

DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO CULTURAL DE COSTA RICA PARA LA
GESTIÓN EDUCATIVA DE PROYECTOS DE ACCIÓN SOCIAL

Trabajo Final de Graduación

Presentado en la

División de Educación para el Trabajo

Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Centro de Investigación y Docencia en Educación

Universidad Nacional

Para optar por el grado de

Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Katherine Murillo Solís

Campus Omar Dengo, agosto 2019

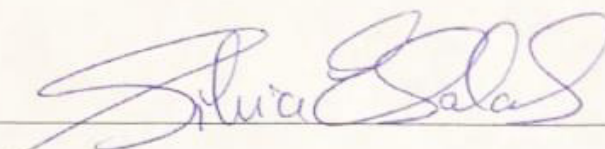
DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO EN EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO CULTURAL DE COSTA RICA PARA LA
GESTIÓN EDUCATIVA DE PROYECTOS DE ACCIÓN SOCIAL

Katherine Murillo Solís

APROBADO POR:

DIRECTORA TFG

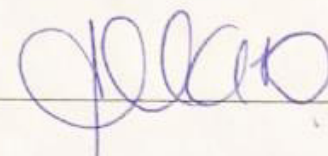
M.Sc. Silvia Salas Soto



DIRECTORA

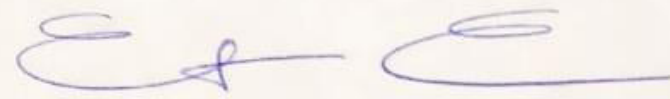
UNIDAD ACADÉMICA

M.Ed. Lidieth Montes Rodríguez



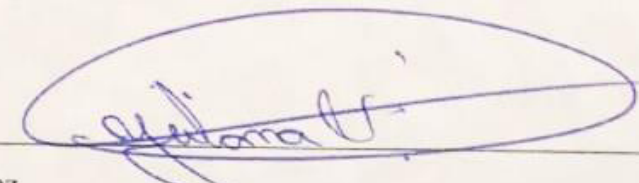
COORDINADORA

M.Sc. Evelyn Chen Quesada



INVITADA

M.Sc. Evelyn Vargas Hernández



Dedicatorias

Este grandioso logro se lo dedico primeramente a Dios, por darme la sabiduría y la fortaleza para concluir con este proceso de crecimiento personal y profesional, y a mis compañeros de esta hermosa aventura, todos de una u otra forma me han apoyado y motivado durante esta exitosa tarea, han sido bendiciones en mi camino, principalmente Pao, Maggi, Les, Kenneth, Óscar y Shir... ustedes son lo máximo y mis demás compañeros son una gran bendición en este proceso.

A mí madre y a mi padre, por enseñarme a no darme por vencida nunca, y a enfrentar todos mis miedos, además de darme su total apoyo en este proceso de Maestría. A mis hermanas, sobrinos y sobrinas, pilares importantes de mi vida que han estado siempre brindándome su soporte y mostrándome la importancia de seguir siempre hacia adelante, este logro lleva sus nombres escritos en él.

A mi compañero de vida, Jearson, por la paciencia, la comprensión y el apoyo durante todo este tiempo, gracias por siempre impulsarme a dar lo mejor de mí y por luchar junto a mí en esta grandiosa etapa.

Katherine Murillo Solís

Agradecimientos

Deseo expresar un sincero agradecimiento a Dios, fuente de sabiduría e inspiración del ser humano, que permitió la conclusión de este arduo trabajo.

Así mismo, agradezco de una manera muy especial a mi profesora y tutora Silvia Salas Soto, quién me impulsó a dar lo mejor de mí en todo momento, gracias por su actitud comprensiva, positiva, alentadora y el apoyo generoso que me brindó durante el desarrollo de la presente investigación. Además, agradezco su disposición y dedicación para todo lo que requería durante el proceso. ¡Qué gran bendición tenerla como tutora!

De igual modo, agradezco a mi familia y mi pareja por sus muestras de cariño y su apoyo incondicional para seguir adelante y terminar esta hermosa etapa. A mis compañeros de la Maestría que fueron en todo momento un gran equipo de trabajo y excelentes seres humanos. A todas aquellas personas que, de una u otra forma, colaboraron para que este trabajo fuese realidad.

Tabla de contenido

Capítulo I.....	7
Introducción	7
Planteamiento del problema.....	7
Antecedentes	10
Justificación	15
Objetivos	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos.....	18
Breve Descripción General del Escenario	19
Antecedentes:	19
Ubicación geográfica:	20
Breve reseña histórica:	20
Breve descripción del tipo de institución:.....	20
Recursos institucionales:	20
Propósitos institucionales:.....	21
Capítulo II.....	25
Marco Teórico	25
Gestión Educativa	25
Dimensiones de la Gestión Educativa	27
Desafíos de la Gestión Educativa	28
Proyección Social	30
Emprendimiento social a nivel comunitario	31
Liderazgo	32
Liderazgo Educativo	33

Habilidades de Liderazgo	35
Comunicación.....	35
Asertividad	36
Relaciones interpersonales	37
Trabajo en equipo.....	37
Negociación.....	38
Empatía.....	39
Capítulo III	40
Marco Metodológico	40
Investigación Cualitativa	40
Investigación Acción	41
Fases y etapas de la investigación.....	43
Participantes o sujetos de información	46
Fuentes de información.....	46
Fuentes primarias	46
Fuentes secundarias:.....	47
Categorías de análisis.....	47
Instrumentos y técnicas de recolección de datos	52
Diagrama de Gantt	55
Capítulo IV	57
Análisis de datos	57
Capítulo V	65
Conclusiones a partir del análisis de resultados	65
Referencias	68

Índice de Figuras

Figura 1	23
Figura 2.....	45

Índice de Tablas

Tabla 1	49
Tabla 2	56

Capítulo I

Introducción

Planteamiento del problema

Las organizaciones educativas se encuentran constantemente en procesos de búsqueda de la excelencia en sus procesos de enseñanza y aprendizaje ofrecidos, lo cual lleva a buscar posibilidades para la mejora de sus funciones como centros educativos en todas sus áreas de acción, tal como la administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria. Una gestión educativa sobresaliente en el área comunitaria y administrativa de los centros educativos se convierte en un elemento fundamental para cumplir con los objetivos institucionales. Según Vargas (2007) señala que la gestión educativa es un conjunto de “procesos tanto prácticos como teóricos que se integran de forma vertical y horizontal dentro del sistema educativo con el deseo de cumplir con lo establecido y además en donde se vea la gestión como una forma de organización” (p.32). Por lo tanto, la forma en que se administra el centro escolar responde a una acción intencional e integrada en el marco de la filosofía institucional, legal y político que lo resguarda, que afectará significativamente el desarrollo del centro educativo.

En el escenario educativo costarricense actual, tal y como lo menciona el Informe del Estado de la Nación en el 2016, se requiere reorientar los procesos docentes y administrativos para que estos sean eficientes y que respondan a las necesidades de los distintos usuarios de la comunidad educativa. El Colegio Cultural de Costa Rica es una institución innovadora, con altos parámetros a nivel académico, pero con faltantes a nivel de proyección social; los funcionarios académicos reciben capacitación constante en diferentes áreas en las cuales se desenvuelven y esto les permite desarrollar habilidades tanto a nivel social como profesional. Sin embargo, los funcionarios administrativos son dejados de lado en lo que respecta a capacitaciones y trabajo en el desarrollo de habilidades, esto se evidencia en la labor que realizan los departamentos administrativos en reuniones generales de encargados, en donde el personal carece de involucramiento en los procesos.

Una institución educativa de reconocida trayectoria como el Colegio Cultural de Costa Rica debe contar con personal formado en habilidades de liderazgo que la posicionen en altos

niveles de competitividad, no sólo por la formación académica que brinda, sino también por el manejo del talento humano que tiene a su cargo. El Colegio Cultural se rige bajo los parámetros de acreditaciones internacionales y nacionales que guían la base de su currículo; mediante estos, la institución garantiza una educación de calidad y responde a las demandas sociales a nivel nacional. Sin embargo, a nivel institucional aún falta darle un posicionamiento importante a la proyección social, ya que el fin de la educación es crear seres humanos conscientes de su compromiso con la sociedad y actualmente no se cuenta con una comunidad escolar que luche a favor de darle énfasis al área social. Por tal motivo, el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en el personal administrativo de la institución se considera relevante, principalmente, porque permite maximizar las fortalezas de los colaboradores para cumplir con los estándares de calidad y al mismo tiempo favorecer la proyección social a nivel de la comunidad. Para Chiavenato (1993) “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetos específicos” (p.23). Por lo tanto, se habla de habilidades que permitan la influencia entre unos y otros, y que además abran un espacio para el emprendimiento de acciones sociales a nivel comunitario.

Entre lo que se logra evidenciar dentro y hacia afuera del Colegio Cultural, sobresale la falta de proyectos a nivel social que respalden el trabajo que ya los estudiantes realizan como parte de sus obligaciones para cumplir con los requisitos curriculares. Se entiende por social; como “todo aquello que afecta al ser humano en sus condiciones de vida, sistema de valores, interacción con los otros individuos, etc.” (Forni, 2004, p.5). Dicho centro educativo cuenta con un colectivo administrativo que muestra deficiencias en el desarrollo de habilidades tales como la toma de decisiones, la iniciativa para iniciar procesos o resolver problemas, la falta de efectividad en la comunicación y la dificultad para adaptarse a los nuevos cambios y para comprender que hay nuevos procedimientos o procesos, información que ha sido tomada de un diagnóstico previo realizado en la institución. En este sentido, fortalecer las habilidades liderazgo del personal administrativo para que orienten una gestión que responda a los intereses de la comunidad escolar y, que, a su vez, resuelva las necesidades y promueva las acciones sociales que requiere la sociedad actual de la comunidad educativa,

resulta determinante para llevar a cabo una gestión significativa y eficiente en procura de objetivos y resultados bien encausados hacia la política educativa vigente. De acuerdo con Valenciano (2014), “la gestión de la educación como responsable de velar por la calidad de los distintos servicios educativos que tiene a cargo, requiere apoyarse de acertados procesos de detección de necesidades de formación continua” (p.10). Por lo tanto, la formación en habilidades de liderazgo forma parte de la gestión educativa, y en el caso del Colegio Cultural se vuelve un elemento necesario para lograr un mayor impacto efectivo a nivel comunitario.

Desde el área administrativa los esfuerzos realizados no logran resultados satisfactorios, los problemas se siguen presentando a pesar de los intentos de la dirección general para trabajar en ellos, tales como correos enfatizando en reforzar la comunicación. Se han realizado reuniones para hablar sobre las habilidades que requieren desarrollar, para reforzar aquello que resulta una debilidad institucional, pero aun así, no se ha llegado a dar un impacto positivo dentro de dicha área. La verticalidad con la que se presentan las órdenes y mandatos por parte de la gerencia también genera dificultad para distribuir funciones y coordinar tareas con el colectivo administrativo. Según el análisis previo, la gestión del recurso humano de la institución presenta como debilidad la falta de espacios para capacitaciones y principalmente, la falta de apoyo por parte de la dirección general para enfocarse en aspectos tales como la formación y capacitación de su propio personal.

El Colegio Cultural cuenta con programas de servicio comunal y servicio para el aprendizaje desarrollados únicamente por el colectivo estudiantil, dichos esquemas son parte del currículo nacional e internacional. Todo lo relacionado con proyección social se realiza a través de dichos proyectos y es estrictamente un asunto de requisito por cumplir según lo estipulado en los programas de estudio. Es decir, se evidencia la carencia de acciones sociales que surjan desde el personal o los estudiantes como parte del compromiso con la sociedad por parte de la institución. En el caso del colectivo administrativo, los datos recopilados previamente muestran la falta de las habilidades de liderazgo necesarias para trascender más allá de su labor en la institución, por ello tampoco se da el planteamiento de proyectos sociales para cumplir con las demandas de la sociedad y el escaso apoyo por parte de la dirección general favorece la falta de emprendimiento de acciones sociales por parte del personal.

Básicamente la carencia de habilidades de liderazgo en los funcionarios administrativos afecta a toda la comunidad estudiantil, pues de una u otra forma, todos salen afectados en cuanto a la falta de comunicación y de planeación de actividades o situaciones específicas para lograr el compromiso social, es por ello, que se plantea la necesidad de trabajar las habilidades de liderazgo con miras a beneficiar a la sociedad misma según se plantea desde los fines de la educación mencionado en el Informe del Estado de la Nación en el 2016.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente, surge el siguiente problema:

¿Cómo desarrollar habilidades de liderazgo en el personal administrativo del Colegio Cultural de Costa Rica para fortalecer la proyección social?

Antecedentes

El siguiente apartado es una revisión profunda de las diferentes investigaciones vinculadas con el tema de estudio, tanto a nivel nacional como internacional. De las investigaciones realizadas se desprende la importancia de las habilidades de liderazgo para la gestión de las organizaciones y el logro de la proyección social. A continuación, se retoman las investigaciones más relevantes.

En el 2009, los autores Salvador, De la Fuente y Álvarez escribieron un artículo sobre “las habilidades sociales en los directores de los centros educativos”, en dicho estudio pretendían conocer que tan desarrolladas estaban las habilidades sociales entre los directores escolares de instituciones educativas públicas, además deseaban identificar si estas destrezas eran practicadas entre quienes lideran los procesos educativos. Dentro de los principales hallazgos se encuentra la importancia de desarrollar habilidades sociales entre los directores y del personal educativo, esto con el fin de lograr mayor transcendencia a nivel institucional, además se encontró que al poner en práctica dichas habilidades se logra una mejor interacción entre el personal y la comunidad.

En el mismo año, Garbanzo y Orozco presentaron un artículo titulado “Liderazgo para una Gestión Moderna de los Procesos Educativos”, en dicho ensayo se presenta una contextualización social sobre la que trabaja la educación y se enfatiza en la complejidad social en la que se deben desarrollar los procesos educativos y los retos que demanda la

sociedad. El objetivo principal de dicha investigación es replantear los papeles que una gestión innovadora basada en el liderazgo representa para el logro de los objetivos y los fines educativos a nivel de la sociedad. Se detallan factores transcendentales para lograr una alta calidad de la gestión educativa tomando en cuenta el área social.

Tal como lo presenta la investigación mencionada anteriormente, como parte de los principales descubrimientos se encuentran la importancia que se le da a una gestión educativa que reconozca las demandas que se generan del entorno social transformando así la educación en un instrumento de cohesión social y movilidad. También se concluye que la gestión debe darle especial énfasis a trabajar los procesos administrativos de forma integrada con una visión de calidad educativa, todo ello con la pretensión a la consecución de los fines y objetivos de la educación costarricense.

Durante el año 2010, Pinto, Galdames y Rodríguez en su artículo “aprendizajes y desafíos para la formación de líderes intermedios de organizaciones educativas” cuentan de los aprendizajes y desafíos presentes en un grupo de docentes participantes de un programa de formación de líderes intermedios en organizaciones educativas. El artículo propone que estos programas de formación deben considerar a un equipo ejecutor con conocimiento experto en el tema y experiencia de trabajo en el contexto educativo; la necesidad de considerar que el desarrollo de líderes implica comprender la escuela como una organización; y la importancia de considerar la modificación de condiciones institucionales que se encuentran más allá de la escuela. Este trabajo profundiza la discusión de esta etapa en el desarrollo de liderazgo educativo. Dentro de los principales hallazgos encontrados se menciona que los programas de formación en liderazgo deben ser desarrollados por profesionales con conocimiento académico y experiencia respecto del trabajo en el sistema educativo. Otro de los hallazgos es desarrollar procesos formativos en liderazgo y habilidades de liderazgo con impacto en el contexto laboral, lo cual implica una alta coordinación operativa con directores y personal de las organizaciones.

Castro y Castro publicaron un “Manual para el Diseño de Proyectos de Gestión Educacional” en el año 2013, en dicho documento se procura orientar la reflexión en torno a las posibilidades de intervención en el ámbito educacional y, particularmente, en el quehacer

de la comunidad escolar y del aula, a partir del levantamiento de propuestas relacionadas con la gestión y el desarrollo de currículum, principalmente. De igual manera, se sugiere ser un apoyo efectivo para el desarrollo de habilidades que permitan actuar frente a situaciones problemáticas y a los nuevos desafíos sociales que presenta la sociedad. El estudio hace hincapié a desarrollar procesos más eficientes que permitan la gestión de proyectos a nivel social. Como parte de las conclusiones que emergen a partir de la lectura del manual, se menciona la importancia de coordinar la participación y la implicación de todos los miembros de la comunidad educativa, especialmente de todo el personal, potenciando las actividades en las cuales ejecuten proyectos de acción social y favoreciendo el crecimiento personal y profesional.

Builes y Urrea en el año 2016 presentan su tesis sobre “Estrategia de gestión de la proyección social en el marco de la responsabilidad social universitaria para la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Libre Seccional Socorro”, dicho documento a pesar de dar énfasis al área universitaria forma parte de los estudios previos que se han realizado en cuanto a programas de proyección social. Los autores mencionan que la finalidad de la investigación era construir y validar una estrategia de gestión de la proyección social de la Facultad de Ciencias de la Educación en el marco de Responsabilidad Social Universitaria.

Entre los descubrimientos primordiales se encuentran la necesidad de un diagnóstico y reconocimiento del contexto para lograr diseñar y ejecutar acciones sociales desde la gestión educativa para la proyección social. Se considera como un aspecto concluyente la participación de la comunidad académica y administrativa dentro de los procesos de diagnóstico y transformación de la educación para el logro de la proyección social del centro educativo.

Durante el año 2016, Mestizo en su artículo “Nunca Pensé en Ser Directora”, presenta resultados del estudio desarrollado en el municipio de San Salvador, El Salvador, sobre factores que inciden sobre el liderazgo, donde la formación inicial fue una de las categorías de análisis. El objetivo de dicho estudio consistía en mostrar la opinión de los directivos acerca de la incidencia de la formación inicial en el liderazgo que ellos ejercen en sus centros escolares. El proceso se da mediante una investigación cualitativa por medio de estudios de

casos haciendo uso de técnicas como la entrevista, listas de cotejo y un cuestionario tipo escala. Como parte de los principales hallazgos, se observa que los participantes circunscriben la formación inicial a la práctica docente, y no como mecanismo de aprendizaje para el liderazgo en la dirección escolar. Por otro lado, además de los aspectos administrativos, los directivos asignan especial relevancia a las competencias de habilidades sociales y de liderazgo aprendidas en su historia profesional y dentro de un contexto desfavorable.

Martínez e Ibarrola, en el año 2016, plantean un artículo llamado “Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa evidencia la relación entre la gestión, los procesos de liderazgo educativo y los logros en la calidad de la educación”. En este estudio realizado en México, se destaca la importancia del liderazgo del profesor como un objetivo clave de la gestión en los centros educativos que quieren distinguirse por su liderazgo pedagógico. A través del trabajo se hace una revisión de la bibliografía más representativa de la última década sobre liderazgo y educación, buscando aquellas publicaciones que hagan referencia al liderazgo del profesor y al del personal que forma parte de la organización.

El texto concluye con algunos principales hallazgos, se encuentra la necesidad de construir confianza relacional en los centros educativos y redes profesionales de trabajo que estén vinculadas a principios que garanticen el compromiso moral, el liderazgo distributivo, la práctica basada en la investigación-acción y el uso de un modelo de aprendizaje compartido. Se destaca la importancia de trabajar con personas que estén comprometidas con los proyectos a nivel social con el fin de cumplir con parte de los compromisos sociales y morales. Además, el liderazgo escolar en todas sus modalidades muestra la necesidad de promover unas adecuadas relaciones interpersonales, y se insiste en que los líderes deberían relacionarse positivamente con el personal de la institución.

Durante el 2017, Ospina, Burgos y Madera publican el artículo “La gerencia educativa y la gestión del cambio define como de reflexión, cuyo objetivo es identificar el vínculo existente entre la gerencia educativa y la gestión del cambio de las instituciones educativas en la ciudad de Manizales, Colombia”. El documento se centra en relacionar estas categorías desde la reflexión teórica, permitiendo la emergencia de nuevos abordajes como la innovación educativa, la sostenibilidad y la gestión organizacional. La revisión documental realizada

permitió identificar algunas relaciones entre la gerencia educativa y la gestión del cambio desde criterios de desarrollo educativo que se relacionan con el impacto de los proyectos de este tipo, para entender así que en la gerencia educativa los procesos de gestión del cambio se fortalecen cuando cuentan con criterios claros de innovación y apuestan por la sostenibilidad de las iniciativas.

Uno de los hallazgos más destacados encontrados en el documento es que las organizaciones se enfrentan a un ambiente más dinámico y complejo, esto exige la implementación de estrategias de cambio que permitan elevar los niveles de competitividad y rendimiento, para enfrentar de manera eficiente las actuales condiciones de innovación que el contexto requiere. Además se menciona, que convertir las organizaciones en organizaciones que aprenden, permitir su vigencia, y trabajar por condiciones de mejoramiento continuo, que garanticen su competitividad y supervivencia. Además de tomar en todo momento en cuenta el aporte social que se puede realizar desde cada centro educativo.

En el mismo año, Vallejos, en su artículo “La importancia de un buen liderazgo directivo y pedagógico en la gestión educativa” hace una revisión respecto al concepto y la importancia de un buen liderazgo, tanto directivo como pedagógico en educación, dado al impacto que éste genera en los resultados académicos de los estudiantes y en el contexto y la comunidad de la institución ubicada en Uruguay. Es decir, producir cambios tendientes a la mejora continua de la calidad educativa, para que de esta manera se les brinde a los distintos equipos directivos, administrativos y docentes, diversas estrategias para poder ejercer un liderazgo escolar, con el fin de conocer, analizar y favorecer las prácticas educativas y cómo estas están relacionadas con el estilo de liderazgo que se está ejerciendo. Se dice que es crucial para el desarrollo de la política educativa del país, que todos los establecimientos educacionales tengan un director, con diferentes principios, habilidades y condiciones personales, basado en un modelo de dirección que contribuya en el desarrollo de una escuela de calidad, tomando en cuenta la responsabilidad social que deben los gestores poner en práctica en sus instituciones. Dentro de los principales hallazgos se encuentra la necesidad de tener personal con competencias y con un continuo proceso de capacitaciones, para poder de

esta forma estar siempre aprendiendo cada día, dado a que tal vez lo más significativo, es que no necesariamente incluyen el componente valórico, ético y emocional necesario para el desarrollo del liderazgo aunado a sus habilidades.

También en el 2017, Riveros, en su estudio realizado en Chile, llamado “El liderazgo educativo como modelo de gestión organizacional” revisa el concepto de liderazgo educativo como factor esencial en la mejora de los resultados y la gestión de los establecimientos educativos. La influencia para incidir en la mejora de las prácticas del personal al interior de la escuela, deben ser parte de los compromisos de la dirección, al organizar prácticas pedagógicas que incrementen los resultados de aprendizaje de los alumnos. En el texto se muestra la importancia de promover y fortalecer los planes de formación en liderazgo directivo a través de diferentes acciones que pretenden desarrollar las habilidades de liderazgo en las personas que ejercen el rol de líder al interior de las escuelas del país, como también aquellas que tienen potencial para serlo. Principalmente, el estudio confirma la importancia del liderazgo directivo en los resultados de aprendizaje de los alumnos y su influencia en la competencia de las escuelas eficaces, tomando en cuenta el compromiso social que cada centro educativo debe proyectar. También se da gran relevancia a la mejora continua que se espera ocurre sólo cuando en las escuelas se encuentran las condiciones internas apropiadas, de las cuales las capacidades de liderazgo de los directores es una de las más relevantes.

Justificación

La presente investigación plantea como objeto de estudio al colectivo de profesionales administrativos que laboran en el Colegio Cultural de Costa Rica, de forma que estos vayan desarrollando habilidades de liderazgo desde la gestión educativa con el fin de crear acciones de proyección social.

Se selecciona este tema debido a su trabajo a nivel internacional y nacional como un tema novedoso, creando diferentes perspectivas de distintos teóricos relacionando la gestión educativa con la necesidad de transformaciones de liderazgo a nivel educativo. El sector educativo privado se ha visto influenciado por cantidad de transformaciones en las últimas décadas, las cuales ha obligado a las instituciones a responder eficientemente. Esta realidad ha

llevado a desarrollar alternativas y prácticas de gestión educativa que permitan cumplir con las transformaciones y que, a su vez, estén acordes con sus políticas. El desarrollo de habilidades de liderazgo a través de la gestión educativa, además de ser un tema de gran interés en la actualidad, es visto en varios estudios en los cuales se indagó antes de iniciar esta investigación, evidenciando la necesidad de vincular el liderazgo que se da en las instituciones de hoy, con el fin de buscar la mejora en los procesos de gestión educativa y la posibilidad de crear proyecciones a nivel social.

Dada la temática de educación, las fuentes de búsqueda por consultar para obtener información son variadas, el Informe del Estado de la Nación (2016), por ejemplo, en el área de Educación, expone cómo la gestión educativa es un elemento esencial para que el país tenga mayores progresos educativos a nivel de desarrollo humano. Sin embargo, actualmente, se está atravesando por un período en el cual la gestión educativa se ha ido quedando atrás de las necesidades que presentan los miembros de la comunidad escolar, con respecto a estas necesidades se hace referencia a la falta de liderazgo para llegar a desarrollar procesos dentro de la gestión.

Según Pozner (2000) uno de los retos de la gestión educativa es lograr que la escuela salga “al entorno social, a través de actividades de servicio comunitario y de contacto con la realidad social, que también debieran formar parte del currículo” (p.11). Dado esto, se afirma que las acciones sociales a nivel comunitario son relevantes dentro del proceso educativo y no sólo como parte del currículo del estudiante, sino también como elemento esencial en las estrategias de gestión educativa que como institución se compromete con la comunidad educativa en cuanto al emprendimiento social.

Dentro del Colegio Cultural de Costa Rica, según un análisis previo se muestra que la autoridad ejerce un control para el cumplimiento de funciones y tareas que no se ejecuta, se deposita la confianza en personas que no deberían asumir altas responsabilidades y además se dan problemas de comunicación entre los diferentes departamentos, lo que genera dificultades para cumplir con las tareas del día a día. Hace aproximadamente tres años se creó una oficina de recursos humanos con el fin de lograr el contacto humano con el personal y entre este mismo, sin embargo, debido a las recargas laborales de la persona a cargo el objetivo de lograr

un mayor vínculo con el personal no se ha cumplido. Cabe mencionar que el recurso humano es el sostén de la institución, dado que son los miembros del personal quienes ejecutan las funciones que se ofrecen en el lugar y por lo tanto, el trabajo que se pueda realizar con el personal va a permitir un mayor desempeño y eficacia en la labor de la institución.

Según el análisis previo a nivel institucional, el rendimiento del personal administrativo disminuye, los medios de comunicación pierden utilidad, se comenten errores frecuentemente, las quejas de los padres son más constantes y los niveles de estrés del personal aumenta, todo esto son consecuencias que se dan debido a la situación que se presentó anteriormente. Los padres de familia a veces reciben los mensajes tarde, las bases de datos a veces tienen mal la información debido a la falta de comunicación para coordinar tareas, lo cual dificulta la ejecución de tareas. Además, la función que realiza cada colaborador requiere tener una transcendencia social para que cada persona le encuentre un mayor sentido a las actividades que realiza en el día a día, y esta parte de compromiso social por parte del personal no se contempla en los procesos de gestión educativa y es un tema completamente minimizado.

Relacionando el tema con la formación en Gestión Educativa, se aclara la importancia de brindar desde la dirección de los centros educativos un proceso de formación para el personal administrativo en el tema de habilidades de liderazgo, ya que se cuenta con espacios para su realización y sumado a esto es significativo que los gestores busquen crear apertura por parte del colectivo de administrativos principalmente, para el planteamiento de proyectos sociales. El Informe del Estado de la Nación (2016), expone la necesidad de potenciar la adquisición de habilidades, destrezas y valores que permiten implementar la autonomía, la creatividad y la razón práctica necesarias para desenvolverse como sujetos morales con experiencias cognitivas, con el fin de detectar las opciones que están a su disposición, decidir y asumir los retos. Además, permite crear a un ser humano con habilidades para actuar como integrante de una sociedad y su cultura, capaz de convivir con los otros, respetando el medio ambiente y aprovechando las oportunidades empresariales y de empleo.

La población que resulta beneficiada con el planteamiento de dicha investigación es la comunidad educativa, incluyendo la comunidad en la que se encuentra la institución, pues se

pueden desarrollar actividades de proyección social que fortalezcan la relación entre el la institución y la comunidad. En cuanto a la proyección social, Giraldo (2004) la explica como el proceso mediante el cual “la institución extiende a la sociedad el conocimiento generado, apropiado y convalidado en su interior y le imprime un carácter dinámico a la relación institución entorno social” (p. 49). Así las cosas, es imprescindible que los directores de las instituciones, no sólo sean capaces de ejercer un liderazgo que transforme el entorno local de manera positiva, sino que, deben contar con herramientas que les permitan organizar el trabajo administrativo en forma eficaz para el logro de las habilidades de liderazgo y de la proyección social desde la parte educativa. Con el desarrollo de este tipo de habilidades en el personal administrativo se logra incidir de manera positiva en la labor que realizan, en el contexto en el que se encuentran y en la proyección de acciones a nivel social.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar habilidades de liderazgo en el personal administrativo del Colegio Cultural de Costa Rica a través de un proceso de Gestión Educativa que permita la proyección social hacia la comunidad escolar.

Objetivos específicos

1. Identificar las habilidades de liderazgo presentes en el personal administrativo del Colegio Cultural de Costa Rica a través de un diagnóstico que permita determinar la situación actual de la gestión educativa en cuanto a la proyección social.
2. Analizar referentes teóricos y metodológicos sobre el desarrollo de habilidades de liderazgo para el fortalecimiento de procesos de gestión educativa con miras a la acción social.
3. Establecer una relación entre el desarrollo de habilidades de liderazgo del Colegio Cultural de Costa Rica y las investigaciones realizadas a nivel nacional que permitan la identificación de áreas de mejora en los procesos de gestión educativa para la acción social.

4. Diseñar una propuesta para el desarrollo de habilidades de liderazgo desde la gestión educativa de forma que permita el emprendimiento de proyectos de acción social a nivel comunitario.

Breve Descripción General del Escenario

Colegio Cultural de Costa Rica

Antecedentes:

El Colegio Cultural de Costa Rica es un Centro Educativo que ofrece servicios educativos a los costarricenses y a la comunidad internacional residente en Costa Rica. Ofrece niveles desde materno hasta 12° grado. Es una institución privada e independiente y no recibe ayuda económica de ningún gobierno u otras fuentes. No promueve ninguna denominación religiosa, aunque respeta todos los credos, promoviendo los valores éticos y morales. Ofrece una educación de excelencia, utilizando métodos, cursos y esquemas internacionales, especialmente Culturales; integrando tales métodos a los programas del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica. El 85% de los estudiantes son costarricenses.

La Institución está reconocida por el Ministerio de Educación Pública y es miembro de la "Organización del Bachillerato Internacional", es miembro fundador del programa "International Primary Curriculum"; está autorizada por el "Duke of Edinburgh's Award Organization" como Centro del "International Youth Award" y es la sede en Costa Rica para el programa de "Philosophy for Children".

La Institución es completamente bilingüe (Español / Inglés); el medio de enseñanza utilizada en la mayoría de las clases es el idioma inglés. Uno de los grandes objetivos de la Institución es que los estudiantes puedan trabajar con facilidad en los dos idiomas antes de que ingresen al nivel de 3er. grado. En todos los niveles hay un fuerte énfasis en la enseñanza a través de experiencias prácticas; por ello; se realizan actividades pedagógicas tanto dentro como fuera del aula. En la escuela primaria, se ha sido incorporado el programa "International Primary Curriculum". En Secundaria, debido a que la Institución aprovecha de un Convenio con el Ministerio de Educación para la equiparación de los resultados obtenidos en el Bachillerato Internacional con el Nacional, la Institución ofrece a todos los estudiantes en 11° y 12° grado la modalidad del currículo del "International Baccalaureate" (IB). La

Institución ofrece en 9° y 10° grado, como la mejor preparación antes del IB, el programa del "International General Certificate of Secondary Education" (IGCSE) de la Universidad de Cambridge, Inglaterra.

Ubicación geográfica:

Colegio Cultural, ubicado en el sector Oeste de San José.

Breve reseña histórica:

Resulta esencial mencionar que el Colegio no tiene una reseña histórica, no posee un libro de antecedentes y al consultar si se podía escribir la historia, indicaron que no porque ellos no desean que por el momento esa historia sea escrita, por lo tanto, se respeta la información a solicitud de la Dirección General de la institución.

Breve descripción del tipo de institución:

El Colegio Cultural de Costa Rica es una institución privada, familiar e independiente que ofrece una educación completamente bilingüe, utilizando métodos, cursos y esquemas internacionales, especialmente Culturales, integrando tales métodos a los programas del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica por los niveles desde Materno (3 años de edad) hasta 12° grado. El Colegio Cultural de Costa Rica está dedicado a servir a la Comunidad Costarricense y a la Comunidad Internacional residente en Costa Rica ofreciendo una educación bilingüe inglés-español de excelente calidad.

Recursos institucionales:

En cuanto al personal con el que cuenta la institución para realizar las funciones que les corresponde se encuentran:

Personal docente: 108

Personal administrativo: 84

En cuanto a infraestructura se cuenta con un edificio de preescolar, uno de primaria, uno de secundaria, uno del área administrativa, un gimnasio, un auditorio, una sala de reuniones generales, una cancha de futbol de campo abierto, un área de mantenimiento, área

de parqueos, zonas de juegos y además se cuenta con un edificio en el que se encuentra la enfermería, el servicio de IT, el comedor del personal y la soda.

La institución posee los siguientes elementos en cuanto a espacio físico y equipo: aulas o lugar en donde se imparten lecciones, laboratorios de Informática, otros laboratorios de química y física, sala de Robótica, sala de Profesores, comedor, biblioteca de primaria y secundaria, gimnasio, cubículos para reuniones, proyectores y parlantes en cada una de las aulas, servicio de Internet, página Web, entre otros.

