

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Secretariado Profesional

**LIDERAZGO EDUCATIVO PARA EL EMPODERAMIENTO DEL ESTUDIANTADO
EN EL NIVEL DE BACHILLERATO Y LICENCIATURA DE LA CARRERA
EDUCACIÓN COMERCIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL, 2018**

Proyecto de graduación para optar por el grado de
Licenciatura en Educación Comercial

Elaborado por

María Cecilia Arroyo Montoya
Marianela Leandro Mora
Shirleny Ugalde Noguera

Noviembre, 2022
Campus Omar Dengo, Heredia

Tabla de contenidos

Tabla de contenidos	ii
Lista de figuras.....	vi
Lista de tablas	vii
Hoja de Aprobación	viii
Dedicatoria.....	ix
Agradecimiento.....	x
Resumen.....	xi
Capítulo I: Introducción.....	12
Capítulos que comprende la investigación.....	13
Planteamiento del problema	14
Justificación.....	14
Viabilidad para realizar el trabajo	16
Beneficios y beneficiarios de la investigación	16
Antecedentes	17
Objetivos	21
Objetivo general	21
Objetivos específicos.....	21
Capítulo II: Marco teórico	23
Gestión educativa	24
Liderazgo.....	27
Liderazgo educativo	28
Liderazgo docente.....	29
El líder	31
Tipos de líder	31
Líder carismático.	31
Líder natural.	32
Líder transformacional.	33
Líder participativo.	35
Desarrollo del liderazgo.....	36
Habilidades y capacidades.....	38

Dominar la temática por enseñar.....	40
Dominar la teoría pedagógica.....	40
Conocer los estilos de aprendizaje.....	41
Conocer y aplicar las TIC.....	42
Capacidades de ser (actitudes y valores).....	42
Ser carismático.....	42
Ser flexible.....	44
Ser creativo e innovador.....	44
Ser profesional.....	45
Ser motivador.....	46
Ser empático.....	47
Ser proactivo.....	48
Capacidades de hacer (ámbito de la aplicación-capacidades prácticas).....	48
Manejar conflictos.....	49
Comunicar asertivamente.....	50
Gestionar adecuadamente el tiempo.....	51
Trabajar en equipo.....	52
Generar reflexión y criticidad.....	53
Fomentar la participación de todos en un ambiente de confianza.....	53
Capítulo III: Marco metodológico.....	55
Paradigma de investigación.....	55
Tipo de estudio.....	55
Enfoque de la investigación.....	56
Sujetos y fuentes de información.....	58
Población y muestra de la investigación.....	58
Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....	59
Registro anecdótico.....	60
Lista de cotejo.....	60
Cuestionario.....	61
Entrevista.....	61
Validación de los instrumentos de recolección de la información.....	62

Registro anecdótico	62
Cuestionario.....	62
Entrevista.....	62
Consideraciones éticas	62
Capítulo IV: Recolección de la información	63
Cuestionario a estudiantes.....	63
Cuestionario a expertos	64
Entrevista.....	64
Registro anecdótico	64
Capítulo V: Análisis de los resultados	65
Participantes en la investigación	65
Estudiantes.....	65
Docentes	65
Expertos.....	66
Identificación de habilidades de liderazgo educativo en los estudiantes de bachillerato y licenciatura de la carrera de Educación Comercial	66
Temáticas relacionadas con el liderazgo educativo en los programas de cursos de la carrera de Educación Comercial de la Universidad Nacional.....	76
Contenidos y estrategias participativas idóneas para fomentar el liderazgo educativo en el estudiantado.....	85
Viabilidad	85
Criterio técnico para su elaboración	86
Importancia del módulo.....	88
Contenidos del módulo.....	89
Estrategias participativas	90
Modalidad.....	93
Capítulo VI: Diseño de un módulo de capacitación virtual con contenidos y estrategias metodológicas participativas para fomentar el liderazgo educativo	94
Recursos	95
Actividades.....	95
Evaluación.....	96

