas:

a) Inicio

- Se establecieron los alcances del proyecto.
- Se determinaron los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- Se determinó la viabilidad del proyecto, así como las personas interesadas, en este caso la gestora del proyecto educativo, los docentes de música y los usuarios del plan de estudios.

- Se realizó la difusión del plan de estudios de Happy Ukelele por medio de las redes sociales Instagram, Facebook, entre otras.

b) Planificación

- Se diseñan actividades y los recursos necesarios para llevar a cabo dicho proyecto.
- Se consideran aspectos como el tiempo, el costo, la calidad, la estrategia de comunicación, el recurso humano y las personas participantes.
- Para la propuesta de Happy Ukelele fue necesario diseñar talleres digitales, por medio de la plataforma Google Meets, así como la plataforma Zoom, por ser de fácil acceso para las personas usuarias; también, talleres presenciales en espacios que sean factibles para las personas usuarias y capacitaciones.
- Se elaboró un cronograma de actividades para este proyecto, así como la elaboración de manuales didácticos.
- Se consideró el tiempo mediante el cronograma para ejecutar cada actividad propuesta, y los medios de comunicación más eficientes para llegar a estos.

c) Ejecución

- Se implementan las actividades establecidas para cumplir con el cronograma propuesto en el proyecto educativo Happy Ukelele.
- Se desarrolla el plan de comunicación (difusión) para coordinar con las personas participantes, en este caso profesores de música que desean capacitaciones, los usuarios del proyecto educativo virtual y las personas interesadas por primera vez para iniciar los talleres y otras actividades propuestas.

d) Monitoreo

- La evaluación del proceso por medio de encuestas realizadas a los usuarios del proyecto educativo y a los profesores de música que participen tanto en las capacitaciones como en los talleres, esto con el propósito de monitorear el avance de las actividades del proyecto educativo y realizar ajustes según las necesidades.

e) *Cierre*

- El proyecto se cierra formalmente al evaluar los resultados en comparación con los objetivos originales y documentar los datos obtenidos, además se reúnen los insumos obtenidos del trabajo realizado por las personas participantes a lo largo de los talleres, capacitaciones y clases atractivas por medio de los manuales. Se crea un documento para el proyecto educativo Happy Ukelele, con el fin de que estos insumos sean tomados en cuenta para realizar futuras actividades.
- Este cierre incluye el proceso de validación, el cual se realiza por medio de una validación de campo que comprenden la opinión de una persona experta externa y la aplicación de un plan piloto a una estudiante del proyecto educativo con el fin de obtener retroalimentación y mejoras en el plan.

2. Gestión de integración

De acuerdo con el Project Management Institute (2013), las características de unificación, consolidación, comunicación, así como las acciones integradoras para que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada, de modo que se complete, son indispensables para concluir el éxito deseado. Para integrar la tecnología al proyecto, se fomenta la creatividad entre las personas participantes y se promueven actividades como: capacitaciones por medio de un consultor experto, capacitación de las TIC dirigida a la persona docente, capacitación en enseñanza y aprendizaje virtuales y clases atractivas dirigidas a las personas estudiantes del proyecto educativo mediante el uso de plataformas en línea como Google Meets, Zoom, entre otros, para facilitar la comunicación asertiva con los usuarios.

3. Gestión de alcance

Project Management Institute (2013) enfatiza en cómo los procesos son necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito. Al ampliar las modalidades de enseñanza y propiciar la expansión del proyecto mediante clases atractivas, se puede abarcar todo tipo de población; se deberá considerar la integración de todos los aspectos necesarios para que se lleve a cabo el proyecto de la mejor manera. En este caso,

integrar las partes interesadas como la gestión del proyecto, la gestora y las personas usuarias del programa de Happy Ukelele.

4. Gestión del tiempo

Desde la perspectiva de Mengual et al. (2012): “Gestionar el tiempo significa dominar el propio tiempo y trabajo, en lugar de ser dominado por ellos... es una herramienta de management que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción” (p. 4).

La gestión del tiempo es la responsable de cumplir los objetivos del presente plan, es por esto que se ha tomado para el presente modelo un “cronograma”, con actividades en orden cronológico y descripción en meses, días y horas. También, se toma como ejemplo el límite de tiempo de cada actividad.

A continuación, en la Tabla D1, se presenta a modo de cronograma con apartados clave.

Tabla D 1

Cronograma

Actividad cronograma	Descripción o contenido	Duración (Gestión del tiempo a través de cronograma)
“Consultor experto” 1. La capacitación de una persona consultora especializada en gestión educativa virtual	Diseño de planes alternativos a las situaciones relacionadas a la gestión del proyecto	Seis horas distribuidas en tres días
“Capacitación de TIC” 2. Capacitación a la persona docente del proyecto “Happy Ukelele”, a cargo de una persona especialista en el manejo de las herramientas TIC	Desarrollo de una capacitación que facilite a la persona docente la adquisición de herramientas para mejorar la gestión del proyecto, a través de la organización de los recursos de cada clase por medio de herramientas como Google classroom o similares. O bien,	Un día tres horas Límite de tiempo: no hay

(Software, Hardware y apps)	ampliar las modalidades de enseñanza y propiciar la expansión del proyecto a través de la creación de clases asincrónicas en cursos en línea	
“Capacitación en enseñanza-aprendizaje”	Cursos presenciales o virtuales en otras latitudes dirigido a la capacitación de la persona docente del proyecto educativo Happy Ukelele	Seis horas distribuidas en tres días.
3. Capacitaciones virtuales para el proceso de enseñanza – aprendizaje del ukelele		Límite de tiempo: no hay.
4. Clases atractivas por medio de manuales instructivos para una comprensión sencilla del uso del instrumento ukelele para las personas estudiantes del proyecto educativo	Uso de manuales instructivos para que sean utilizados por las personas estudiantes del proyecto educativo virtual durante las sesiones virtuales	Ocho horas distribuidas en cuatro días.

Nota: Elaboración propia.

5. Gestión de costos

En el presente proyecto se asume una gestión de costos paramétrica estimada y basada en datos de colegios profesionales por pago de hora, también se tiene en cuenta lugares de patrocinio y posibles riegos de costos y de producción.

La gestión está vinculada a los costos, en el sentido de que, si no se controla mediante un correcto sistema, la planificación de presupuestos o ventas va a estar sustentada en datos erróneos o con equivalencias poco realistas, lo que da como resultado que la empresa obtenga menos ingresos debido a una inflación de costos. “De la misma manera, los costos están dinamizados por la gestión que se ejerce sobre los mismos al momento de controlar los consumos” (Villalba et al., 2021, p. 311).

A continuación, se presenta en la Tabla D2 un detalle de presupuesto:

Tabla D 2

Presupuesto

Sesiones	Rubros	Monto mensual	Total por mes
Sesión 1	Persona consultora en gestión educativa virtual, capacitadora en herramientas (informática) TIC	¢30,000.00 por hora. Dato basado en el CPIC	¢90,000
Sesión 2	Diseño de módulo de curso de capacitación en línea para la enseñanza y aprendizaje de ukelele	Estimado ¢31,000.00 por módulo por medio de la empresa "Aura". Dato facilitado por la persona gestora y su experiencia en cursos de capacitación	¢31,000
Sesión 3	Elaboración y mantenimiento del entorno virtual	¢25,000.00	¢25,000
Sesión 4	Consultoría a persona experta en gestión	¢763,000.00 por hora. Datos facilitados en personal de Costa Rica	¢763,000
Subtotal			909,000
Imprevistos		¢181,800.00	¢181,800
Total			¢1,090.800

Nota: Elaboración propia.