Misión: El Colegio Cultural de Costa Rica está dedicado a desarrollar aprendices de por vida, multilingües y con conciencia global, con las habilidades clave para alcanzar su potencial.

Visión: El Colegio Cultural de Costa Rica será un líder en innovación educativa con una cultura de excelencia caracterizada por el aprendizaje personalizado.

Valores institucionales:

Creatividad

Independencia

Honestidad

Respeto

Responsabilidad

Propósitos institucionales:

Propuestos por la comunidad escolar y el Consejo Asesor:

“La institución se esforzará por sacar graduandos que lleguen a ser ciudadanos honestos, maduros y productivos de la comunidad mundial, poseedores de las siguientes características:

1. Completamente bilingües Inglés / Español capaces de trabajar y estudiar en ambos idiomas y culturas con facilidad.

2. Poseedoras de un alto desarrollo del sentido de entendimiento internacional y del medio ambiente.
3. Con confianza y seguridad en sí mismos, sensatos y capaces de valorar de manera realista sus propias habilidades y limitaciones.
4. Capaces de desarrollar metas y valores realistas en la vida y poseedores del conocimiento, habilidades y estrategias para alcanzar esas metas y
5. Que aprecian el valor de la “verdad” y la honestidad en todos los campos de su vida.”

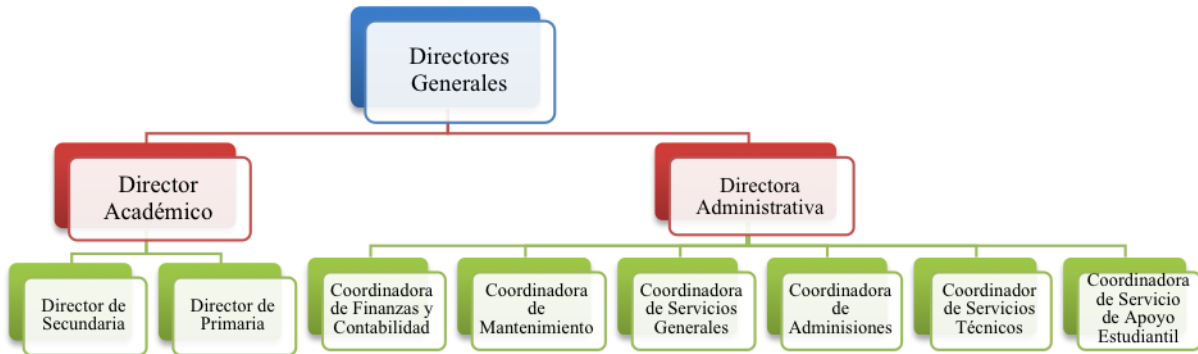
Los estudiantes del Colegio Cultural de Costa Rica pueden esperar recibir de manera constante experiencias de aprendizaje que:

1. sean educativas y cumplan con los requisitos del plan de estudios
2. utilicen enfoques centrados en los estudiantes
3. sean motivadoras y atrayentes
4. incorporen una gama de estrategias de diferenciación
5. desarrollen habilidades, conocimiento y entendimiento
6. utilicen una gama de estrategias de evaluación formativas y sumatorias
7. incluyan de forma regular, comentarios de retroalimentación sobre el rendimiento y los logros
8. den una contribución positiva a la vida en general y al carácter distintivo de la institución.
9. sean brindadas por profesionales calificados
10. garanticen que el bienestar de los estudiantes esté protegido en todo momento

A continuación, se presenta el organigrama institucional:

Figura 1

Organigrama Institucional



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Sistema organizacional y administrativo:

El Colegio Cultural de Costa Rica es una institución privada, familiar e independiente que ofrece una educación completamente bilingüe, utilizando métodos, cursos y esquemas internacionales, especialmente Culturales, integrando tales métodos a los programas del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica por los niveles desde Materno (3 años de edad) hasta 12° grado.

Tipos de liderazgo presentes: dentro de la institución se visualizan los siguientes tipos de liderazgo: autoritario, distribuido, horizontal, vertical, democrático, participativo y transaccional. se evidencia principalmente el liderazgo vertical y autoritario pues las órdenes salen únicamente de gerencia, la participación en la toma de decisiones por parte de los colaboradores es casi nula. Las directrices son impuestas y no negociables. La gerencia siempre tiene la razón, aunque el resto del personal considere que no, invisibilidad alta a la participación y aportes.

Reglamentos y normas internas más relevantes: la institución cuenta con una guía para padres en la cual se incluyen todos los reglamentos institucionales, además hay una guía

para personal de la institución en el cual se presentan los reglamentos internos para los colaboradores, por lo tanto, se mencionan a continuación los de mayor relevancia:

- ✓ Reglamento de entrada y salida de estudiantes.
- ✓ Reglamento en caso de acoso laboral
- ✓ Reglamento general de colegiatura y pago de mensualidades
- ✓ Reglamento interno de trabajo
- ✓ Formas de realizar quejas según el debido proceso
- ✓ Políticas de salud y seguridad ocupacional
- ✓ Protocolos de emergencia
- ✓ Política de conducta y vestimenta

Ubicación geográfica: Colegio Cultural, ubicado en el sector oeste de San José.

Capítulo II

Marco Teórico

Gestión Educativa

En el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (UNESCO, 2011) se hace mención el concepto de gestión educativa con referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo hecho por los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos abordados y la forma cómo lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje del colectivo estudiantil. Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar el interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la institución educativa. Esta distinción permite observar cómo, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma.

Aunado a lo anterior, la UNESCO (2011), en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas establece al director de la institución educativa como la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es el responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin de brindar a los estudiantes las competencias necesarias, por grado y edad (p.9). Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por tanto, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos. Teniendo en cuenta cuatro ejes fundamentales, los cuales son: convivencia escolar, liderazgo, gestión curricular y recursos.

El informe del Estado de la Nación (2016), expone que la educación es un instrumento clave de la sociedad costarricense para promover el desarrollo humano, ya que, potencia la adquisición de habilidades, destrezas y valores que permiten implementar la autonomía, la creatividad y la razón práctica necesarias para desenvolverse como sujetos morales con experiencias cognitivas, con el fin de detectar las opciones que están a su disposición, decidir y asumir los retos. Además, permite crear a un ser humano con habilidades para actuar como integrante de una sociedad y su cultura, capaz de convivir con los otros, respetando el medio ambiente y aprovechando las oportunidades empresariales y de empleo.

El éxito y desarrollo de una organización educativa se relaciona con la gestión educativa en cuanto se toma en cuenta los valores, creencias y principios compartidos, establecidos y con sentido de pertenencia de parte de los miembros que la conforman. Según Vargas (2007) señala que la gestión educativa es un conjunto de “procesos tanto prácticos como teóricos que se integran de forma vertical y horizontal dentro del sistema educativo con el deseo de cumplir con lo establecido y además en donde se vea la gestión como una forma de organización” (p.32). Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente en una organización, para cumplir los mandatos sociales.

De acuerdo con Pozner (2000), “la gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales” (p.16). Dicho esto, se refleja la importancia del desarrollo de actividades para lograr espacios de organización dentro de las instituciones, por lo tanto, la gestión es vista desde el estado de cambio que la misma pueda generar.

De acuerdo con Valenciano (2014), “la gestión de la educación como responsable de velar por la calidad de los distintos servicios educativos que tiene a cargo, requiere apoyarse de acertados procesos de detección de necesidades de formación continua” (p.10). El gestor educativo de cada institución es aquel que lleva a cabo o lidera procesos en donde se detecten aquellas necesidades sobre las cuales se deben trabajar para mejorar los diferentes entornos presentes en la comunidad educativa.

Para efectos de la presente investigación se toma como definición de gestión educativa el concepto planteado por Vargas en el 2007 en la cual plantea la gestión como un proceso que requiere verticalidad y horizontalidad para alcanzar los objetivos que se proponen desde las instituciones educativas. Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, el liderazgo, entre otros; siendo este último un elemento esencial dentro de los procesos educativos.

Dimensiones de la Gestión Educativa

Cuando se hace referencia a la gestión educativa se debe tener en cuenta que se habla de gestión como un proceso sistémico, es decir, un proceso en donde intervienen diferentes elementos presentes en el día a día de una institución educativa, y con esto se hace referencia a todos aquellos miembros que forman parte de la comunidad escolar, a las relaciones que establecen entre ellos, a los aspectos que definen a la institución, a los reglamentos, a las políticas institucionales, entre otros. Todos estos elementos, ya sean considerados externos o internos, interactúan entre sí y forman parte de una institución educativa, es por ello que su abordaje no puede darse desde una sola área, sino que se debe trabajar desde diferentes dimensiones que logren guiar el proceso de gestión educativa que se realiza y se requiere.

Dado esto, la UNESCO (2011), en el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas establece una propuesta de dimensiones de la gestión educativa en donde se plantean las siguientes cuatro: “la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria” (p.33). Con base en la presente investigación, se hace uso mención de únicamente dos dimensiones, pues son aquellas que tienen mayor trascendencia dentro del proceso de estudio, dichas áreas son la administrativa y la comunitaria.

Dimensión Administrativa: según la UNESCO (2011) es entendida como el área que “busca en todo momento de conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales” (p.36). En esta área se incluyen todas aquellas acciones que permitan la gestión del talento humano, de la parte económica, de los materiales y de todo

aquello que afecte de una u otra manera el proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que la finalidad de dicha dimensión es el logro de los fines de la institución.

“Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles” (UNESCO, 2011, p. 37). Dicho esto se confirma que es mediante el abordaje de la dimensión administrativa donde se pueden tomar decisiones que faciliten el cumplimiento de los objetivos institucionales a nivel de lo que se cubre desde la parte administrativa.

Dimensión Comunitaria: “hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria” (UNESCO, 2011, p. 37). En esta dimensión se hace un énfasis especial a la interacción que se da entre la institución educativa y el entorno social en el cual se desenvuelve, tomando en cuenta el contexto y todo aquello que forma parte de la comunidad educativa.

La participación del entorno social en conjunto con la institución educativa y su comunidad, es de suma importancia para buscar establecer nuevas estrategias que permitan mejorar la calidad educativa sin dejar de lado el área social o comunitaria en que se desenvuelve la organización.

Desafíos de la Gestión Educativa

La gestión educativa es un elemento fundamental en el sistema educativo, ya que juega un rol importante en los procesos de manejo y ejecución de actividades que llevan al logro de objetivos establecidos por la institución. En el artículo titulado: análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa, desarrollado por Vargas (2008), se expresa que la “gestión escolar es innovadora, se adapta a los cambios. Se establecen objetivos estratégicos y se cumplen. Se enfatiza el trabajo en equipo, donde la cultura organizacional es con visión de futuro” (p.4). Por lo tanto se habla de una gestión educativa abierta al cambio en donde se

visualice hacia el futuro tomando en cuenta aquellos desafíos que van surgiendo en el camino y deben trabajarse.

Con respecto a los desafíos presentes desde la gestión educativa, Pozner (2000) señala que “el sistema educativo, que trabaja con el conocimiento, no puede quedar al margen de los cambios que en él se producen” (p.21). Por ello es necesario que el personal a cargo de la gestión educativa cuente con los elementos necesarios para permitir mantener en constante actualización a su personal principalmente en el área de la formación de habilidades.

De acuerdo con Garbanzo y Orozco (2007), “las demandas contextuales de hoy exigen de la administración de la educación alejarse de una gestión tradicional, para asumir un papel protagónico y pertinente en relación con los desafíos que se le presentan” (p.103). Por lo tanto, se debe trabajar desde una gestión educativa innovadora en donde se dé paso a los nuevos cambios que se presentan a nivel educativo tanto de los estudiantes como del personal, es necesario dejar el tradicionalismo atrás y empezar a visualizar la educación como un elemento más integral, donde se aborde la parte social y comunitaria que juega un papel tan importante dentro de los procesos educativos.

De acuerdo con Pozner (2000) la actual gestión educativa requiere “que sea capaz de innovar para el logro de sus objetivos educacionales, romper las barreras de la inercia y el temor, favoreciendo la claridad de metas y fundamentando la necesidad de transformación” (p.21). Por lo tanto, el modelo de gestión educativa debe permitir a las organizaciones crear espacios abiertos al aprendizaje, donde cada persona del colectivo docente pueda construir y experimentar sus propios medios de adquisición del conocimiento a través de actividades que permitan el fortalecimiento de habilidades de liderazgo.

Uno de los desafíos de la gestión educativa va relacionado a que la gestión permita “...plantear estrategias y tomar decisiones que mejoren los procesos educativos y la calidad de la educación” (Andrade y Duchi, 2001, p.35), con lo cual se busca dar un paso a la realización de la proyección social, donde todos los funcionarios del centro se complementan con sus

habilidades, con el fin de brindar un servicio de calidad a la comunidad educativa en miras de crear acciones sociales.

Sumado a lo anterior “... la gestión educativa no sólo se reduce a los aspectos administrativos, también integra los procesos pedagógicos, organizativos y socio-comunitarios” (Andrade y Duchi, 2001, pp. 37-38), reflejándose la importancia que el gestor se encuentre inmerso en la comunidad educativa donde ejerza un liderazgo, de esta manera puede conocer la realidad institucional y así centrar su labor y la de sus colaboradores en estas.

Desde la gestión educativa se debe facilitar todo aquello que permita dar al personal capacitaciones que respondan a una necesidad real del centro educativo. Trabajar necesidades de la institución es un elemento de alta relevancia para la gestión, representa parte de los desafíos del proceso de gestión educativa en Costa Rica, entre los cuales se encuentra la ejecución de proyectos de acción social a nivel comunitario.

Proyección Social

La gestión educativa puede lograr un mayor enriquecimiento al trabajar de manera conjunta proyectos sociales a nivel de comunidad. Según Domínguez (2009), la proyección social a nivel educativo “es una función sustantiva y tiene que ver con la interacción de la institución con el entorno y su misión de contribuir al progreso de la sociedad” (p.41). La proyección social se gestiona únicamente a nivel de lo que se requiere según el currículo escolar, y se deja de lado la visión “hacia afuera”, es decir, la posibilidad de generar acciones sociales en el entorno en el que se desarrolla la institución. Es por ello que uno de los principales retos y desafíos de la educación tiene relación con el trabajo a nivel social en todo el escenario educativo; “hacia adentro y hacia afuera”.

Domínguez (2009) indica que la proyección social se concibe “a partir de la voluntad institucional de expresar valores de solidaridad con los más necesitados y motivar a los estudiantes a encarnar estos valores en su persona” (p.50). Sin embargo, no sólo es algo que se debe trabajar a nivel de los estudiantes, sino también a nivel del personal que labora dentro de

la institución. Se requiere responder a las necesidades de transformación social que nuestro sistema educativo exige, además de potenciar socialmente un sistema que contribuya a las políticas del estado y a las necesidades de los contextos de cada institución educativa, por lo tanto, debe ser un compromiso de toda la comunidad educativa.

De acuerdo con Garbanzo y Orozco (2007) las organizaciones educativas “no se deben dirigir como cualquier empresa, pues las organizaciones educativas difieren del mundo empresarial en lo sustantivo, en razón de ser organizaciones pedagógicas, con un proyecto de sociedad implícito” (p.101). Es esto lo que marca una gran diferencia entre una institución educativa y una empresa comercial, pues desde la gestión educativa se deben guiar los intereses de la educación hacia una visión que tenga concordancia con las necesidades a nivel social, logrando así crear propuestas y planteamientos de acciones sociales desde la gestión.

El currículo, para cumplir su función, debe ser coherente con las necesidades del desarrollo social y acompañarse de metodologías didácticas pertinentes con lo que se desea transmitir, y así como poseer capacidad para ajustarse a las necesidades del contexto según las demandas (Garbanzo y Orozco, 2007, p.108). Dado esto, los planteamientos curriculares y la gestión educativa deben guiarse por las demandas a nivel de la comunidad en la que se encuentren, logrando así una mayor vinculación con el área social que se requiere trabajar; para lograr esto es también necesario impulsar el emprendimiento de acciones sociales a nivel de la comunidad escolar.

Emprendimiento social a nivel comunitario

“Se perfila el emprendimiento desde un enfoque de desarrollo humano integral, el cual permite a la comunidad construir conocimientos y desarrollar hábitos, actitudes y valores necesarios para generar acciones emprendedoras, para la transformación del entorno y de la sociedad” (Durán et al., 2016, p.60). La creación de un valor que vaya ligado a lo social desde la gestión educativa es un elemento clave para poder emprender en esta área, pues se busca un cambio social que va más allá de la educación que se vincula únicamente al conocimiento que se da en el aula. El emprendimiento de acciones sociales requiere un abordaje más humano, que trascienda lo tradicional y se desarrolle más a nivel comunitario.

Durán et al., (2016) define “el emprendimiento como un rasgo socio cultural que le permite a la persona definir su relación con el trabajo y la sociedad en general. Para el emprendedor el trabajo es una extensión de la propia persona y un medio de realización personal” (p.60). Empezar a nivel social no es solamente un deber más por cumplir, sino que representa dar ese aporte extra a la sociedad y a nuestro desarrollo personal y profesional.

Para efectos del presente trabajo de investigación se utiliza la siguiente definición de emprendimiento social, estableciéndolo como la búsqueda de “soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales...” (Guzmán y Trujillo, 2008, p.110).

Como parte importante de empezar socialmente a nivel comunitario encontramos características que posee un emprendedor, las cuales según Vega (2016) salen “desde la disciplina administrativa y giran en torno a los procesos estratégicos y de gestión; en este sentido, se recalca la capacidad del emprendedor para identificar e interpretar oportunidades, así como la de explotar de manera organizada la oportunidad identificada” (p.33). Por lo tanto, se visualiza cómo el emprendedor debe realizar gestiones y detectar oportunidades para proponer acciones sociales que permitan trabajar el aspecto identificado, además se puede inferir que para su ejecución se requiere de habilidades de liderazgo que permitan un mayor desempeño en el área de emprendimiento social.

Liderazgo

El sector educativo, al igual que las grandes corporaciones, necesitan que los individuos reúnan características que le permitan dirigir en forma positiva las instituciones educativas. Constantemente, los líderes educativos están rodeados de colaboradores que ponen a prueba sus conocimientos en el campo administrativo y educativo, con una visión clara y objetiva de las metas que se deben alcanzar, con pensamientos estratégicos y tácticos. El líder educativo surge como un personaje clave en la proyección de una institución educativa.

Covey (2003) manifiesta que los colaboradores necesitan conocer los valores que presiden el comportamiento y la actividad de su líder. Esta necesidad se convierte en

condición imprescindible para la integración del equipo de colaboradores, alrededor del líder. Una persona quizás sea capaz de reflejar una imagen de gestor administrativo eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidades para desatar el entusiasmo y la devolución, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Para Chiavenato (1993) “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetos específicos” (p.23).

El líder debe ser innovador, progresista, creativo con apertura al cambio, debe tomar en cuenta los factores que influyen en la institución educativa para así guiar su accionar de acuerdo a lo establecido en la escuela; dicho esto se puede hablar que en un ambiente escolar se habla de liderazgo educativo.

Liderazgo Educativo

El liderazgo es un rol que asume una persona dentro de un grupo, con el fin de planear y guiar al colectivo en tareas que deben realizar para alcanzar una meta que ha sido propuesta con anterioridad. De acuerdo con Robinson, Hohepa y Lloyd (2009), “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (p.70).

Como en toda organización, dentro de las instancias educativas también se enfrentan problemáticas y situaciones de crisis, donde el gestor y los líderes deben desarrollar habilidades, “por lo que el liderazgo en las escuelas es una práctica con intencionalidad, es poner en movimiento, es dar lugar a que algo comience, se reinicie, se reinvente, se desarrolle” (Pozner, 2000, p.12). Por lo tanto, es la capacidad para influir de forma no coercitiva en los miembros de un grupo para que éstos orienten sus esfuerzos hacia una tarea común de forma voluntaria y entusiasta.

De esta manera, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo que se

trabaja para lograr alcanzarlo. Mencionado esto, la definición de liderazgo escolar propuesta por Pozner en el 2000, corresponde al concepto base del presente artículo. Dicho tema va de la mano de los procesos administrativos que se realizan en instituciones educativas, lo que implica que, en el desarrollo de la gestión educativa, el desempeño del área administrativa juega un papel importante dentro del proceso.

Por su parte, Robinson (2009) hace referencia a que “el liderazgo educativo se caracteriza por dotar de un sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como “norte” la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes” (p. 20). Los autores también hacen referencia a que estas prácticas mejoran las condiciones trabajo de las personas docentes y por ende, en el resultado de los aprendizajes.

Complementando lo anterior Álvarez, Torres y Chaparro (2015) citando Álvarez Botello et al., (2012), “mencionan que el liderazgo educativo tiene que tener las siguientes características:

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

Los conceptos mencionados anteriormente, comparten la visión de que es a partir del liderazgo educativo, que tomando en cuenta las necesidades se busca una dirección estratégica para el centro educativo, que sea compartida por el resto de las personas y cuyo fin es la mejora de la calidad, asumiendo riesgos y aprovechando los cambios. Este liderazgo ha de ser distribuido para que todos los actores contribuyan con los objetivos y esto se refleje en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

El liderazgo educativo es ejercido el personal docente y administrativo de una institución, y ambos tienen el poder de incluir dentro de las estrategias de promoción de la

calidad aspectos concernientes a las habilidades de liderazgo, tales como el trabajo en equipo, la negociación, empatía, relaciones interpersonales, entre otras.

Habilidades de Liderazgo

En cuanto al concepto de habilidades de liderazgo se dice que “se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducir las al logro de metas y objetivos compartidos” (Giraldo y Naranjo, 2014, p.12). Las habilidades de liderazgo se deben de potenciar con tácticas que permitan a sus miembros ir desarrollando sus destrezas mediante estrategias que pueden surgir de propuestas internas o buscar alternativas externas que se consideren pertinentes.

Existen muchas habilidades de liderazgo importantes a mencionar, pero en este punto del proceso se van a mencionar las que son valiosas para la investigación; estas son la comunicación, asertividad, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, negociación y empatía.

Comunicación

La comunicación es el eje fundamental para poderse relacionar tanto con el medio que lo rodea como con la sociedad en general, pues esta es la forma básica para establecer vínculos con los demás seres humanos.

De acuerdo con Satir (1991) se puede mencionar la importancia de entender que “en cada diálogo todo el cuerpo comunica no solo con palabras, sino con la cara, voz, respiración y músculos” (p. 60); tomando en cuenta esto como parte de la comunicación verbal, en donde las palabras que se articulan, la comunicación corporal, la expresión facial, posición del cuerpo, tensión muscular, ritmo respiratorio, tono de voz, entre otros, tiene un significado dentro del proceso de comunicación.

De acuerdo con Pozner (2000) “a través de la comunicación se diseñan proyectos, se generan compromisos, se abren nuevas formas alternativas de enseñar y de aprender” (p.11). Es por ello que la comunicación se vuelve en esencial en la vida del ser humano, pues es

mediante esta misma que logramos transmitir nuestro conocimiento y al mismo tiempo adquirimos el conocimiento.

Cuando se habla de comunicación también “se refiere a la habilidad de transmitir y recibir información con una elevada probabilidad de que el mensaje pensado ha sido transmitido de quién lo envía a quién lo recibe” (Hughes, 2007, p.438). Por lo tanto, la comunicación es considerada una habilidad en el ser humano que debe desarrollarse o promoverse para lograr que lo que se transmita se reciba de la mejor manera, esta habilidad es parte de las que debe poseer un líder, ya que la comunicación facilita espacios de trabajo y permite que se generen ambientes donde se crean ideas.

Asertividad

“Este factor juega un papel importante en las interacciones grupales, ya que constituye una habilidad o destreza a la hora de emitir opiniones y en los procesos de influencia grupal” (Terroni, 2009, p.36). Las personas asertivas tienen la capacidad de reconocer e identificar sus necesidades y hacérselas saber a otras personas con firmeza, sinceridad y claridad. De igual forma, aceptan el derecho de hacerse valer, sin dejar de lado la cortesía y el escuchar con respeto ante las opiniones de las demás personas.

En cuanto a la definición utilizada para el presente proyecto se dice que la asertividad “hace referencia a la habilidad que tienen las personas de defender sus derechos y exponer sus posturas en forma tal que reconocen y respetan los de los demás” (Hughes, 2007, p.445). Cuando se habla de asertividad el respeto juega un rol muy importante, ya que la persona que expresa sus ideas debe hacerlo con respeto y recibir de vuelta lo mismo. Una persona asertiva siempre tiene presente el respeto hacia los demás y en torno a la forma en la que se comunica.

Con respecto a esta habilidad, Hughes (2007) afirma que “las personas asertivas asumen la responsabilidad por lo que dicen. Son claros en sus propios pensamientos y con los demás acerca de lo que creen y de lo que quieren” (p.447). La asertividad requiere tener claridad de ideas y aún más esencial, pleno conocimiento de lo que desea o lo que cree, esto

debido a que a la hora de expresar opiniones se debe tener mucha seguridad sobre lo que se piensa para poder transmitirlo de la mejor forma y con responsabilidad por lo dicho.

Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales son un aspecto fundamental, presente en la cotidianeidad, según Cartín (2005) señala que “las relaciones interpersonales motivan a los seres humanos a valorar y conocer las características de cada individuo con un enfoque humanista, de respeto y organización con miras a una mayor superación personal” (p.23). Las relaciones humanas constituyen un instrumento en busca de una mejor relación social. ya que, le brinda al individuo la capacidad de desarrollarse íntegramente, a través del otro, con el fin, de encontrar sentido a las vivencias sociales e individuales.

Con respecto al concepto de relaciones interpersonales se “hace referencia a construir alianzas sólidas con los compañeros de trabajo y los líderes de la organización para trabajar de forma efectiva” (Hughes, 2007, p.466). Por lo tanto, el ser humano ha aprendido a relacionarse con el medio que le rodea, con el fin, de solventar sus necesidades y, por ende, desenvolverse en ambientes variados según el contexto.

Trabajo en equipo

Según Gómez y Acosta (2003), “el trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios” (p.2). En las diferentes empresas o instituciones educativas, el trabajo en equipo permite que se den mejoras a nivel del trabajo del lugar y también del servicio que se brinda. Esto se da debido a que el talento humano de las compañías tiene conocimiento sobre las metas organizacionales y esto les motiva a ir siempre en miras del logro de esos objetivos. Cuando los mismos colaboradores están comprometidos con su organización y con ellos mismos, se logra un trabajo más eficiente y se evidencia un mejor desempeño.

A manera de manejar un concepto claro y concreto sobre el trabajo en equipo, se establece que es un “conjunto de personas que deben realizar una labor con un objetivo en

común; trabajando en equipo se puede lograr alcanzar las metas con mayor eficiencia y eficacia” (Hughes, 2007, p.502). Por lo tanto, se dice que el trabajo en equipo implica el involucramiento de varias personas que se unen con un objetivo en común, el cuál desean alcanzar y mediante la unión de sus diferentes habilidades logran un trabajo más eficiente y eficaz dentro de la organización.

Tal como lo menciona Pozner (2000), el trabajo en equipo “se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico” (p. 5). Lo cual implica que el trabajo que se realiza se encuentra balanceado, es decir, cada persona aporta desde su área, pero aporta en igual medida que las otras personas, esto con el fin de integrar en el cumplimiento de los objetivos a todos los miembros parte del equipo.

Negociación

San Cristóbal (2012) menciona que “la negociación la podemos definir como un sistema de resolución de conflictos mediante el cual dos o más partes con intereses contrapuestos se comunican para llegar a un acuerdo, cediendo en algo cada una de ellas” (p.44). Se establece el camino por el cual se debe avanzar sin crear conflictos que perjudiquen la relación con el principio de beneficio mutuo, para ello es necesario mantener una actitud de apertura ante los colaboradores y de una disposición a los cambios; esto facilitaría los acuerdos necesarios para el funcionamiento adecuado de la institución, buscando fortalecer la confianza y la lealtad de los funcionarios.

Pozner (2000) expresa que la negociación “puede ser entendida como el proceso dinámico en el cual dos o más actores en conflicto posible o manifiesto, o con intereses divergentes, entablan una comunicación para generar una solución aceptable de sus diferencias que se explicita en un compromiso” (p.16), es decir, se desarrolla un proceso de interacción en la que se intercambian y reciben respuestas a la inquietud en análisis, en búsqueda de la mejor opción para ambas partes.

Empatía

La empatía “trata de mostrar que nos damos cuenta de los sentimientos, necesidades y opiniones de nuestros interlocutores, haciendo explícita nuestra aceptación global de las personas mostrando sintonía con ellas” (Gómez, 2002, p.144). Lo cual permite una mayor vinculación y comprensión de la otra persona, pues se logran identificar tanto los sentimientos de la persona como las necesidades que la misma posee.

Cuando se habla de empatía, se escucha mucho referirse a ella como ponerse en los zapatos de los demás, al respecto Goleman (2016) afirma que la empatía “se refiere a la capacidad que presentan los colaboradores de la organización para comprender e integrar las necesidades de los demás miembros de la comunidad escolar” (p.123). Desde este punto de vista, se concibe la empatía como una habilidad que se posee para entender las necesidades de las demás personas y de este modo poder tomarlas en cuenta para los trabajos que se realizan.

Por otro lado, Gómez (2002) dice que con la empatía “se crea un ambiente positivo de comunicación al percibir la otra persona que nos estamos dando cuenta de algo tan importante como son sus sentimientos, necesidades y opiniones” (p.144). Al respecto, se visualiza la importancia de los sentimientos de las demás personas y conocer el contexto en el que se desenvuelven. Todo esto con el fin de comprender a la otra persona a profundidad, de entender aquello que está pasando, lo cual resulta para la otra persona algo esencial pues cuenta con alguien que puede percibir lo que sucede. Esto no quiere decir que se deba asumir lo que le pase a los demás, sino que se debe identificar y comprender los sentimientos de las personas para determinar la mejor forma de trabajar.

Capítulo III

Marco Metodológico

Investigación Cualitativa

Dadas las características del trabajo, que se desprenden principalmente de los objetivos que se desean alcanzar, se considera oportuna la implementación de un enfoque cualitativo cuyo propósito es la “adopción de una postura metodológica de carácter dialógico en la que las creencias, los valores, los mitos, los prejuicios y los sentimientos, entre otros, son aceptados como elementos de análisis para producir conocimiento sobre la realidad humana” (Gurdián, 2007, p.95). Por lo tanto, en la presente investigación se pretende analizar la información tomando en cuenta las creencias, valores y sentimientos de las personas que forman parte del estudio.

Según Bonilla y Rodríguez (1997), la investigación cualitativa “se interesa por captar la realidad social a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio contexto” (p. 84). Por lo tanto, el estudio que se realiza no sólo interpreta al individuo en sí mismo, sino también el mundo o la realidad en la que se desenvuelve con el fin de obtener la totalidad de información que complementa a las personas. Por ello, en la presente investigación se observan las diferentes situaciones que ocurren y la forma en cómo se dan en su contexto. Sobre la misma idea, Monje (2011) menciona que la investigación cualitativa “procede por la vía de la inducción analítica basada en la observación de la realidad a partir de la cual el investigador obtiene el conocimiento necesario para desarrollar cuerpos teóricos que capten los esquemas interpretativos de los grupos estudiados” (p.13). Lo cual reconfirma la idea de realizar el estudio a nivel de las personas y del contexto en el que se desenvuelven, además de tomar en cuenta todo aquello que se observa para anotarlo en el registro realizado en el campo.

En este tipo de investigación el objeto de investigación y el investigador interactúan entre sí en un proceso de intercambio de información que permite identificar aspectos importantes para el estudio, y que además permite realizar un análisis desde la experiencia evidenciada por el mismo investigador. Al respecto, Monje (2011) indica que el conocimiento

es una “creación compartida a partir de la interacción entre el investigador y el investigado, en la cual, los valores median o influyen la generación del conocimiento; lo que hace necesario “meterse en la realidad”, objeto de análisis, para poder comprenderla” (p.17).

De acuerdo con Monje (2011) en la investigación cualitativa “la cientificidad del método se logra mediante la transparencia del investigador, es decir, llevando sistemáticamente y de la manera más completa e imparcial sus notas de campo” (p.15). Por consiguiente, el investigador debe poseer neutralidad para interpretar correctamente los hechos que registra, ya que la información que se recibe en un estudio de este tipo requiere de capacidad interpretativa para hacer la relación entre los eventos y el contexto en el que se dan, dando así gran importancia a la percepción de lo acontecido. De la misma manera, se desarrolla en el Colegio Cultural de Costa Rica una investigación en la cual se conoce la realidad y se comprende el contexto, los cambios y las circunstancias que se dan entre los sujetos de estudio para así realizar interpretaciones en torno al tema de estudio.

Investigación Acción

De acuerdo con Gurdíán (2007), “uno de los fundadores de la investigación acción desde la problemática educativa latinoamericana, es Paulo Freire con su reflexión sobre la práctica científica ligada al contexto sociopolítico revolucionario” (p.47). Se dice que este modelo de investigación acción surge a finales de la década 40 del siglo XX, como un apoyo al nuevo pensamiento crítico latinoamericano, en donde se adquiere un compromiso por el conocimiento y por la participación social. Dicho concepto nace como una necesidad de realizar estudios que permitieran cambiar la forma de investigar, logrando que esta misma fuera más colaborativa y el investigador también fuera protagonista del estudio. Por lo tanto, se puede decir que a través de la investigación acción se plantean cambios a nivel educativo desde los contextos reales que evidencian las necesidades de las diferentes áreas del sistema educativo. La realidad que vive cada institución es de gran importancia en su desarrollo, y el cambio viene a darse con el proceso de investigación que se realiza, en donde se busca la transformación a un mejor sistema educativo.

La investigación-acción es definida por Campos y Madriz (2015) como “un proceso sistemático, riguroso e intencionado que se desarrolla con el fin de producir conocimiento orientado a atender una situación determinada mediante la transformación o el mejoramiento de una realidad específica” (pp. 8-9). Dada la definición anterior se puede afirmar que en una investigación-acción se promueven transformaciones o cambios que buscan mejorar aquellos aspectos que son identificados a través del proceso de estudio. En la presente investigación se parte de diferentes problemáticas que requieren ser abordadas con el fin de crear cambios positivos tanto en la población como en la institución en la que se trabaja, es por ello que este estudio es considerado una investigación-acción.