Enfoque pedagógico.....	96
Programa didáctico.....	97
Validación del módulo de capacitación	105
Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones.....	114
Conclusiones	114
Recomendaciones.....	116
A la Escuela de Secretariado Profesional y la División de Educología	116
A los académicos de la carrera de Educación Comercial.....	117
A los futuros profesionales en Educación Comercial.....	117
Referencias.....	118
Anexos	129
Anexo 1. Lista de cotejo.....	129
Anexo 2. Carta autorización de la tutora.....	130
Anexo 3. Carta aprobación lectora.....	131
Anexo 4. Carta aprobación lectora.....	132
Anexo 5. Carta aprobación por parte de la filóloga	133

Lista de figuras

Figura 1 Capacidades en liderazgo educativo divididas en tres categorías	39
Figura 2 Conocimientos en liderazgo educativo.....	66
Figura 3 Capacidades del saber conocer que poseen los discentes.....	70
Figura 4 Capacidades que poseen los discentes en el saber ser.....	71
Figura 5 Capacidades del saber hacer que poseen los discentes.....	73
Figura 6 Capacidades del saber conocer que los discentes consideraron no haber desarrollado durante la carrera.....	78
Figura 7 Capacidades del saber ser que los discentes consideraron no haber desarrollado durante la carrera.....	80
Figura 8 Capacidades del saber hacer que los estudiantes consideraron no haber desarrollado durante la carrera.....	82
Figura 9 Estrategias participativas que facilitan el proceso de aprendizaje.....	91
Figura 10 Modalidad de preferencia.....	93
Figura 11 Sesión de bienvenida	105
Figura 12 Sesión 1	106
Figura 13 Sesión 2	107
Figura 14 Sesión 3	108
Figura 15 Sesión 4	109
Figura 16 Sesión 5	110
Figura 17 Certificado de participación	113

Lista de tablas

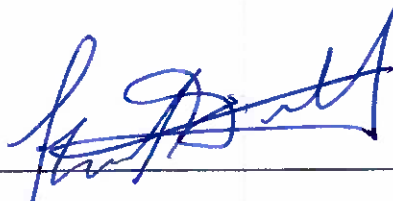
Tabla 1 Tesis encontradas en la base de datos de la Universidad de Costa Rica en relación con el liderazgo educativo..... 20

Hoja de Aprobación

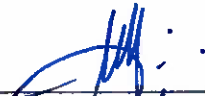
Proyecto de graduación presentado el 28 de octubre de 2022, como requisito para optar por el grado de licenciatura en Educación Comercial de la Escuela de Secretariado Profesional de la Universidad Nacional. El trabajo presentado se da por aprobado por los miembros del Tribunal Examinador.

Miembros del Tribunal Examinador

Dr. Ronald Salas Barquero
Representante del Decanato
Facultad de Ciencias Sociales



Dra. Isabel Araya Muñoz
Directora
Escuela de Secretariado Profesional



M.Sc. Norieth Guillén Cordero
Tutora



M.Ed. Alba Canales García
Lectora



M.Sc. Dinia Fallas Espinoza
Lectora



Br. María Cecilia Arroyo Montoya
Postulante



Br. Marianela Leandro Mora
Postulante



Br. Shirleny Ugalde Noguera
Postulante



Dedicatoria

Dedico este proyecto, principalmente, a mis padres, quienes han sido un apoyo incondicional en todos los sentidos a lo largo de la carrera. Todos mis logros personales, profesionales y académicos son gracias a ellos; por su cariño, dedicación y esfuerzo para que yo consiga alcanzar mis objetivos, al enseñarme a no rendirme y siempre seguir adelante sin importar lo que surja. A los profesores que nos han transmitido sus conocimientos para nuestro crecimiento profesional. Y a todas esas personas y amigos que de una u otra forma me han apoyado a lo largo de esta etapa tan importante.

María Cecilia Arroyo Montoya

Dedico este proyecto de investigación principalmente a Dios, por darme la fuerza para afrontar cada reto o dificultad a lo largo de este proceso.

A mis padres, por acompañarme y motivarme a lo largo de toda mi carrera universitaria, por creer y confiar en mí, por enseñarme que cada esfuerzo tiene una recompensa y a no temer a las adversidades.

Finalmente, quiero dedicar este proyecto a todos los docentes y las docentes que compartieron sus conocimientos y que me vieron crecer durante estos años, también a todas aquellas personas que estuvieron apoyándome y hoy están orgullosas de verme culminar con éxito un sueño.