6. Gestión de la calidad

Algunos de los lineamientos utilizados en el presente proyecto como mejora de los procesos de gestión del proyecto educativo Happy Ukelele comprenden el cumplimiento de objetivos para lograr la satisfacción de las personas usuarias, esto a través de una planificación centrada en un cronograma que comprende tanto el plan de comunicación como la estrategia curricular y que se detalla en cada apartado, así como los recursos y estimación de costos en un análisis de costo/beneficio.

De acuerdo con el Project Management Institute (2013), la gestión de la calidad corresponde a procesos y actividades ejecutadas por una organización y que establece las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades para que el proyecto cumpla con las expectativas propuestas. En el cumplimiento de dichos objetivos, se realiza un seguimiento mediante el análisis de datos del proyecto educativo por medio de la validación de expertos.

7. Gestión de recursos humanos

Según el Project Management Institute (2013), cuando se consideran los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo de trabajo del proyecto, se trata de la gestión del recurso humano involucrada en el proyecto.

La persona encargada de la dirección del proyecto implementará estrategias de comunicación para darlo a conocer, también brindará información y facilitará el acceso a las actividades propuestas en el cronograma del proyecto educativo virtual. También, se encargará de gestionar los recursos, supervisar los procesos, recolectar los insumos, brindar acompañamiento a las personas participantes y mantener una comunicación asertiva con las personas usuarias.

Igualmente, las personas usuarias serán tomadas en cuenta para la ejecución de esta propuesta, ya que son ellas quienes realizan las actividades del cronograma, mediante el uso del instrumento musical. También brindarán los insumos para generar el producto final a partir de los resultados obtenidos.

8. Gestión de la comunicación

De acuerdo con Project Management Institute (2013), la gestión de la comunicación asegura que los procesos sean oportunos y adecuados, y en el presente proyecto se recurrirá a una comunicación por medio de diferentes canales como la mensajería WhatsApp, correo electrónico, redes sociales como Instagram, Facebook, y así como la plataforma utilizada para las clases virtuales.

Se elaboró una propuesta en la presente investigación que tiene por nombre “Plan de comunicación” y que llevó a cabo una estrategia desde la comunicación asertiva para abarcar las barreras de idioma, así como fomentar desde el liderazgo pedagógico una participación de todos los agentes de aprendizaje en el ejercicio de canales de comunicación que potencien la posibilidad de realizar mejoras en la gestión del proyecto educativo.

Por otra parte, al final del proyecto se realizará una evaluación de esta estrategia de comunicación para conocer la opinión y aportes de las personas participantes de las actividades sobre las estrategias utilizadas, de manera que se generen las mejoras necesarias en el plan de estudios.

9. Gestión de los riesgos

Desde la gestión de riesgos, el presente proyecto procuró tomar en cuenta algunas oportunidades y amenazas en las actividades descritas, debido a las condiciones diversas del estudiantado que accede a este tipo de educación no formal del instrumento. Esto se debe a que la población actual del proyecto educativo está conformada por personas desde los tres años hasta adultos mayores, quienes por sus condiciones demográficas en algunas ocasiones presentan dificultades para el uso de la tecnología.

Los proyectos educativos aquí planteados, como el “plan de comunicación” y “la estrategia curricular”, tienen dentro de su propósito incentivar y fomentar el uso de herramientas TIC, por medio del abordaje de una capacitación para adquirir las competencias necesarias en el manejo de software, de una manera que no fomente la posibilidad de desmotivación de las personas usuarias, quienes se inscriben prioritariamente para aprender el instrumento musical, por lo cual el uso de tecnologías queda en segundo plano.

Por otra parte, depender de un participante externo como lo es la persona gestora experta podría significar la pérdida de relación de fines educativos. La educación virtual en enseñanza de la música es un campo aun reciente que requiere contextualización, dado que no se puede unificar con otros proyectos musicales emergentes. A su vez, esta condición brinda la oportunidad de tener una visión fuera del proyecto, con alcances importantes para la organización, tales como la posibilidad de mejora en procesos de gestión y el entendimiento

profundo del estado actual de la educación, por lo cual se sugiere que la persona experta en gestión sea conocedora de procesos de gestión virtuales o de la enseñanza de la música y que comprenda los objetivos del proyecto educativo.

10. Gestión de adquisiciones

En este rubro se encuentran los procesos de gestión de adquisiciones desde el cumplimiento de tareas, contratos y compra de productos. En la Tabla D3 se detallan los productos y actividades tomadas en cuenta para el desarrollo del presente proyecto.

Tabla D 3

Adquisiciones

Actividad	Adquisición	Ente encargado
Contratación de la persona gestora experta	Contrato de precio fijo	Autenticación y emisión de contrato por medio de la persona abogada
Cursos de capacitación para persona docente	Compra de producto	Persona educadora del proyecto
Elaboración y mantenimiento del entorno virtual, capacitación en TIC de la persona docente (contratación de persona experta en informática)	Contrato de precio fijo	Autenticación y emisión de contrato por medio de la persona abogada

Nota: Elaboración propia.

Se elaboran registros con respaldo en la nube sobre los contratos (plazos, firmas y cierre), así como registros anecdóticos sobre acuerdos y disposiciones entre las partes.

11. Gestión de interesados del proyecto

La docente del proyecto educativo virtual Happy Ukelele funge como principal interesada en el éxito de la implementación del proyecto presentado; por ende, se procede a realizar una reunión presencial con interesados que requieren contratación, con el fin de exponer en actas las expectativas, los riesgos y el posible impacto en el proyecto y en las personas estudiantes y usuarias del proyecto educativo (términos comunes). Se buscó que, a través de acuerdos y delimitación de líneas de acción, puedan evitarse malentendidos o alternativas en la toma de decisiones por acontecimientos imprevistos.

En la Tabla D4 se identifica una matriz de influencia/impacto sobre las actividades desarrolladas que detalla el nivel de involucramiento y capacidad de generar impacto en las personas partícipes del proyecto.

Tabla D 4

Identificación de interesados

Actividad	Influencia/impacto
La capacitación de una persona consultora especializada en gestión educativa virtual	Nivel alto de involucramiento; persona responsable de dirigir el accionar de la gestión del proyecto educativo.
Capacitación a la persona docente del proyecto “Happy Ukelele”, a cargo de una persona especialista en el manejo de las herramientas TIC (Software, Hardware y apps)	Nivel medio de involucramiento; su intervención puede o no tener repercusiones en el accionar de la población estudiantil.
Capacitaciones virtuales de la persona docente para mejorar el proceso de enseñanza – aprendizaje del ukelele	Nivel más alto de involucramiento; persona que directamente impactará el proceso de enseñanza-aprendizaje.
Mejora del entorno virtual de aprendizaje por parte de persona experta en el manejo de herramientas TIC	Nivel medio de involucramiento; su éxito depende en gran medida de la aceptación de las personas estudiantes.

Nota: Elaboración propia.

Validación

Posterior al proceso de recolección y análisis de la información, y de la confección de un proyecto como recurso en este estudio, se realiza la presente validación que comprende la opinión de una persona experta externa. De acuerdo con la perspectiva de Cabero y Llorente (2013), se explica como la solicitud a una o varias personas sobre realizar un juicio hacia un objeto de estudio. Además, se lleva a cabo la aplicación de un plan piloto a una persona estudiante del proyecto educativo.