Dentro de la investigación-acción se establecen puntos importantes a tomar en cuenta para su desarrollo, es por ello que entre ellos se dice que su finalidad es “formar capacidades y conciencia en los sectores sociales para que logren con creatividad transformar y desarrollar alternativas propias desde los actores involucrados, guiados por lo que se comprende como el buen vivir, lo cual por ende es su principal propósito” (Campos y Madriz, 2015, p.25). Como parte importante de este tipo de estudio se destaca la participación del investigador como parte de los actores de la investigación, lo cual permite un mayor aprovechamiento de la información ya que quién busca los datos forma parte de los participantes del lugar; es decir, los mismos participantes crean las estrategias necesarias para mejorar las acciones que se dan en el contexto en el que se encuentran, por lo tanto son ellos quienes se ven beneficiados y al mismo tiempo favorecen a la empresa. El proyecto presentado en este escrito cuenta con una investigadora que es parte del equipo de trabajo de la institución, ese contacto directo que tiene con sus mismos compañeros facilitará el empoderamiento y la concientización sobre las problemáticas que se presentan.

Por otro lado, la investigación-acción presenta características particulares que la definen y guían en su quehacer para poner en acción todas las estrategias generadas por el mismo proceso de estudio. Con respecto a dichas características, Sandín (2003) menciona que dentro de las principales se encuentran: la transformación y mejora de una realidad, se parte de problemas prácticos, implica la colaboración de las personas implicadas en la práctica que

se investiga, se da una reflexión sistemática en la acción, el proceso se define como una espiral de cambio, entre otras (p.164). Dada la información anterior, se evidencia la importancia que cumple el investigador-protagonista dentro de la investigación pues es quién permite generar transformaciones desde el contexto real en el que se desenvuelve, además se visualiza la importancia de generar cambios que resuelvan las problemáticas detectadas. En el caso de esta investigación, la percepción de la investigadora y los datos suministrados por los participantes representan elementos esenciales para abordar el tema en estudio, pues es de ellos de donde provienen las soluciones más acertadas a la problemática expuesta.

Finalmente, en cuanto a la investigación-acción, Campos y Madriz (2015) indican que para que exista una investigación acción se deben presentar los siguientes elementos básicos: un autor o investigador participativo y con una conducta ética, un objetivo que marque la pauta del proceso de acción, una situación inicial que contradiga lo que se desea lograr como objetivo y además una serie de relaciones recíprocas entre los diferentes aspectos a estudiar (p.60). Con respecto al trabajo en cuestión, se toman en cuenta todos los elementos mencionados con anterioridad y se presenta como parte importante el involucramiento de todos los actores de la institución. También se reconoce que la investigación-acción que está en ejecución constituye un proceso continuo donde se presentan las fases de identificación de problema, diagnóstico, diseño de un plan, desarrollo de la propuesta y evaluación de la misma.

Fases y etapas de la investigación

Según Monje (2011), “los investigadores, cuando realizan una investigación cualitativa, no siempre operan siguiendo un esquema de acción previamente determinado y, cuando tal esquema existe, tampoco es el mismo para todos ellos” (p.33). Con esto se puede decir que las fases que se utilizan en la investigación cualitativa no son de cumplimiento obligatorio, sino más bien una guía para sistematizar el proceso que se realiza, por lo tanto, se debe tomar en cuenta que las fases tomadas como base para el presente trabajo no son estándares para cualquier otra investigación.

De acuerdo con el enfoque de investigación, y el tipo de estudio seleccionado se presentan las fases seguidas en el diseño de esta investigación, incluyendo las actividades realizadas en cada una de ellas. Como se observa en la figura 1, este trabajo se desarrolla en cuatro fases principales de trabajo, la primera fase es la preparatoria, en la cual según Monje (2011) indica que se pueden identificar dos etapas: reflexiva y preparatoria, en las cuales se establece un marco conceptual como base de la investigación y se planifican las actividades a realizarse posteriormente. En el presente estudio, en la primera fase o fase preparatoria se determina el tema de interés y se justifica el por qué se desea trabajar en esa temática, además se busca la mayor cantidad de información posible sobre el mismo para conocer sobre investigaciones previas, aunado a esto se procede a planificar las actividades que van a permitir el diseño del estudio. En este caso se definió el objeto de estudio, la población con la que se desea trabajar, se tomaron en cuenta elementos teóricos importantes, entre otros.

En la segunda fase o fase de trabajo de campo, según (Monje 2011) “el investigador tiene que enfrentar en esta fase de la investigación decisiones relativas al acceso al campo, la recogida productiva de datos y el abandono del campo” (p.35). A nivel del presente trabajo, esta fase tiene mucha importancia ya que se requiere que la investigadora tenga un excelente contacto con las personas para así lograr obtener la mayor información posible, que logre identificar quién es quién para tener una mayor comprensión de los participantes del estudio. También se toma en cuenta la recogida de datos, y en torno a esta investigación, se debe mencionar que el investigador es quién logra la confianza de los participantes para recoger la mayor cantidad de información que sea de interés para el desarrollo del estudio. En esta etapa se aplican diferentes instrumentos que sirven para la recogida de datos y permiten una mayor comprensión de la temática. Después llega el momento de desvincularse del campo con todos aquellos datos que fueron recolectados.

En la tercera fase o fase analítica, Monje (2011) menciona que “el análisis de datos cualitativos va a ser considerado aquí como un proceso realizado con un cierto grado de sistematización que, a veces, permanece implícita en las actuaciones emprendidas por el investigador” (p.48). Tomando dicha información, se visualiza la forma en la que el papel del

investigador es fundamental, pues es esa persona quién puede realizar las interpretaciones necesarias dadas del contacto que se tiene con los participantes. Desde el punto de vista de este estudio, el analista es quien realiza el tratamiento de los datos y además es quién les da forma según los objetivos de la investigación.

En la última fase o fase informativa, Monje (2011) indica que “el proceso de investigación culmina con la presentación y difusión de los resultados. De esta forma el investigador no sólo llega a alcanzar una mayor comprensión del fenómeno objeto de estudio, sino que comparte esa comprensión con los demás” (pp.48-49). En esta fase se realiza la redacción del documento principal donde se presentan los datos de forma sistemática, se responde a los objetivos y se detallan los hallazgos más relevantes. En esta parte se redactan las conclusiones tomando en cuenta la experiencia y lo aprendido por parte del investigador.

Figura 2

Fases de la Investigación



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Participantes o sujetos de información

En la presente investigación los participantes fueron 16 colaboradores del área administrativa y 4 personas que forman parte de la gerencia a nivel de dirección del Colegio Cultural de Costa Rica. Dicho centro está ubicado en el sector Oeste de San José. Esta población posee personal que se ubica en el rango de edades entre los 26 a 62 años de edad. Las zonas de procedencia de todos ellos son de la provincia de Heredia, San José, Alajuela y Cartago.

Según Monje (2011), los sujetos de información “se eligen de forma intencionada de acuerdo con unos criterios establecidos por el investigador, y este proceso de selección se continúa prácticamente durante todo el proceso de investigación” (p.45). Dada la información anterior, los participantes del presente estudio se escogieron a discreción de investigadora según las necesidades que se presentan en el contexto y según la apertura y disposición que tienen los sujetos de información a participar y formar parte del proyecto.

“Un buen informante es aquel que dispone del conocimiento y la experiencia que requiere el investigador, tiene habilidad para reflexionar, se expresa con claridad, tiene tiempo para ser entrevistado y está predispuesto positivamente para participar en el estudio” (Monje, 2011, p.45). Por lo anterior, en esta investigación, los participantes son sumamente importantes para comprender la problemática que se presenta en la institución y trabajar en las estrategias que permitan abordar el desarrollo de habilidades para la vida para la proyección social.

Fuentes de información

Fuentes primarias

La información proveniente de fuentes primarias “corresponde a información de primera mano, el autor escribe información a partir de una experiencia personal, es el informe de alguien que ha observado los sucesos por sí mismo (Monje, 2011, p.74). Se indica que dicha información se obtiene mediante la aplicación de los instrumentos definidos y preparados para el estudio, tales como: la observación, entrevistas, talleres, entre otros, en donde el investigador forma parte para poder narrar así los acontecimientos por sí mismo.

Tal como lo define Monje (2011) la información de fuentes primarias que es recopilada “supone la puesta en práctica de los procedimientos previamente definidos para controlar la elección de las personas definidas en la muestra, uso de las instrucciones para realizar las entrevistas, control de calidad de la información recogida, etc.” (p.29). Es decir, son los participantes del estudio quienes proveen los datos de primera mano para el análisis de la información, y para ello se requiere de la preparación de técnicas que permitan obtener los datos verazmente. Cuando se habla de las fuentes primarias utilizadas en la presente investigación, se hace referencia a aquellos datos que fueron recopilados en las entrevistas, y actividades desarrolladas con el personal de la institución, además de la experiencia de la investigadora dentro del campo de estudio.

Fuentes secundarias:

En cuanto a las fuentes secundarias, Monje (2011) las define como “la descripción del estudio por una persona que no participó en la investigación, o diferente del investigador original. El autor obtiene la información a través de otra persona, libro o material” (p.75). Por lo tanto se infiere que la información que surge de las fuentes secundarias es aquella que puede ser hallada en libros, revistas, boletines, entre otros, quienes al final facilitan información para el estudio pero no es información directa de los participantes.

En la presente investigación se utilizaron fuentes secundarias como respaldo teórico para la realización del estudio, dichas fuentes fortalecen y enriquecen el trabajo pues presentan datos que fueron utilizados en investigaciones anteriores e incluso conforman las teorías en las cuales se basa el proceso de indagación.

Categorías de análisis

Las categorías de análisis comprenden aquellas definiciones que son parte de la investigación y que son necesarias para clarificar los aspectos que se abarcan en el proyecto. En cuanto a esto, Monje (2011) indica que “surgen a partir del marco teórico y con ellas se definen qué y cuáles conceptos son los que se usarán para explicar el tema de investigación, las categorías también delimitan cuales son los límites y alcances de la investigación” (p.82).

Como parte de la presente investigación se tomaron en cuenta las categorías que surgieron de los conocimientos base de la investigadora y del marco teórico realizado.

Para esta investigación se establecieron las siguientes categorías de análisis: las habilidades de liderazgo y las dimensiones de gestión educativa para promover la proyección social de la institución hacia la comunidad. La primera categoría se refiere a las habilidades de liderazgo que deben poseer el personal docente y administrativo para realizar una proyección social a la comunidad. De acuerdo Madrigal (2009), “la habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distendido de tiempo y economía y con el máximo de seguridad” (p.1).

La segunda categoría se refiere a las dimensiones de abordaje de la gestión educativa para lograr la proyección social y al mismo tiempo el desarrollo de habilidades de liderazgo. En la presente investigación se toma como definición de gestión educativa el concepto planteado por Vargas (2007) donde señala que la gestión educativa es un conjunto de “procesos tanto prácticos como teóricos que se integran de forma vertical y horizontal dentro del sistema educativo con el deseo de cumplir con lo establecido y además en donde se vea la gestión como una forma de organización” (p.32). Por lo tanto, se plantea la gestión como un proceso que requiere verticalidad y horizontalidad para alcanzar los objetivos que se proponen desde las instituciones educativas.

En la siguiente tabla se resumen las categorías de investigación que estructuran y guían el estudio del contexto educativo que aquí se trabaja; se divide en categorías, subcategorías, sus respectivas definiciones, interrogantes, sujetos a quienes involucra y las técnicas de indagación correspondientes.

Tabla 1

Categorías de análisis

Categorías de análisis	Subcategorías de análisis	Preguntas Generadoras	Sujetos y fuente de información
Habilidades de liderazgo: “se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducir las al logro de metas y objetivos compartidos” (Giraldo y Naranjo, 2014, p.12).	Comunicación: “se refiere a la habilidad de transmitir y recibir información con una elevada probabilidad de que el mensaje pensado ha sido transmitido de quién lo envía a quién lo recibe” (Hughes, 2007, p.438).	¿Cómo se da el proceso de comunicación entre el personal de la institución? ¿Cuáles son los aspectos que se comunican al personal?	Personal administrativo
	Asertividad: “hace referencia a la habilidad que tienen las personas de defender sus derechos y exponer sus posturas en forma tal que reconocen y respetan los de los demás” (Hughes, 2007, p.445).	¿De qué forma se validan los puntos de vista del personal en cuanto a temas importantes dentro de la institución?	Personal administrativo
	Relaciones interpersonales: “hace referencia a construir alianzas sólidas con los compañeros de trabajo y los líderes de la organización para trabajar de forma efectiva” (Hughes, 2007, p.466).	¿Cómo se realiza la construcción de relaciones interpersonales efectivas entre el personal de la institución?	Personal administrativo

	Trabajo en equipo: “conjunto de personas que deben realizar una labor con un objetivo en común; trabajando en equipo se puede lograr con mayor eficiencia y eficacia” (Hughes, 2007, p.502).	¿Cuáles son las estrategias que se utilizan para lograr el trabajo en equipo del personal? ¿Cuál es la relevancia de trabajar este tema con el personal de la institución?	Personal administrativo
	Negociación: “sistema de resolución de conflictos mediante el cual dos o más partes con intereses contrapuestos se comunican para llegar a un acuerdo, cediendo en algo cada una de ellas” (San Cristóbal, 2013, p.44).	¿Cuáles son aquellos problemas en los cuales se requiere realizar un proceso de negociación? ¿Tiene el personal la disposición para resolver problemas mediante la negociación?	Personal administrativo
	Empatía: “se refiere a la capacidad que presentan los colaboradores de la organización para comprender e integrar las necesidades de los demás miembros de la comunidad escolar” (Goleman, 2016, p.123).	¿Cuáles son las razones por las cuales se requiere trabajar la empatía entre el personal? ¿Cuáles son las ventajas que se obtienen al incentivar la empatía entre el personal?	Personal administrativo
Gestión Educativa: “hace referencia a	Dimensión Administrativa: “entendida como la búsqueda en todo momento de	¿Cuáles son las formas en las que desde la gestión	Personal administrativo

una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela” (UNESCO, 2011, p.32).	conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Además, se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos” (UNESCO, 2011, p.37).	educativa se abordan las necesidades del personal? ¿Cuáles son los medios utilizados para dar a conocer los objetivos y planes estratégicos de la institución?	
	Dimensión Comunitaria: “hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria” (UNESCO, 2011, p. 37).	¿En qué aspectos se da la colaboración de la institución con la comunidad en la que se localiza? ¿De qué manera se le motiva al personal dentro de la institución para que busque estrategias de colaboración con la comunidad en la que se localiza?	Personal docente y administrativo

Instrumentos y técnicas de recolección de datos

En la investigación las técnicas y los instrumentos empleados en la recolección de los datos constituyen un recurso que debe brindar seguridad y validez dentro de la investigación. Según Monje (2011), “el proceso de recolección de datos para una investigación se lleva a cabo mediante la utilización de métodos e instrumentos, los cuales se seleccionan de acuerdo al enfoque del estudio (p.134).

En cuanto a las técnicas de recolección de la información, Campos y Madriz (2015), mencionan que la recolección de la información “consiste en la aplicación de las técnicas que se han seleccionado para hacer el acopio de toda la información requerida en torno al problema, para su comprensión, para la elaboración de las propuestas o plan de solución, y para la evaluación de ese plan” (pp. 74-75). Para realizar la investigación es necesario hacer uso de técnicas que permitan recolectar la información con el fin de buscar las mejores estrategias para abordar lo que arroje el estudio. En el presente estudio se utilizan los siguientes instrumentos y técnicas: el FODA, el árbol de problemas y el árbol de objetivos, la entrevista semiestructurada y el cuestionario de preguntas abiertas. Para una mayor comprensión de cada uno de estos aspectos, se describen a continuación de forma teórica y la forma en que son aplicados en la investigación.

En primera instancia se realiza la aplicación de la técnica FODA cuyas siglas corresponden respectivamente a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la cual según Marte, Peralta y Domínguez (2016), su análisis consiste en realizar una evaluación de las variables fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna y externa, en la que se halla una organización, aunque, también se ha utilizado el FODA para conocer la situación o evaluar aspectos relacionados con la educación (pp.2-3). Por lo tanto, la herramienta de análisis FODA puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo, en este caso se les aplica debido a que son la fuente de información directa de la institución.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Es por ello que, en la presente investigación, se da la aplicación la técnica FODA a los colaboradores administrativos y directores de la institución, en la cual anotaban aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma parte administrativa de la institución a la cual pertenecen. Para lograr la mayor cantidad de aportes en la aplicación del FODA, se envió la plantilla a algunas personas vía correo electrónico, además entre las adaptaciones que se dieron, se indicó enfocarse mayormente en el área administrativa, como forma de delimitar mejor dicha técnica diagnóstica.

La técnica del árbol de problemas fue aplicada dentro del presente trabajo de investigación como herramienta para determinar y recolectar información sobre áreas críticas de trabajo, sus causas y consecuencias. Según Hernández y Garnica (2015), un árbol de problema “consiste en desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del conflicto, generando de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias del problema” (p.40). Por lo tanto se puede visualizar el árbol de problemas como un apoyo metodológico, cuya aplicación contribuye a la creación de los objetivos general y específico de un estudio en específico.

Al respecto, Hernández y Garnica (2015) menciona que dicha técnica tiene una gran “similitud a un árbol, el problema principal representa el tronco, las raíces son las causas y las ramas los efectos, reflejando una interrelación entre todo el elemento” (p.40). Es por ello que esta herramienta fue aplicada después del FODA, pues permite delimitar el problema y principalmente clarificar las causas y consecuencias de un área o aspecto específico. Se aplicó a los mismos participantes de la investigación, en diferentes momentos debido a las responsabilidades que cada persona tiene según su puesto.

En cuanto al árbol de objetivos, este “refleja una situación opuesta al de problemas, lo que permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto, que deben constituir las soluciones reales y factibles de los problemas que le dieron origen” (Martínez y Fernández, 2008, p.10). Esta técnica permite visualizar y establecer alternativas de posibles soluciones desde la perspectiva de los participantes, y esto se logra a través de un análisis que ellos mismos realizan. Dentro de la presente investigación se aplicó dicha herramienta con la finalidad de obtener posibles soluciones a la problemática planteada de una forma más rápida y fácil, fue aplicada a todos los participantes y se logró obtener información valiosa para visualizar posibles áreas de trabajo.

En cuanto a la técnica de la entrevista “el propósito de la entrevista de investigación cualitativa es obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos” (Martínez, 2006, p.140). Es por ello que la entrevista es considerada uno de los elementos que le permiten al investigador interactuar con los participantes y obtener información verídica en cuanto a los eventos de los que se habla.

Con respecto a la entrevista semiestructurada, Campos y Madriz (2015) afirman que “se realiza mediante un listado de puntos sobre los cuales se recaba información, generalmente se cuenta con un guion que admite variaciones de acuerdo con el desarrollo de la entrevista” (p.86). Dicho instrumento favorece la expresión por parte de la persona que está siendo entrevistada, logrando así una mejor comprensión de las ideas pues se puede solicitar clarificación o mayor detalle en la misma entrevista. Como parte de la investigación se realizaron entrevistas en las cuales se obtuvo información valiosa para el estudio, pues la interacción entre entrevistado y entrevistador facilitó la profundización en la problemática presentada.

Otro de los instrumentos aplicados corresponde al cuestionario, el cual según Campos y Madriz (2015) en su proceso de elaboración “conlleva un diseño minucioso que involucra todas las variables o categorías sobre las cuales se requiere recolectar información” (p.95).

Resulta ser uno de los instrumentos más utilizados debido a su flexibilidad y posibilidad de manejar información específica sobre las variables que se plantean en la investigación.

Los cuestionarios de preguntas abiertas son los que se utilizan para la presente investigación dado que, según Hernández (2014), estos “sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento” (p.221). Además de ser usado por su facilidad para abordar las ideas de los participantes, se usa por su flexibilidad para trabajarse auto-administrado. De acuerdo con Hernández (2014) un cuestionario “auto-administrado significa que el cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos” (p.233). En este caso en particular, el instrumento fue creado en una de las plataformas de google y la invitación para participar en él fue enviada mediante correo, lo cual agregó mayor confidencialidad en cuanto a las respuestas de los participantes pues se consideran anónimas y esto permitió mayor apertura por parte de las personas.

Diagrama de Gantt

Para la realización del presente trabajo se hizo un cronograma de trabajo con el fin de dar un mejor seguimiento al proyecto y plantear la forma en la que fue desarrollado, por lo tanto, a continuación, se presenta una tabla que contiene dicha información:

Tabla 2

Diagrama de Gantt

Actividad	Febrero 2018	Marzo y abril 2018	Junio a agosto 2018	Setiembre 2018	Oct y Nov 2018	Enero a Marzo 2019	Abril y mayo 2019	Junio y julio 2019
Búsqueda de posibles temas y revisión Bibliográfica								
Definición y elección de la institución.								
Acuerdo de trabajo en la institución.								
Diseño del marco teórico de trabajo								
Aplicación de técnicas diagnósticas e instrumentos de recopilación de información.								
Análisis de la información recopilada y su triangulación.								
Diseño y desarrollo de la propuesta de trabajo.								
Validación de la propuesta por parte de la institución.								
Elaboración y entrega de informe escrito y presentación de resultados.								

Capítulo IV

Análisis de datos

De acuerdo con Monje (2011), el análisis de datos se da en diferentes etapas, entre las cuales menciona como primera etapa el descubrimiento, cuya finalidad es revisar los datos obtenidos, identificar ideas importantes y crear conceptos con la información recopilada, la segunda etapa es la codificación, la cual hace referencia a crear categorías, verificar y analizar datos y la última etapa es la relativización de los datos, la cual consiste en la interpretación de la información en relación con el contexto y teoría (p.193). Dichas fases se ven representadas en la presente investigación según el proceso de análisis realizado, pues primeramente se revisó la información para detectar las ideas más relevantes, luego se crearon las categorías con las cuales se iban a analizar los datos y finalmente se hizo la interpretación de la información.

Triangulación

Según Gurdíán “la triangulación es un procedimiento imprescindible y su uso requiere habilidad por parte de la investigadora o del investigador para garantizar que el contraste de las diferentes percepciones conduce a interpretaciones consistentes y válidas” (p.242). Este elemento de la investigación es una herramienta para encontrar coincidencias entre la información recopilada y lograr una vinculación entre las diferentes fuentes de información utilizadas.

El presente trabajo utiliza diferentes tipos de triangulación, entre ellos la de métodos y técnicas, de datos y de teorías. En todas ellas se busca analizar y crear relaciones entre los datos que fueron recopilados y las diferentes teorías consultadas. Es gracias a la triangulación que se identifican áreas de trabajo y de mejora. A continuación, se detalla el análisis de datos según las categorías de análisis.

Comunicación:

En cuanto al tema de la comunicación, los colaboradores del área administrativa de la institución indican que la comunicación es fluida sin embargo evitan comunicar ciertas ideas para que no se den malentendidos entre los mismos miembros del personal o la gerencia. Al

respecto señalan: que se dan “errores en el flujo de comunicación”, que la comunicación puede ser considerada como “fluida y abierta, aunque a veces es difícil decir algo por temor a malinterpretación o represalia” y además solicitan “mejorar la comunicación dentro del área administrativa pero también entre el área administrativa y el área académica”. Por su parte los directores indican que la comunicación es abierta, positiva y equitativa. Al respecto señalan que la comunicación es “abierta y de fácil acceso”, “hay diferentes opciones que se pueden manejar para mantener una comunicación activa”, y también dicen que “la comunicación es buena, sin embargo, se tiene una cultura organizacional donde la retroalimentación es dada sólo cuando es solicitada”.

Según Favarro (2015), “toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que estos se expresan por medio de la manera en que las personas realizan su tarea, como se relacionan y complementan de acuerdo con sus propias culturas” (p.6). Por lo tanto, la comunicación se convierte en un elemento esencial en cualquier tipo de empresa ya que permiten el desarrollo de las personas y sus vínculos para la consecución de un trabajo o tarea.

Tal y como se evidencia, hay criterios encontrados con respecto a la forma en la que se dan los procesos de comunicación dentro de la institución y entre el personal administrativo. Existe una necesidad para buscar mecanismos para mejorar la comunicación y permitir que sus elementos se desarrollen tan bien como se pueda.

Asertividad:

En relación con la asertividad, los administrativos indican que hace falta trabajar en la forma en la que se comunican las ideas, debido a que muchas veces lo que se dice es cierto pero la manera en la que se expresa no es la más apropiada ni es aquella que les permite acercarse más entre unos y otros. En cuanto a ello, se indica: “no siempre se dicen las cosas cómo deberían de decirse por miedo a lo que piensen, “falta comunicar ideas respetando las de los demás”, se dice que la asertividad es “positiva en su gran mayoría, pues se han aceptado bien. Sin embargo, hay ocasiones en que no se da el mérito o reconocimiento a la persona que originalmente dio la idea, sino que se hace ver como si hubiera sido de otra persona, esto no me parece justo o ético”.

Por otro lado, los miembros de la Dirección de la institución consideran que la asertividad en cuanto a validar los puntos de vista de cada persona se dan de la mejor manera y siempre se escuchan y se da una buena apertura para tomar sus ideas en consideración, estando una persona en desacuerdo con esta idea. Al respecto se dice: “se da mucha apertura a nuevas ideas y de apoyo al equipo de trabajo”, “en la mayoría de las ocasiones que he comunicado mis ideas han sido escuchadas, en realidad estoy satisfecha con los resultados”, y desde otra perspectiva se dice que “el personal administrativo no cuenta con una fuente abierta para poder comunicar sus ideas”.

Cómo se evidencia en los dos párrafos anteriores, los administrativos y un director consideran que se debe trabajar en la parte de asertividad, mientras los demás directores consideran que por el momento la asertividad al validar los puntos de vista de otros se da de la mejor manera posible. Según Bisquerra y Pérez (2007) hablando de asertividad la definen como “la capacidad para defender y expresar los propios derechos, opiniones y sentimientos; decir “no” claramente y mantenerlo; hacer frente a la presión de grupo y evitar situaciones en las cuales uno puede verse coaccionado...” (p.73). Por lo tanto, a nivel de los resultados encontrados, se propone el trabajo de la temática con el personal para lograr crear espacios donde se pueda desarrollar la empatía en las diferentes situaciones que se presentan en el día a día laboral, ya que se evidencia la necesidad de abordar el tema para mejorar también los procesos de comunicación.

Relaciones interpersonales:

Con respecto al tema de relaciones interpersonales, los administrativos consideran que las relaciones que se establecen dentro de la institución se deben principalmente a situaciones de índole laboral, donde el contacto con las demás personas se da principalmente por las situaciones en las que deben contactarse según sus puestos y funciones. En relación con esto los colaboradores se refieren a las razones de establecimiento de relaciones interpersonales dentro del trabajo de la siguiente forma: “por medio de la cotidianidad es que se establecen relaciones entre el personal administrativo”, “por necesidad laboral y ética del personal”, “meramente laborales y casi que por departamentos”.

Contrario a lo que indican los administrativos, están los de la jerarquía de la institución, quienes afirman que las relaciones entre el personal son amenas y se construyen debido a la excelente cultura organizacional que posee el Colegio, es por ello que se refieren al tema de la siguiente forma: “hay una pequeña intención de crear relaciones intencionales desde una perspectiva de recursos humanos distinta a la que se da actualmente de sólo compartir espacios durante los cuidados de recreo”, “las relaciones entre el personal se dan de una forma muy espontánea y fluida”, y se dice que “las relaciones entre el personal se desarrollan debido al contacto que se tiene laboralmente hablando y estas se ven enriquecidas por la cultura organizacional”.

Según Cartín (2005) señala que las relaciones interpersonales” motivan a los seres humanos a valorar y conocer las características de cada individuo con un enfoque humanista, de respeto y organización con miras a una mayor superación personal” (p. 23). Por lo tanto, es necesario incorporar dentro de los procesos de gestión educativa el tema del establecimiento de relaciones interpersonales con los mismos compañeros de trabajo para así buscar mejorar en lo que se refiere a la socialización entre unos y otros. Se muestra evidente la diferencia de criterios que se presenta en cuanto a las relaciones interpersonales y su importancia dentro de las labores del día a día, por ello, trabajar el tema se vuelve esencial.

Trabajo en equipo

Sobre el trabajo en equipo los administrativos señalaron que, aunque se les motiva a trabajar en equipos aún deberían de ponerse en práctica estrategias que fomenten dicho aspecto, ya que para ellos se vuelve esencial en sus tareas del día a día lograr un trabajo en equipo. En cuanto a ello indican: “creo que se debería motivar a los empleados con una o dos actividades de “Team Building” al año”, “en ese tema si falta bastante trabajo por mejorar”, a muchos les falta mayor complicidad para llegar hacer un buen trabajo en equipo” y “el trabajo en equipo se fomenta, apoya y práctica, es mejor a veces hacer las cosas así porque 2, 3 o más cabezas piensan mejor que una”.

Por otra parte, los jefes de la institución consideran que se debe trabajar el dicho tema, sin embargo, no es tan prioritario debido a que las personas de una u otra manera logran complementarse y trabajar en conjunto. Sobre esto indican: “veo que hay muchas reuniones y

me parece que son efectivas”, “hay bastante capacidad para trabajar en equipo pero la administración tiende a promover un liderazgo vertical donde las decisiones son sólo tomadas en los altos niveles de jerarquía y no se involucra al personal para lograr ese trabajo en equipo que se desea”, finalmente se indica que “existe mucho potencial para tener un trabajo en equipo efectivo y por ello se logran cumplir las metas de la institución.

De acuerdo con Torrelles et al., (2011) “trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido” (p.331). Dada esta información se evidencia la necesidad de abordar la temática de trabajo en equipo para mejorar los procesos de gestión y además para crear ambientes en donde el equipo se sienta comprometido como un todo integral al cumplimiento de la tarea. A pesar de las contrariedades entre jefes y administrativos, queda muy en claro la necesidad que se debe empezar a abordar para lograr mejoras en la institución, principalmente en el involucramiento de la comunidad educativa en trabajos en equipo.

Negociación

En cuanto a la negociación, los administrativos destacan que existen casos específicos de problemas dentro de la institución que no se manejan como se deberían y que, a pesar de buscar posibles soluciones, las cosas no se desarrollan como deberían de ser. Por lo tanto, indican: “hay roces entre algunas personas y eso limita la forma correcta y proactiva en que se debería trabajar”, “hay falta de compromiso con las responsabilidades de cada trabajador, por lo tanto, recaen en otras personas”, además, mencionan que hay situaciones de conflicto que requieren negociación como “cuando dos o más comienzan faltarse el respeto tanto en compañeros como en jefaturas inmediatas”.

Desde el punto de vista de la dirección general, los procesos de negociación no llegan a ser tan utilizados ya que todo se maneja de manera satisfactoria y en caso de que se presente alguna situación pues se maneja de acuerdo a los procedimientos. Por lo tanto, ellos dicen: “en caso de algún problema mayor, este se escala al siguiente nivel de jerarquía para ser resuelto, sin embargo no suele ser común tener estos problemas” e indican “desde mi experiencia

tenemos tanto problemas horizontales como verticales, los cuales se manejan de acuerdo a como surgen sin embargo todos se manejan de la mejor manera”.

Tal como lo afirman Lasen y Olivier (2010) la negociación puede ser “un proceso mediante el cual dos o más interactúan con el fin de lograr una posición aceptable respecto a sus divergencias” (p.234). A pesar de que se tienen diferentes opiniones con respecto a un mismo tema, se denota la importancia de abordar la negociación, es decir de buscar la forma de desarrollar la habilidad de la negociación para ejecutar procesos que sean completamente satisfactorios para el personal y las jefaturas. La contrariedad en opiniones a nivel de jerarquía y personal administrativo llaman la atención, pues es un tema importante y por una parte es visualizado como no necesario según el contexto mientras que otra parte reconoce su valor y la necesidad de implementar mejores procesos de negociación.

Empatía:

En relación con la empatía, esta se visualiza como la capacidad que tienen una persona del personal para poder comprender las necesidades de las otras personas. En cuanto a lo que se indica en la investigación, los administrativos consideran que es necesario conocer a las otras personas y poder reconocer sus necesidades y personalidad para lograr una mejor interacción y comprensión entre unos y otros. En cuanto a ello consideran: “yo siempre utilizo esta forma de adecuarme a cada personalidad, ya que en la forma que transmita una necesidad con una no tendrá el mismo resultado en otra, muchas veces hay compañeros más prácticos, otros más sensibles con los que hay que tener más tacto”, “cuando se refiere a adaptarme a la personalidad de otros, pues esas ocasiones casi no se dan o no son necesarias” e indican que “como grupo administrativo en realidad no hacemos o compartimos actividades de ocio en donde se pueda hacer esto”.

Por otra parte, los directores de la institución consideran que entre los mismos miembros del personal se dan ejemplos de empatía, la cual es necesaria desarrollar en cualquier contexto de la vida. Con respecto a ello indican: “todos requieren un trato diferente y especial”, “como seres humanos naturalmente nos adaptamos al contexto que estamos viviendo y el Colegio no es la excepción” y “las diferentes personalidades dentro de la

institución significa que los miembros del personal deben manejar constantemente a cada persona de una manera diferente para lograr lo que se desea”.

Según Romagnoli, Mena y Valdés (2007). La empatía considera la comprensión de los sentimientos de los demás, la valoración y apoyo a otras personas (p. 4). Su importancia se deriva de la necesidad de comprender a las demás personas desde un punto de vista diferente, no desde nuestra vida sino desde lo que ellos están viviendo y de las emociones y sentimientos que experimenta. Capacitar al personal en el tema de empatía resulta esencial para motivar al personal y desarrollar procesos donde se refuerce tanto el trabajo en equipo como las relaciones interpersonales.