Shirley Ugalde Noguera

A Dios, primeramente, ya que es él quien me ayuda a cumplir cada una de mis metas; a mis padres, por educarme, amarme y enseñarme la recompensa del esfuerzo, porque gracias a su apoyo y perseverancia lucharon para que hoy sea la persona que soy; a mis hermanas, por su cariño y compañía en este proceso; a mis suegros, por su apoyo incondicional y a mi compañero de vida, mi esposo, quien es mi apoyo en todo momento.

Marianela Leandro Mora

Agradecimiento

Primeramente, agradecemos a Dios, quien nos da la oportunidad de vivir y cumplir todos nuestros sueños y anhelos, por brindarnos la paciencia y sabiduría para culminar con éxito las metas propuestas; además, por darnos la fuerza para llevar a cabo nuestra labor docente con dedicación y esmero.

También, agradecemos a nuestra tutora de tesis la máster Norieth Guillén Cordero, quien con su experiencia, conocimiento y motivación nos orientó en el proceso investigativo. De igual manera, nuestro más sincero agradecimiento a la máster Alba Canales y la máster Dinia Fallas, quienes con su experiencia y profesionalismo colaboraron en el proceso para concluir esta meta.

Asimismo, a todos los profesores, quienes a lo largo del camino fueron nuestra guía y apoyo para seguir adelante en la carrera y culminar nuestros estudios con éxito.

Para finalizar, agradecemos a todos nuestros compañeros de clase que formaron parte de este proceso, ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado un alto porcentaje de motivación y ganas de seguir adelante en nuestra carrera profesional.

Resumen

Este proyecto tiene como propósito investigar los fundamentos del liderazgo educativo e identificar las capacidades de liderazgo requeridas para un adecuado desempeño de la labor docente y, con base en esto, diseñar un módulo de capacitación que permita potenciar los conocimientos previos y desarrollar competencias nuevas que les faciliten a los futuros profesionales de la carrera de Educación Comercial de la Escuela de Secretariado Profesional el empoderamiento para mejorar su ejercicio profesional en la docencia.

Primeramente, se inició un proceso de investigación en el que se planteó el problema y se evidenció su viabilidad, al tratarse de una temática poco estudiada. Con base en esto, se formuló el objetivo general: “Desarrollar un módulo de capacitación con estrategias metodológicas participativas para fomentar el liderazgo educativo en los estudiantes del nivel de bachillerato y licenciatura de la carrera de Educación Comercial de la Universidad Nacional”.

Se realizó una conceptualización y contextualización del liderazgo en el ámbito educativo, además, se investigó cada una de las capacidades de saber conocer, ser y hacer requeridas para el desarrollo de la competencia del liderazgo educativo; capacidades fundamentales para el buen ejercicio de la labor docente. De este modo, se consultaron fuentes bibliográficas de la base de datos de las universidades públicas OPAC, así como fuentes nacionales e internacionales obtenidas de páginas web que le dan sustento teórico a la investigación.

La investigación se llevó a cabo mediante el enfoque mixto, el cual comprendió la utilización de cuatro instrumentos, a saber: entrevista, cuestionarios, registro anecdótico y lista de cotejo. Dichos instrumentos fueron aplicados a la muestra participante, la cual correspondió a discentes en formación, académicos de la carrera y expertos en el tema.

Posterior a la recolección de los datos, se efectuó el análisis de los resultados, proceso con el cual se obtuvieron los insumos requeridos para la creación del módulo de liderazgo educativo. Esta información posibilitó establecer conclusiones de acuerdo con cada uno de los objetivos propuestos en esta investigación. Así mismo, se generaron las recomendaciones para la Escuela de Secretariado Profesional y los actores participantes.

Para finalizar, se creó un módulo de capacitación con estrategias metodológicas participativas, donde se contemplaron tanto fundamentos como capacidades de liderazgo educativo necesarios para desempeñarse de manera efectiva como persona docente líder en este siglo XXI.

Palabras claves: liderazgo educativo, liderazgo docente, competencias docentes, capacidades docentes, módulo de capacitación, estrategias metodológicas participativas.