Importancia del proceso de validación para este proyecto

Por medio de la validación se busca explorar la pertinencia y el impacto de las propuestas en la mejora de los procesos de la gestión del proyecto educativo Happy Ukelele a través del ejercicio del liderazgo pedagógico, así como obtener retroalimentación en torno a las posibles alternativas de mejora de gestión del plan de comunicación, la estrategia curricular y recursos como el acceso a la página web. Esta validación permite reformular la gestión del proyecto educativo con miras a obtener una participación de mayor audiencia en el proyecto educativo y que este pueda mantenerse a través del tiempo.

Validación de campo

Validación por opinión de experto externo

El perfil de la persona experta comprende algunos criterios que serán explicados a continuación y responden a la necesidad de brindar objetividad y credibilidad a las propuestas realizadas para la mejora del proyecto educativo. Según Cabero y Llorente (2013; citado por Alarcón et al., 2017) “es de gran utilidad para determinar el conocimiento sobre contenidos y temáticas difíciles, complejas y novedosas o poco estudiadas, y la posibilidad de obtener información pormenorizada sobre el tema sometido a estudio” (p. 14).

Los criterios utilizados en la escogencia de la participación de la persona validadora experta externa son los siguientes:

- a) Experiencia comprobada en gestión de una academia de música virtual.
- b) Titulación obtenida en la carrera de música.
- c) Conocimientos curriculares en materia de educación musical.

Con el fin de retratar de una manera fiel cada una de las opiniones de la persona experta, esta contó con un cuestionario por medio de la plataforma “Google Forms”, el cual constó de nueve preguntas. Dichas interrogantes tenían el fin de evaluar la pertinencia de la estrategia curricular y el plan de comunicación en la mejora de los procesos de gestión del proyecto en estudio.

A continuación, en la Figura D1 se presenta la constancia de “juicio validador de experto”:

CONSTANCIA DE JUICIO VALIDADOR DE EXPERTO

Yo portador (a) de la cédula de identidad número , a través de la presente certifico que realicé mi juicio de validador (a) de experto a la estrategia curricular y al plan de comunicación del proyecto titulado: “Análisis en los procesos de gestión del proyecto educativo de música virtual Happy Ukelele mediante el ejercicio del liderazgo pedagógico durante el año 2024” de la Universidad Nacional, realizados por las estudiantes Mariela Jiménez Montero y Guisella Marín O’connor, requisito fundamental para optar por el grado de maestría en dicha Universidad.

En San José _____ a los 7 días del mes de Junio del año 2025.

Atentamente,

Firma

Figura D 1 Constancia anonimizada de experto externo validador.

Nota: Elaboración propia.

Los ítems del cuestionario del Google Forms consistieron en una serie de preguntas abiertas con posibilidad de respuesta ampliada, y fueron diseñadas de forma que respondieran

a las diversas áreas en la gestión, tales como propuesta curricular, plan de comunicación, accesibilidad y plataformas de servicios.

En la Tabla D5 se hallan algunas de las preguntas realizadas en el cuestionario y las respuestas simplificadas de la persona experta validadora del proyecto.

Tabla D 5

Cuestionario de preguntas abiertas y resultados

Pregunta	Respuesta
1. ¿La estrategia curricular planteada responde a brindar más accesibilidad a los agentes involucrados en el proyecto educativo?	Menciona mucho el uso de herramientas TIC, lo que permitiría más accesibilidad a más personas; se apoya en el liderazgo pedagógico.
2. ¿De qué manera se ve o no la mejora en los procesos de gestión del proyecto educativo en estudio, desde la implementación de la estrategia curricular y el plan de comunicación?	Una mejora evidente es el uso de un glosario musical.
3. ¿Cuál considera que es el impacto del plan de comunicación y la estrategia curricular en la mejora de la gestión del presente proyecto educativo?	El plan de comunicación y la estrategia curricular son ordenados y claros, insisten en las herramientas TIC y el liderazgo pedagógico, todo esto impacta positivamente en la efectividad del presente proyecto.

Nota: Elaboración propia.

Resultados de la validación por opinión de persona experta

Algunos ejes de análisis de esta validación surgen en torno a los objetivos de este trabajo. Estos comprenden:

Habilidades de liderazgo

La persona experta validadora enfatiza en la importancia de que se mantenga al estudiante involucrado mediante objetivos a corto plazo, fomentando la autoconfianza. Esto se debe a que señala que la estrategia curricular es estructurada y no ofrece mucha flexibilidad en torno al autoaprendizaje.

Planificación estratégica curricular

La persona validadora se refirió a aspectos relacionados con el currículum, las estrategias de mediación y los enfoques y paradigmas relacionados con la elaboración de la estrategia curricular y el plan de comunicación. Algunos de los aspectos subrayados por la persona experta validadora destacan el uso de herramientas TIC en la praxis educativa y las plataformas de acceso como recurso valioso para involucrar a los agentes educativos del proyecto. Asimismo, se destaca el constructivismo reflejado en los proyectos planteados en este estudio, con actividades que reflejan la construcción de saberes por parte del estudiantado, como son los espacios para composición, aunque se acentúa que dichos espacios están un poco limitados y podrían explorarse aún más si se aplica la teoría musical a los procesos de aprendizaje.

Se hace énfasis en la necesidad de crear un currículum flexible, debido a que según la persona experta, las personas que acceden a este tipo de proyectos educativos lo hacen desde una visión de “pasatiempo”, y las estructuras rígidas en instrumentos informales generan un estrés innecesario y, por consiguiente, una deserción significativa.

Accesibilidad y plataforma de servicios

Las herramientas TIC se consideran un recurso que permite el acceso a muchas personas y que engloba los principios de la participación activa del liderazgo pedagógico. Esta postura está en concordancia con la visión antropológica del proyecto en el que se subraya la necesidad de involucramiento de la comunidad estudiantil, es decir, no solo la participación de expertos en áreas de las herramientas TIC, sino la exploración en conjunto de las personas interesadas.

La estrategia curricular y el plan de comunicación a través del uso de herramientas TIC (página web) sí mejora la transmisión de conocimientos en entornos educativos como el presente, esto desde la visión de la persona validadora. Se considera necesario realizar ajustes en los proyectos planteados, específicamente en el plan de comunicación, dado que no existe un glosario de términos musicales y esto podría generar confusión a las personas que deseen acceder a la página desde el enfoque constructivista del autoaprendizaje.

Validación por aplicación de un plan piloto

En esta validación se parte de la aplicación de un plan piloto que responde al proyecto realizado en esta investigación, específicamente en el apéndice G: “Plan de comunicación”. Dicho plan se estructura desde el abordaje de las barreras lingüísticas y la presentación del proyecto de la página web, con el fin de conocer a través de estas actividades aportes y propuestas de mejora del agente involucrado en esta validación.

En la Tabla D6 se detallan las actividades elaboradas en esta validación

Tabla D 6

Descripción de las actividades de la validación por plan piloto

Actividad	Grupo meta	Recursos
Entrevista vía Zoom, parte A: Conocer el grado de motivación de la persona estudiante hacia el proyecto educativo.	Estudiante del proyecto educativo (persona validadora)	Entrevista de preguntas abiertas.
Presentación de manuales y página web, parte B: Presentación de los manuales instructivos y página web del proyecto educativo.	Estudiante del proyecto educativo (persona validadora)	Página web del proyecto educativo. Manuales e instructivos del proyecto educativo.