Dimensión administrativa:

Con respecto a la dimensión administrativa correspondiente a la gestión educativa, los administrativos mencionan que es necesario desarrollar perfiles de puestos, tener funciones mejor definidas y desarrollar procesos de gestión educativa que permitan una mayor planeación y organización a nivel institucional. En cuanto a ello mencionan: “hay rezago en temas de tecnología, tanto a nivel de currículo como a nivel administrativo”, “aumento de trabajo sin buenas estructuras organizacionales”, “falta de definición de funciones y retroalimentación”, y “poco o cero interés en actualización, capacitación de personal docente o administrativo”.

Desde otra perspectiva, miembros de la jerarquía de la institución consideran que a nivel administrativo todo lleva un orden y está bien estructurado de acuerdo con las necesidades del mismo centro educativo. Al respecto dicen: “tenemos personal siempre capacitado para asumir las funciones y el cargo que le sea otorgado”, y “me parece que los miembros de cada equipo saben a quién recurrir y de hecho lo hacen para consultar, para recibir guía, para coordinar actividades y para evaluación”.

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa” (UNESCO, 2011, p.36). Dadas las grandes diferencias presentadas entre lo que afirman administrativos y la jerarquía institucional, se destaca la importancia de reforzar los temas de

gestión a nivel administrativo para mejorar tanto el clima organizacional como todos aquellos aspectos que permitan un mayor funcionamiento del Colegio y su personal administrativo.

Dimensión comunitaria:

En cuanto a la parte de la dimensión comunitaria, que también es un elemento esencial de la gestión educativa, los administrativos y los directores consideran que ya la institución cumple con su compromiso social al formar parte del “Servicio Comunal Estudiantil”, y del “Aprendizaje por medio del Servicio” que son programas a nivel curricular con los cuales los estudiantes colaboran a nivel comunitario como requisito de los cursos y los programas que cursan. Con respecto al tema indican “falta ver a la comunidad que trabaja unida”, “el colegio realiza una feria internacional donde se recolecta dinero y se dona a instituciones” y “proyección social es lo que hacen los estudiantes cuando realizan el servicio comunal o cuando hacen los proyectos de IB”.

En cuanto a los que dicen los directores ellos indican que “los programas de servicio comunitario permiten que se den donaciones a favor de la comunidad”, “el servicio comunal cubre el área de proyección social” y “proyectarse socialmente implica ir más allá de lo curricular y del aula, es decir trasciende a través del tiempo.”

Cuando se habla de dimensión comunitaria se “alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc.” (UNESCO, 2011, p.37). Una vez analizadas las versiones de los administrativos y directores en cuanto al tema de dimensión comunitaria y proyección social, se evidencia la necesidad de darles capacitación en el área de proyección social, logrando así facilitarles la información sobre el tema y las implicaciones que tiene ésta en el ámbito educativo, motivando de esta forma el emprendimiento de acciones sociales a nivel comunitario.

Capítulo V

Conclusiones a partir del análisis de resultados

A continuación, se presentan las principales conclusiones que se generan del análisis de resultados de la investigación realizada, dichas conclusiones presentan los principales hallazgos, áreas de mejora, necesidades detectadas e iniciativas de cómo trabajar la problemática que se muestra.

- ✓ El desarrollo de habilidades que se requieren para trabajar las problemáticas latentes se confirman al ser las mismas categorías de análisis. Entre ellas se destaca lo que indican los administrativos al decir que se requieren de mayores actividades de comunicación y relaciones interpersonales para lograr mejoras en los procesos que se desarrollan en el trabajo. Dicho desarrollo de habilidades permitirá crear consciencia sobre las necesidades sociales y las acciones sociales que cómo miembros de una institución de pueden asumir.
- ✓ El personal administrativo requiere de capacitación en habilidades de liderazgo para mejorar el desarrollo de sus funciones dentro de la institución. Se necesita capacitación en habilidades de liderazgo ya que los administrativos indican la falta de comunicación y asertividad que se da entre departamentos y la carencia de trabajo en equipo que se da en ciertas situaciones, por lo tanto, capacitar en dichas habilidades se vuelve importante para el personal, además mediante estas destrezas lograran el emprendimiento de acciones sociales pues se favorece su deseo de liderazgo a nivel comunitario.
- ✓ Los administrativos e incluso los miembros de la dirección de la institución requieren de talleres y capacitación sobre el tema de proyección social pues carecen de su conocimiento en su totalidad. El abordaje de la temática de proyección social se propone desde inicios de la investigación del proyecto y se reafirma con la idea que presenta el personal al referirse a la proyección social como un elemento meramente curricular que debe ser desarrollado por los estudiantes. Es de ahí que se visualiza la necesidad de trascender a nivel comunitario.

- ✓ Desde el punto de vista de la gestión educativa es necesario fortalecer la comunicación y los elementos de la misma para generar un mejor ambiente de trabajo entre el mismo personal, ya que es un elemento fundamental para el desarrollo efectivo de las labores institucionales. Principalmente se debe trabajar la comunicación desde la gestión educativa para el mejoramiento de los procesos de gestión que se desarrollan desde la dirección de la institución, y esto mismo propiciará un espacio para abordar el compromiso a nivel social que se debe adquirir y comunicarse a la comunidad educativa.
- ✓ Los administrativos logran percibir las debilidades que se presentan a nivel de la gestión educativa, lo cual indica que se requiere reevaluar el proceso que actualmente se desarrolla. Al respecto los administrativos indican que hay falta de estructuras administrativas y definición de perfiles laborales con sus respectivas funciones, lo cual es un indicador alto que se requiere abordar, principalmente porque es desde la gestión que se pueden abordar muchos de los aspectos de este proyecto, pero para ello se debe mejorar la gestión en sí misma. Incluso para incentivar el emprendimiento de acciones sociales se requiere de una gestión que este bien establecida; que sea flexible y abierta al cambio.
- ✓ La ejecución de actividades fuera del horario laboral en las que participen todos los administrativos se vuelven esenciales para generar espacios para compartir donde se promueva el trabajo en equipo, empatía, negociación, y se establezcan relaciones interpersonales. Se debe trabajar esto como parte del compromiso institucional que se tiene con el personal y además como una forma de ir creando espacios de esparcimiento entre la comunidad educativa en donde se conozcan mejor entre sí y además se vinculen con las necesidades a nivel comunitario y social.
- ✓ Potencializar las diferentes habilidades de liderazgo en los administrativos y la gerencia permitiría el desarrollo de mejoras a nivel educativo, personal y profesional. No sólo se trata de capacitar en habilidades, sino también de potenciar dichas habilidades para que el personal las utilice a nivel laboral, personal y

profesional, dando énfasis a desarrollar aquellas destrezas que facilitan la transcendencia a nivel de proyectos de acción social.

Referencias

- Álvarez, J., Torres, A., y Chaparro, E. (2015). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 51-68. Recuperado de doi:<http://dx.doi.org/10.6018/rie.34.1.206881>
- Bisquerra, R. y Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Facultad de Educación, UNED, Educación*, 21(10), pp. 61-82
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997). Más allá del dilema de los métodos. *La investigación en Ciencias Sociales*. 3era Ed. Santa Fe, Bogotá, Colombia.
- Builes, J. y Urrea, G. (2016). Estrategia de gestión de la proyección social en el marco de la responsabilidad social universitaria para la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Libre Seccional Socorro. Trabajo de investigación para optar al título de Magíster en Ciencias de la Educación con Énfasis en Gestión Educativa. Universidad Libre de Colombia, Bogotá.
- Campos, J., y Madriz, L. (2015). Investigación-acción en contextos educativos. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Cartín, G. (2005). Las relaciones interpersonales entre docente-docente y docente-director de la escuela Obregón Lizano. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.
- Castro, F. y Castro J. (2013). “Manual para el Diseño de Proyectos de Gestión Educacional”. Universidad Bio Bio, Concepción, Chile.
- Chiavenato, I. (1993). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill.
- Covey, S. (2003). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Buenos Aires. Paidós.

- Domínguez, M. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Humanismo y Trabajo Social*, 8, 37-67. Recuperado de http://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1498/Hum8_art1.pdf?sequence=1
- Duchi, M. y Andrade, B. (2001). Los procesos de gestión administrativa y pedagógica del núcleo “Nataniel Aguirre” de Colomi, Cochabamba-Bolivia: Hacia una perspectiva de redes de EIB en Suscal Cañar-Ecuador. Tesis para optar por el grado de Maestría, Universidad Mayor de San Simón, Bolivia. Recuperado de http://bvirtual.proeibandes.org/bvirtual/docs/tesis/proeib/Tesis_Andrade_y_Melchor.pdf
- Duran, S., Fuenmayor, A., Cárdenas, S., y Hernández, R. (2016). Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela. *Desarrollo Gerencial*, 8(2), 58-75. <https://doi.org/10.17081/dege.8.2.2560>
- Favarro, D. (2015). Comunicación Organizacional. Creas, Buenos Aires, Argentina.
- Forni, F. (2004). Formulación y evaluación de proyectos de acción social. *Instituto de investigación en Ciencias Sociales*, 21(1), 1-49. Recuperado de <http://derejo.org/omar/formulacion-evalproyectos-accionsocial>
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista de Educación*, 31(2), 95-110. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/1246/1309>
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una Gestión Moderna de los Procesos Educativos. *Revista de Educación*, 34(1), 15-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/440/44013961001/>
- Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias. Estudio Monográfico. Bogotá, Colombia.

- Giraldo, U. (2004). Evaluación académica de la proyección social dentro de los procesos de aseguramiento de la calidad. *Investigaciones Andina*, 9, pp. 46-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/2390/239017810007.pdf>
- Goleman, D. (2016). La Inteligencia Emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual. 6^a edición. Penguin Random House, Ciudad de México: México.
- Gómez, A., y Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11(6) Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352003000600011&lng=es&tlng=es
- Gómez, P. (2002). Estrategias didácticas para trabajar las habilidades sociales en el contexto escolar. Barcelona: Cruz Roja.
- Güell, M. y Muñoz, J. (2000). Desconóctete a ti mismo. Programa de alfabetización emocional. Barcelona. Paidós.
- Gurdián, A. (2007). El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa. Printcenter, San José, Costa Rica.
- Guzmán, A. y Trujillo, M. (2008). Emprendimiento Social – Revisión de Literatura. Estudios Gerenciales, 24 (109), 105-125. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359230870055X>
- Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. 6a. ed. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, N., y Garnica, J. (2015). Árbol de Problemas del Análisis al Diseño y Desarrollo de Productos. *Conciencia Tecnológica*, (50), 38-46. Recuperado de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=94443423006>
- Hughes, R. (2007). Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia. 5^a edición. McGraw-Hill, México.
- Informe Estado de la Nación. (2016). Quinto Informe Estado de la Educación. Recuperado de <http://www.estadonacion.or.cr/>

- Lasen, A., Olivier, G. (2010). Teoría de la negociación: el giro interdisciplinario. *Revista Mexicana de Sociología*, 72 (2), 233-242.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. McGraw-Hill, Distrito Federal, México.
- Marte, R., Peralta, E. Domínguez, C. (2016). “Educación en República Dominicana. Un análisis FODA”, *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/atlante/2016/03/fortalezas.html>
- Martínez, A., e Ibarrola, S. (2016). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Paraguaya de Educación*, 1 (6), 59-73, Paraguay. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=120475411&lang=es&site=ehost-live>
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*, 9, 123-146. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
- Martínez, R., y Fernández, A., (2008), “Árbol de Problema y áreas de intervención”. México: CEPAL.
- Mestizo, E. (2016). «Nunca Pensé en Ser Directora». La Incidencia de la Formación Inicial en el Liderazgo Directivo, desde la Perspectiva de los Directivos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 70 (2016), 115-130. Recuperado de <https://rieoei.org/RIE/article/view/90>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía Didáctica. Programa de Comunicación Social y Periodismo*. Universidad Surcolombiana, Neiva, Colombia.
- Ospina, D., Burgos, S., y Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Revista Diálogos de Saberes*, (46), 187-200. Universidad Libre, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es>

- Ossa C., Castro F., Castañeda M., y Castro J. (2014). Cultura y liderazgo escolar: factores claves para el desarrollo de la inclusión educativa. *Actualidades Investigativas en Educación*, 14(3), 1-23. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/16157/18116>
- Pinto, V., Galdames, S., y Rodríguez, S. (2010). Aprendizajes y desafíos para la formación de líderes intermedios de organizaciones educativas. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 136-157. Universidad Católica de Valparaíso, Viña del Mar, Chile. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171015625007>
- Pozner, P (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. IIPE. Buenos Aires.
- Riveros, B. (2017). El liderazgo educativo como modelo de gestión organizacional. Revista Gestión de las Personas y la Tecnología, 30, 6-19, Universidad de Santiago de Chile, Chile. Recuperado de www.revistagpt.usach.cl
- Robinson, V., Hohepa, M. y Lloyd, C. (2009). School Leadership and Student Outcomes: Identifying what works and why. Best Evidence Synthesis Iteration. New Zealand: Ministry of Education.
- Romagnoli, C., Mena, I. y Valdés, A. (2007). ¿Qué son las habilidades socio afectivas y éticas? Valoras UC. Santiago de Chile, Chile.
- Salvador, M., De la Fuente, M. y Álvarez, J. (2009). Las habilidades sociales en directores de centros escolares. *European Journey of Education and Psychology*, 2(3). Recuperado de <https://formacionasunivep.com/ejep/index.php/journal/article/view/30>
- San Cristóbal, S. (2013). Sistemas alternativos de resolución de conflictos: negociación, conciliación, mediación, arbitraje, en el ámbito civil y mercantil. *Anuario Jurídico y Económico Escorialense*, XLVI, p. 39-62. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4182033.pdf>
- Sandín, M. (2003). Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España

- Satir, V. (1991). Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar. México: Pax, México.
- Stewart, G., Manz, C., Sims, H. (2008). Trabajo en equipo y dinámica de grupos. México: Limusa Wiley.
- Terroni, N. (2009). La comunicación y la asertividad del discurso durante las interacciones grupales presenciales y por computadora. *Psico-USF*, 14(1), 35-46. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/psuf/v14n1/a05v14n1.pdf>
- Torrelles et al. (2011). Competencias de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), pp. 329-344. Universidad de Granada, Granada, España.
- UNESCO. (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Lance Gráfico S.A.C. Lima, Perú.
- Valenciano, G. (2014). Las necesidades de formación continua de las personas graduadas de la carrera de Orientación de la Universidad de Costa Rica y el apoyo que puede brindar la gestión educativa. *Revista Gestión de la Educación*, 4(2), 1-29, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu>
- Vallejos, L. (2017). La importancia de un buen liderazgo directivo y pedagógico en la gestión educativa. *Gestión Arte*, 4, 18-24, Uruguay. Recuperado de <http://ojs.cfe.edu.uy/index.php/gestionarte/article/view/144/123>
- Vargas, D. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos*. (Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación). Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Vargas, I. (2007). El ejercicio del liderazgo y su relación con la inteligencia emocional en la Administración Educativa. *Revista Educare* 5(1), 42-58, EUNA, Heredia, Costa Rica. Recuperado de: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/1313>

Vega Guerrero, J. (2016). Modelo de formación en emprendimiento social, para instituciones de educación superior en Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 29-44. Recuperado de <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1563>

ANEXOS
Centro de Investigación y Docencia en Educación
División de Educación para el Trabajo
Maestría Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo
Entrevista Semiestructurada
sobre las Dimensiones de la Gestión y Proyección Social

Objetivo: analizar el proceso de gestión desarrollado en la institución y la proyección social que se da con el fin de identificar las principales áreas de mejora

1. ¿Qué significa para usted el concepto de proyección social? Solicitar explicar concepto.
2. ¿Considera que la institución genera proyectos de acción social que van más allá de lo que se requiere a nivel de cumplimiento de currículo?
3. ¿Qué tipo de apoyos recibe la comunidad a la que pertenece la escuela por parte de la institución para lograr proyección social?
4. ¿De qué manera se incentiva al personal administrativo a buscar estrategias de colaboración con la comunidad de Pavas o de proyección social?
5. ¿Considera usted que, desde la gestión de la institución, es decir, desde su administración, se toman en cuenta las necesidades que posee el mismo personal? Explique su respuesta
6. ¿Ha recibido usted algún tipo de capacitación para conocer los objetivos y planes estratégicos de la institución? ¿Considera que la capacitación sobre estos temas puede ser un aporte significativo para el desarrollo de sus funciones?
7. ¿Considera usted que todos los miembros del personal administrativo de la institución están identificados con los objetivos de la misma? Explique su respuesta
8. ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta en los procesos de toma de decisiones dentro de la institución? Explique su respuesta

Centro de Investigación y Docencia en Educación
División de Educación para el Trabajo
Maestría Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo
Cuestionario sobre habilidades

El presente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que pretende determinar las habilidades de liderazgo presentes en el personal administrativo del Colegio Británico de Costa Rica. Su participación es de suma importancia para poder realizar la investigación, solamente tardará como máximo **20 minutos**, tenga en cuenta que sus respuestas son totalmente **anónimas**, y los resultados serán tratados globalmente. Por favor contestar de acuerdo con su experiencia.

¡Muchas gracias por su aporte y participación!

1. ¿Cómo considera que es la comunicación entre el personal administrativo y la gerencia?
2. ¿Cómo describe el proceso de comunicación que se da entre los compañeros de la parte administrativa?
3. ¿De qué manera se establecen las relaciones entre el personal dentro de la institución?
4. ¿Cuál ha sido su experiencia al comunicar sus ideas dentro de la organización?
5. ¿De qué manera se abordan los errores y los aciertos entre el personal administrativo?
6. ¿Quién realiza el proceso de negociación, en caso de que se presenten problemas, entre el personal administrativo?
7. ¿Cómo describe las relaciones interpersonales que se dan entre la parte administrativa?
8. ¿Cuál ha sido su experiencia en cuanto a establecer relaciones interpersonales con el personal administrativo?
9. ¿Considera que hay apertura de parte del personal administrativo hacia el trabajo en equipo?
¿Por qué?
10. ¿Cuáles estrategias se implementan para lograr un trabajo en equipo entre el personal?
11. ¿Cuáles son los problemas que se presentan a nivel administrativo y que requieren de una intervención de negociación?
12. ¿En qué situaciones comunica sus ideas adecuándose a la personalidad de las otras personas del equipo administrativo?
13. ¿Considera que hay empatía entre el personal administrativo? Entiéndase empatía como la capacidad de comunicar las emociones y saber leer las de los demás.
14. ¿Cómo describe el liderazgo presente entre el personal administrativo y la gerencia?
15. ¿Considera importante desarrollar habilidades de liderazgo entre el personal?

A continuación se le presenta una tabla con una lista de habilidades, dichas habilidades las ordenará de menor a mayor según el grado de desarrollo que tiene de cada una de ellas. La escala va del 1 al 6, siendo el 1 la habilidad que posee en mayor grado.

Habilidades	Según su desarrollo – Orden
Comunicación	
Asertividad	
Relaciones Interpersonales	
Trabajo en equipo	
Negociación	
Empatía	

**Análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas
del Colegio Británico de Costa Rica**

Instrucciones: a continuación se le presenta un cuadro que debe completar con información relacionada a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la institución para la que labora. Para realizarlo se le facilita una breve explicación de cada área de análisis para la evaluación de su organización.

Las áreas son:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, las ventajas que posee por encima de la competencia (como por ejemplo, capacidades y habilidades, actividades que se desarrollan positivamente, recursos disponibles, etc.), todo en relación al área administrativa.

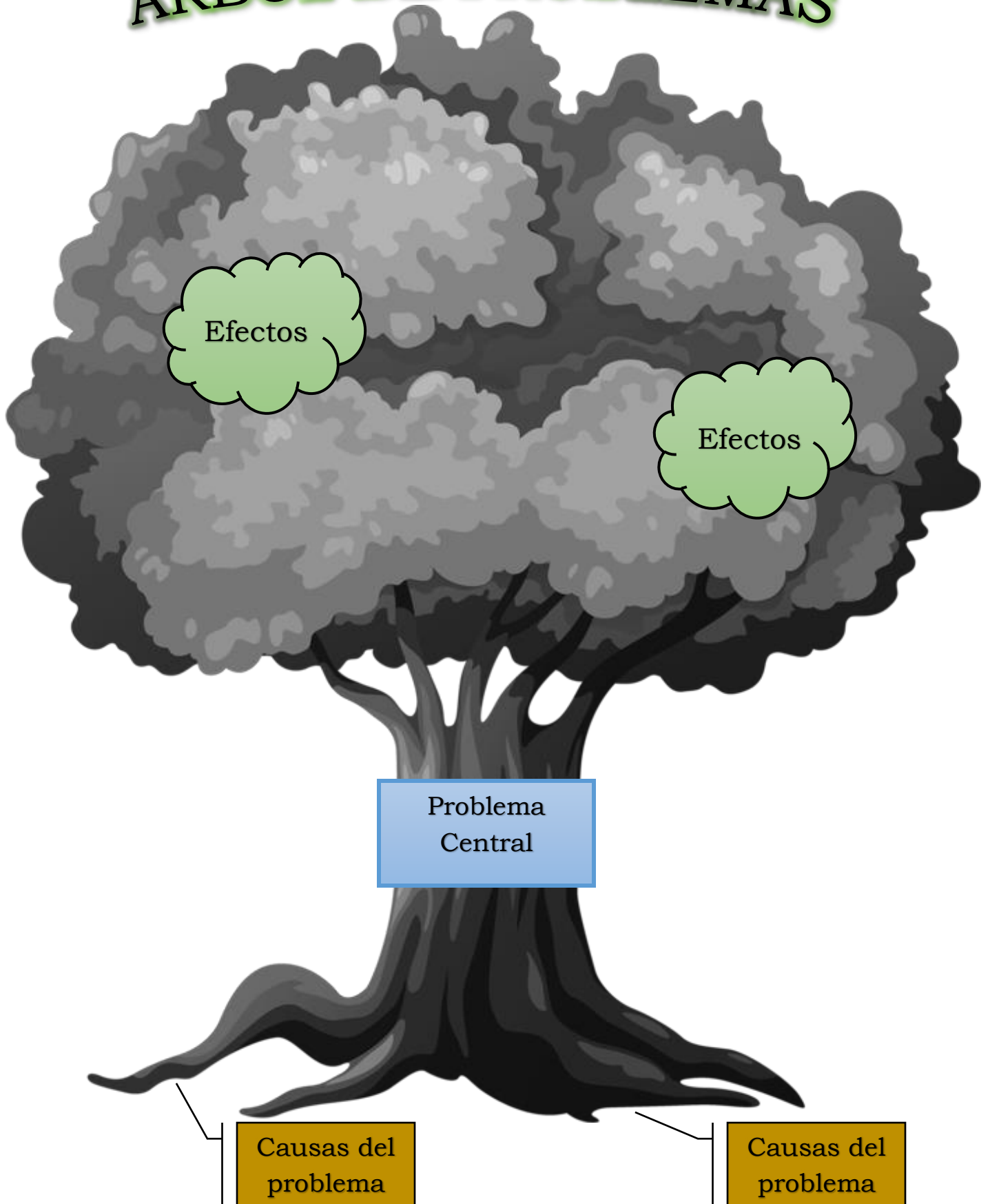
Debilidades: factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia y frente al desarrollo de la organización (como por ejemplo, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen los trabajadores, actividades que no se desarrollan positivamente, falta de comunicación, falta de liderazgo en los procesos, etc.), todo en relación al área administrativa.

Oportunidades: factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

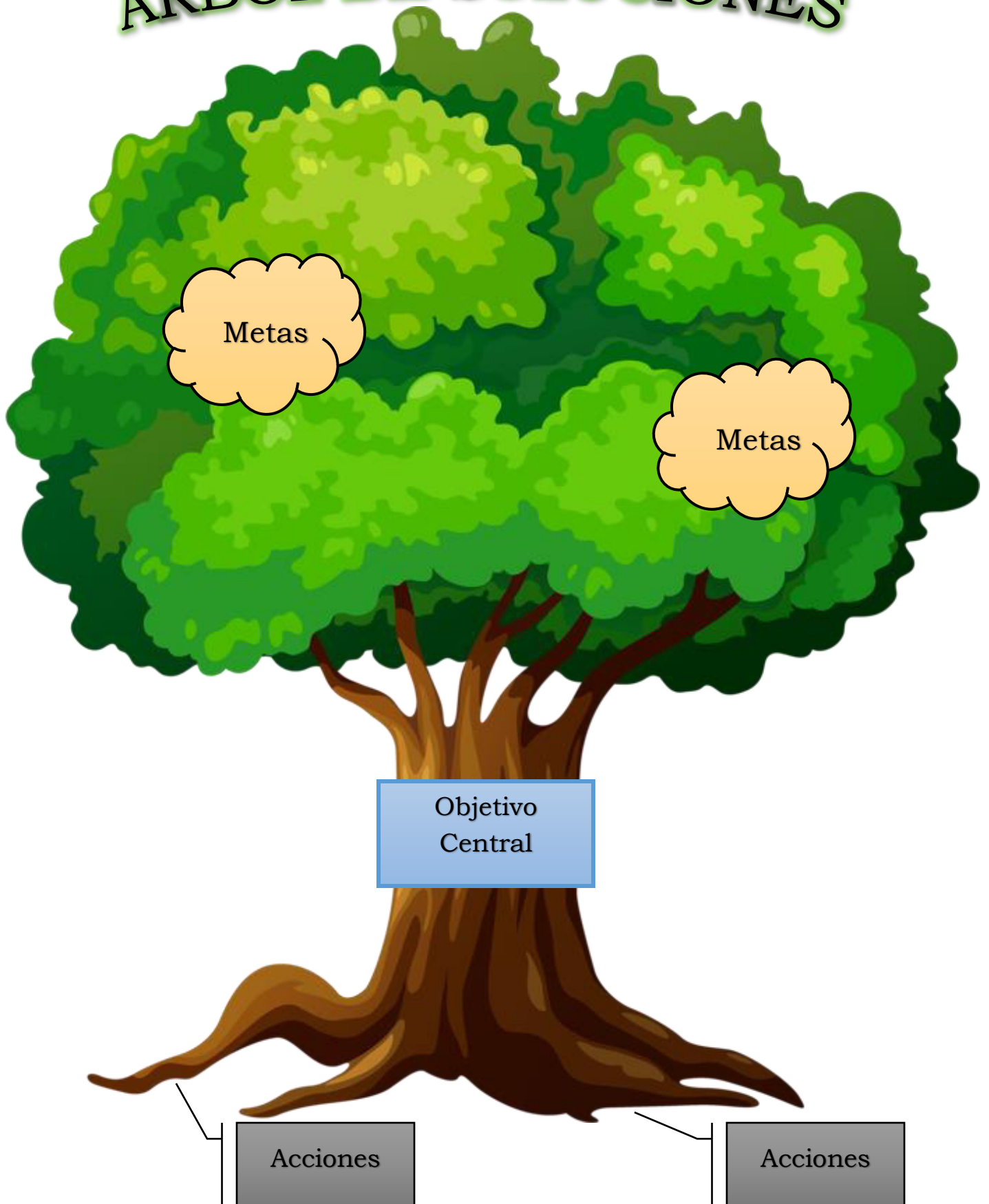
Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa u organización. Acontecimientos o circunstancias externas, predecibles, y que si se llegarán a dar dificultaría el logro de los objetivos del Colegio.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

ÁRBOL DE PROBLEMAS



ÁRBOL DE SOLUCIONES



San José, 10 de mayo, 2019

Programa Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo

División de Educación para el Trabajo

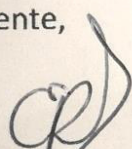
Centro de Investigación y Docencia en Educación

Universidad Nacional

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación: "Desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal administrativo del Colegio Británico de Costa Rica para la gestión educativa de proyectos de acción social", elaborado por la estudiante Katherine Murillo Solís, cédula 1-1422-0761, para optar por el grado académico de Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad Nacional.

Atentamente,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Teléfono: 88822158

Correo: edgarrojasg27@gmail.com

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



Colegio Cultural
de Costa Rica

2019



Índice

Descripción.....	2
Objetivos.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	4
Justificación.....	4
Desde el emprendimiento.....	6
Desde la innovación.....	7
Procesos de la Dirección de Proyecto.....	7
1. Gestión de la Integración del Proyecto.....	8
2. Gestión del alcance del proyecto.....	11
3. Gestión del tiempo del proyecto.....	12
4. Gestión de los costos del proyecto.....	13
5. Gestión de la calidad del proyecto.....	14
6. Gestión de los recursos humanos.....	15
7. Gestión de las comunicaciones.....	16
8. Gestión de riesgos.....	17
9. Gestión de las adquisiciones.....	18
10. Gestión de los interesados.....	19
Cuadro general de las fases:.....	21
Referencias.....	34
Anexos.....	35



Proyecto: Cadena de Favores: Acciones que Transforman

Descripción

Un proyecto educativo institucional es una herramienta que busca comunicar una propuesta integral para dirigir procesos de intervención educativa que orienten acciones hacia el mejoramiento y desarrollo de la institución. El involucramiento de todos los actores educativos dentro de los procesos que se plantean en un proyecto educativo, es esencial para su propio progreso. Desde la teoría, Delfino (2012) indica que un proyecto educativo “constituye una de las vías que posibilita la conciliación de las aspiraciones de los centros universitarios con las demandas de la sociedad; permiten la determinación de las prioridades de trabajo y de investigación...” (p.23). Al respecto, es necesario destacar que se investigan las necesidades y las demandas de la sociedad para identificar maneras de abordarlas y darles respuesta.

En el proyecto educativo institucional es “donde se definen todos los aspectos a tomar en cuenta para que la gestión de la institución sea un conjunto armónico y en el cual participen la totalidad de los actores involucrados en el proceso enseñanza- aprendizaje.” (2013, p.9) Por lo tanto, en este trabajo se definen todos aquellos procesos que permiten la gestión de proyectos e involucra los miembros de la comunidad escolar con el fin de abordar temáticas de importancia para la institución.

El presente proyecto nace de una investigación que se dio en el año 2018 en el Colegio Cultural de Costa Rica. La investigación arrojó como resultado que es necesario trabajar las habilidades de liderazgo entre el personal de la institución y todo aquello relacionado con la proyección social tanto externa como externa que se proyecta por parte del talento humano del lugar. Una vez analizada la información, se realiza el planteamiento del presente trabajo.

El público meta corresponde a 16 colaboradores del área administrativa y 4 personas que forman parte de la dirección del Colegio Cultural de Costa Rica. Dicho centro está ubicado en San José. Esta población posee grados académicos universitarios y se ubica en el rango de edades entre los 26 a 52 años de edad. Las zonas de procedencia de todas ellas son de la provincia de Heredia, San José, Alajuela y Cartago. Las 16 personas cuentan

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



con acceso a internet y computadora tanto en el trabajo como en sus casas, el principal medio de comunicación utilizado es el correo electrónico y el “Whatsapp”.

El presente proyecto, Cadena de Favores: Acciones que Transforman, busca desarrollar habilidades de liderazgo y establecer acciones sociales a nivel interno y externo de la institución a través de la gestión educativa. Lo que se desea principalmente es llevar a cabo un proceso de formación en habilidades de liderazgo incluyendo en todo momento el accionar social que se puede desarrollar por parte de cada persona.

Este trabajo presenta la importancia de realizar acciones sociales a lo interno de la institución, partiendo primero de las habilidades que cada persona posee para que pueda compartirlas con las demás personas y así lograr desarrollar habilidades de liderazgo y al mismo tiempo promoverlas entre los mismos compañeros. El mensaje a comunicar es que el desarrollo de proyectos sociales no es sólo monetario y a nivel externo, sino que también desde nuestras propias realidades y desde nuestro propio conocimiento sobre diferentes temas dentro de la institución se pueden realizar pequeñas acciones que van transformando y formando a los demás en diferentes áreas, lo cual permite que se desarrollen habilidades y al mismo tiempo que se compartan las habilidades que cada uno posee para crear una cadena de favores donde todos aportan para aprender juntos; donde se realicen acciones sociales a lo interno. Existen acciones que transforman, y la idea es que cada persona aporte a esta transformación desde lo que saben y pueden compartir.

El proyecto presenta una serie de objetivos que se plantean según las necesidades detectadas en la investigación que se realizó previamente en la institución. Luego se desarrolla una justificación del proyecto, donde se expone principalmente las razones que hacen este trabajo importante en este lugar. Se realiza una validación del proyecto y una serie de fases que facilitan la guía de lo que se desea crear. Finalmente, se desglosan los procesos de gestión de proyectos que permiten la concreción de este trabajo.

Objetivos

Objetivo General

Generar un proyecto de acción y proyección social con el personal administrativo del Colegio Cultural de Costa Rica, a través del desarrollo de habilidades de liderazgo.

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



Objetivos Específicos

1. Elaborar una propuesta de gestión de proyectos de acción social para el desarrollo de habilidades de liderazgo.
2. Gestionar los recursos, espacios y presupuestos necesarios para el desarrollo del proyecto mediante la aprobación por parte de la Dirección General de la institución.
3. Organizar convocatorias con el personal administrativo como parte del proyecto para comunicar la finalidad de lo que se plantea y la expectativa de logro que se tiene.
4. Implementar la propuesta de gestión de proyectos para el desarrollo de habilidades de liderazgo y acciones sociales.
5. Elaborar un plan de acciones sociales a desarrollarse por parte del personal administrativo para la realización de proyectos sociales internos y externos a la institución.
6. Evaluar los alcances del proyecto mediante un análisis de los indicadores y alcances de logros facilitados por el personal administrativo y la dirección general de la institución.

Justificación

El papel del profesional en gestión educativa es fundamental en el proceso de estudio de las organizaciones y de planificación de estrategias para alcanzar un máximo desarrollo. Además, desde la gestión se hace un llamado a los actores educativos y administrativos que enfoquen sus habilidades y capacidades en miras de un mayor desarrollo para la creación de un nuevo futuro. Desde esta disciplina se visualiza la posibilidad de fortalecer el equipo de trabajo destacando las fortalezas de la institución y su personal y disminuyendo las debilidades que se presentes, además en fortalecer las capacidades y potencialidades en las diferentes organizaciones con las cuales se trabaja.

No obstante, la elaboración de un proyecto como el que se presenta en este documento, hace hincapié en las necesidades básicas de la organización y la manera en que se oriente a la resolución de las mismas. Una parte fundamental de un proyecto es el diagnóstico que recaba de manera más minuciosa la información sobre la necesidad

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



presente de la población, a través de una serie de procedimientos, divisando una serie de actores que intervienen en la situación existente y en la población y además tomando en cuenta las técnicas que se utilicen para ampliar la información.

La necesidad de investigar debe ser una prioridad previa al planteamiento de un proyecto educativo, de manera que se dé una exploración previa a la ejecución del proyecto, con el fin de que beneficie a los actores sociales involucrados y permita un desarrollo integral. La realidad que justifica el proyecto, es la satisfacción de las necesidades de la población meta, detectadas a partir de la realización de una investigación, con el fin de trabajar sobre ellas a través de un proyecto. Desde el ámbito de la Gestión Educativa, la investigación sirve como base para la acción planificada (formulación de un proyecto) y para fundamentar las estrategias que se han de expresar en una práctica concreta conforme las necesidades y aspiraciones manifestadas.

El presente proyecto trabaja como idea principal, generar un proyecto de acción y proyección social con el personal administrativo del Colegio Cultural de Costa Rica, a través del desarrollo de habilidades de liderazgo. Mediante la potencialización de habilidades de liderazgo tales como la comunicación, empatía, trabajo en equipo, asertividad, y negociación, se logra trabajar en conjunto los proyectos de acción social a nivel interno y externo de la comunidad escolar. Habilidades que hoy en día se consideran trascendentales en las personas para poder laborar o cubrir espacios de gestión educativa, y que además les permiten a los seres humanos formarse mejores como personas y como profesionales.

El planteamiento de proyectos de acción social apunta a realizar siempre el bien y no darle la espalda a las necesidades que se presentan en ciertos momentos dentro de la sociedad. Su importancia se da desde el ámbito personal y social, en donde se dice que son las mismas personas quienes conforman y dan sentido a la sociedad, por lo tanto, las personas tienen en sus manos la posibilidad de ayudar a otros, de aportar de lo que conocen en beneficio de los demás; lo cual da la libertad de buscar el bien común a través de la acción social. La realización de acciones sociales permite que la persona vaya creciendo como ser humano, que se sensibilice ante lo que se vive en el presente y que actúe en

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



cuanto a ello, además, permite la construcción de una sociedad auténtica en donde cada persona tiene algo que aportar para su vida propia y la de los demás.

Se realizó una pequeña investigación en cuanto a lo que propone el plan estratégico de la institución y lo que se convierte en acciones puestas en práctica. En cuanto a ello, se identifica que la institución propone realizar proyección social como parte del compromiso social que se debe tener con la sociedad, sin embargo, esto no se visualiza en la realidad que vive la institución. Dado esto, el abordaje de los proyectos de acción social viene a trabajar también parte de la planificación estratégica de la institución que por el momento no se está desarrollando. Además, de potencializar las habilidades de liderazgo que fundamentan la propuesta.

Dicho proyecto tiene un impacto social importante debido a que atiende a una necesidad real del colectivo administrativo de la institución e implementa acciones que responden a la necesidad de abordar proyectos de acción social en la comunidad. En relación con las personas que salen beneficiadas con este proyecto, se encuentra toda la comunidad escolar, y la comunidad de la zona en la que se encuentra la institución. Básicamente, desde que se empieza a trabajar habilidades de liderazgo y proyección social, la sociedad en sí obtiene beneficios, pues con pequeñas acciones se van creando grandes cambios y estos se van traspasando entre unas personas y otras, de manera que las vivencias de los participantes dentro de las actividades del proyecto benefician a la persona, a la familia de dicha persona y la sociedad en general.

Desde el emprendimiento

El proyecto que se visualiza en este escrito, presenta un emprendimiento social al buscar beneficios a nivel institucional que no van relacionados a la parte económica o comercial. Al respecto, Schnarch (2016), indica que a un emprendedor social “no le mueve el beneficio económico, sino que su principal fuente de motivación es impactar positivamente en la sociedad, intentar mejorar la vida de los demás satisfaciendo necesidades sociales”. Por lo tanto, el abordaje de la proyección social en la institución de este trabajo, puede ser considerado un emprendimiento social, ya que su base es desarrollar

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



acciones sociales que beneficien a las personas entre sí, sin ningún tipo de dinero o comercialización de por medio.

Desde la innovación

Este proyecto es considerado innovador, dado que aborda la innovación social, la cual según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016) es definida como “nuevas formas de gestión, de administración, de ejecución, nuevos instrumentos o herramientas, nuevas combinaciones de factores orientadas a mejorar las condiciones sociales y de vida en general de la población de la región.” Dado esto, la participación de la comunidad escolar para el mejoramiento de necesidades o solución de problemas que se presentan en la sociedad, es de suma importancia para generar cambios positivos en el área social. La puesta en práctica de proyectos de acción social en este trabajo, aporta mejoras en la sociedad y en la institución en la cual se desarrolla, y debido a esto se considera un proyecto innovador ligado al aspecto social.

Procesos de la Dirección de Proyecto

La dirección de proyectos requiere la planeación de acciones y actividades para el logro de los objetivos del plan planteado. El Project Management Institute (2013) indica que la dirección de proyectos “consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas en las actividades del proyecto para poder cumplir con el mismo.” (p.5)

En el proceso de dirección de proyectos, la persona que lidera debe tener en cuenta varios aspectos para el logro de los objetivos y para lograr involucrar a las personas dentro de lo que se desea realizar. Entre dichos aspectos se encuentran los procesos de gestión de proyectos que incluyen la parte de costos, de recursos humanos, de integración del proyecto, del alcance, entre otros.

Según el Project Management Institute (2013), hay varios aspectos importantes que un proyecto debería tener para alcanzar el éxito, entre los cuales se encuentran: seleccionar procesos pertinentes para el logro de objetivos, adaptar la perspectiva en caso de que se requiera, mantener una comunicación apropiada con las personas y cumplir las expectativas

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



de quienes forman el proyecto. (p.5) Con relación al presente proyecto, se incluyen los procesos de gestión del mismo, los cuales fueron analizados a profundidad para determinar las acciones que se requieren en cada uno y garantizar el éxito del proyecto.

1. Gestión de la Integración del Proyecto

Cuando se habla de la gestión de la integración del proyecto, el Project Management Institute (2013) menciona que “incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.” (p.63) Por lo tanto, en este aspecto se abarcan todos aquellos procesos y actividades que permiten que se lleve a cabo la Dirección de Proyectos.

“La Gestión de la Integración del Proyecto implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, equilibrar objetivos y alternativas contrapuestas y manejar las interdependencias entre las Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.” (Project Management Institute, 2013, p.63) En el presente trabajo, dicho aspecto se visualiza en el desglose de todos aquellos procesos requeridos para asegurar que el proyecto este coordinado correctamente. Es decir, esta es la parte en donde se identifican todas las actividades necesarias para que el trabajo se lleve a cabo, además contempla la coordinación de dichas acciones para la consecución del proyecto.

La Gestión de la Integración del Proyecto implica una toma de decisiones ajustada como aspecto clave ya que se precisa de manejar recursos, equilibrar objetivos y alternativas para que la realización del proyecto sea exitosa. Es en ésta parte donde se desglosan cada una de las fases necesarias en el proyecto, una parte teórica y otra práctica, por lo tanto, se detallan a continuación:

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



Fase	Elemento Teórico	Elemento Práctico
Fase de Inicio	“Ésta fase está compuesta por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.” (Project Management Institute, 2013, p.54)	En esta fase del Proyecto se selecciona un centro educativo en el cuál se desea investigar sobre temáticas relacionadas a la gestión educativa y al liderazgo. Una vez se tenga permiso de la institución seleccionada, se realiza un diagnóstico con el fin de identificar un problema o situación que se presenta en el centro educativo. A partir de la información recopilada se plantean objetivos, los cuales dan inicio a un proceso de investigación.
Fase de Planificación	“La fase de planificación está compuesta por aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Los procesos de Planificación desarrollan el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto que se utilizarán para llevarlo a cabo.” (Project Management Institute, 2013, p.55)	En la fase de planificación se plantean las líneas de acción que se van a llevar a cabo para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos. Es en esta fase donde se establecen los recursos, los tiempos, las actividades y todos aquellos aspectos que son necesarios para presentar de forma concreta el proyecto que se desea desarrollar.



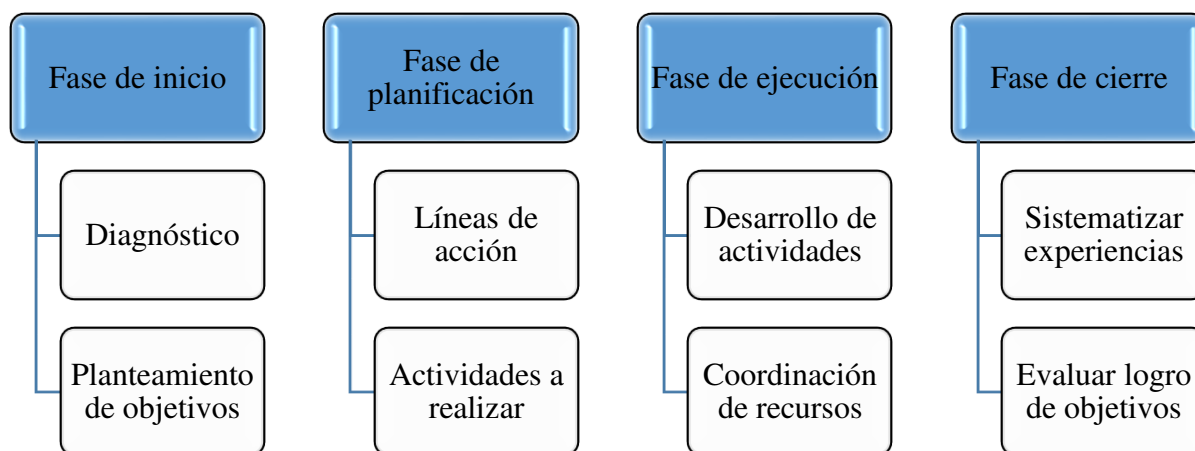
Fase de Ejecución	“La fase de ejecución está compuesta por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo. Esta fase implica coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto.” (Project Management Institute, 2013, p.56)	En la fase de ejecución se puede realizar una evaluación de lo que hay planteado hasta el momento con el fin de identificar si hay aspectos que requieren de cambios. Es en esta fase donde se presenta el proyecto y se desarrollan las actividades planeadas. Se coordinan todos los procesos y recursos necesarios para poder llevar a cabo el proyecto según el plan. Además, es el espacio para poder ir generando modificaciones a lo establecido según las necesidades que van surgiendo en la ejecución de las actividades.
Fase de cierre	“Está compuesta por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales. Este Grupo de Procesos, una vez completado, verifica que los procesos definidos se han completado dentro de todos los Grupos de Procesos a fin de cerrar el	Durante la fase de cierre, se le da conclusión a cada una de las actividades que se desarrollaron, identificando el logro de objetivos según lo ejecutado. Se ejecuta una actividad de evaluación en la cual los participantes aportan realimentación de las acciones ejecutadas en el proyecto. Se realiza la sistematización de la experiencia y además se puede pensar en generar algún plan de



	proyecto o una fase del mismo, según corresponda, y establece formalmente que el proyecto o fase del mismo ha finalizado.” (Project Management Institute, 2013, p.57)	seguimiento en cuanto a los proyectos de acción social y habilidades de liderazgo que se pretenden con este trabajo.
--	---	--

Elaboración propia. (2019)

En cuanto a las fases del presente proyecto, se presenta el siguiente esquema:



Elaboración propia. (2019)

2. Gestión del alcance del proyecto

Al hablar sobre la Gestión del Alcance del Proyecto se hace referencia a “los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito” (Project Management Institute, 2013, p.105). Con ello se visualiza la importancia de garantizar que lo planteado vaya a alcanzar los objetivos propuestos.

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



En cuanto al proceso que se desarrolla en esta parte del proyecto, el Project Management Institute (2013) indica que “gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el Proyecto.” (p.105) Por lo tanto, en esta gestión se busca definir de manera concreta y controlar todo aquello que se incluye en el trabajo con el fin de evitar todos aquellos aspectos que puedan desviar el proyecto de sus objetivos. En el presente escrito, se establecen las actividades principales y secundarias necesarias para el desarrollo del proyecto “Cadena de Favores: Acciones que Transforman”, de modo que se pueda asegurar su éxito.

Según lo propuesto por el Project Management Institute (2013), se identifican cinco procesos para gestionar el alcance del proyecto, los cuales corresponden la autorización del inicio del proyecto, planificación del alcance, definición del alcance, verificación o aceptación del alcance y control de cambios del mismo. (p.105) En cuanto a lo que respecta al presente proyecto, se creó una justificación y descripción del mismo, se establecieron objetivos que permiten gestionar el alcance del proyecto y se abordan todos los aspectos importantes para lograr su éxito.

3. Gestión del tiempo del proyecto

En cuanto a la Gestión del Tiempo del Proyecto, el Project Management Institute (2013) indica que “incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto.” (p.141) Por lo tanto, se necesita realizar un proceso para tramitar el tiempo en que se va a desarrollar el proyecto y cada una de sus actividades. Dicha gestión según el mismo Instituto mencionado anteriormente (2013) requiere la planificación de un cronograma, definición de las actividades y su respectiva secuencia, estimación de los recursos de las actividades con su duración, desarrollo y control del cronograma. (p. 142)

Con respecto a la secuencia de actividades, ésta “consiste en identificar las relaciones de interactividad lógica entre las distintas actividades del proyecto. Las actividades deben ser secuenciadas en forma apropiada para servir de apoyo al desarrollo realista de la agenda del proyecto.” (Lledó y Rivarola, 2004, p.34). Por lo tanto, para el presente proyecto se establecen una serie de actividades que tienen una relación la una con la otra con el fin de lograr el cumplimiento de los tiempos y de los objetivos.

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



El establecimiento de un cronograma permite que se desarrollen los procesos requeridos para garantizar la entrega a tiempo del proyecto y el logro de los objetivos del mismo. Dado esto, en el presente proyecto se gestiona un cronograma en donde se presentan las diversas actividades a realizar de forma ordenada y con los tiempos establecidos para cada una, y es gracias a esta secuencia de acciones que se logra gestionar el tiempo y al mismo tiempo ir por el logro de los objetivos, en este caso por la creación de proyectos de acción social.

Los tiempos para la realización del presente proyecto se establecen según los espacios facilitados por la institución en donde se realiza el proyecto y se adecúan a las actividades que se esperan ejecutar. Por ello, se realiza un cronograma en el cual se presentan las acciones a seguir con el fin de cumplir con los objetivos del trabajo.

4. Gestión de los costos del proyecto

La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. (Project Management Institute, 2013, p.139) En cuanto al presente trabajo, se va a requerir un presupuesto de trabajo y la búsqueda del financiamiento para las acciones de proyección social. La estimación de los costos es importante para determinar un monto de dinero con el que se podría estar trabajando.

El Project Management Institute (2013) menciona 4 procesos esenciales en la gestión de los costos de un proyecto, al respecto indica que corresponde a planificar la gestión de los gastos, estimar los costos, determinar el presupuesto y controlar los costos. (p.138) Por esto, en el presente proyecto se realiza un presupuesto con el cuál se espera trabajar, y se realiza un plan de monitoreo para actualizar los costos en caso de que sea necesario.

En algunos proyectos, especialmente en aquellos de “alcance más reducido, la estimación de costos y la preparación del presupuesto en términos de costos están tan estrechamente ligadas que se consideran un solo proceso, que puede realizar una única

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



persona en un período de tiempo relativamente corto.” (Project Management Institute, 2013, p.193) En el proyecto Cadena de Favores: Acciones que Transforman, es la misma investigadora la que realiza la estimación de costos, identifica el requerimiento de recursos para el proyecto, estima la cantidad de recursos necesarios, utiliza herramientas para construir presupuesto y lo elabora, de forma que todo quede estipulado y especificado para la ejecución del trabajo.

Es importante mencionar que la institución en la que se realiza este proyecto, cuenta con una amplia gama de material y recursos tecnológicos que pone a disposición para la elaboración del presente trabajo, por lo tanto, se requiere realizar la gestión para solicitar dichos recursos y llevar el control de su uso.

5. Gestión de la calidad del proyecto

En cuanto a la “Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido.” (Project Management Institute, 2013, p.227) Es por ello que, en el planteamiento de un proyecto, es importante tomar en cuenta todas aquellas actividades que permitan conocer si se logra cubrir las necesidades de lo que se desea. Esto tiene que ver principalmente con la gestión de la calidad debido a que facilita un proceso para evaluar la calidad con la que se realizan las situaciones.

Con respecto a la Gestión de Calidad del Proyecto, el Project Management Institute 2013) indica que “implica planificar la gestión de calidad; es decir, la identificación y documentación de los requisitos de calidad del proyecto de manera que el proyecto sea aprobado por el personal y la dirección general de institución.” (p.227) Dada esta información, el presente trabajo requiere un proceso en donde el mismo personal y quienes forman parte de la dirección de la institución, llenen una encuesta que pueda evaluar la calidad del proyecto en sí mismo.

Es importante mencionar que se debe controlar la calidad donde se monitorea y se documentan los resultados obtenidos en el proyecto a su cierre, con el fin de evaluar y

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



sugerir cambios o transformaciones necesarias para que el proyecto sea exitoso. Además, se deben llevar a cabo los procesos de planeamiento de la calidad, del aseguramiento de la misma y su respectivo método de control.

Para la realización de la gestión de la calidad del proyecto, se planifica detalladamente toda aquella documentación que funcione como entregable a los participantes o directores de la institución, de manera que se asegure que la información que se les brinda es correcta y que permite demostrar el logro de los objetivos propuestos. Además, en cada una de las actividades que se presentan, se planifican los tiempos y espacios para garantizar la ejecución de las mismas y de esta forma monitorear lo que se va realizando y hacer los cambios que se requieran en el desarrollo del proyecto. Todo esto se realiza en el presente trabajo con el fin de garantizar el proceso de gestión de la calidad.

6. Gestión de los recursos humanos

Cuando se habla de Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto, el Project Management Institute (2013) menciona que “incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.” Para el presente trabajo se tome en cuenta parte del personal administrativo y de la dirección de la institución, cada persona cumple un rol fundamental y aporta información valiosa al proceso que se lleva a cabo. La participación activa de los miembros, que forman parte del proyecto, en la toma de decisiones y planificación de las actividades a realizar es de suma importancia porque permite ver lo que se plantea de diversas perspectivas y aumenta el compromiso con las tareas y los objetivos establecidos.

Al respecto, el Project Management Institute (2013) menciona 4 aspectos importantes que deben de seguirse en el presente Proyecto, los cuales son: “planificar la Gestión de los Recursos Humanos, adquirir el equipo de trabajo necesario para el proyecto, desarrollar el equipo del proyecto y dirigirlo” (p.255) Al respecto, en el presente trabajo se valora que cada participante tiene un conjunto de habilidades que le permite desempeñar sus funciones y laborar en el área en la que se encuentra, tomando así un rol en el proyecto según sus áreas fuerte. Se confirma que cada una de las personas que conforman el equipo

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



de trabajo tienen la disponibilidad para asistir a las actividades, también se busca la potencialización de habilidades de cada persona y se busca gestionar cambios para optimizar el desempeño del proyecto.

A nivel del presente trabajo, se trabaja con el personal administrativo de la institución, los cuales han coordinado sus espacios para ser partícipes del proyecto, además esta población fue definida por un estudio previo realizado y ya conocen sobre el proceso que se ha venido realizando poco a poco. El desarrollo de acciones sociales por parte del personal, permitirá desarrollar habilidades en el personal las cuales luego pueden ser utilizadas como parte del trabajo que realizan día con día. La gestión de los recursos humanos implica hacer un uso más eficiente de las personas y recursos materiales involucrados en el proyecto.

7. Gestión de las comunicaciones

“La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.” (Project Management Institute, 2013, p.287) La comunicación es un elemento básico en las relaciones de las personas pues forma parte de nuestra vida diaria, básicamente se convierte en una herramienta fundamental con la cual se pueden desarrollar funciones que permitan la ejecución o gestión de proyecto. Es importante tener en cuenta que la mala o la buena comunicación van a influir en el éxito fracaso de un proyecto, pues esta misma determina en gran medida lo que se transmite.

El presente proyecto requiere ser comunicado al personal administrativo de la institución porque permitirá que se desarrollen procesos de transformación en torno al tema de la proyección social y el desarrollo de habilidades de liderazgo, la idea es que el personal pueda sensibilizarse sobre el tema y partir de ahí para crear acciones sociales a nivel interno de la institución que permitan una mayor comprensión de la importancia de trabajar el área social.

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



Según el Project Management Institute (2013), “una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.” (p.427) La comunicación en este trabajo requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Dado lo anterior, aquí se definen esas estrategias que van a colaborar para comunicarle al personal administrativo de la institución las diferentes actividades a realizar, los objetivos del estudio y además el seguimiento del proceso. Las herramientas que se utilizan para comunicar las ideas son las más comunes que se posee en la institución, con esto me refiero al correo electrónico, mensajes de texto e información impresa. Se recopilará la información que se obtiene para controlar las comunicaciones y desarrollar las actividades en torno a las necesidades de la población participante.

8. Gestión de riesgos

“La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto.” (Project Management Institute, 2013, p.287) Definir el riesgo que se puede presentar en el entorno del proyecto le permite al facilitador visualizar aquellas situaciones en las cuales se requieren mejoras y en donde necesita reforzar aspectos o prepararse para posibles eventualidades.

El Project Management Institute (2013), indica que los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto. (p. 287) En cuanto a la gestión de riesgos mencionada, se puede visualizar que es importante determinar los riesgos o actividades que puedan afectar el proyecto y su desarrollo, se requiere priorizar los riesgos tomando en cuenta que se pueden generar

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



actividades positivas y negativas, y además se requiere planificar las respuestas en torno a los posibles riesgos que se puedan presentar.

“El riesgo de un proyecto es un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad.” (Project Management Institute, 2013, p.287) Tal como se menciona, los riesgos pueden afectar alguna parte del proyecto y es por ello que debe darse una gestión de los mismos. En el caso del presente trabajo, uno de los principales riesgos es que las personas que participan no asistan, e incluso que dentro de los espacios establecidos las personas no quieran opinar o relacionarse con los demás. También podemos hablar de la disponibilidad de salas para realizar las reuniones, o la posibilidad de un evento natural que afecte el cronograma estipulado. Es por todo esto que se visualizan las actividades con suficiente espacio y con dinámicas que permitan flexibilizar lo estipulado en caso de que sea necesario recurrir a ello, es decir en caso que se deba modificar el cronograma para lograr mayor presencia de participantes.

Un riesgo que es necesario analizar, es la posibilidad de que las personas no quieran participar en actividades que involucren ofrecer sus conocimientos para ayudar a otras personas. Entonces es ahí en donde se planifican diferentes opciones a escoger para que las personas puedan aportar a acciones sociales desde sus propias realidades, en este caso en específico, se plantean primeramente pequeñas acciones que se pueden realizar entre mismos miembros de una familia, con la finalidad de

9. Gestión de las adquisiciones

Cuando se abarca la Gestión de las Adquisiciones del Proyecto, el Project Management Institute (2013) menciona que éste “incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto.” (p.355) Por ende, se puede inferir que la ésta gestión engloba todos aquellos procesos precisos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios para la realización exitosa del proyecto.

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



“La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto.” (p.355)

Para realizar dicho proceso, es necesario definir lo que se requiere y los posibles proveedores a utilizar. Se debe realizar contacto con los proveedores, recibir ofertas, escoger la mejor opción y realizar contratos. Además, se debe dar un seguimiento y control al contrato para realizar cambios en el proceso en caso que así se requiera. Al adquirir el bien y su uso, se debe realizar un cierre en donde se finalice la adquisición del producto o servicio.

En cuanto a la institución en la cual se desarrolla el proyecto, no se requiere realizar ningún tipo de contratación pues la misma institución facilita los materiales y productos necesarios, además es quién realiza compras en caso de que éstas sean necesarias o contrata los servicios si es que así se solicita. Por lo tanto, únicamente se requiere realizar la solicitud de lo que se necesita y la institución se encargará de los procesos que conlleva. Es decir, en el caso de necesitar adquirir algún bien o servicio, es la misma institución quién se encarga de llevar el proceso necesario para su compra, sin embargo, por la temática del presente trabajo y las actividades empleadas, no se requiere contrato de bienes o servicios.

10. Gestión de los interesados

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (Project Management Institute, 2013, p.391) Al respecto, se puede mencionar que en todo proyecto es importante analizar quienes se verán afectados por el mismo, con el fin de visualizar el posible impacto y trabajar sobre las necesidades más relevantes que pueden presentar diversas situaciones.

Tal cual lo menciona el Project Management Institute (2013) la gestión de los interesados también se centra en “la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto.” (p.391) Por lo tanto, satisfacer las necesidades de los interesados permite un mayor enfoque al proyecto, así que es necesario estudiar sobre los intereses de las personas, para poder brindar un mayor impacto en cuanto a lo que se espera del proyecto.

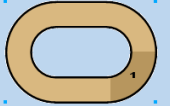
Con respecto a la gestión de los interesados en el presente proyecto, se logra evidenciar que los principales interesados por orden de prioridades son los miembros del personal administrativo, la dirección de la institución, el resto del equipo de trabajo de toda la institución y se puede incluir también a la comunidad estudiantil. Una vez que los grupos interesados son identificados se destacan tres pasos importantes a seguir para controlar y motivar el éxito de los proyectos: planificar la Gestión de los Interesados, es decir, las estrategias o acciones acertadas para lograr una colaboración eficaz de los interesados durante todo el proyecto, después gestionar la participación de los interesados mediante un plan comunicativo y de ejecución que este anuente a satisfacer tanto las necesidades, expectativas y situaciones que se den el transcurso del proyecto, y controlar la participación de los interesados mediante un monitoreo constante de los interesados del proyecto y la transformación de estrategias para satisfacer las situaciones que se presenten.

En el presente trabajo la gestión de los interesados se visualiza desde que se realizó la investigación que da pie a este proyecto, ya que con ese estudio se lograron detectar necesidades en el personal que requieren ser abarcadas para una mayor satisfacción de los colaboradores. Este proyecto establece estrategias de comunicación para incentivar la participación de las personas y además presenta flexibilidad para adaptar las actividades según las situaciones que se puedan presentar durante la ejecución del proyecto, con el fin de motivar el involucramiento de los participantes en todo el proceso. Además, va en búsqueda del logro de los objetivos, los cuales giran en torno a la creación de proyectos de acción social y el desarrollo de habilidades de liderazgo.

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



**Cuadro general de las fases:
información de cada uno de los procesos a desarrollar en el proyecto**

Fase de Inicio “Buscando eslabones” 									
Actividades	Alcances	Tiempo	Costos	Calidad	Recursos Humanos	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Solicitud del permiso para la realización del proyecto	Aprobación del proyecto por parte de la institución.	I trimestre 2018	No genera costo	Revisión detallada de la información enviada para solicitar la realización del proyecto. Explicación del objetivo por el cual se desea desarrollar un proyecto.	Gestora del presente proyecto Personal de la institución	Solicitud del permiso para la realización del proyecto mediante un correo electrónico. Redactar y verificar el contenido del correo. Determinar que, al leer el correo enviado, se reciba una confirmación de lectura del correo.	Rechazo de la propuesta del proyecto.	Para la realización de la presente actividad no se requiere ninguna adquisición.	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto
Realizar un diagnóstico que permita la identificación de un área de mejora.	Recopilación de datos e información para su posterior análisis y toma de decisiones.	III trimestre 2018	No genera costo.	Identificación de las mejores técnicas diagnósticas para aplicar a	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la	Redacción de los instrumentos y su respectiva revisión. Validar con algún participante que	La poca información que algunos pueden aportar. Respuestas escuetas, sin	Para la realización de la presente actividad no se requiere	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto.

	Detección de una necesidad o área de mejora que pueda ser abordada mediante un proyecto.			los participantes. Creación de los instrumentos con su respectiva validación para obtener la información.	gestora del presente proyecto.	revise las preguntas. Envío de los instrumentos por medio de correo electrónico, mediante la plataforma de formularios de Google. Verificar los correos electrónicos para asegurarse que a todos los participantes les llegue la información.	ideas de gran valor. Respuestas en blanco.	ninguna adquisición.	
Fase de planeación: “Uniando eslabones” 									
Actividades	Alcances	Tiempo	Costos	Calidad	Recursos Humanos	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Recolección y análisis de datos a partir de los instrumentos aplicados a los participantes.	Agrupación de la información recopilada según variables en estudio. Interpretación y análisis de los datos recogidos.	III trimestre 2018	No genera costo	Plantilla en donde se lleve un control de los datos recopilados. Definir perspectiva desde la cual	Gestora del presente proyecto	La gestora del proyecto indica mediante correo electrónico la fecha límite para llenar los cuestionarios, una vez tiene los datos, genera la	Nadie quiere dar información con respecto al tema. El sistema de cuestionarios da fallos.	Para la realización de la presente actividad no se requiere ninguna adquisición.	La gestora del presente proyecto



				se analizarán los datos. Revisar los permisos para revisar el llenado de los formularios en tiempo real. Tener los cuestionarios en físico en caso de que se presenten problemas a nivel digital.		recolección de información mediante la plataforma Formularios de Google.			
Creación del proyecto incluyendo los aportes dados en la recopilación de información.	Concretizar la información recopilada para incluirla en el proyecto. Elaboración de un proyecto para generar proyectos de acción social y desarrollar habilidades de liderazgo.	I trimestre 2019	No genera costo	Análisis a profundidad de los datos obtenidos para establecer objetivos que aborden la necesidad encontrada de la mejor manera. Búsqueda de actividades que puedan realizarse en tiempo real y en el contexto	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto	Verificar que la información dada por las personas en el proceso de investigación sea tomada en cuenta. Se trabaja mediante correo electrónica siendo este el medio oficial de comunicación.	Plantear el proyecto y que haga falta información para crearlo. Plantear los objetivos y que no aborden la necesidad detectada.	Para la realización de la presente actividad no se requiere ninguna adquisición.	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto



				de la institución. Determinar las fechas necesarias para llevar a cabo el proyecto.					
Presentación del proyecto a los interesados para su respectivo visto bueno por medio de un panfleto.	Validación del proyecto por parte de los participantes. Aprobación del proyecto para su implementación	II trimestre 2019	No genera costo	Abordaje estratégico de la temática a trabajar en el proyecto. Calidad de la presentación de la información, revisión de los datos incluidos en cuanto a ortografía, contenido y formato. Verificación del contenido que se ha incluido. Establecer un periodo para la realización de la validación.	Gestora del presente proyecto.	Elaboración de un panfleto con la información del proyecto para su valoración. Elaborar un cuestionario mediante la plataforma Formularios de Google, con el fin de abordar la validación del proyecto. Envío de correo electrónico con la explicación del procedimiento a seguir para validar el trabajo. Lo que se anota en el correo se revisa	Desinterés por parte de la institución en cuanto a el proyecto. Errores a nivel de contenido, forma u ortografía en el panfleto a presentarse. Poca participación en el proceso de validación por falta de fechas establecidas.	Para la realización de la presente actividad no se requiere ninguna adquisición.	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto.



				Concretizar las ideas a presentar.		previamente y se hacen modificaciones en caso necesario. Tener la misma información de forma física en caso que se requiera.			
Planteamiento de los recursos administrativos, financieros y talento humano necesarios para el desarrollo del proyecto.	Desglosar todos los recursos que se requieren en el proceso. Identificar aquellos recursos que deben ser solicitados a la institución en la que se plantea el proyecto.	II trimestre 2019	No genera costo pues el material es dado por el colegio.	Selección detallada de aquellos recursos que resultan necesarios para el desarrollo del proyecto. Se estudia a profundidad cuales son los materiales que pueden ser aportados por la institución. Se prevé opciones en caso que se requieran comprar materiales.	Gestora del presente proyecto.	Se realiza un documento con la información detallada de los recursos que se requieren por parte de la institución. Dicho documento se revisa antes de ser entregado. Se realiza la solicitud de los materiales a utilizar. Se entrega la solicitud a la asistente de los directores para su respectivo trámite.	Lista deficiente de los recursos que requiere el proyecto. Falta de apertura por parte de la institución para facilitar los materiales a necesitar. Lista de materiales o solicitud de materiales mal redactada.	Solicitud de los recursos necesarios dirigida a la dirección general de la institución. La dirección se encarga de realizar el proceso de adquisición de materiales en caso que se requiera.	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto.