Nota: Elaboración propia.

Los criterios utilizados en la escogencia de la participación de la persona validadora son los siguientes:

- a) Estudiante con asistencia de más de dos años al proyecto educativo.
- b) Estudiante con características distintas como hablante de la lengua inglesa y residencia fuera del territorio nacional.
- c) Conocimiento a profundidad sobre el aprendizaje del instrumento.

Con el propósito de retratar de una manera fiel cada una de las opiniones expresadas en el plan piloto, se contó con una entrevista de ocho preguntas abiertas, las cuales se adjuntan en la Tabla D7. A continuación, en la Figura D2 se presenta la constancia de “juicio validador de experto”.

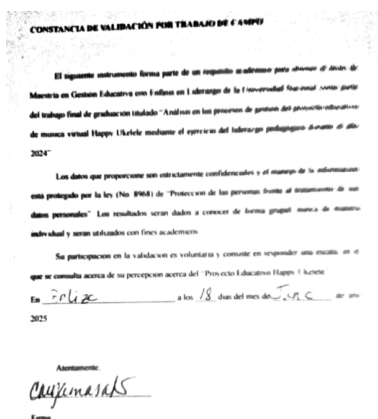


Figura D 2. Constancia anonimizada de participación en la validación por aplicación de un plan piloto.

Nota: Elaboración propia.

Seguidamente, en la Tabla D7 se destacan algunas de las preguntas aplicadas en el plan piloto:

Tabla D 7

Entrevista y resultados de la aplicación de la validación por medio de un plan piloto

Pregunta	Respuesta
1. ¿Qué desafíos específicos enfrentas al intentar aprender el ukelele?	Dificultades con la colocación de los dedos y dolor por los acordes, especialmente debido a manos pequeñas.
2. ¿Qué características crees que deberían ser esenciales en el sitio web?	Materiales de referencia sobre teoría musical, acordes y escalas serían beneficiosos.
3. ¿Con qué frecuencia utilizas los manuales de instrucción y recursos en línea?	Los manuales deben tener un enfoque para estudiantes avanzados como yo, dado que son básicos y no los uso por esa razón.

Nota: Elaboración propia.

Resultados de la validación por aplicación de un plan piloto

A la luz de los datos obtenidos en esta validación, se destaca la importancia de crear accesibilidad en términos de nuevas aperturas para personas extranjeras; es decir, se considera pertinente y necesario la creación de un nuevo material que contemple la lengua inglesa y nivel de desarrollo avanzado.

Algunos ejes de análisis posterior a esta validación surgen en torno a los objetivos de este estudio. Estos comprenden:

Accesibilidad digital y plataforma de servicios

Este proyecto es de modalidad virtual y abarca población dentro y fuera del país, con lo cual surge la recomendación de trazar una accesibilidad en términos de la utilización del idioma inglés en el sitio web y en los manuales del proyecto educativo. La persona validadora destaca que la mayor implementación de este idioma puede abrir la posibilidad a personas que dominen

otros idiomas nativos. De hecho, se enfatizó en la necesidad de promover materiales de referencia integrales sobre teoría musical y ejercicios prácticos dentro del sitio web.

En la Tabla D8 se encuentran los resultados recopilados durante la participación de la validación de campo. Se encuentran en dos categorías: las recomendaciones atendidas de forma inmediata y aquellas consideradas para planificación futura.

Tabla D 8

Recomendaciones de la validación

Recomendaciones atendidas	Planificadas para el futuro
La inclusión de un glosario en la página web del proyecto educativo que contenga terminología relacionada a la música.	Rediseño del currículum para lograr un énfasis más lúdico que se alinee con la visión de quienes acceden a este tipo de instancias por un pasatiempo.
La amplitud en la estrategia curricular de un apartado sobre autoaprendizaje constructivista enfocado a la composición, un glosario de términos ubicado en la página web del proyecto.	Elaboración de manuales para estudiantes avanzados.
	Elaboración de un sitio web en inglés.
	Transcripción de los manuales al idioma inglés.

Nota: Elaboración propia.

Validación por ejes

En el presente apartado se efectuó la validación por ejes: creatividad e innovación, emprendimiento, ética, desarrollo sostenible y legislación y normativa.

Creatividad e innovación

Según Martínez (2019), “el concepto de creatividad es bastante extenso y complejo, porque constituye varias dimensiones del desarrollo y habilidades de una persona, al igual que su relación con el entorno” (p. 214). La estrategia curricular desde el constructivismo permite el desarrollo de las personas en su entorno, dado que este principio parte de la necesidad de que cada persona se desarrolle desde su capacidad y sea tomada desde varias dimensiones del desarrollo, por medio de talleres, capacitaciones y proyectos en equipo que evidencian la necesidad de relacionarla con el entorno.

En la validación se ve reflejado que el proyecto responde a la creatividad, dado que se ha señalado el fortalecimiento de procesos de construcción desde la música y la potenciación de capacidades de pensamiento y distracción en la propia construcción del conocimiento.-El rol de la innovación en los procesos de gestión de instituciones educativas virtuales constituye una necesidad dentro de una sociedad que cada día va evolucionando en materia de interconectividad y TIC.

Emprendimiento

Siguiendo a Marvez (2011), el emprendimiento se define como “un proceso dinámico que involucra actividades tales como obtener equipos, diseñar y definir procesos” (p. 3). El emprendimiento en este proyecto se refleja en la necesidad de diseño y redefinición de procesos, los cuales abarcaron una nueva forma de atender las barreras lingüísticas, el planteamiento de un currículum más orientado a perspectivas constructivistas con el fin de mejorar la gestión del proyecto educativo, y una página web que contemple otro tipo de comunidades y apertura a nivel internacional.

La visión del proyecto educativo que surge desde un emprendimiento en dinámicas de limitación de contacto social requiere procesos flexibles que estén en constante evaluación, con el fin de ajustarse a las demandas actuales de la sociedad. La apertura a la investigación, la innovación y la creación de espacios en el presente proyecto abre la posibilidad de atraer nuevas poblaciones interesadas en el aprendizaje del instrumento.

Ética

En el presente objeto de estudio la ética tiene un papel destacable, debido a que al tener en su metodología un enfoque de autoestudio, que implica que la investigadora lleva a cabo un análisis de su propio proyecto y además funge como única fuente de información directa y personal de la organización, se requiere que el análisis y el manejo de la información sea lo más imparcial posible, aludiendo a la autocritica y a la autoconciencia de su propia labor docente.

Además, con el propósito de proteger la identidad de las personas involucradas en esta muestra de investigación, se anonimizan las fuentes y se codifica la información para garantizar el respeto de quienes fueron involucrados.

Desarrollo humano sostenible

Desde la mirada de Ortiz García et al. (2020), la educación de calidad se enmarca en el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo cual se considera que tiene relación con este proyecto. Es necesario fomentar una educación formadora que no se limite a contenidos académicos, sino de valores socioeconómicos y ambientales.

Aunque el proyecto educativo es de carácter privado y no contempla políticas públicas, el currículum de Happy Ukelele considera, a través del desarrollo de un proyecto de estrategia curricular, la posibilidad de implementar por medio de ejes transversales valores ambientales y sociales que permitan una formación integral que va más allá de lo musical. Es decir, una formación con la posibilidad de crear una conciencia de grupo social ligada a la solidaridad, la comunidad y el desenvolvimiento en la práctica del instrumento.

Legislación y normativa

Algunos de los manuales utilizados en el proyecto educativo están declarados como obra intelectual en el Registro Nacional de Derecho de Autor de la República de Costa Rica y amparados bajo la Ley N° 6683 de Derechos de Autor y Derechos Conexos.

A pesar de que el presente objeto de estudio no tiene una base concreta en temas de legislación, dado que responde a la educación privada no formal, pueden encontrarse similitudes con Ley N° 8894 (Ley de creación del Sistema Nacional de Educación Musical), cuya finalidad es contribuir al fortalecimiento de la educación musical. El proyecto educativo en estudio surgió de la necesidad de brindar oportunidades y acercamiento a la música a través de la virtualidad.

La Reforma de Creación del Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC) N° 43169-C aprueba y promueve actividades musicales de índole virtual dentro de organizaciones como el Festival de las Artes, lo cual evidencia la importancia de la virtualidad en expresiones musicales. En el marco del proyecto educativo se atienden estas disposiciones como base legal y se alude a la importancia de ampararse bajo la normativa que promueve el desarrollo de actividades artísticas virtuales y el fomento de la educación musical costarricense.

Referencias

- Alarcón, G., Balderrama, J. y Navarro, R. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura Guadalajara, Jal*, 9(2), 42-53. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/apertura/v9n2/2007-1094-apertura-9-02-00042.pdf>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1982). *Ley N° 8894 Ley de creación del Sistema Nacional de Educación Musical*. Publicada en la Gaceta N° 88 del 07 de mayo de 2010. Recuperado de <https://www.tra.go.cr/sites/default/files/2021-09/Ley%206683%20de%20Derechos%20de%20Autor%20y%20Derechos%20Conexos.pdf>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1982). *Ley N° 6683 de Derechos de Autor y Derechos Conexos*. Publicada en la Gaceta N° 102 del 28 de mayo de 1982. Recuperado de <https://www.tra.go.cr/sites/default/files/2021-09/Ley%206683%20de%20Derechos%20de%20Autor%20y%20Derechos%20Conexos.pdf>
- Azofeifa Ureña, C., Corrales Bolívar, K. y Sandí Araya, K. (2020). *Manual para capacitación de entrevistadores: seguimiento de la condición laboral de las personas graduadas 2014-2016 de las universidades costarricenses*. Recuperado de <https://repositorio.conare.ac.cr/server/api/core/bitstreams/97f8aafd-667d-4537-9afa-7d0758c9f117/content>
- Cabero, J. y Llorente, M. C. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). *Eduweb. Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 7(2), 11-22. Recuperado de <http://tecnologiaedu.us.es/tecnoedu/images/stories/jca107.pdf>
- Martínez, L. D. C. (2019). La creatividad y la educación en el siglo XXI. *Revista interamericana de investigación, educación y pedagogía*, 12(2), 211-224. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/5610/561068684008/561068684008.pdf>
- Marvez, G. (2011). Emprendimiento. *Cuadernos Unimetanos*, (26), 1-5.
- Ortiz-García, M., Ortiz-Pérez, S., Ramírez Parco, G., Romero-Tarín, A. y Ruiz-Callado, R. (2020). La educación de calidad apoyada en los ODS como gran palanca política. En Roig-Vila, Rosabel (coord.). *Redes de Investigación e Innovación en Docencia Universitaria*. Volumen 2020. Alicante: Universidad de Alicante, Instituto de Ciencias de la Educación (ICE). Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/110053>
- Poma, B. P. B., Díaz, A. E. S. y Orna, R. M. Q. (2024). Innovación y Gestión en la Educación: Estrategias para el Siglo XXI. *Revista Científica de Salud y Desarrollo Humano*, 5(3), 725-743. Recuperado de <https://revistavitalia.org/index.php/vitalia/article/view/292>
- Presidencia de la República de Costa Rica y Ministerio de Cultura y Juventud. (2022, 1 de diciembre). Reforma al Decreto ejecutivo N° 38002-C, *Creación del Centro de Producción Artística y Cultural* (Decreto N° 43679). Publicado en *La Gaceta* N° 231. Recuperado de

[https://www.bing.com/search?q=Reforma%20al%20Decreto%20Ejecutivo%20N%C2%0C%20que%20incluye%20la%20creaci%C3%B3n%20del%20Centro%20de%20Producci%C3%B3n%20Art%C3%ADstica%20y%20Cultural%20\(CPAC\)&qs=n&form=QBRE&sp=-1&lq=0&pq=reforma%20al%20decreto%20ejecutivo%20n%C2%0C%20que%20incluye%20la%20creaci%C3%B3n%20del%20centro%20de%20producci%C3%B3n%20art%C3%ADstica%20y%20cultural%20\(cpac\)&sc=0-117&sk=&cvid=4477C9233F9A4F4DB1EA4BDDE66B0E3E](https://www.bing.com/search?q=Reforma%20al%20Decreto%20Ejecutivo%20N%C2%0C%20que%20incluye%20la%20creaci%C3%B3n%20del%20Centro%20de%20Producci%C3%B3n%20Art%C3%ADstica%20y%20Cultural%20(CPAC)&qs=n&form=QBRE&sp=-1&lq=0&pq=reforma%20al%20decreto%20ejecutivo%20n%C2%0C%20que%20incluye%20la%20creaci%C3%B3n%20del%20centro%20de%20producci%C3%B3n%20art%C3%ADstica%20y%20cultural%20(cpac)&sc=0-117&sk=&cvid=4477C9233F9A4F4DB1EA4BDDE66B0E3E)

Apéndice E

Set de actividades, recursos



Créditos: cottonbro studio desde <https://www.pexels.com/es-es/foto/musica-instrumento-musical-tradicional-guitarra-6875121/>

1. Consulta del estado de la situación con la persona experta gestora

La persona experta gestora analiza el accionar del proyecto educativo desde el siguiente análisis FODA:

Análisis FODA

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Internacionalización y educación con diferentes poblaciones. ✓ Apertura al cambio por parte de la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disposición de la docente para mejorar esta barrera lingüística de comunicación. ✓ Aplicación del plan de comunicación para la mejora de la situación.
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deterioro de la humanización a través de la virtualidad. ✓ El tiempo de preparación por parte de la profesora para llevar a cabo sus clases toma el doble que con otras personas estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resistencia a cambio por parte de la persona estudiante. ✓ Limitación en el presupuesto. ✓ Falta de capacitación docente en el idioma inglés.

Figura E 1.

Análisis FODA, proyecto educativo Happy Ukelele.

Nota: Imagen del archivo de la investigación.

El aprendizaje del ukelele no se ofrece en entornos de enseñanza formal, sino que se considera un instrumento de saber popular, por lo cual, la persona interesada en acceder al aprendizaje de este instrumento generalmente es autodidacta. Sin embargo, al no poseer todas las personas la capacidad de auto aprendizaje, se ofrece una alternativa para la enseñanza a través de la plataforma “Google Meets”, en lo que se ha constituido como un proyecto educativo de enseñanza virtual, con clases virtuales dentro y fuera del territorio costarricense.

2. Mejora del entorno virtual de aprendizaje

Creación de la página web del proyecto educativo Happy Ukelele con el fin de que la población estudiantil pueda acceder en términos de servicios o recursos educativos.

<https://happyukelele1093.my.canva.site/>



En la Figura E2 se encuentra la portada de la página web del proyecto educativo Happy Ukelele.



Figura E 2. Imagen del sitio web 1.

Nota: Imagen del archivo de la investigación.

En la Figura E3 se halla una presentación del sitio web.