						Se solicita verbalmente confirmar los materiales a facilitar.			
Fase de ejecución: “Formando la cadena” 									
Actividades	Alcances	Tiempo	Costos	Calidad	Recursos Humanos	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Charla introductoria a la ejecución del proyecto.	Facilitar información sobre el proyecto a los participantes. Motivar a los participantes a ser parte del proyecto. Difundir la importancia del proyecto y su comprensión.	II trimestre 2019	No genera costo.	Determinar entre 10 y 20 minutos para la charla introductoria del proyecto. Se revisa la calidad de la información a presentarse. Se retoman los contenidos más importantes a desarrollarse. Se reserva con anticipación la sala de reuniones para la realización de la charla.	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto	Mediante una charla presencial se comunica el proceso que se llevará con el proyecto. Se envía una invitación a la charla introductoria la cual se envía por correo electrónico. La gestora de este proyecto se encargará del diseño de la invitación y de su envío 7 días antes de la charla. Se solicitará enviar	Poca participación en la charla. Invitación mal redactada o con datos incorrectos. Falta de espacio para poder realizar la charla. Falta de planificación del tiempo para presentar o introducir el proyecto.	Para la realización de la presente actividad no se requiere ninguna adquisición.	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto



				Se facilita un espacio para compartir ideas en cuanto a la introducción del proyecto.		un correo confirmando su participación.			
Ejecución del Plan de capacitación “Cadena de favores” (ver anexo 1)	Desarrollo del plan de capacitación según lo estipulado en el mismo. Fomentar la creación de proyectos de acción social. Trabajar el desarrollo de habilidades de liderazgo en los participantes del proyecto.	II trimestre 2019	No genera costo pues se trabajará con el mismo material con el que cuenta el colegio.	El logro de los objetivos planteados en el plan de capacitación. Desarrollar actividades contextualizadas y adaptadas a los participantes. Alta calidad del material entregado, dicho material ya fue revisado y corregido, por lo tanto, se entrega la versión final. Seguimiento del cronograma y los tiempos establecidos	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto	La persona facilitadora se encarga de enviar las invitaciones para el desarrollo del Plan de Capacitación, dichas invitaciones fueron realizadas y revisadas previamente. Se les solicita a los invitados confirmar el recibido del correo y su asistencia a las sesiones de capacitación. Diseño del material requerido con la	Las ausencias de los participantes en las actividades. El poco interés que puedan mostrar los participantes con respecto al proyecto. Falta de tiempo para el desarrollo de partes del plan de capacitación.	Se requiere realizar las solicitudes necesarias para los materiales que se vayan a utilizar.	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto



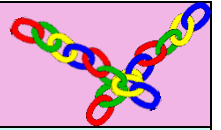
				en el plan de capacitación.		anticipación necesaria. El tipo de comunicación a darse es oral en talleres y escrito con material de apoyo, enviado al correo electrónico. (ver anexo 2 sobre estrategia de comunicación)			
Taller sobre proyección social y formación de grupos de proyección social.	Creación de grupos de proyección social interna y externa. Concientizar sobre la importancia de la proyección social y su impacto a nivel personal, social y profesional. Creación de propuestas de proyectos de acción social por parte de los participantes.	III trimestre 2019	Tanto el material requerido o como las meriendas que se van a dar, se tramitan con la institución y no generan gasto directo a la parte ejecutora del	Los grupos deberán realizar propuestas de proyectos de acción social, los cuales serán evaluados por los miembros de los mismos grupos, con el fin de validar la viabilidad de lo que presentan. La información sobre proyección	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto	La facilitadora del taller realizará invitaciones al taller, las cuales enviará mediante correo electrónico. Dichas invitaciones se realizan con anterioridad y se revisan detalladamente para que lleven la información necesaria y correcta. En cuanto a la comunicación,	La falta de compromiso para querer formar parte de un grupo cuya finalidad es la proyección social. Redundancia de información sobre el tema en el taller. Falta de claridad en el tema y en la formación de grupos. Falta de tiempo para	Para la realización de la presente actividad no se requiere ninguna adquisición.	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto



			proyecto .	social es clara y concisa, de forma que pueda ser comprendida por todos los participantes. El taller se desarrolla mediante un cronograma que permite seguir un plan en cuanto a tiempo y actividades. Las actividades fueron planteadas según los participantes para lograr una mayor atención por parte de ellos.		ésta se da de forma oral en taller y escrito en el material impreso que se les facilita. La facilitara tiene claridad sobre los aspectos a ver en el taller para así transmitirlos a los demás de forma verbal. Se les entregará información escrita previamente revisada y con ideas concretas sobre proyección social.	desarrollar las actividades.		
--	--	--	------------	---	--	--	------------------------------	--	--



Fase de evaluación: "Enlazando las cadenas"



Actividades	Alcances	Tiempo	Costos	Calidad	Recursos Humanos	Comunicación	Riesgos	Adquisiciones	Interesados
Establecer una estrategia de seguimiento a la labor de proyección social, con el fin de continuar trabajando el tema.	Definir los aspectos de seguimiento que se requieren para continuar con proyectos de acción social. Identificar los aspectos principales requeridos para darle continuidad al proyecto.	III trimestre 2019	No genera costo.	Estudio a profundidad de los aspectos que permiten la continuidad del trabajo. Definir el qué, el cómo y el quién para darle seguimiento a los proyectos de acción social. Establecer estrategias de seguimiento claras, concisas y programadas que permitan que el proyecto tenga sostenibilidad por sí solo. Definir un debido	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto	Mediante documentación que respalde el trabajo que se realiza, de forma oral e incluso por medio de correo electrónico. La facilitadora crea con los participantes un cronograma para darle seguimiento al proyecto. La comunicación formal se establece mediante correo electrónico, con el fin de mantener una misma vía de comunicación.	Falta de interés en continuar con el proceso. Falta de claridad en lo que consisten los proyectos de acción social. Poca claridad en cómo darle sostenibilidad del proyecto. Poca claridad en cuanto a la ética que se debe mantener con la información que se comparte en los proyectos o con la comunidad. (ver anexo 4 sobre ética)	Para la realización de la presente actividad no se requiere ninguna adquisición.	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto



				proceso para garantizar la confidencialidad de la información que se maneja. (ver anexo 3 sobre legislación)					
Socializar y recibir realimentación de las acciones ejecutadas en el proyecto.	Realizar mejoras al proyecto con base en la evaluación realizada. Tomar ideas de nuevos posibles proyectos de acción social. Socializar las ideas y experiencias de los participantes para el logro de una mayor identificación con el proyecto.	III trimestre 2019	No genera costo.	Plantear una estrategia de retroalimentación que permita la participación abierta de las personas. Socializar las ideas y experiencias de las personas para que puedan sentir la apertura del proyecto y además asuman mayor compromiso con respecto a lo realizado. Mediante los aportes que se	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto	Llevar un control para sistematizar experiencias de los participantes. Establecer un espacio donde las personas puedan expresar sus experiencias. Invitar a las personas por medio de correo electrónico a una sesión de retroalimentación. Ofrecer refrigerio como parte del agradecimiento por los datos dados.	El no cumplimiento con los objetivos propuestos. La falta de participación a la sesión de retroalimentación y socialización de experiencias. Falta de un espacio para realizar la sesión.	Se debe solicitar el espacio de un aula para dichas actividades. Para la realización de la presente actividad no se requiere ninguna adquisición.	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto



				hacen por parte de los participantes, donde se dan opiniones que importan. Definir un espacio para la sesión y realizar las gestiones para su solicitud.		Establecer una fecha y un tiempo en el que todos puedan asistir, comunicarlo por el medio oficial, correo electrónico.			
Definir una estrategia de evaluación del proyecto, la recolección de datos y análisis de esta evaluación.	Obtener información valiosa sobre los resultados de la evaluación. Valorar el impacto que tiene el proyecto sobre la vida personal y profesional de las personas involucradas.	III trimestre 2019	No se requiere calcular costos.	Se verá reflejada en las acciones sociales que se lleven a cabo. Impacto positivo en las vidas de las personas que formaron parte del proyecto. Definición concreta de la estrategia para la obtención de la mayor cantidad de información posible. Recopilar los datos y	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto	Se realizará una evaluación a través de un formulario de Google donde las personas de forma anónima podrán evaluar el impacto y desarrollo de la temática a nivel personal y profesional. Crear la evaluación en la plataforma y verificar los permisos para que las personas a las que se les envía puedan	Poca participación en la evaluación. Dificultad para identificar lo positivo del proyecto. Poca claridad en la estrategia de evaluación. Que la información de la evaluación del proyecto no aporte nada a futuro.	Se debe solicitar el espacio de un aula o salón espacioso realizar actividades. Para la realización de la presente actividad no se requiere ninguna adquisición.	El personal administrativo de la institución, la dirección general y la gestora del presente proyecto



				sistematizarlos para dejar constancia de lo realizado y sus resultados.		llenarlo sin inconvenientes.			
--	--	--	--	---	--	---------------------------------	--	--	--



Referencias

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (CEPAL). (2016). Acerca de innovación social. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/temas/innovacion-social>
- Delfino, A., & Terrero, Y., & Suzeta, L. (2015). El Proyecto Educativo: retos y perspectivas desde un enfoque interdisciplinar. *EduSol*, 15 (50), 39-50.
- Fernández, C. (1990). La comunicación humana ciencia social. México: McGraw Hill.
- Project Management Institute. (2013) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®).
- Satir, V. (1991). Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar. México: PAX.
- S. a. (2003). El Proyecto Educativo Institucional. *Cuadernos Interculturales*, 1 (1), 9.
- Schnarch, A. (2016). Emprendimiento exitoso: como mejorar su proceso y gestión. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Anexo 1

Propuesta Curricular

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



Tabla de contenido	
Propuesta curricular	3
Justificación.....	3
Perfil organizado por saberes	4
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Fundamentación de la propuesta	5
Fundamentación filosófica	7
Fundamentación psicológica	7
Fundamentación antropológica.....	7
Fundamentación sociológica	7
Concepto de currículo asumido en la propuesta.....	8
Enfoque curricular asumido en la propuesta	8
Papel del alumno:.....	10
Papel de los contenidos:	10
Papel del contexto:	10
Papel del docente:	10
Papel de la evaluación:	10
Papel de la metodología:	10
Papel de los objetivos:.....	11
Papel de los recursos:	11
Modelo de diseño curricular asumido en la propuesta.....	11
Nivel de concreción curricular de la propuesta	12
Manual de Capacitación	12
Módulo 1: Descubre las habilidades que hay en ti	12
Módulo 2: Trascendiendo a través de acciones sociales	15
Módulo 3: Creando acciones de transformación	17
Referencias	21
Anexos.....	22

Propuesta curricular

A continuación, se presentan los elementos de la propuesta curricular para la formación de habilidades de liderazgo a través de la proyección social.

Justificación

El papel del profesional en gestión educativa es fundamental en el proceso de estudio de las organizaciones y de planificación de estrategias para alcanzar un máximo desarrollo. Además, desde la gestión se hace un llamado a los actores educativos y administrativos que enfoquen sus habilidades y capacidades en miras de un mayor desarrollo para la creación de un nuevo futuro. Desde esta disciplina se visualiza la posibilidad de fortalecer el equipo de trabajo destacando las fortalezas de la institución y su personal y disminuyendo las debilidades que se presentes, además en fortalecer las capacidades y potencialidades en las diferentes organizaciones con las cuales se trabaja.

No obstante, la elaboración de una propuesta curricular como la que se presenta en este documento, hace hincapié en las necesidades básicas de la organización y la manera en que se oriente a la resolución de las mismas. Una parte fundamental de una propuesta es el diagnóstico que recaba de manera más minuciosa la información sobre la necesidad presente de la población, a través de una serie de procedimientos, divisando una serie de actores que intervienen en la situación existente y en la población y además tomando en cuenta las técnicas que se utilicen para ampliar la información.

La necesidad de investigar debe ser una prioridad previa al planteamiento de una propuesta curricular, de manera que se dé una exploración previa a la ejecución del proyecto, con el fin de que beneficie a los actores sociales involucrados y permita un desarrollo integral.

La realidad que justifica el proyecto, es la satisfacción de las necesidades de la población meta, detectadas a partir de la realización de una investigación, con el fin de trabajar sobre ellas a través de una propuesta curricular. Desde el ámbito de la Gestión Educativa, la investigación sirve como base para la acción planificada (formulación de un proyecto) y para fundamentar las estrategias que se han de expresar en una práctica concreta conforme las necesidades y aspiraciones manifestadas.

La finalidad de la presente propuesta curricular surge del análisis de la información que se dio en el proceso de investigación previo. La idea principal es potencializar las

habilidades de liderazgo en el personal administrativo del Colegio Británico de Costa Rica para que a través de estas se desarrollen acciones sociales a nivel interno y externo de la institución. Mediante la potencialización de habilidades como la comunicación, empatía, trabajo en equipo, asertividad, y negociación, se logre trabajar en conjunto los proyectos de acción social a nivel interno y externo de la comunidad escolar. Dado que el personal administrativo carece de conocimiento sobre acción social y habilidades de liderazgo, se plantea el deseo de crear un manual de capacitación para darle un abordaje eficiente tanto a las habilidades como a las acciones sociales.

Dicha propuesta curricular tiene un impacto social importante debido a que atiende a una necesidad real del colectivo administrativo de la institución e implementa acciones que responden a la necesidad de abordar proyectos de acción social en la comunidad. Además, de potencializar las habilidades de liderazgo que fundamentan la propuesta.

Perfil organizado por saberes

Saber Conceptual	Saber Procedimental	Saber Actitudinal
Definir las habilidades de liderazgo que se requieren en una institución educativa para desarrollar un trabajo eficiente.	Identificar las habilidades de liderazgo que posee dentro de la institución que le permiten desarrollar un trabajo eficiente.	Evaluar las diferentes habilidades de liderazgo que se deben fomentar para desarrollar un trabajo eficiente.
Explicar la importancia de las habilidades de liderazgo.	Construir su propia importancia de habilidades de liderazgo.	Valorar la transcendencia que tienen las habilidades de liderazgo en la vida personal y profesional.
Identificar la proyección social interna que se desarrolla en la institución.	Establecer acciones de proyección social interna en la institución.	Generar ideas para la aplicación de las acciones sociales en la institución.
Identificar estrategias de comunicación para dar a conocer las ideas de proyección social.	Planear las estrategias de comunicación a utilizar.	Comunicar al personal sobre las ideas para trabajar acciones de proyección social.

Objetivo General

Desarrollar una propuesta curricular enfocada en el desarrollo de habilidades de liderazgo desde la Gestión Educativa para la creación de proyectos de acción social a nivel interno en el Colegio Británico de Costa Rica.

Objetivos Específicos

1. Identificar las habilidades de liderazgo presentes en el personal administrativo del Colegio Británico de Costa Rica para el desarrollo de proyectos de acción social mediante la Gestión Educativa
2. Analizar los elementos curriculares necesarios para el planteamiento de las bases de la propuesta por medio de la investigación curricular a nivel educativo.
3. Desarrollar las concepciones teóricas que guiarán el desarrollo de la propuesta curricular en cuanto a las habilidades de liderazgo y las acciones de proyección social.
4. Crear estrategias curriculares para el abordaje de la temática de habilidades de liderazgo para el emprendimiento de proyectos de acción social a nivel interno de la institución.

Fundamentación de la propuesta

Aspecto teórico	Definición	Autor
Habilidades de liderazgo	En cuanto al concepto de habilidades de liderazgo se dice que “se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos.”	Giraldo y Naranjo, 2014, p.12
Comunicación	Cuando se habla de comunicación también “se refiere a la habilidad de transmitir y recibir información con una elevada probabilidad de que el mensaje pensado ha sido transmitido de quién lo envía a quién lo recibe.”	(Hughes, 2007, p.438)

Relaciones interpersonales	Con respecto al concepto de relaciones interpersonales se “hace referencia a construir alianzas sólidas con los compañeros de trabajo y los líderes de la organización para trabajar de forma efectiva.”	(Hughes, 2007, p.466)
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo, se establece que es un “conjunto de personas que deben realizar una labor con un objetivo en común; trabajando en equipo se puede lograr alcanzar las metas con mayor eficiencia y eficacia.”	(Hughes, 2007, p.502)
Proyección social	La proyección social a nivel educativo “es una función sustantiva y tiene que ver con la interacción de la institución con el entorno y su misión de contribuir al progreso de la sociedad.”	Domínguez, 2009, p.41.
Emprendimiento de acciones sociales	“Se perfila el emprendimiento desde un enfoque de desarrollo humano integral, el cual permite a la comunidad construir conocimientos y desarrollar hábitos, actitudes y valores necesarios para generar acciones emprendedoras, para la transformación del entorno y de la sociedad.”	Durán et al., 2016, p.60

En este apartado se presentan la fundamentación filosófica, psicológica, antropológica y sociológica; el modelo curricular, concepto de currículo asumido, los enfoques curriculares, el nivel de concreción y los roles del docente, estudiante, contenido, evaluación, recurso y contexto, que se incluyen en la propuesta estratégica curricular.

Fundamentación filosófica

El propósito es formar un profesional que logre trabajar en equipo, comunicarse y establecer relaciones interpersonales, para lo cual se hace necesario propiciar el desarrollo de habilidades que orienten su quehacer y se llegue al logro de los objetivos, actividades y de resultados por alcanzar. Lo que implica una activa labor entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Por cuanto, a través, del desarrollo de habilidades de liderazgo se logran emprender proyectos de acción social que forman parte del proceso de gestión educativa. Según lo expone Molina (2014) la fundamentación filosófica “de la axiología, sistematiza las aspiraciones en cuanto al tipo de ser humano y de sociedad que se espera alcanzar” (p.74)

Fundamentación psicológica

En cuanto al desarrollo de habilidades de liderazgo y la proyección social, en el presente proyecto, se plantean contenidos y se visualizan actividades acordes con la población y sus características. Cabe mencionar que se toman en cuenta los valores que están determinados en las personas en cuanto a las temáticas a trabajar.

De acuerdo con Molina (2014) la fundamentación psicológica “permite planear objetivos seleccionar contenidos y secuenciarlos acordes a cada etapa del desarrollo y cada estilo de aprendizaje”. (p. 71)

Fundamentación antropológica

Según Molina (2014), desde la fundamentación antropológica “el aula vista como un encuentro de culturas confirma la importancia de que el docente tenga presente la carga cultural que tiene cada uno de sus alumnos” (p.73). El sistema educativo actual responde a la interacción social que propicia ambientes de aprendizaje y valores acordes con la institución. Además, genera espacios donde se promueva el desarrollo de las personas como mejores seres humanos. Desde el presente proyecto, se valora la importancia de trabajar con un plan que incluya los aspectos culturales de cada persona y que además desarrolle habilidades y deseos de emprendimiento social como parte educación y del compromiso con la misma sociedad en la que se desenvuelve.

Fundamentación sociológica

Basando la fundamentación sociológica en la definición de Molina (2014), se dice que “provee elementos que clarifican la dimensión social que poseen los estudiantes, como

ciudadanos de una sociedad particular”. (p.73) En cuanto a esta parte, se visualiza en el presente trabajo desde la proyección social, ya que en esta parte se abarca la dimensión social de la educación y la importancia que tiene el área social dentro del sistema educativo.

Cuando se abarcan las habilidades de liderazgo y la proyección social, se le está dando énfasis al aporte que puede realizar cada uno de los miembros del personal administrativo a la comunidad escolar que incluye el área social en la que se encuentra.

Concepto de currículo asumido en la propuesta

El currículo, para cumplir su función, debe ser coherente con las necesidades del desarrollo social y acompañarse de metodologías didácticas pertinentes con lo que se desea transmitir, y así como poseer capacidad para ajustarse a las necesidades del contexto según las demandas. (Garbanzo y Orozco, 2007, p.108) Dado esto, los planteamientos curriculares y la gestión educativa deben guiarse por las demandas a nivel de la comunidad en la que se encuentren, logrando así una mayor vinculación con la parte social que se requiere trabajar; para lograr esto es también necesario impulsar el emprendimiento de acciones sociales a nivel de la comunidad escolar.

Por lo tanto, en cuanto a currículo que dice que es “un contrato entre lo que la sociedad espera de la institución educativa y de lo que los responsables admiten que ella ofrece, en término de contenidos de marco pedagógico y como una herramienta de trabajo en las instituciones educativas y en las aulas.” (Ferreira, 2001) Con respecto a esto, se toma en cuenta que el currículo se convierte en un compromiso que adquiere la institución con la sociedad para la formación de seres humanos que puedan desenvolverse y enfrentarse a las diferentes demandas de hoy en día. Dado esto, una de dichas demandas es la necesidad de un mayor compromiso social por parte de las instituciones hacia la sociedad, lo cual se plantea en el presente proyecto.

Enfoque curricular asumido en la propuesta

Cuando se habla de enfoque curricular, se entiende que es el énfasis teórico acogido en el sistema educativo para describir y establecer los elementos que forman el currículum. Con respecto al enfoque curricular que se utiliza en el proyecto “Cadena de Favores:

Acciones que Transforman”, se decide por un enfoque curricular socioconstruccionista. Algunos especialistas llaman a este enfoque socio-constructivista, constructivismo social o social-constructivismo. Con respecto a su definición, Tünnermann (2006) describe este enfoque en los siguientes términos:

“Se asume el socio-constructivismo como uno de los fundamentos del proceso educativo, en tanto expresa un enfoque pedagógico, en el cual el sujeto construye el conocimiento a través de la interacción que sostiene con el medio social y físico. El educando aprende de los otros (interacción) y con los otros (dimensión social), con capacidad para resolver problemas de forma independiente.” (p.42)

La idea de utilizar dicho enfoque se da debido a la forma en que este mismo describe la importancia de construir experiencias personales cuando se interactúa con el medio social, es decir, hace que el conocimiento que se genera se dé como resultado de la interacción entre las personas y la parte social. Para este proyecto la parte social es fundamental pues se desea plantear el emprendimiento de acciones sociales a nivel interno, y para lograr esto, se requiere de un enfoque que permita tomar en cuenta tanto a las personas como a la parte social en la que se ven inmersas.

De acuerdo con Tünnermann (2006) el enfoque socio-construccionista “se concibe el proceso de aprendizaje como una actividad social y no sólo como un proceso de realización individual”. El aprendizaje es entonces, “una forma de apropiación de la cultura; la interacción social es, pues, el principio y motor de todo tipo de aprendizaje”. (p.111) Por lo tanto, desde el presente proyecto se enfatiza la dimensión social del currículo como parte importante para la construcción del conocimiento. El aprendizaje previo de cada persona juega un papel esencial para poder crear nuevos conocimientos que se dan junto con proceso de interacción social.

El enfoque socio-construccionista visualiza los elementos y componentes curriculares desde puntos de vista específicos que van de la mano con lo que caracteriza el mismo enfoque, por lo tanto, se detallan a continuación:

Papel del alumno:

El individuo parte de sus experiencias previas, incorpora y hace suyo el conocimiento, como una construcción individual y colectiva. Se pretende formar personas capaces de contribuir a la realización o transformación de la sociedad.

Papel de los contenidos:

Se plantea el contenido como un elemento primordial que integra la cultura sistematizada y la cotidiana. La realidad es la fuente fundamental proveedora del contenido curricular.

Papel del contexto:

Se centra en reconstruir la sociedad, buscando y actuando en la solución de sus problemáticas, comprendiéndola y creando una cultura de convivencia comunitaria. Se busca la construcción colectiva de un proyecto de sociedad mejor.

Papel del docente:

Se concibe al docente como agente de cambio de la educación. Es un guía crítico y reflexivo, estimulador del espíritu crítico en el alumno, para que se pueda generar el cambio social.

Papel de la evaluación:

Se evalúan tanto los procesos como los productos y se propicia la corresponsabilidad del docente y el alumno en la evaluación.

Papel de la metodología:

Se promueve el uso de metodologías que se sustentan en procesos de socialización: trabajo colaborativo, análisis de problemas, investigación, etc. Se proponen estrategias de aprendizaje que establezcan relaciones entre el aula y la comunidad. Es decir, que lleven al alumno a trabajar más allá del aula y de la institución.

Papel de los objetivos:

Pretende lograr que los alumnos conozcan su propia realidad y puedan desempeñarse en ella de manera exitosa. Se plantean objetivos que impliquen aprendizajes sustentados en el análisis de la realidad.

Papel de los recursos:

Se estimula el uso de la realidad como proveedora de recursos para el aprendizaje y se buscan recursos de aprendizaje que permitan acercarse y comprender la realidad.

Modelo de diseño curricular asumido en la propuesta

El modelo de diseño curricular asumido en la presente propuesta es de corte crítico o moderno, de acuerdo con Moreno (2001) la perspectiva crítica se dirige a mostrar que el conocimiento y experiencia escolar, como práctica social, están, siempre, socialmente condicionadas. Se han de desvelar dichos condicionantes para que los actores tomen conciencia, y, de ese modo, incidir en propuestas educativas que contribuyan a la progresiva emancipación de la falsa conciencia y de las estructuras sociales y educativas injustas. Dada dicha información, se visualiza la forma en que este modelo de diseño curricular involucra la parte social como parte importante para el desarrollo de una propuesta, es por ello que este modelo es el que se utiliza para el presente proyecto, pues lo que se desea trabajar se ve desde el área social y abarca las necesidades de acciones sociales.

Tal como lo menciona Moreno (2001), el diseño de corte crítico o moderno aspira a ser una propuesta de política cultural, donde el currículum debe ser situado en un espacio social más amplio, del que forma parte, a través de un conjunto de mediaciones personales, institucionales y sociales. Con dicha información se reconfirma la necesidad de trabajar la presente propuesta bajo este diseño, pues permite el abordaje de la parte social como un elemento importante para el currículo y básicamente la propuesta se enfoca en el emprendimiento de acciones sociales las cuales se pueden visualizar desde este modelo crítico.

Nivel de concreción curricular de la propuesta

El nivel de concreción curricular que se trabaja en el presente proyecto es el nivel micro, es decir, se desarrolla con un grupo de administrativos de la institución educativa en la que se realiza el proyecto. Molina (2014) menciona que en este nivel: constituyen estos objetivos de nivel de concreción mayor, ellos orientan los procesos de enseñanza y aprendizaje en el aula. Esto significa que señalan con toda precisión las competencias que se propone alcancen los alumnos y los contenidos que serán mayor motivo de aprendizaje en el aula. Estos objetivos se explican en los diversos tipos de plan que elabora el docente (p.63). En cuanto a la presente propuesta, el nivel que encaja perfectamente es el micro, debido a que se trabajará con un grupo pequeño de personas que forman parte de área administrativa de una institución educativa.

Manual de Capacitación

El manual de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. Dicho plan será ejecutado por un facilitador.

Nombre del Manual de Capacitación:

Cadena de Favores: Acciones que Transforman

Módulo 1: Descubre las habilidades que hay en ti

Objetivo General de Módulo: Construir un banco de habilidades de liderazgo del personal administrativo del CBCR para un mayor conocimiento de sus destrezas.

Objetivo Especifico 1	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
Que los participantes puedan expresar sus opiniones en	Habilidades de Liderazgo Habilidades de liderazgo	En el presente módulo del manual se presentarán diversas actividades y partes teóricas que corresponden a lo que se debe realizar en el primer	Construcción de la definición de habilidades de liderazgo, se evalúa mediante la	02 de julio 2019 2 horas

cuanto a la definición de Habilidades de Liderazgo.		módulo de capacitación; por lo tanto, se detallan las actividades que se incluyen: 1. Introducción al módulo 2. Definición: ¿Qué son las habilidades de liderazgo? 3. Importancia del desarrollo de las habilidades de liderazgo. 4. Aplicación de un instrumento donde las personas expresan sus ideas sobre sus conocimientos previos en cuanto a habilidades de liderazgo. 5. Construcción de una definición de habilidades de liderazgo. La definición que se utilice será la forma de visualizar las habilidades de liderazgo a través de los módulos.	puesta en común de las diferentes definiciones.	
Objetivo Especifico 2	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Especifica	Cronograma
Que los participantes identifiquen aquellas habilidades que consideran una fortaleza, principalmente	Comunicación Relaciones interpersonales Trabajo en equipo.	1. Introducción a la sesión del módulo. 2. Mediante un video identificarán habilidades que se requieren como líderes. Video: El Puente de Pixar 3. Ordenarán en un documento ciertas habilidades de la más a	Evaluación inicial, consiste en diagnosticar aquellas habilidades que las personas ya conocen y que consideran que pueden poseer.	02 de julio 2019 4 hora

las de comunicación, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.	la menos importante, según criterio propio. Y además indicar cuál es la que se considera como fortaleza y cuál como debilidad. (pueden anotar de más en caso de que lo consideren necesario) 4. Con la ayuda de una aplicación, crearán una lista con las habilidades de liderazgo que deben ser un requisito para tener un mayor desempeño. 5. Creación de un mural de palabras de habilidades de liderazgo que la persona posee y las que debe reforzar. 6. Se realizan las técnicas de “emociones en la mano”, “con las manos en la masa” y “construyendo una historia”, todas relacionadas con la comunicación. Se deben seguir instrucciones según el manual. 7. Se realizarán las técnicas de “vente con nosotros”, “figuras con cuerdas” y “sobreviviendo en el Titanic”, todas relacionadas con la habilidad de trabajo en equipo. Se deben seguir instrucciones según el manual.	Además, se evaluará mediante la participación activa dentro de las actividades.
---	--	--

		7. Se realizarán las técnicas “3 verdades y 1 mentira”, “bailando sobre papel” y “¿qué ha cambiado”, todas relacionadas con la habilidad de relaciones interpersonales. S deben seguir instrucciones del manual.		
--	--	--	--	--

Módulo 2: Trascendiendo a través de acciones sociales

Objetivo General de Módulo: crear espacios de análisis sobre la importancia de la ejecución de proyectos de acción social para compartir experiencias facilitando procesos de aprendizaje.

Objetivo Especifico 1	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
Definir el concepto de proyección social y sus implicaciones.	Concepto de proyección social Concepto de proyectos sociales Teoría sobre el tema	1. Introducción a esta primera parte del módulo: 2. Se muestra una imagen con la cual se indaga que visualiza cada persona hasta llegar a relacionarla con la proyección social. 3. Se expone el caso de un proyecto de acción social realizado en una empresa. Y se realiza un análisis sobre éste. 4. Se plantean una serie de preguntas generadoras sobre la definición de proyectos de acción social.	Se evalúa mediante la construcción de definiciones y la participación activa dentro de la capacitación.	04 de julio 2019 1 hora

		5. Se presenta la definición de proyección social y su importancia para la comunidad escolar y la sociedad. 5. Se desarrolla una actividad en donde cada persona parte de su experiencia personal sobre lo que es y representa un proyecto de acción social. Cada persona presenta de forma creativa lo que podrían plantear como proyectos de acción social.		
Objetivo Específico 2	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
Analizar la importancia de la proyección social dentro de un centro educativo y como parte del crecimiento personal y profesional del personal.	Emprendimiento en acciones sociales Importancia de la proyección social Relación de la proyección social con el crecimiento como personas.	1. Introducción a la segunda parte de este módulo: 2. Se presentan casos de análisis sobre proyección social, donde las personas logran identificar la importancia que las acciones sociales tienen sobre la sociedad. 3. Los participantes tendrán un espacio para hablar sobre proyectos de acción social que conozcan o de los cuales hayan participado. Dichas ideas se comparten entre todos y se construyen conclusiones a nivel de las historias. 4. Se identifican los conceptos claves de proyección social en un centro educativo.	Se evalúa mediante la puesta en común de lo que cada persona realiza y lo comparte con las demás personas.	04 de julio 2019 2 horas

		5. Se solicita realizar un esquema donde se visualice los procesos que se requieren para realizar un proyecto de acción social, deberán utilizar la página web Canva u otra similar. 6. Se hace una lluvia de ideas donde se planteen acciones sociales a nivel interno de la institución, donde cada persona pueda aportarle algo a los demás. 7. Se enumeran los beneficios a nivel personal y profesional del desarrollo de proyectos de acción social.		
--	--	---	--	--

Módulo 3: Creando acciones de transformación

Objetivo General de Módulo: establecer el vínculo que se da entre las habilidades de liderazgo y la proyección social, para definir acciones de trabajo de ambos temas.

Objetivo Específico 1	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
Determinar las habilidades de liderazgo necesarias para desenvolverse en un entorno en el cual se requieren	Habilidades de liderazgo Proyectos de acción social Características de la persona que ejecuta proyectos de acción social	1. Introducción al módulo. 2. Reflexiones acerca de la proyección social que se puede realizar desde las habilidades de cada persona. 3. Se describe el perfil de una persona que se encarga de ejecutar proyectos de acción social, anotando características que resulten	Se evalúa mediante las listas que se realizan de habilidades a poner en práctica para ejecutar proyectos de acción social a nivel interno.	06 de julio 2019 1 hora

acciones de proyección social.		indispensables para ejecutar dichos proyectos. 4. Actividad en la cual las personas analizan la importancia del desarrollo de proyectos de acción social internos en un centro educativo. 5. Se establece una lista de aquellas habilidades que las personas poseen que pueden involucrar en el proceso de crear acciones de proyección social. 6. Las personas crean una lista de aquellas habilidades que poseen que quisieran compartir con las personas de la misma institución, como una forma de ofrecer talleres sobre habilidades que cada uno posee y desea compartir. 7. Se genera un documento en donde las personas puedan anotar sus ideas sobre cómo llevar a cabo dicho proyecto, lo que se desea es que sea el mismo personal el que establezca como desea darle ejecución y seguimiento al proyecto.		
Objetivo Específico 2	Contenidos	Actividades específicas	Evaluación Específica	Cronograma
Definir el plan a seguir	Habilidades de liderazgo	1. Introducción a la segunda parte del módulo 3.	Se evalúa mediante la	06 de julio 2019

para desarrollar habilidades de liderazgo mediante las acciones sociales internas planteadas por el personal.	Emprendimiento de acciones sociales. Proyección social. Organización del tiempo.	2. Se realiza la presentación del software SharePoint el cual será el programa que tenga toda la información donde se anotarán los talleres ofrecidos por las personas y los horarios en los cuales se pueden inscribir. 3. Partiendo de que cada persona identificó previamente las habilidades o talleres que puede compartir con el personal, se realiza una lista oficial en forma digital en el software de SharePoint sobre los talleres en los cuales las personas pueden inscribirse formalmente para recibir los talleres. 4. Se debe instruir a las personas en crear un cronograma en el cual puedan ofrecer los talleres a los demás, tomando en cuenta que los horarios deben ser flexibles. 5. Una vez se establezcan los horarios, se le facilitan a nivel teórico las herramientas necesarias para organizar el tiempo en la ejecución de actividades. 6. Finalmente, cada persona se inscribe y ofrece sus talleres con la finalidad de crear acciones sociales a lo interno.	creación de las listas e inscripciones. Además, se realiza una encuesta mediante google donde las personas pueden ir anotando sus sentimientos en torno al proceso y lo que han aprendido en los talleres que las demás personas ofrecen. También se da seguimiento a la evaluación mensual para determinar si se requieren modificaciones en el desarrollo.	2 horas
--	---	---	---	----------------

		7. Se debe dar un seguimiento mensual el proceso y además se debe encargar a una persona que esté al tanto de mantener la base de datos actualizada, ya sea con nuevo personal o personal que se va. Se realiza el cierre de los módulos con la reflexión llamada: El poder de las acciones.		
--	--	--	--	--

*Una vez concluido el tiempo de capacitación sigue el espacio de talleres que deberá llevar un seguimiento que se debe realizar como parte del proyecto y no sólo como parte de la propuesta curricular.