Figura E 3. Imagen del sitio web 2.

Nota: Imagen del archivo de la investigación.

Tabla E 1

Actividad primera

“Capacitación de TIC”	Desarrollo de una capacitación que facilite a la persona docente la adquisición de herramientas para mejorar la gestión del proyecto, esto a través de la organización de los recursos de cada clase por medio de herramientas como Google classroom, página web o similares. O bien, ampliar las modalidades de enseñanza y propiciar la expansión del proyecto a través de la creación de clases asincrónicas en cursos en línea.	Un día tres horas
------------------------------	---	-------------------

Nota: Elaboración propia.

3. Capacitación de la persona docente en la enseñanza del ukelele con un Moodle

Tabla E 2

Actividad segunda

“Capacitación en enseñanza-aprendizaje”	Cursos presenciales o virtuales en otras latitudes dirigido a la capacitación de la persona docente del proyecto educativo Happy Ukelele	Seis horas distribuidas en tres días.
5. Capacitaciones virtuales para el proceso de enseñanza – aprendizaje del ukelele por medio del Moodle en la página web ukeleleukelela.cat		Límite de tiempo: no hay.

Nota: Elaboración propia.

4. Clases atractivas por medio de manuales de aprendizaje

- a. En el enlace del Google drive

[https://drive.google.com/drive/folders/1EwHNFKw29GjUMw-](https://drive.google.com/drive/folders/1EwHNFKw29GjUMw-JNtKwpPHoiWpMwzWc?usp=drive_link)

[JNtKwpPHoiWpMwzWc?usp=drive_link](https://drive.google.com/drive/folders/1EwHNFKw29GjUMw-JNtKwpPHoiWpMwzWc?usp=drive_link) se pueden encontrar dos manuales para el aprendizaje del instrumento ukelele, que se desean integrar al Moodle como entorno virtual de aprendizaje.



- b. Formulario para las personas estudiantes para la valoración de las clases recibidas en el proyecto educativo de música Happy Ukelele:
<https://forms.gle/Tw6OfgxCLKMzKUB96>



- c. Formulario para profesores de la enseñanza de la música capacitados para el uso del instrumento ukelele en el proyecto educativo de música virtual Happy Ukelele, con el fin de conocer el alcance y logros alcanzados mediante la capacitación:
<https://forms.gle/GtNeL6X1HKZ5TtKT9>



- d. Entrevista por parte de la Editorial Didáctica a la gestora del proyecto educativo Happy Ukelele: https://drive.google.com/file/d/1m3rTX0845S67hAV-WxIBfsfKYcx_j46N/view?usp=sharing



- e. Interpretación por parte de la gestora del proyecto educativo Happy Ukelele: https://drive.google.com/file/d/1m3rTX0845S67hAV-WxIBfsfKYcx_j46N/view?usp=sharing



Apéndice F

Estrategia curricular

Propuesta estratégica curricular

La selección de la organización es un paso clave para dar forma a su identidad y efectividad, particularmente en el proyecto educativo Happy Ukelele. Este proceso implica una evaluación cuidadosa de los posibles miembros, sus habilidades y cómo se relacionan con los valores y objetivos del proyecto educativo.

El proceso de selección de los agentes involucrados comienza con la explicación clara de la misión y visión del proyecto educativo, y la relevancia que cobra el uso de las herramientas TIC en la educación actual digitalizada.

La pandemia de COVID-19 ha transformado los sistemas educativos formales e informales y los agentes involucrados en procesos de enseñanza y aprendizaje se han adaptado a esta nueva realidad. Razón por la cual, en el objeto de estudio, también debe adaptarse a la posibilidad de mejorar procesos en su gestión desde líneas de acción para promover habilidades en las personas estudiantes que garanticen el éxito de la organización.

1. Objetivo general

- a) Desarrollar una propuesta de mejora curricular para los procesos de gestión educativa del proyecto educativo de música virtual Happy Ukelele, mediante el liderazgo pedagógico.

2. Objetivos específicos

- a) Identificar las líneas curriculares de entornos virtuales de enseñanza de la música y su posible contextualización al objeto de estudio.

- b) Enriquecer el currículum actual del proyecto educativo a través de la implementación de nuevas estrategias.
- c) Diseñar una propuesta curricular a través de líneas de acción dirigidas desde el ejercicio del liderazgo pedagógico.

Fundamentación del currículum

1. Dimensión psicológica

Un modelo pedagógico sirve como un marco teórico y práctico para que las personas docentes sigan un proceso de aprendizaje acorde a las necesidades de las personas estudiantes. Cabe destacar que un plan de estudios bien estructurado puede mejorar de forma significativa los métodos de enseñanza. Debido a lo anterior, es importante resaltar que el proyecto educativo virtual Happy Ukelele se encuentra anuente a efectuar los cambios curriculares necesarios en su plan de estudios para fomentar las habilidades de sus estudiantes. Al integrar estrategias de aprendizaje en el plan de estudios de Happy Ukelele, los docentes fomentan entornos de aprendizaje sanos y motivadores, ya que cuando se mejoran los modelos pedagógicos de una organización educativa se mejoran las habilidades de las personas estudiantes.

2. Dimensión sociológica

El proyecto educativo virtual promueve una comunicación efectiva y asertiva que responda a las necesidades de las personas estudiantes, y que exista una equidad de forma participativa entre los actores (estudiantes). Así también, fomenta la confianza de los usuarios en el momento de ejecución de un instrumento musical.

3. Dimensión filosófica

La rama axiológica sistematiza las aspiraciones en cuanto al tipo de ser humano que se espera alcanzar y, desde ahí, se sustenta el planteamiento de los fines y objetivos. Desde la

formación de Happy Ukelele, se pretende que el currículum tenga un alcance integral que permita el desarrollo de la persona estudiante en el uso de herramientas TIC para que pueda desenvolverse según las demandas actuales.

4. Dimensión antropológica

El proyecto educativo está conformado por personas con múltiples características que enriquecen los procesos educativos y la construcción de aprendizajes. El liderazgo pedagógico que busca el actuar de todos los agentes de la educación desde sus contextos sugiere que dicho aprendizaje responda a la rápida aceleración de la educación en entornos digitales, y que, a su vez, permita que las personas se desarrollen en el espacio virtual para desarrollar un aprendizaje del instrumento musical.

Perspectiva curricular

Enfoque curricular: constructivista.

Según Díaz y Hernández (s. f.):

En sus orígenes, el constructivismo surge como una corriente epistemología, preocupada por discernir los problemas de la formación del conocimiento en el ser humano... La concepción constructivista del aprendizaje escolar y la intervención educativa constituyen la convergencia de diversas aproximaciones psicológicas a problemas como: el desarrollo psicológico del individuo, particularmente en el plano intelectual y en su intersección con los aprendizajes escolares. La identificación y atención a la diversidad de intereses, necesidades y motivaciones de los alumnos en relación con el proceso enseñanza-aprendizaje. (p. 3)

Desde la postura constructivista, el alumno es el responsable de su propio proceso de aprendizaje. Por tanto, se evidencia una necesidad de que el trabajo autodidacta por medio de

los folletos, las clases asincrónicas y los talleres potencien la posibilidad de construir (o más bien reconstruir) los saberes de su grupo cultural. Esta postura la adopta un sujeto activo cuando manipula, explora, descubre o inventa, incluso cuando lee o escucha la exposición de los otros (Díaz y Hernández, s. f.).

De esta manera, los manuales de aprendizaje del ukelele permiten que la persona estudiante esté inmersa en su propio aprendizaje de una manera autogestionada, y se desarrolle como autor activo en la construcción de su conocimiento. Por su parte, es la persona docente del proyecto quien orienta de una manera deliberada cada actividad (Díaz y Hernández, s. f.); es decir, no es una transmisora de conocimiento, sino una creadora por medio de los agentes de investigación de nuevos esquemas

En el caso de la capacitación docente, se busca que pueda servir de guía en los procesos que están relacionados con el uso de herramientas TIC a las personas estudiantes, esto sin descuidar el foco principal de aprendizaje musical.

1. Contenidos

- a) Incluir en la educación musical el fomento de la participación de cada agente del proceso de enseñanza-aprendizaje del proyecto educativo, con el fin de que se potencien las habilidades de liderazgo de cada participante y se complemente la experiencia estudiantil.
- b) Alfabetización en el marco digital por parte de la persona docente para guiar al estudiantado en el uso de la tecnología dentro del entorno de aprendizaje virtual. Al ser Happy Ukelele un proyecto educativo virtual, es necesario brindar habilidades sólidas en las competencias digitales. Además de fomentar las capacitaciones de software musical, herramientas digitales y promover el uso de las redes sociales, con el fin de difundir las actividades del proyecto educativo.
- c) Composición de canciones y ejecución del instrumento musical por medio de talleres que fomenten el desarrollo artístico.

- d) Oportunidades de involucramiento de todos los agentes educativos en el proceso de enseñanza y aprendizaje, por medio de la expresión de opiniones en blogs, salas de discusión vía Zoom o buzones de sugerencias.

2. Metodología

- a) Incluir técnicas para la escritura de letras y creación de melodías por medio de los manuales didácticos que el proyecto educativo virtual ofrece. Esto permite a las personas participantes aplicar su conocimiento de la teoría musical a la ejecución de un instrumento.
- b) Organizar conciertos virtuales por medio de las plataformas que utiliza el proyecto educativo para sus clases, así como proyectos para fortalecer la confianza de los usuarios en la interpretación de las melodías.
- c) Promover reuniones virtuales para aclarar las dudas que se presenten a los usuarios del proyecto educativo, con el propósito de mantener una comunicación asertiva y efectiva.

3. Contexto

La realización del presente proyecto, a nivel educativo en Costa Rica, profundiza en la incidencia del liderazgo pedagógico dentro de los entornos educativos virtuales. En este caso particular, el proyecto educativo está dirigido desde la proyección nacional e internacional a todo tipo de población, cuyo impacto pretende potenciar las habilidades de liderazgo ejercidas desde todos los agentes que están involucrados con el proceso constructivista de la visión de Happy Ukelele.

4. Recursos

Desde el abordaje de las actividades predispuestas en el presente proyecto, se han tomado dos ejes: el primero sobre el proceso de aprendizaje y enseñanza a través del acceso de las personas estudiantes a la información y la capacitación de personas externas al proyecto educativo en vistas de la mejora de la gestión de este.

Con lo cual, se presentan:

- a) Plataformas digitales como Google Meets, Zoom, así como el uso de redes sociales.
- b) Manuales didácticos en físico para la enseñanza musical.
- c) Personas especialistas tanto en capacitación musical como digital.

El segundo eje corresponde a la visión del liderazgo pedagógico y alineado con la visión antropológica que busca a través de la interconectividad de crear redes de aprendizaje por medio de blogs, talleres en conjunto, recitales y buzón de sugerencias. Además, se pretende el autoaprendizaje constructivista enfocado a la composición como recurso válido para la exploración de las propias habilidades del estudiantado.

5. Evaluación

Se busca que exista un espacio para la autoevaluación con respecto al estado de la situación encontrado por la persona gestora experta, en donde existen rúbricas diseñadas para medir la efectividad de la presente propuesta curricular.

6. Nivel de concreción

El presente proyecto posee un nivel de concreción institucional, dado que las acciones están dirigidas únicamente a la organización en estudio y tienen impacto hacia la población que accede a esos recursos.

Tabla F 1

Perfil de salida

Saberes conceptuales	Procedimentales	Actitudinales
1. Demostrar dominio de la ejecución del instrumento ukelele.	1. Vivencia de los principios de la música aplicados al ukelele. 2. Utilizar de manera eficiente las plataformas TIC dentro del proyecto educativo, con	1. Demostrar perseverancia y actitud positiva ante la práctica del ukelele. 2. Valorar el uso de las tecnologías de comunicación como herramienta para mejorar los

-
- | | | |
|---|---|---|
| <p>2. Conocer la funcionalidad de las plataformas TIC como apoyo al proceso de aprendizaje dentro del proyecto educativo.</p> | <p>el fin de apoyarse en su aprendizaje.</p> | <p>procesos de aprendizaje en entornos educativos virtuales.</p> |
| <p>3. Realizar composiciones propias con conocimiento de la teoría musical.</p> | <p>3. Componer obras en tonalidades mayores y menores con el objetivo de fomentar el autoaprendizaje.</p> | <p>3. Identificar áreas creativas para lograr la composición de obras musicales con el objetivo de reforzar el autoaprendizaje musical.</p> |
-

Nota: Elaboración propia.

Apéndice G

Plan de comunicación

Barrera lingüística en el proyecto educativo Happy Ukelele

Problema específico de comunicación en el proyecto educativo

El proyecto educativo Happy Ukelele actualmente tiene, dentro de su marco de comunidad estudiantil, a una persona adulta mayor de origen estadounidense, la cual no se comunica en idioma español. Esto ha obligado a la persona docente a utilizar sus conocimientos intermedios en dicha lengua, no obstante, el proceso de enseñanza y aprendizaje presenta dinámicas asociadas a las barreras culturales y lingüísticas que dificultan su experiencia dentro del proyecto educativo.

¿Cómo afecta este problema a la comunidad educativa?

Esta barrera lingüística ha afectado a la comunidad educativa de diferentes maneras:

1. La necesidad de adaptar repertorios de canciones a otros idiomas u ofrecer canciones tradicionales propias de su cultura que no se disponían anteriormente en el programa.
2. El desempeño académico de la persona estudiante, en términos de entendimiento de instrucciones específicas.
3. La motivación de la persona estudiante, debido a las barreras de lenguaje.

Objetivos que se quieren alcanzar con el plan de comunicación

Objetivo general

- Fortalecer el proceso de comunicación en el proyecto educativo de música virtual Happy Ukelele, a través del abordaje de la barrera lingüística desde un liderazgo pedagógico, por medio del diseño y aplicación de un plan estratégico de comunicación.

Objetivos específicos

- Analizar las barreras lingüísticas presentes en la lección de ukelele, en cuanto al dominio del idioma inglés.
- Diseñar canales de comunicación que propicien el abordaje de la barrera lingüística presente en la organización Happy Ukelele.
- Elaborar un plan estratégico de comunicación desde el liderazgo pedagógico para el abordaje de la barrera lingüística presente en la organización Happy Ukelele.

Necesidades de la comunicación

1. Dominio del idioma técnico musical
2. Preferencias didácticas

Estrategias de comunicación para el proyecto educativo Happy Ukelele

- a. *Tutoriales en video y buzón de sugerencias*: Por medio del sitio web del proyecto educativo virtual, para identificar las necesidades de la persona estudiante o sus aspiraciones acerca de la comunicación en el proyecto educativo.
- b. *Realizar seminarios web en vivo*: Las sesiones en vivo permiten la interacción en tiempo real, y podrían estructurarse para incluir segmentos de preguntas y respuestas, con el fin de

aclarar las dudas o preguntas específicas de las personas estudiantes adultas mayores, de manera que se construya un sentido de comunidad.