Referencias

- Domínguez, M. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Humanismo y Trabajo Social*, 8, 37-67. Recuperado de http://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1498/Hum8_art1.pdf?sequence=1
- Duran, S., Fuenmayor, A., Cárdenas, S., y Hernández, R. (2016). Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela. *Desarrollo Gerencial*, 8(2), 58-75. <https://doi.org/10.17081/dege.8.2.2560>
- Favarro, D. (2015). *Comunicación Organizacional*. Creas, Buenos Aires, Argentina.
- Ferreira, H. (2001). “El currículum como desafío institucional”. 2da ed. Buenos Aires. Ediciones y Novedades Educativas.
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una Gestión Moderna de los Procesos Educativos. *Revista de Educación*, 34(1), 15-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/440/44013961001/>
- Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias*. Estudio Monográfico. Bogotá, Colombia.
- Hughes, R. (2007). *Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. 5ª edición. McGraw-Hill, México.
- Molina, Z. (2014). *Fundamentos del Currículo*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Moreno, J. M. (1999). *Modelos de corte crítico o moderno: descripción y balance*. Diseño, Desarrollo e Innovación del Curriculum, Madrid: Síntesis.
- Tünnermann, C. (2006) *Modelos Educativos*. México: Editorial BUAP.

Anexos

Acciones que Transforman



Manual de
Capacitación
para facilitadores

Manual de Capacitación para Facilitadores

Descripción general

El manual de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo. Dicho plan de capacitación será ejecutado por un facilitador.

1

Se desarrolla en los siguientes tres módulos:

1. Descubre las habilidades que hay en ti.
2. Trascendiendo a través de acciones sociales.
3. Creando acciones de transformación



Módulo #1

Descubre las habilidades que hay en ti

2



Módulo 1: Descubre las habilidades que hay en ti

Objetivo General de Módulo: Construir un banco de habilidades de liderazgo del personal administrativo del CBCR para un mayor conocimiento de sus destrezas.

Objetivo específico 1: que los participantes puedan expresar sus opiniones en cuanto a la definición de Habilidades de Liderazgo.

Introducción al módulo

En esta sección del primer módulo se abarca la temática de habilidades de liderazgo, la importancia de su desarrollo y se realiza la construcción de una definición de habilidades de liderazgo según lo explicado y los conocimientos previos que cada persona posee.

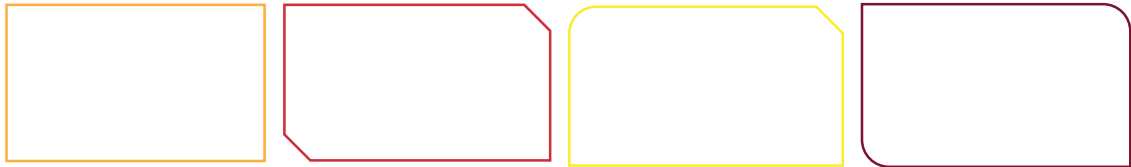
Actividad 1: ¿Qué son las habilidades de liderazgo?

Se invita a los participantes a anotar en los siguientes espacios lo que consideran que son las habilidades de liderazgo.

-

3. Importancia del desarrollo de las habilidades de liderazgo.

Mediante una lluvia de ideas los participantes irán anotando sus ideas sobre la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo.



4. Conocimientos previos en cuanto a habilidades de liderazgo.

Los participantes de manera oral irán compartiendo sus conocimientos previos sobre las habilidades de liderazgo, compartirán lo que conocen sobre el tema y aquellas ideas que consideran que son parte importantes a considerar.

5. Construcción de una definición de habilidades de liderazgo. La definición que se utilice será la forma de visualizar las habilidades de liderazgo a través de los módulos. Por lo tanto, la idea es que se dé una construcción de la definición a través de ideas de los participantes y que al final dicha definición sea complementada por el facilitador.

Habilidades de liderazgo:

Objetivo específico 2: Que los participantes identifiquen aquellas habilidades que consideran una fortaleza, principalmente las de comunicación, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

Introducción a la sesión del módulo.

En esta parte del primer módulo, los participantes identificarán las habilidades que poseen y se van a potencializar las siguientes: comunicación, relaciones interpersonales y trabajo en equipo. Esto se realizará mediante una serie de dinámicas y actividades que permitirán su desarrollo o potenciarlas.

1. Mediante un video identificarán habilidades que se requiere poseer como líderes.

Se proyecta el video: El Puente, de Pixar estudios.

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=BUUjZduPECY>

Una vez se ha visto el video, se les solicita anotar aquellas habilidades que se observan en el video y aquellas que se deben trabajar para ser un líder. Cuando todos tienen sus anotaciones, se comparten las ideas mediante una plenaria.

2. Se le presenta a los participantes una lista de habilidades, dichas habilidades deberán ordenarlas de la más a la menos importante según criterio propio. Y además indicar cuál se considera como fortaleza y cuál como debilidad a nivel personal. (pueden anotar de más en caso de que lo consideren necesario)

Habilidad	Nivel de importancia	Fortaleza o debilidad
Empatía		
Trabajo en equipo		
Relaciones interpersonales		
Escucha activa		
Comunicación		
Cooperación		
Resolución de conflictos		
Negociación		

3. En grupos, con la ayuda de una aplicación de nombre Canvas, los participantes crearán una lista con las habilidades de liderazgo que deben ser parte de un líder. Luego presentarán su lista con el resto de los participantes.

4. En los mismos grupos, los participantes deberán crear de un mural de palabras, con aquellas habilidades de liderazgo que la persona posee y las que debe potencializar. Este mural lo expondrán a los demás participantes con el fin de complementar ideas y buscar áreas de mejora.

5. Se realizan las técnicas de “emociones en la mano”, “con las manos en la masa” y “construyendo una historia”, todas relacionadas con la comunicación. Se deben seguir instrucciones según se especifican.

Técnicas de comunicación

Emociones en la mano

Duración: 20 minutos

Lugar: Aula o espacio abierto

Material: Tarjetas con imágenes de emociones.

Objetivo:

Favorecer la expresión creativa de sentimientos por medio de un juego, y aumentar el nivel de comunicación no verbal entre los participantes.

7

Desarrollo:

Se trabaja por sub-grupos, se trata de expresar emociones específicas con las manos, el facilitador prepara tarjetas con diferentes imágenes de emociones (alegría, tristeza, timidez, enfado, entre otros). Una persona del sub-grupo, por turno recibe una tarjeta, con la indicación de que exprese el sentimiento de la imagen por medio de las manos, únicamente; dejando que los otros integrantes del sub-grupo adivinen el sentimiento expresado.

Evaluación:

Se les preguntan si lograron expresar los sentimientos con las manos, qué aprendieron sobre la comunicación no verbal efectiva y que dificultad tuvo la actividad.

Con las manos en la masa

Duración: 20 minutos

Lugar: Aula o salón

Material: Plastilina y vendas

Objetivo:

Fortalecer la comunicación efectiva en los participantes, utilizando diferentes canales de comunicación

Desarrollo:

Se trabaja en parejas, con los ojos vendados y en silencio, el medio de cada pareja se coloca un poco de plastilina, las parejas deben trabajar la plastilina conjuntamente y llegar a una obra de arte en común.

8

Evaluación:

Se realizan preguntas generadoras en donde los participantes puedan indicar como hizo cada pareja para comunicarse y saber que querían hacer si no podían ni ver, ni hablar, cooperaron como pareja para alcanzar el objetivo.

Es importante darle el valor a la creación que cada pareja realizó, pues lo lograron mediante comunicación no verbal.

Construyendo una historia

Duración: 60 minutos

Lugar: Aula o salón

Material: Revistas, goma, hojas pequeñas reutilizables, pliegos de papel blanco, lapiceros y tijeras.

Objetivo:

Promover la expresión creativa no verbal y verbal entre los participantes.

Desarrollo:

Formar grupos de seis o siete personas, a cada subgrupo se le entregan ejemplares de revistas, papel, hojas, tijeras y goma; entre todos los integrantes del subgrupo deben armar una historia con imágenes. Una vez que tengan armada la historia deben ordenar y pegar las imágenes en el papel.

Al terminar la historia se sentarán en círculo, y en grupo escribirán su versión sobre la historia. Cuando todos tengan terminada su versión la compartirán con los otros grupos y al concluir mencionaran sobre las dificultades que tuvieron para comunicarse, las diferentes valoraciones de la historia.

Evaluación:

Comentar sobre el proceso de construcción de la historia con imágenes, y de las diferentes historias que se podrían crear con lo que cada grupo realizó.



6. Se realizarán las técnicas de “vente con nosotros”, “figuras con cuerdas” y “sobreviviendo en el Titanic”, todas relacionadas con la habilidad de trabajo en equipo. Se deben seguir instrucciones según se indica.

Vente con nosotros.

Duración: 15 minutos

Lugar: Aula

Materiales: Cinta

Objetivo:

Fomentar en los participantes el trabajo en equipo adecuado para el desarrollo personal y grupal.

Desarrollo:

Se traza un espacio pequeño en el piso (un metro cuadrado para un grupo de 20 personas) y se pide a todo el grupo que se acomode dentro del espacio. No se puede tocar el piso fuera del trazado. Normalmente se tendrán que hacer varios intentos para alcanzar la meta.

Evaluación:

Preguntar a los participantes como se sintieron al realizar la técnica, como hicieron para poder lograr ingresar todos en el cuadrado, de qué manera se trabajó en equipo, y como se desarrolló este.



Figuras con cuerdas:

Duración: 20 minutos

Lugar: Espacio libre y amplio

Materiales: Cuerdas

Objetivo:

Lograr que los estudiantes fomenten en su estilo de vida un proceso adecuado de trabajo en equipo, de tal manera que se vean favorecidos para un alcance adecuado de la tarea asignada.

Desarrollo:

Indicar a los participantes que traten de hacer diversas figuras con la cuerda proporcionada por el facilitador, primero realizaran figuras sencillas como triángulos, cuadrados, rectángulo, entre otras figuras; se aumenta el nivel de complicación de las figuras, al cabo de un tiempo se solicita al grupo que se unan en sub-grupos de cuatro a seis personas, en los cuales deben realizar un solo dibujo con todas las cuerdas (una casa o algo más complejo), cada sub-grupo utiliza la creatividad para realizarlo y deben trabajar en equipo para poder concluir con la tarea asignada.

Evaluación:

Se hace una plenaria entre el grupo, para compartir experiencias de tal manera que se expresen los procesos que se llevaron a cabo para alcanzar un trabajo en equipo adecuado, de tal manera que se puedan observar cual fue el proceso de cada sub-grupo.

Sobreviviendo en el Titanic

Duración: 20 minutos

Lugar: el aula

Materiales: fotocopias e imágenes representativas.

Instrucciones:

Se divide al grupo en subgrupos de aproximadamente 4 o 5 personas. A cada subgrupo se le dan las siguientes instrucciones:

Imagine que usted es un pasajero en el Titanic, el cual va dirigido hacia la isla del coco. El capitán del barco, se extravió de la ruta que debía seguir, por lo que llegaron a una isla desierta, en el cual hay árboles, plantas y animales, pero no hay personas que les puedan ayudar. El lugar al cual llegó usted y su grupo está demasiado alejado de la ciudad. Pero tienen la posibilidad de tomar 5 cosas, ¿cuáles cosas llevarían para ayudarse a sobrevivir?

Ahora de la siguiente lista, escoja 5 cosas y organícelas del 1 al 5, siendo el 1 el más importante y el cinco el menos importante. Prepárese con su grupo para explicarles a los demás compañeros y compañeras las razones por las cuales escogieron esas 5 cosas.

1. Un millón de colones
2. Una brújula
3. Dos litros de agua
4. Una cobija o manta

- 
5. Una caja de fósforos
 6. Candelas
 7. Una caja de barras de chocolate
 8. Un libro interesante
 9. Un repelente
 10. Un teléfono celular
 11. Una caña de pescar
 12. Una linterna
 13. Un cuchillo
 14. Un botiquín de emergencias
 15. Un objeto personal

Evaluación: Después de que cada subgrupo ha definido sus respuestas, se las comparten al resto de los participantes y comentan las razones por las cuales escogieron esos objetos y el proceso que se dio para llegar a la elección. Finalmente, se llega a un acuerdo entre todos los grupos sobre los 5 objetos que deberían llevar.

Tomar nota de las experiencias que cada uno de los grupos consideran importantes.



7. Se realizarán las técnicas “3 verdades y 1 mentira”, “bailando sobre papel” y “¿qué ha cambiado”, todas relacionadas con la habilidad de relaciones interpersonales. Se deben seguir instrucciones según se indican.

Tres verdades y una mentira

Todos escriben sus nombres y tres cosas verdaderas y una falsa acerca de sí mismos en una hoja grande de papel. Por ejemplo, *‘A Alfonso le gusta cantar, le encanta el fútbol, tiene cinco esposas y le encanta la ópera’*. Luego los participantes circulan con sus hojas de papel. Se unen en parejas, enseñan sus papeles a cada uno y tratan de adivinar cuál información es mentira.

Bailando sobre papel

Los facilitadores preparan hojas de periódico o pedazos de tela del mismo tamaño. Los participantes se dividen en parejas. A cada pareja se le da lo mismo, ya sea una hoja de periódico o un pedazo de tela. Las parejas bailan mientras el facilitador toca música o da palmadas con las manos. Cuando la música o las palmadas paran, cada pareja debe pararse en su hoja de periódico o en su pedazo de tela. La próxima vez que la música o las palmadas paren, la pareja tiene que doblar por la mitad su papel o tela antes de pararse sobre ella. Después de varios turnos, el papel o la tela se hacen muy pequeños porque han sido doblados una y otra vez. Es cada vez más difícil que dos personas se paren sobre el papel o la tela. Las parejas que tengan alguna parte de su cuerpo en el suelo, quedan ‘fuera’ del juego. El juego continúa hasta que una pareja gane.

14

¿Qué ha cambiado?

Los participantes se dividen en parejas. Las parejas se observan uno a otro y tratan de memorizar la apariencia de cada cual. Luego uno se da la vuelta mientras que el otro hace tres cambios a su apariencia; por ejemplo, se pone el reloj en la otra muñeca, se quita los lentes o se sube las mangas. El otro jugador se da la vuelta y tiene que tratar de descubrir los tres cambios. Luego los jugadores cambian de papeles.



Módulo #2

Trascendiendo a través de acciones sociales

Módulo 2: Trascendiendo a través de acciones sociales

Objetivo General de Módulo: crear espacios de análisis sobre la importancia de la ejecución de proyectos de acción social para compartir experiencias facilitando procesos de aprendizaje.

Objetivo específico 1: Definir el concepto de proyección social y sus implicaciones.

Introducción a esta primera parte del módulo

En la primera parte del módulo 2, se aborda la temática de los proyectos de acción social, en la cual se conceptualiza el término y además se valoran los beneficios de la realización de acciones sociales

1. Se muestra la siguiente imagen con la cual se indaga que visualiza cada persona hasta llegar a relacionarla con la proyección social.



2. Se les pide a los participantes contar alguna experiencia que hayan tenido en cuanto a proyección social o que relaten alguna historia que conozcan donde alguna organización pone en práctica las acciones sociales. Se escuchan las diversas opiniones o relatos y se realiza un análisis sobre estos.



3. Se plantean una serie de preguntas generadoras sobre la definición de proyectos de acción social. los participantes responden las preguntas y comparten sus respuestas con las demás personas.

¿Qué se entiende por proyecto?

¿Qué significa realizar proyectos de acción social?

¿Para qué se realizan dichos proyectos?

¿A quiénes benefician? ¿Cómo se decide a quien benefician?

¿Qué abordan los proyectos sociales?, entre otras preguntas.

4. Se realiza una construcción de la definición de proyección social y su importancia para la comunidad escolar y la sociedad. Todos los participantes realizan su aporte para la definición.

17

5. Se desarrolla una actividad en donde cada persona parte de su experiencia personal sobre lo que es y representa un proyecto de acción social. Cada persona presenta de forma creativa lo que podrían plantear como proyectos de acción social desde su propia realidad.

¿Qué podría aportar desde mi propia realidad?



Objetivo específico 2: Analizar la importancia de la proyección social dentro de un centro educativo y como parte del crecimiento personal y profesional del personal.

Introducción a la segunda parte de este módulo

En esta segunda parte del módulo dos, los participantes analizarán la importancia de la proyección social dentro de un sistema educativo desde el compromiso social con la comunidad y lo que esto aporta al crecimiento personal y profesional.

1. Se presentan casos de análisis sobre proyección social, donde los participantes deberán identificar la importancia que las acciones sociales tienen sobre la sociedad.

Caso 1: Comedor estudiantil de ayuda social

En una comunidad un grupo de personas se organizaron para abrir un comedor estudiantil para los niños de bajos recursos económicos que comen en la escuela en la mañana y que no tienen ni donde ni que comer en horas de la tarde. Dicho grupo de personas recolecta dinero y tiene personas que les apoyan y les ayudan con la preparación de la comida e incluso ayudan a repartir cuando los niños llegan. Hay niños que comen en la escuela el desayuno y el almuerzo, y es gracias a este comedor estudiantil que logran obtener una tercera comida al día.

Caso 2: Recreación

En una zona en la que se presentan problemas de hacinamiento y de extrema pobreza, asisten todos los miércoles un grupo de muchachos que organizan actividades recreativas para los niños de la zona. En una pequeña zona verde al lado de las casas, los muchachos desarrollan todo tipo de actividades donde los niños de 2 años en adelante pueden asistir y pasar un rato diferente, entretenido y saludable.

Caso 3: Música

Todos los viernes en las mañanas llega al Hogar de Adultos Mayores, un grupo de jóvenes que formaron un grupo musical para llevar un rato de música y alegría a los adultos mayores del lugar. Los muchachos van con el fin de aportar un momento especial a la vida de cada una de estas personas que se encuentran en el hogar.

- 
2. Mediante una plenaria, se identifican los conceptos claves de proyección social en un centro educativo y la necesidad de plantear este tipo de trabajos.
 3. En grupos, se solicita realizar un esquema donde se visualice los procesos que se requieren para crear un proyecto de acción social, deberán utilizar la página Canvas u otra similar para presentar la información.
 4. En grupos, se hace una lluvia de ideas donde se planteen acciones sociales a nivel interno de la institución, donde cada persona pueda aportarle algo a los demás. En este caso se habla de lo que cada persona sabe hacer y que podría enseñárselo a alguien más. Por ejemplo, la persona que sabe trabajar porcelana fría puede con sus habilidades enseñarle a los demás cómo hacer unos aretes en este material. Cada persona tiene conocimientos que puede compartir con otros, para esto se abre un espacio en donde se comparten todas las ideas.
 5. Mediante un papel periódico o cartulina, entre los participantes se enumeran los beneficios a nivel personal y profesional del desarrollo de proyectos de acción. Para lo cual se plantea la siguiente pregunta generadora:

¿Y un proyecto social en
qué me aporta o beneficia?





Módulo #3

Creando acciones de transformación

Módulo 3: Creando acciones de transformación

Objetivo General de Módulo: establecer el vínculo que se da entre las habilidades de liderazgo y la proyección social, para definir acciones de trabajo de ambos temas.

Objetivo específico 1: Determinar las habilidades de liderazgo necesarias para desenvolverse en un entorno en el cual se requieren acciones de proyección social.

Introducción al módulo.

En la presente primera sección del módulo 3, se realiza especial énfasis en relacionar las temáticas tratadas en los módulos anteriores, las cuales corresponden a las habilidades de liderazgo y los proyectos de acción social. Dado esto, se pretende realizar la conexión entre ambas para desarrollar proyectos de acciones social a través de las habilidades de liderazgo, y potencializarlas simultáneamente.

1. En grupos, los participantes comparten sus reflexiones acerca de la proyección social que se puede realizar desde las habilidades de cada persona. De manera que se vincule la última actividad del módulo anterior con esta.



2. En grupos, se describe el perfil de una persona que se encarga de ejecutar proyectos de acción social, anotando características que resulten indispensables para ejecutar dichos proyectos. Esta actividad se puede desarrollar tanto en la plataforma de Padlet como en Canvas.

4. Mediante una plenaria se analiza la importancia del desarrollo de proyectos de acción social internos en un centro educativo. Es importante rescatar aspectos de compromiso social que se tiene también a lo interno de la institución.

5. El facilitador les solicita a los participantes crear una lista con algunas de las habilidades de liderazgo que se deben de tener para crear acciones de proyección social.

Enumerar al menos 6 que se consideren como las más importantes.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

6. Las personas crean una lista de aquellas habilidades que poseen que quisieran compartir con las personas de la misma institución, como una forma de ofrecer talleres sobre habilidades que cada uno posee y desea compartir. Por ejemplo, si una persona sabe sobre recetas de postres y desea compartir dicho conocimiento, ofrece dar algún taller sobre preparación de galletas o de bolitas de coco. La idea es que todas las personas puedan aportar algo.



7. Se genera un documento en donde las personas puedan anotar sus ideas sobre cómo llevar a cabo dicho proyecto, lo que se desea es que los mismos participantes sean los que establezcan como desean planear y darle seguimiento al proyecto. Se debe tener muy claro que se espera que las personas desarrollen pequeños talleres en donde pongan en práctica sus habilidades, las potencialicen y al mismo tiempo ejecuten acciones sociales a nivel interno.

Nombre de la persona	Taller que ofrece

Objetivo específico 2: Definir el plan a seguir para desarrollar habilidades de liderazgo mediante las acciones sociales internas planteadas por el personal.

Introducción a la segunda parte del módulo 3.

1. Se solicita la ayuda la persona encargada de tecnologías en la institución y realiza la presentación del software SharePoint el cual será el programa que tenga toda la información donde se anotarán los talleres ofrecidos por las personas y los horarios en los cuales se pueden inscribir.

2. Partiendo de que cada persona identificó previamente las habilidades o talleres que puede compartir con el personal, se realiza una lista oficial en forma digital en el software de SharePoint sobre los talleres en los cuales las personas pueden inscribirse formalmente para recibir los talleres.

3. Se debe instruir a las personas en crear un cronograma en el cual puedan ofrecer los talleres a los demás, tomando en cuenta que los horarios deben ser flexibles. Con el cronograma se refiere a posibilidades de horarios y actividades a realizar.

4. Una vez se establezcan los horarios, se le facilitan a nivel teórico y práctico las herramientas necesarias para organizar el tiempo en la ejecución de actividades. En este caso se aborda el tema de materiales a necesitar, y estimar el tiempo a utilizar. Cabe resaltar, que cada persona ofrece su taller en horario fuera de oficina, con la finalidad de tener mayor espacio y tiempo para realizar las actividades.

5. Finalmente, cada persona se inscribe y ofrece sus talleres con la finalidad de crear acciones sociales a lo interno. La ayuda de la persona de tecnología es de gran importancia porque es quien maneja el software y es quién puede capacitar a alguien para su uso.



Finalizando y cerrando

Es importante que el facilitador tenga claro que se debe dar un seguimiento mensual al proceso y además se debe encargar a una persona que esté al tanto de mantener la base de datos actualizada, ya sea con nuevo personal o personal que se va. Además, se realiza un espacio mediante google donde las personas pueden ir anotando sus sentimientos en torno al proceso y lo que han aprendido en los talleres que las demás personas ofrecen.

También se da seguimiento a la evaluación mensual para determinar si se requieren modificaciones en el desarrollo.

A manera de cierre de las sesiones que tome la ejecución de este manual, se realiza la lectura y análisis de la reflexión llamada:

El poder de tus acciones

Yo soy una parte de todo aquello que he encontrado en mi camino”

Alfred Tennyson

Cierto es que cuando transitamos por la vida, las experiencias que adquirimos nos enriquecen, también lo es que nosotros aportamos a la misma realidad y dejamos huella con toda persona con la que interactuamos; seamos conscientes de ello o no.

La mayoría de nosotros evitamos darnos cuenta de cuanto peso tienen nuestras obras, porque al encarar este hecho, nuestra consciencia cuidará cada paso dado, cada pensamiento y cada acto realizado; es decir, seremos conscientes de la responsabilidad de que tenemos al actuar... es aquí donde surge la pregunta ¿Por qué no encarar esta responsabilidad?

Si alguien me preguntase: "*¿Cuándo inicia el liderazgo de una persona?*". Mi respuesta basada en la experiencia y entendiendo que es meramente una opinión, muy probablemente sería: "*Cuando comienza a hacerse responsable de sus acciones*"

26

Si, cada acción genera un impacto en la sociedad, por más pequeño que éste sea, desde plantar una planta hasta ser ejemplo para la misma sociedad. Lo importante es tener presente en la mente y en el corazón en cada acto que realizas existe el poder para cambiar el mundo, que día con día ayudar a formar la realidad que actualmente tenemos.

Es por ello que te invito a entrar a este mundo del liderazgo, inicia siendo responsable de cada pensamiento desarrollado, cada palabra pronunciada, cada acción ejercida; todos los días a todas horas y verás cómo el mundo a tu alrededor cambia. Conviértete en ejemplo de vida para tus seres queridos. De ti depende cambiar el mundo, al menos a tu alrededor.

Anónimo

Anexo 2

Estrategia de Comunicación

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



Cadena de Favores: Acciones que Transforman



1. Justificación del Plan de Comunicación.

La comunicación es un elemento básico en las relaciones de las personas pues forma parte de nuestra vida diaria, básicamente se convierte en una herramienta fundamental con la cual se pueden desarrollar funciones que permitan la ejecución o gestión de proyecto. Es importante tener en cuenta que la mala o la buena comunicación van a influir en el éxito fracaso de un proyecto, pues esta misma determina en gran medida lo que se transmite.

El presente proyecto requiere ser comunicado al personal administrativo del Colegio Británico porque permitirá que se desarrollen procesos de transformación en torno al tema de la proyección social y el desarrollo de habilidades de liderazgo, la idea es que el personal pueda sensibilizarse sobre el tema y partir de ahí para crear acciones sociales a nivel interno de la institución que permitan una mayor comprensión de la importancia de trabajar el área social.

La comunicación es el eje fundamental para poderse relacionar tanto con el medio que lo rodea como con la sociedad en general, pues esta es la forma básica para establecer vínculos con los demás seres humanos.

La palabra comunicación según Fernández (1990), “proviene del latín communis, común” (p, 3). Se habla de comunicación cuando se tiene algo en común, sea un mismo tema de interés o alguna situación que permite que dos personas o más se relacionen por un mismo interés y se entiendan en cuanto a sus perspectivas e intereses, ya sean estos parecidos u opuestos.

De acuerdo con Satir (1991) se puede mencionar la importancia de entender que “en cada diálogo todo el cuerpo comunica no solo con palabras, sino con la cara, voz, respiración y músculos” (p. 60); tomando en cuenta la comunicación verbal como las palabras que se articulan y la comunicación corporal y sonora como la expresión facial, posición del cuerpo, tensión muscular, ritmo respiratorio, tono de voz.

La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos.

El proceso de comunicación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los actores de la misma, ya que su legitimidad y el grado de adhesión dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Es por todo lo anterior, que el planteamiento de una estrategia curricular se vuelve importante para motivar al personal administrativo a ir tras los objetivos de la institución y a transformar sus acciones en torno a favorecer el área social internamente.

2. Objetivos del Plan de Comunicación

Objetivo General

Consolidar el liderazgo del personal administrativo del Colegio Cultural de Costa Rica para que emprenda acciones sociales a través del desarrollo de habilidades de liderazgo mediante una Estrategia de Comunicación, a partir del proyecto “Cadena de Favores: Acciones que Transforman”.

Objetivos Específicos

- Crear mensajes de sensibilización que permitan al personal conocer sobre el emprendimiento social y las habilidades de liderazgo.
- Crear una estrategia donde las personas puedan identificar sus habilidades para motivarlos a darlas a conocer a los demás.
- Construir espacios de cadenas de favores para el emprendimiento de acciones sociales, mediante herramientas de comunicación.

3. Análisis del Público Meta

¿Dónde se encuentran?	¿Cómo se visten?	Que hacen en su tiempo libre?	¿Cómo se comportan?	¿Cómo se informan?
Se encuentran en el Colegio Cultural de Costa Rica ubicado en la parte Oeste de San José. La mayoría de las personas vienen de las zonas de San José, Heredia y Cartago.	El personal se viste formalmente debido a las funciones que cada uno desempeña dentro de la institución. Con respecto a la vestimenta, hay un código de vestimenta que se debe de seguir, por lo tanto, en general todos se rigen bajo dicho código.	La mayoría del personal realiza actividades deportivas y artísticas tales como cantar, pintar, jugar bola, caminar, entre otros.	El personal de comporta de manera amable y siempre con la disposición de ayudar a las personas que requieren apoyo. Además cada persona sigue el protocolo que tiene la institución en cuanto al comportamiento que se debe tener dentro de la institución.	A través del correo electrónico institucional, no se permite el uso de redes sociales, sin embargo, muchos se comunican vía “whatsapp” por la facilidad que se genera para que el mensaje llegue pronto. Cabe aclarar que de parte de la dirección de la institución, la comunicación con el personal se da mediante correo electrónico.

4. Definición del público meta:

En la presente investigación el público meta corresponde a 16 colaboradores del área administrativa y 4 personas que forman parte de la dirección del Colegio Cultural de Costa Rica. Dicho centro está ubicado en la parte Oeste de San José. Esta población posee grados académicos universitarios y se ubica en el rango de edades entre los 26 a 52 años de edad. Las zonas de procedencia de todas ellas son de la provincia de Heredia, San José, Alajuela y Cartago. Las 16 personas cuentan con acceso a internet y computadora tanto en

el trabajo como en sus casas, el principal medio de comunicación utilizado es el correo electrónico y el “Whatsapp”.

5. Mensaje: ¿Qué voy a comunicar?

¿Qué se quiere comunicar?	¿Para qué?	¿Para quién?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Se comunicará la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo dentro de la institución para un mayor crecimiento personal y profesional. Se comunicará la importancia de realizar acciones sociales dentro de la institución para transformar el contexto de la misma institución. Además, se desea comunicar que cada persona puede compartir sus habilidades con los demás compañeros con el fin de desarrollar mayores habilidades entre todos y compartir sobre los temas en los que cada uno tiene mayor conocimiento.	Para que cada persona pueda crecer tanto a nivel personal como profesional desarrollando mayores habilidades. Para que las personas puedan transformar el contexto en el que se desenvuelven y crear acciones internamente que pueden ponerse en práctica externamente. Para incentivar el desarrollo de habilidades y reconocer la importancia de aportar a los demás desde las habilidades propias.	Lo que se desea comunicar va dirigido al personal administrativo o del Colegio Cultural de Costa Rica y al mismo tiempo se estará impactando al resto del personal y de toda la comunidad escolar.	Esto porque según una investigación, es necesario desarrollar acciones sociales por parte de los miembros del equipo de la institución, pero se debe empezar desde pequeñas acciones internas que luego puedan proyectar a la comunidad en la cual se encuentra la institución. Además, se desea desarrollar las habilidades de liderazgo del personal del lugar porque en la investigación se denota la importancia de su desarrollo.	Dicha investigación se desarrollará en el Colegio Cultural de Costa Rica, con el personal administrativo, dicha institución se ubica en el sector oeste de San José	En el presente año 2019.

6. Definición del mensaje a comunicar

Se comunicará la importancia de realizar acciones sociales a lo interno de la institución, partiendo primero de las habilidades que cada persona posee para que pueda compartirlas con las demás personas y así lograr desarrollar habilidades de liderazgo y al mismo tiempo promoverlas entre los mismos compañeros. El mensaje a comunicar es que el desarrollo de proyectos sociales no es sólo monetario y a nivel externo, sino que también desde nuestras propias realidades y desde nuestro propio conocimiento sobre diferentes temas dentro de la institución se pueden realizar pequeñas acciones que van transforman y formando a los demás en diferentes áreas, lo cual permite que se desarrollen habilidades y al mismo tiempo que se compartan las habilidades que cada uno posee para crear una cadena de favores donde todos aportan para aprender juntos; donde se realicen acciones sociales a lo interno. Existen acciones que transforman, y la idea es cada persona aporte a esta transformación desde lo que saben y pueden compartir.

7. ¿Cómo lo voy a comunicar?

Por medio de la Estrategia de Comunicación “Cadena de Favores: Acciones que Transforman” se realizará un proceso de comunicación que pueda motivar y concientizar al personal administrativo del Colegio Cultural de Costa Rica.

Objetivo	Mensaje ¿Qué comunica?	Medios y Herramientas	Descripción ¿Cómo lo voy hacer?	Recursos
Crear mensajes de sensibilización que permitan al personal conocer sobre el emprendimiento social y las habilidades de liderazgo.	“Sensibilizando” Las habilidades de liderazgo son importantes para el desarrollo de acciones sociales que permitan transformar nuestra realidad.	Imágenes en el comedor con frases e imágenes sobre habilidades de liderazgo y acciones sociales.	Solicitar el permiso para colocar frases e imágenes en áreas donde el personal administrativo desarrolla sus tareas diarias. Colocar frases	*Impresora *Hojas *Masking *Computadora e internet para buscar frases e imágenes.
Motivar al personal administrativo a identificar sus	“Mis habilidades” Tengo habilidades importantes que	Campaña de sensibilización a través de	Mediante correo electrónico se les da a conocer sobre	*Computadora *Aplicación *Creación del

habilidades para darlas a conocer a los demás.	puedo compartir con las demás personas y de esta manera desarrollar habilidades entre todos.	aplicación llamada Share point, donde las personas anotan cuáles son esas habilidades que poseen y que les gustaría compartir con los demás.	la aplicación, el uso que se le da, y la importancia de su uso. Se envía manual con especificaciones. Se enviará un boletín virtual con un ejemplo de que se puede ofrecer a los demás.	boletín *Manual sobre el uso del Share Point
Crear espacios de cadenas de favores para que cada persona pueda desarrollar sus acciones sociales según las habilidades que compartió con las demás personas en el sharepoint.	“Compartiendo” Mis habilidades me permiten crear acciones sociales que se pueden desarrollar a lo interno de la institución, logrando trascender entre las personas y desarrollar habilidades de liderazgo entre todos.	Propiciar el espacio para que las personas puedan presentar los temas que desean compartir con los demás. Facilitar espacios donde se puedan desarrollar talleres o actividades de acción social interna.	Se enviará por correo la información sobre los tiempos en los cuales se pueden ofrecer los servicios, talleres o actividades. Se colocan afiches con las diferentes actividades que se ofrecen en diferentes áreas de la institución.	*Computadora *Afiches *Impresora * Se facilitan los materiales que las personas requieran para las actividades.