- c. *Guías (libros) escritas*: Se cuenta con recursos escritos claros que describen términos y conceptos técnicos en un lenguaje simple. Estos son de gran beneficio y están accesibles en el sitio web del proyecto educativo y sirven de referencia para los usuarios del proyecto educativo cuando se presenten dificultades.
- d. *Redes sociales y blog*: Crear comunidades en redes sociales desde plataformas como Facebook o Instagram. Además, presentar en la página web un glosario compartido de terminología en inglés para el uso de la persona estudiante podría fomentar el compromiso grupal. Esto se debe a que sirve como un espacio para que los estudiantes compartan experiencias, hagan preguntas y se apoyen mutuamente.
- e. *Comunicación personalizada*: Esto con el objetivo de que los usuarios del proyecto educativo Happy Ukelele puedan tener un apoyo adicional, así como la comunicación uno a uno a través de correo electrónico (E-mail). Asimismo, permite proporcionar el material curricular adaptado en el idioma de la persona estudiante. Incluso, las llamadas telefónicas (WhatsApp) podría ser un recurso fundamental para brindar avisos sobre los otros canales o enviar información a modo de imágenes. Este enfoque permite una presencia por parte de la docente para abordar las necesidades y preocupaciones individuales de forma directa.



Figura G 1. Imagen del sitio web del plan de comunicación.

Nota: Imagen del archivo de la investigación.

<https://happyukelele.my.canva.site/plan-de-comunicacion>



En la Tabla G1 se muestran diferentes estrategias para el cumplimiento de los objetivos del presente plan de comunicación.

Tabla G 1

Actividades referentes al plan de comunicación

Público	Mensaje clave	Actividad	Objetivo relacionado	Responsable	Recursos necesarios
Agentes del proceso de construcción de conocimiento del proyecto educativo.	Análisis de las barreras lingüísticas. Canales de comunicación dentro de la comunidad educativa.	Promover una reunión con la persona que presenta la dificultad lingüística en el proyecto educativo desde el buzón de sugerencias de la página web.	A) Analizar las barreras lingüísticas presentes en la lección de ukelele, en cuanto al dominio del idioma inglés. B) Diseñar canales de comunicación que propicien el abordaje de	Docente del proyecto educativo Happy Ukelele.	• Zoom

la barrera lingüística presente en la organización Happy Ukelele.

Nota: Elaboración propia.

A continuación, en la Tabla G2 se brinda un cronograma para dichas actividades propuestas.

Tabla G 2

Actividades dentro de la propuesta curricular

Actividad propuesta	Horario de sesiones (cronograma)	las Temas a tratar	Evaluación
Primera sesión (buzón de sugerencias y guías de libros escritos)	<i>Jueves 21 de noviembre:</i> de 8:00 a.m. hasta las 12 m.d., con un receso de 30 minutos.	-Situación actual de la persona estudiante a través del buzón de sugerencias. -Grado de motivación de la persona estudiante en cuanto a sus dificultades o fortalezas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de su aprendizaje. -Presentación de los manuales instructivos y página web para el acceso a la información sobre la práctica del ukelele.	Diagnóstico inicial de la persona que presenta la barrera lingüística.
Segunda sesión (seminarios web en vivo y creación de comunidad a	<i>Jueves 28 de noviembre:</i> de 8:00 a.m. hasta las 12 m.d., con un receso de 30 minutos.	Prácticas más consecutivas usando las partituras y desarrollando estrofas de canciones al pie de la página, con ayuda del facilitador.	Realimentación por parte del facilitador de forma individual.

través de redes sociales)

Tercera sesión (comunicación personalizada)	<i>Jueves 5 de diciembre:</i> de 8:00 a.m. hasta las 12 m.d., con un receso de 30 minutos.	Formación individual acerca de temáticas de la ejecución del ukelele a través del glosario en español-inglés.	Realimentación por parte del facilitador y otros invitados como expertos para fomentar la confianza.
---	--	---	--

Nota: Elaboración propia.

Monitoreo y evaluación continua

En esta etapa se definen los indicadores de éxito para cada objetivo; se describe cómo se medirá el progreso y cómo se ajustarán las estrategias si es necesario.

Una vez que se definen los indicadores del taller es esencial implementar un enfoque sistemático para medir el progreso. El proyecto educativo Happy Ukelele puede utilizar diversas herramientas de evaluación, como cuestionarios, encuestas y evaluaciones de rendimiento para recopilar datos sobre el logro estudiantil; además de las reuniones regulares en sesiones virtuales con los estudiantes y, si fuera el caso, padres de familia, lo cual puede proporcionar conocimientos valiosos sobre sus experiencias de aprendizaje.

En la Tabla G3 se encuentran los indicadores de éxito que las actividades en el presente plan evidencian:

Tabla G 3

Indicadores de éxito para el cumplimiento de las actividades del plan de comunicación

Objetivo	Indicador de éxito	Método de evaluación	Frecuencia de evaluación	Ajustes necesarios
Mejorar las habilidades con el ukelele de la persona que presenta la barrera lingüística y de	Finalización del Módulo 1.	Diagnósticos de finalización del módulo.	Cada clase unos 10 minutos.	Atender las necesidades básicas iniciales de los acordes.

los agentes involucrados en el proceso de aprendizaje.

Aumentar la participación estudiantil.	la Participación en sesiones en línea según lo sugerido con anterioridad.	Registros de asistencia.	de Tareas extracurriculares para ejecutar y analizar el avance.	Reconocer las inquietudes de los estudiantes ante los problemas de comunicación lingüística.
--	---	--------------------------	---	--

Mejorar el conocimiento musical del instrumento ukelele y su terminología tanto en español como en inglés, a través del glosario de la página web.	el Puntajes en cuestionarios sobre teoría musical según las partituras del proyecto educativo Happy Ukelele.	Cuestionarios semanales utilizando las partituras entregadas por el proyecto educativo.	Semanalmente, siempre y cuando se permita debido al tiempo.	Adecuar un plan estratégico curricular para las oportunas adecuaciones al plan.
--	--	---	---	---

Nota: Elaboración propia.

Referencias

- de la Nación, P. E. (Ed.). (2023). *Noveno Estado de la educación 2023*. CONARE. Recuperado de <https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2023/08/EE-2023-Book-DIGITAL.pdf>
- Díaz, F. y Hernández, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo* (Vol. 2). México: McGraw-Hill. Recuperado de http://prepatlajomulco.sems.udg.mx/sites/default/files/estrategias_de_aprendizaje.pdf
- Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016). Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones. *Liderazgo escolar en los distintos niveles del sistema: notas técnicas para orientar sus acciones*, 72-82. Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/Liderazgo-Escolar-en-los-Distintos-Niveles-del-Sistema-LIDERES-EDUCATIVOS.pdf#page=72>
- Mengual Recuerda, A., Juárez Varón, D., Sempere Ripoll, M. F. y Rodríguez Villalobos, A. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico*, (7), 6-30. Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/34359>
- Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guides)* (5a. ed.). Recuperado de <https://estadonacion.or.cr/informes/>
- Sánchez-Reyes, J. B. y Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>
- Villalba, C. I. C., Liberio, R. V. N., Zambrano, C. M. N. y González, E. A. P. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 302-314. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7817700>