8. Evaluación de la estrategia de comunicación.

La forma de evaluar la estrategia de comunicación sería mediante un espacio de comentarios en la aplicación del Share Point, en donde cada persona que participa pueda anotar lo aprendido y los sentimientos que todo el proceso le genera, entre otros aspectos. La idea es que mediante las palabras que las personas anotan, se pueda crear un mural de palabras en línea que se vaya alimentando poco a poco con los comentarios que las personas realizan y así ir visualizando como avanza el proyecto. Además, se plantea una encuesta que se realice cada 2 meses para ir valorando el cambio que se va dando entre el personal tanto a

nivel personal como profesional, y de esta manera se puede evaluar si la propuesta está generando cambios positivos.

9. Presupuesto

Detalle	Monto
Afiches	\$80
Compra del software	\$2000
Creación manual de software	\$500
Mantenimiento del Software	\$200 anuales
Total	\$2780
*El Colegio cuenta con un presupuesto que se solicitaría para sufragar los gastos.	

10. Actividades a realizar en conjunto con las mencionadas con anterioridad

Actividades a realizar	Responsable	Fechas para realizar
Cotizaciones del software	Katherine Murillo	Mayo 2019
Definición de empresa con la cual se desea trabajar	Dirección General Katherine Murillo	Mayo 2019
Realizar compra del Software	Dirección General Katherine Murillo	Junio 2019
Instalación de Software en computadoras	IT Manager	Junio 2019
Crear usuarios	Katherine Murillo	Junio 2019
Alimentar base de datos	Katherine Murillo	Agosto 2019
Revisión semanal de la base de datos	Katherine Murillo	Proceso continuo

Biografía

Fernández, C. (1990). La comunicación humana ciencia social. México: McGraw Hill.

Satir, V. (1991). Nuevas relaciones humanas en el núcleo familiar. México: PAX.

Anexo 3

Componente de Legislación

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



Debido Proceso como parte de las Funciones

Generales del Gestor Educativo

Lic. Katherine Murillo Solís

Introducción

Son variadas las fuentes de búsqueda que se pueden consultar para obtener información sobre las funciones del Gestor Educativo dentro del sistema educativo de Costa Rica hacia su personal y hacia todo lo que debe responder su gestión. El informe del Estado de la Nación (2015), expone que desde la gestión educativa se pretende promover el desarrollo humano de forma que permita a las personas detectar razonablemente las opciones que están a su disposición, decidir y asumir las consecuencias, como agentes ciudadanos con habilidades para desempeñarse en una comunidad como entes sociales. De acuerdo con las leyes y reglamentos vigentes en Costa Rica, la gestión educativa desarrolla mejores condiciones para el personal educativo, dando énfasis en garantizar el cumplimiento de procesos administrativos y de la puesta en práctica de sus derechos, lo cual en caso de incumplimiento requiere de un debido proceso.

Por lo tanto, esta investigación busca dar una mirada reflexiva acerca de cómo el gestor educativo debe cumplir una serie de pasos para desempeñar una adecuada gestión en cuanto al tema del debido proceso en el ámbito administrativo como parte de sus funciones.

Palabras clave: debido proceso, administración, gestión educativa, funciones, derechos.

Desarrollo

La necesidad de mejorar la educación es en parte, un precedente que invita a distintos actores sociales a reflexionar e implementar acciones que favorezcan una mejor ejecución con referencia a las leyes, reglamentos y estatutos que regulan la función del administrador educativo, por lo tanto el seguimiento de un debido proceso en casos de violación de derechos u otros casos es una labor del gestor educativo.

Primeramente se presentaran aquellas funciones de los gestores de las instituciones que se consideran de mayor relevancia en el quehacer educativo. Como menciona García (2012), las funciones del gestor son las siguientes

- ✓ Proveen una estructura conveniente para organizar el conocimiento administrativo.
- ✓ Planeación: consiste en elegir misiones, objetivos y en encaminar acciones para materializarlos.
- ✓ Organización: consiste en establecer una estructura deliberada de roles para que los desempeñen los miembros de una organización.
- ✓ Integración personal: consiste en cubrir y mantener los puestos de la estructura organizacional. Se determinan las necesidades de los trabajadores, recuento del personal, reclutan, seleccionan, colocan, ascienden, evalúan y capacitan candidatos o titulares actuales.
- ✓ Dirección: consiste en influir en las personas para que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos.
- ✓ Control: es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para comprobar que los hechos corresponden a lo planeado e incluso a lo indicado según las leyes y reglamentos. Controla y facilita la realización del debido proceso.
- ✓ Coordinación: consiste en articular los esfuerzos individuales para alcanzar armónicamente los objetivos del grupo.

García (2012) destaca la importancia del profesional como administrador, la administración es una disciplina profesional que se dedica al estudio y a la formación de especialistas en dirigir el trabajo humano en equipo. Es una actividad, apoyada en conocimientos especiales, y se ejerce para instruir, guiar, aconsejar o servir a otros.

Dentro de las habilidades de los gestores educativos se encuentran la capacidad para el manejo y dirección global de las instituciones, así como para crear, desarrollar y dirigir grupos humanos eficientes, también para planificar, organizar y controlar los procesos productivos, además la habilidad para aplicar el proceso administrativo en cualquier tipo de organización y área de trabajo.

De acuerdo con El Manual Descriptivo del Puesto del Director-Directora, citado por Machado y Machado (2006, p 42-43) describen que la naturaleza de trabajo del director que implica la dirección, coordinación y supervisión de actividades técnicas y administrativas que se realizan en el centro educativo, entre las cuales según la necesidad de aplicación de un proceso administrativo se destacan:

- ✓ Vela porque se cumpla las normas disciplinarias establecidas en el centro educativo bajo su responsabilidad.
- ✓ Controlar y reportar las fallas del equipo que se emplea para el trabajo en la institución.
- ✓ Vela por la correcta aplicación de normas, descripciones, leyes y reglamentos que rigen las diferentes actividades que desarrolla.
- ✓ Realiza las labores administrativas que se derivan de su función.

Principio del Debido Proceso

Según la Sala Constitucional de Costa Rica, el concepto del debido proceso “envuelve comprensivamente el desarrollo progresivo de prácticamente todos los derechos fundamentales de carácter procesal o instrumental, como conjuntos de garantías de los derechos de goce -cuyo disfrute satisface inmediatamente las necesidades o intereses del ser humano”. Por lo tanto, el debido proceso consiste en una serie de derechos y principios dirigidos a proteger a la persona humana frente al silencio, el error, o la arbitrariedad de quienes aplican el derecho. En el caso del gestor educativo, es este mismo quién debe aplicar el debido proceso dentro de las instituciones en el momento en que estas se presenten.

En nuestro país, la Constitución Política (1949) establece el debido proceso en la aplicación e interpretación de los artículos 39 y 41, los cuales señalan que:

“ARTÍCULO 39.- A nadie se hará sufrir pena sino por delito, cuasidelito o falta, sancionados por ley anterior y en virtud de sentencia firme dictada por autoridad competente, previa oportunidad concedida al indiciado para ejercitar su defensa y mediante la necesaria demostración de culpabilidad. No constituyen violación a este artículo o a los dos anteriores, el apremio corporal en materia civil o de trabajo o las detenciones que pudieren decretarse en las insolvencias, quiebras o concursos de acreedores.”

“ARTÍCULO 41.- Ocurriendo a las leyes, todos han de encontrar reparación para las injurias o daños que hayan recibido en su persona, propiedad o intereses morales. Debe hacerseles justicia pronta, cumplida, sin denegación y en estricta conformidad con las leyes.”

Los siguientes son los derechos principales en los que se manifiesta el principio del debido proceso en cuanto al derecho general a la justicia y el general a la legalidad:

- ✎ El derecho general a la justicia: se construye a partir del derecho fundamental de justicia pronta y cumplida, que viene a garantizar al administrado los mecanismos para la solución de sus controversias y diferencias. Es lo que se conoce como el derecho de acceso a la justicia, que deberá entenderse también aplicado a la justicia administrativa.
- ✎ El derecho general a la legalidad: se define como una manifestación del principio de legalidad administrativa dentro del procedimiento administrativo. La actuación de la administración dentro del procedimiento siempre deberá tener como sustento la legalidad.

La jurisprudencia constitucional ha reconocido esenciales e indispensables a todo procedimiento o debido proceso los siguientes pasos y aspectos, los cuales son aplicables a las diferentes instituciones educativas desde el puesto del gestor educativo:

- ✎ La notificación al interesado del carácter y fines del procedimiento, más conocido como el derecho a la debida intimación e imputación, de donde se hace necesario no sólo la instrucción de los cargos, sino también la posible imputación de los hechos, lo que significa la indicación de la posible sanción a aplicar.

- ✎ El derecho de audiencia, que comprende el derecho del intervenir en el proceso, a ser oído y oportunidad del interesado para presentar los argumentos y producir las pruebas que entienda pertinentes.
- ✎ Como derivado del anterior, el estado de inocencia, que implica que no está obligado a demostrar su inocencia, de donde, la administración está obligada a demostrar su culpabilidad.
- ✎ La oportunidad para el administrado de preparar su alegación, lo que incluye necesariamente el acceso a la información y a los antecedentes administrativos, vinculados con la cuestión de que se trate.
- ✎ El derecho del administrado a una defensa técnica, que comprende su derecho a hacerse representar y asesorar por abogados, técnicos y otras personas calificadas.
- ✎ La notificación adecuada de la decisión que dicta la administración y de los motivos en que ella se fundamenta.
- ✎ El derecho del interesado de recurrir la decisión dictada, que conlleva el principio de la congruencia de la resolución; que en el caso de los procedimientos administrativos, comprende no sólo el derecho de recurrir el acto final, sino también aquellos actos del procedimiento que tengan efecto propio y puedan incidir en el derecho de defensa.
- ✎ El principio pro-sentencia, de donde, las normas procesales deben aplicarse e interpretarse en el sentido de facilitar la administración de justicia, tanto jurisdiccional como administrativa.
- ✎ La eficacia formal y material de la sentencia o fallo. (Sala Constitucional, 1992)

El recorrido que se hace durante un debido proceso puede cambiar de acuerdo al área en que es aplicado; no sólo existen los pasos que se mencionaron con anterioridad, sino también se pueden aplicar más dependiendo del tipo de procedimiento que se requiere o pueden ser menos, sin embargo, se tomaron en cuenta los mencionados pues es la forma en la que se aplica el proceso dentro del Colegio Cultural de Costa Rica, institución del Trabajo Final de Graduación. Una vez presentados los pasos para realizar un debido proceso, se hace evidente la función que cumple el gestor educativo en estos procesos administrativos.

Conclusiones

Tal y como se mencionaba con anterioridad el debido proceso consiste en una serie de derechos y principios dirigidos a proteger a la persona humana; en el caso del gestor educativo en Costa Rica, llevar a cabo el debido proceso cae dentro de sus funciones, por lo tanto se requiere de habilidades que permitan llevar a cabo el proceso de la mejor manera con el fin de solucionar la situación que se presenta.

Una vez analizada la información, surge la necesidad de que las instituciones tengan su propio debido proceso, el cual debe ser creado según las necesidades y lo que se desee trabajar a nivel institucional, tomando en cuenta que es importante mantener la garantía del debido proceso con lo que se establecen parámetros específicos para los procedimientos administrativos.

Finalmente se recalca la importancia de recibir capacitación sobre cómo llevar el proceso en los diferentes casos que se puedan presentar en la institución. Esto debido a que el debido proceso se realiza a diferentes niveles y con diferentes sujetos que forman parte de la comunidad estudiantil, por lo tanto, para lograr un buen trabajo en cuanto al tema, resulta necesario conocer todo el proceso y capacitarse en cuanto a este.

Referencias Bibliográficas

Constitución (1949). Constitución política de la República de Costa Rica. San José: Imprenta Nacional, 1978.

Estado de la Nación. (2015). El Informe estado de la Nación. Disponible en <http://www.estadonacion.or.cr/>

García, N. (2012). Roles y funciones del administrador. Disponible en: <http://introduccionalaadministracionn.blogspot.com/2012/10/17-roles-y-funciones-del-administrador.html>

Machado, G; Machado, M. (2006). Funciones y deberes del administrador y administradora educativa. Proyecto de graduación presentado ante la Escuela de Administración Educativa para optar al grado de Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa. Disponible en: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/989/1/26707.pdf>

Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia. (1992). Consulta Judicial Preceptiva de Constitucionalidad (expediente #1587-90) planteada por la Sala Tercera de la Corte Suprema de Justicia San José.

Anexo 4

Componente

Ético

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



Relación entre Ética y Habilidades de Liderazgo en el Ámbito Educativo

Lic. Katherine Murillo Solís

Primeramente, es necesario conocer las definiciones bajo las cuales se rige el presente ensayo, por lo tanto, se menciona que según Cortina (1993), la ética es una parte de la filosofía que reflexiona sobre la moral y por eso recibe también el nombre de "filosofía moral". Entre la información que se destaca, se visualiza como la filosofía trabaja desde la moralidad y entonces abarca la ética.

La ética resulta ser un aspecto fundamental como parte de las características de un líder, hoy en día se considera necesario tener personal que cuente con integridad ética; es decir que presenten una consistencia entre los valores éticos que se predicán y aquellos que se ponen en práctica, que se comprometan con la institución y que permitan la construcción de los valores de la organización. Si se visualiza el perfil de líder, se puede evidenciar que para ser líder se requiere de una serie de rasgos que permiten ser considerado como líder y seguirlo, su habilidad de comunicarse con los demás permite marcar el camino que se quiere recorrer y motivar al equipo para el cumplimiento de metas compartidas.

Existen diferentes disciplinas desde las cuales se estudia la ética, desde la sociología, antropología, filosofía, psicología entre otros, en todos los casos, la ética posee un componente social y un componente personal que determina la forma de relacionarse con el mundo. Guerrero y Gómez (2013) indican que desde los orígenes mismos de la humanidad, el ser humano como ser social, buscó dar un sentido a su ser y estar en el mundo de la vida y a su relación consigo mismo y con los otros. Es la cultura la que le ofrece la posibilidad de encontrar respuestas reguladoras para su acción individual y colectiva, así los individuos podrían ajustar su conducta a normas que se tienen por más adecuadas, las mismas que a través de los usos que las sociedades hacen de ellas a lo largo de la historia se convierten en costumbres que se van legitimando como horizontes de lo correcto y lo incorrecto (p.138).

Además, la ética se relaciona con los valores que poseen las personas y el ejercicio que hacen de ellos, al respecto Nader y Castro (2007) citando a Schwartz (1994), indican

que: los valores sirven a los intereses de alguna entidad social, motivan las acciones, funcionan como criterios que hacen posible juzgar y justificar acciones, se adquieren tanto a través de la socialización de los valores de un grupo dominante como mediante experiencias personales de aprendizaje.

Aquel modelo de liderazgo que se base en los valores de la responsabilidad, tolerancia, justicia social, cooperación, compromiso y respeto, es el liderazgo compartido requerido en las instituciones educativas. Saber convencer a otros y aceptar que se cometen errores, son dos de los aspectos más importantes dentro del proceso de formación de líderes. En sí, el liderazgo se considera una influencia o guía positiva que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen de forma efectiva para el cumplimiento de metas en común. Desde el punto de vista del liderazgo, se requiere de personas que posean una escucha activa, que puedan tomar decisiones que involucren a todo el grupo, que sean capaces de servir tanto a la organización como a los compañeros, además se requiere alguien que pueda trabajar en aquellas debilidades que requieren de un esfuerzo extra para mejorar en su entorno personal y profesional.

Desde la ética profesional, se requiere que las instituciones educativas formen personas con valores éticos; tales como la responsabilidad, el respeto, el compromiso, la colaboración, la empatía, la solidaridad, entre otros, que orienten sus conductas dentro de la sociedad y que también permitan el desarrollo de habilidades de liderazgo. Por lo tanto, en relación con temas investigación a nivel educativo, se requiere que estos valores éticos guíen las conductas de la comunidad educativa de las escuelas generando un ambiente positivo, de compromiso y de conciencia social fundamentada en el liderazgo desde una base ética.

En cuanto a la relación del tema de Trabajo Final de Graduación y la Ética en sí misma, se puede resaltar que para cualquier institución se vuelve fundamental el conocimiento de las propias limitaciones y debilidades para así abrir las puertas a nuevos cambios en mejora del trabajo, por ello después de detectar las limitaciones de una institución educativa se decidió trabajar sobre el desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal administrativo, dentro de estas habilidades se desea que todas vayan ligadas de la mano de la ética.

Para el desarrollo del Trabajo Final de Graduación (TFG) se espera desarrollar o fortalecer valores éticos con la comunidad y principalmente con el personal administrativo de la institución educativa que será parte del estudio, dentro de los valores éticos que se pretenden trabajar en el proyecto, se toman en cuenta los que se han mencionado en párrafos anteriores pero se abordarán prioritariamente la responsabilidad, la honestidad, el compromiso, el respeto, la tolerancia, la integridad, la lealtad y confianza. Para comprender de mejor manera lo que se espera lograr, se presenta la definición de los valores a trabajar desde la percepción de la investigadora:

Responsabilidad: consiste en el cumplimiento de las obligaciones de una forma prudente y confiable, tomando en cuenta los posibles resultados de las acciones y/o decisiones que pueden afectar a las demás personas.

Honestidad: hace referencia a una virtud que poseen las personas que ponen de antemano la verdad y la dignidad para su diario vivir.

Compromiso: hace énfasis al deber que adquiere una persona cuando asume un acuerdo con algo, ya sea con otra persona, con los planes estratégicos de una institución, entre otros.

Respeto: puede definirse como la consideración que se tiene hacia otra persona, la cual tiene como finalidad regular la actitud que se tiende a tener ante determinadas situaciones o personas.

Tolerancia: la tolerancia implica el respeto hacia las diferencias que se dan entre las personas, tiene relación con la actitud con la que se conciben ideas que no son iguales a las propias.

Integridad: hace referencia a visualizar a las personas desde una perspectiva más holística, donde se vea al ser humano como un ser formado por diferentes dimensiones. Puede decirse que es ver a las personas como un todo y no como un ser que posee áreas aisladas.

Lealtad: se refiere al respeto y la fidelidad que se tiene hacia una persona, creencia, grupo, etc.

Confianza: para términos del TFG la confianza representa la creencia de que una persona actúe de la forma más adecuada posible o incluso de que algo se desarrolle de la forma esperada.

Una vez definidos los valores éticos con los cuales se desea trabajar en el proyecto, aquellos que van a regir el desarrollo de las habilidades de liderazgo, se hace mención a algunas consideraciones éticas esenciales para el trabajo. El proceso de investigación se basará exclusivamente en aspectos relacionados con el objeto de estudio, donde no han sobresalido otros factores de conveniencia que pudiendo facilitar el desarrollo, causen sesgos y no se integren dentro del proceso investigativo que se llevará a cabo.

El beneficio a la comunidad educativa, en particular la perteneciente al lugar de estudio, queda de manifiesto con el compromiso de compartir los principales hallazgos de la investigación, aspecto que ayudará a la toma de decisiones a partir de los resultados obtenidos. Además, se ejecutará una propuesta para trabajar esos aspectos principales que sobresalieron en el proceso de investigación; es decir, si la investigación indica que se deben trabajar las habilidades de liderazgo ligadas al área social, serán esas las que se utilizarán como guía del proyecto.

La implementación se llevará a cabo de manera efectiva, cumpliendo cada uno de los protocolos necesarios para las diversas fases, desde la revisión exhaustiva de las referencias bibliográficas (adquiriendo aspectos éticos a la hora de acreditar a las personas autoras), pasando por el compromiso adquirido a la hora de la elaboración del instrumento y, finalmente, teniendo en cuenta aspectos de redacción, como la inclusión de género, adecuación a la cultura costarricense, así como la elaboración de los ítems con la única intención de adquirir conocimiento científico.

En cuanto a la recolección de datos, se respetará aspectos como la voluntad de las personas a no participar; ofrecer información sobre los objetivos del estudio y el tratamiento posterior de los datos, quedando implícitos en el cuestionario que vaya a ser administrado.

Las principales consideraciones éticas van en función de garantizar la confidencialidad, discreción y respeto hacia todas las personas participantes; además de avalar el uso de la información únicamente para fines de este proyecto; respetando los saberes y los sentires de todas las personas participantes.

Por último, el tratamiento de los datos se realizará bajo parámetros de anonimato, sin otra finalidad que dar respuesta a las preguntas planteadas y al cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Después de conocer algunas de las principales consideraciones éticas, en cuanto a la investigación en sí misma, se visualiza una forma de lograr que las personas con las cuales se va a realizar el proyecto desarrollen los valores que se han mencionado anteriormente, considerándolos virtudes a tomar en cuenta dentro de los procesos a realizarse. Cuando alguien del equipo realice un buen trabajo se debe asegurar que lo sepa la persona, de modo que también las acciones realizadas por cada colaborador sean reconocidas y eso genere mayor satisfacción laboral y un mayor ambiente de confianza. Incluso se puede trabajar con incentivos de modo que su trabajo se vea mayormente destacado y eso les genera mayor facilidad para desarrollarse en las diferentes actividades.

Desde una perspectiva de análisis del tema a trabajar, se prioriza el desarrollo de habilidades de liderazgo y se busca que quienes pasen por el proceso se convierta en líderes que transmitan confianza y felicidad a los demás. También es interesante porque permite fomentar valores a través de diferentes actividades que permitan integrar al personal y trabajar en sus habilidades. Otro aspecto por el cual el proyecto resultada ser llamativo y es emocionante es debido a que se cederán espacios en donde se generarán experiencias enriquecedoras y no tanto conocimientos técnicos, en sí la idea es trabajar con las habilidades que ya cada uno tiene, pero ir más allá de ellas, explorarlas y fortalecerlas para desempeñar una mejor labor.

Como se mencionada anteriormente, la idea es trabajar con las habilidades de cada persona y por supuesto empezar a desarrollar dichas habilidades en torno al liderazgo, esto de una manera u otra va a ayudar a las personas con las cuales se realiza el trabajo. Básicamente se pretende generar modificaciones en la persona, donde se logre abrir un espacio de transformación y cambio donde los seres puedan mejorar sus habilidades para su desempeño en todos los ámbitos de sus vidas, tomando en cuenta el entorno en el cual se desenvuelven y el área de trabajo en la cual se encuentran, principalmente en el ambiente educativo.

El papel de la educación es imprescindible cuando hablamos de ética, ya que el ser humano no solamente debe ser formado a nivel de conocimientos para desempeñarse a nivel laboral, sino que también debe ser formado como un ser humano de calidad capaz de convivir en una sociedad en la cual cada día se requieren más valores éticos. La posibilidad de llevar la ética a las personas por medio de la educación nos permite mirar hacia el futuro

con una visión de un cambio a nivel social, pues gracias al papel de la ética dentro de la sociedad se puede esperar que tengamos ciudadanos con mayor consciencia y más comprometidos con el país y con la sociedad en sí misma.

Los profesionales en el área de educación deben ser conscientes de la responsabilidad que cae sobre sus hombros el tener que educar seres humanos con mayores valores éticos y con más criticidad ética en sus vidas. Las instituciones educativas deben encargarse de enseñar a su personal tanto personal como administrativo sobre ética personal, social y profesional; estas son las bases para un desenvolvimiento ético dentro de la sociedad. Los elementos esenciales a trabajar en este tema serían aquellos relacionados con los valores éticos, sería sumamente importante poder integrar estos valores dentro de la planificación estratégica que se da dentro de las instituciones, muchos centros educativos ya los poseen pero no todos ellos los ponen en práctica como parte de la realidad educativa, por lo tanto sería de gran relevancia poder retomar este tema para incluirlo en las capacitaciones de personal e incluso hacerlo parte de las diferentes de las actividades que cada persona realiza según su puesto.

Según lo mencionado anteriormente, se debe tomar en cuenta que cuando se consideran las competencias necesarias en el personal administrativo para el trabajo desde una manera ética y moral, se debe iniciar retomando las características individuales y sus aportes particulares a la organización. Para el desarrollo del TFG es necesario que en perfiles de los diferentes puestos administrativos se incluya la ética, el compromiso, la responsabilidad y la disposición al cambio como las competencias necesarias para trabajar.

Estos líderes demuestran competencias y habilidades de liderazgo para ejercer una dirección ética, lo cual les conlleva a construir confianza y credibilidad. Las habilidades de liderazgo se definen como esas capacidades, destrezas, actitudes y valores en liderazgo desarrolladas en la carrera y fortalecidas durante el ejercicio de la práctica profesional necesarias para consolidarse en el saber conceptual, saber procedimental y saber actitudinal. Dentro de las habilidades de liderazgo necesarios para enfrentar el mundo competitivo actual, se requiere tomar en cuentas las siguientes habilidades basadas en la ética y la integridad, las cuales se encargan de promover el modelado del buen ejercicio profesional basado en valores como la honestidad, solidaridad, sensibilidad, integralidad, empatía entre otros.

No existe duda alguna de que el tema de ética en cualquier ámbito de convivio de la vida humana es necesario e indispensable; en el caso de la práctica, la ética y la integridad toma un doble papel en importancia y formación para el ejercicio profesional y la vida. A todo el personal de la institución en donde se desarrolla el TFG se le solicita un comportamiento acorde a las normas de orden, disciplina, ética profesional y los principios de la institución o empresa en donde se encuentren, así como la reglamentación del Colegio.

Finalmente, la importancia de la educación y formación ética en el personal de un centro educativo es necesaria pues las personas no deben sólo poseer conocimientos, sino también tener un alto valor como seres humanos, es decir, deben poseer los valores éticos que les permitan desarrollar su labor de forma exitosa logrando un desarrollo social y personal que les permita ser mejores personas y tener una mejor condición de vida.

Referencias

- Cortina, A. (1993). El quehacer ético: una guía para la educación moral. Universidad de Valencia.
- Guerrero, M. y Gómez, D. (2013). Enseñanza de la ética y la educación moral, ¿permanecen ausentes de los programas universitarios? REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 15:1 (122-135). Universidad Autónoma de Baja California Ensenada, México.
- Ibarra, G. (2005). Ética y formación profesional integral Reencuentro, 43, p. 0-14 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco Distrito Federal, México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34004303>
- Nader, M & Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. Universitas Psychológica.
- Schwartz, S. (2001). ¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores? Psicología social de los valores humanos. Madrid: Biblioteca Nueva.

Anexo 5

Estrategia de Validación

Cadena de Favores: Acciones que Transforman



Validación del Proyecto:

Cadena de Favores, Acciones que Transforman.

Para el desarrollo del proyecto que se presenta, es necesario realizar una validación, la cual es definida por el Project Management Institute (2013) como “el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado.” (p. 154) Al respecto, en el presente trabajo se requiere realizar dicho proceso para conocer la percepción de las personas participantes y además para conseguir la aprobación proyecto por parte de ellos mismos. “El beneficio clave de este proceso es que aporta objetividad al proceso de aceptación y aumenta la probabilidad de que el producto, servicio o resultado final sea aceptado mediante la validación de cada entregable.” (Project Management Institute, 2013, p.154)

La validación de este proyecto se realiza para lograr la aceptación formal por parte de los participantes del mismo, con el fin de identificar las fortalezas y las áreas de mejora que se pueden analizar y modificar antes de poner en marcha el trabajo. En el caso que se generen cambios en el proyecto gracias al proceso de validación, esto debe ser documentado y al mismo tiempo se le debe informar a los participantes. Por lo tanto, este proceso de aprobación permite actualizar el proyecto y realizar cambios pertinentes antes de su ejecución.

De acuerdo con Gento (1998), para la realización de un proceso de validación de un proyecto será necesario recopilar “la opinión estimativa de las mencionadas personas implicadas en su realización, utilizando para ello diferentes técnicas e instrumentos de evaluación entre ellos: cuestionarios, escalas de valoración, encuestas, entrevistas y otros.” (p.96) Por lo tanto, se requiere el uso de algún método o técnica de recolección de datos que permita obtener la mayor cantidad de información sobre el proyecto por parte de los participantes del mismo.

Para esta validación se consideró a un grupo de seis miembros del personal administrativo y uno de la parte de dirección del Colegio Cultural de Costa Rica, se les enviará mediante un correo electrónico con una infografía en la cual se presenta la propuesta del proyecto que se plantea y además se les compartirá una invitación de Google

Formularios para participar en un cuestionario de preguntas abiertas en donde se plantean cuestionamientos sobre la propuesta.

La técnica del cuestionario de preguntas abiertas mediante la plataforma de Google permite mayor libertad de expresión por parte de los participantes y les da mayor apertura para realizar sus aportes. Según Hernández (2014), los cuestionarios de preguntas abiertas “sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento.” (p.221) Además de ser usado por su facilidad para abordar las ideas de los participantes, se usa por su flexibilidad para trabajarse auto-administrado. De acuerdo con Hernández (2014) un cuestionario “auto-administrado significa que el cuestionario se proporciona directamente a los participantes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos.” (p.233)

En el correo que se enviará se darán las indicaciones de leer en primera instancia el documento adjunto que corresponde a una infografía, y se les solicitará llenar un cuestionario que será enviado por medio de la plataforma de Formularios de Google.

Las preguntas abiertas planteadas en el cuestionario son las siguientes:

- 1- Mencione las razones por las cuales el desarrollo de habilidades de liderazgo es importante para mejorar su desarrollo tanto personal como profesional.
- 2- Indique cómo la creación de espacios para la implementación de proyectos de acción social puede aportar a su desarrollo personal y profesional.
3. Explique cómo los proyectos sociales a nivel interno permitirán una mayor proyección institucional a nivel social.
4. ¿Cuáles son aquellas fortalezas que logra identificar en el proyecto que se le presenta? Mencione las razones por las cuales considera que son fortalezas.
5. Describa las debilidades o áreas de mejora que logra identificar en el proyecto presentado.
6. Defina su percepción sobre el proyecto que se le presenta.

7. ¿Cuáles son las razones por las que considera que este proyecto puede ser aplicado dentro de la institución? ¿Cuál es su viabilidad, desde su percepción?
8. Escriba recomendaciones para el desarrollo de este proyecto dentro de la institución.

Resultados de la validación

Una vez recopilada la información de los cuestionarios, se realiza un análisis y de ahí se generan aportes importantes para el proyecto. Las personas consideran que el proyecto es esencial para el desarrollo personal y profesional pues les permite dar un aporte desde sus propios conocimientos y además les ayuda a fortalecer habilidades. Desde el punto de vista de los expertos, el proyecto posee grandes fortalezas, entre las cuales se encuentran: aborda un tema que ha sido dejado por parte de la institución, busca la manera de colaborar entre el personal de la institución y mirar hacia afuera de la comunidad para encontrar aspectos en los cuales se puede intervenir, ubica a la institución en un lado más humanitario; menos basado en la economía y la ganancia, permite mayor involucramiento a nivel social por parte del personal, e incorpora el elemento de compromiso social entre los colaboradores.

En cuanto a las áreas de mejora, la mayoría de los participantes indicaron que no habían áreas de mejora, sin embargo se mencionaron 3 que se retoman entre estos resultados, las cuales corresponden a: involucrar a todo el personal de la institución en el proyecto para que los demás conozcan sobre el tema y puedan también ser parte del proceso, realizar una inducción o introducción al proyecto antes de empezarlo, con el fin de conocer mejor todo el trabajo a realizarse y los aspectos que se van a abordar, y tener una persona que se encargue de la parte tecnológica en cuanto al programa que se va a usar para el proyecto ya que no lo conocen bien pues no todos lo utilizan.

Los expertos indicaron que el proyecto es para ellos algo innovador dado que siempre se ha visto la proyección social como un evento en el cual los estudiantes deben participar, pero no necesariamente el personal; y verlo desde el punto de vista de acciones pequeñas que van generando beneficios a lo personal y profesional, les ayuda a involucrarse en el área de bien social de la misma comunidad. Cabe resaltar que les resultó

importante que las acciones sociales no son únicamente a lo externo, sino que cubre la parte interna, es decir, a la misma comunidad educativa y lo que en ella se realiza.

Como principal recomendación, surgió la idea de aplicar el proyecto con el personal de toda la institución, ya que sería de mucho provecho que todos puedan participar y formar parte de un proceso que le permite a la comunidad crecer y proyectarse como institución tanto a nivel externo cómo interno. Dicho aspecto lo considero relevante ya que la idea nace de los mismos participantes y son ellos quienes quisieran que el proyecto pudiera extenderse para generar mayores beneficios, y se puede notar que esta idea surge como recomendación y como área de mejora. De igual forma, los expertos concuerdan en que el proyecto es una iniciativa que vincula al personal con su realidad más inmediata, que lo expone a las situaciones que vive la misma comunidad educativa y eso es significativo para todos.

Ajustes realizados con la validación

Una vez recopilados los aportes de la validación, se procede a implementar algunos ajustes propuestos por los expertos y que se consideraron de gran valor para el proyecto. Entre estos se encuentra incluir una inducción o presentación del proyecto antes de dar inicio con el mismo, con el fin de conocer mejor el proyecto y que todos los participantes conozcan los objetivos que se pretenden alcanzar. Por lo tanto, se plantea una presentación previa a la ejecución de actividades grupales para lograr mayor comprensión e identificación con el trabajo.

Otro de los ajustes que se realizan es la incorporación del encargado de tecnología de la institución al proyecto, con el fin de que sea él quien les ayude a utilizar un programa que será importante en el proceso. Por lo tanto, se decidió que esta persona imparta una capacitación rápida sobre el uso del programa y además que sea quién le dé seguimiento a su uso. Esta persona no estaría directamente en el proyecto como participante, pero sí se define que es una persona que asume un rol para el desarrollo de todo el trabajo que se plantea.

Referencias

Gento Palacios, S. (1998). Marco referencial para la evaluación de un proyecto educativo.

Revista: Educación XXI (1), 93-127. Recuperado de

<https://doi.org/10.5944/educxx1.1.1.399>

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. 6a. ed. México D.F.: McGraw-Hill.

Project Management Institute. (2013) Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®).