Capítulo I: Introducción

En la actualidad, el liderazgo es una de las habilidades más útiles y necesarias para los académicos modernos. Los avances tecnológicos, el cambio de sistemas de aprendizaje de las nuevas generaciones y la transformación del papel persona docente en el proceso de enseñanza y aprendizaje ameritan que el profesorado esté preparado para formar, apoyar y guiar tanto a sus estudiantes como al proceso educativo en general, el cual está compuesto por la parte pedagógica; las relaciones de coordinación con los colegas, funciones administrativas y manejo adecuado de las situaciones de índole personal y familiar de los discentes; además de las actividades pedagógicas cotidianas como planear, realizar una óptima elección de los contenidos por enseñar, crear recursos, aplicar actividades didácticas durante las clases, investigar, evaluar y motivar.

Ahora bien, el desarrollo del liderazgo educativo se logra con el reforzamiento de capacidades afines a este, por lo tanto, es importante conocer cuáles son esas capacidades necesarias para fomentar un liderazgo positivo y cómo robustecerlas.

Al respecto, el estudio comprende varias etapas de investigación:

Primeramente, las investigadoras identifican las habilidades de liderazgo educativo existentes en el estudiantado que en 2018 cursaba el nivel de bachillerato y licenciatura de la carrera de Educación Comercial, para reconocer características personales coincidentes con el papel de líder que, como futuros académicos de Educación Comercial, deberán poner en práctica. Además, determinar las habilidades por fomentar para potenciar el liderazgo en los futuros profesionales, con el objetivo de reforzarlas o desarrollarlas mediante un módulo de capacitación.

Seguidamente, identifican temáticas relacionadas con el liderazgo educativo en los programas de los cursos de la carrera de Educación Comercial de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), con el propósito de establecer si el tema de liderazgo educativo se incluye en algún curso de la carrera o, por el contrario, no es abordado.

Posteriormente, determinan los contenidos y estrategias metodológicas participativas idóneos para fomentar el liderazgo educativo en el estudiantado; de este modo, obtienen la información para elaborar el módulo.

Una vez concluido el proceso de investigación, diseñan un módulo de capacitación sobre liderazgo educativo que incluye las capacidades necesarias para fomentar el liderazgo por medio de estrategias metodológicas participativas, con el fin de brindar herramientas para el empoderamiento de los estudiantes de bachillerato y licenciatura de la carrera de Educación

Comercial, el cual puede ser implementado tanto en la Escuela de Secretariado Profesional como en la División de Educología. El módulo facilita alternativas innovadoras que fortalecen la gestión docente mediante la formación de verdaderos líderes, capaces de gestionar exitosamente el proceso educativo y todo lo que este conlleva, así como de inspirar a sus estudiantes a adquirir conocimientos y desarrollar sus talentos.

Luego de diseñar el producto, validan el módulo de capacitación sobre liderazgo educativo con aquellos estudiantes de bachillerato y licenciatura de la carrera de Educación Comercial dispuestos a mejorar o desarrollar nuevas capacidades de liderazgo en el ámbito educativo.

Por último, para dejar constancia del proceso de investigación llevado a cabo, las investigadoras presentan el módulo de capacitación validado, propuesta donde incluyen los contenidos idóneos para el desarrollo de capacidades de liderazgo educativo y estrategias didácticas participativas que facilitan su asimilación, lo anterior con el objetivo promover el empoderamiento de los estudiantes en la gestión docente.

Capítulos que comprende la investigación

Este trabajo está compuesto por siete capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I: Introducción. En este apartado se presenta el tema en estudio y la justificación. También, se mencionan los factores que determinan la viabilidad, los beneficios y los beneficiarios de la investigación; asimismo, se formula la pregunta que da origen a la investigación, se exponen los antecedentes que indican la relevancia del estudio y se enumeran los objetivos perseguidos.

Capítulo II: Marco teórico. En este se muestra la revisión teórica hecha, tanto de fuentes primarias como secundarias, las cuales fundamentan cada uno de los ejes temáticos propuestos en la investigación.

Capítulo III: Construcción metodológica. Esta fase expone el enfoque de la investigación, el diseño, los sujetos participantes y los instrumentos utilizados.

Capítulo IV: Recolección de la información. En esta etapa, se aplica cada uno de los instrumentos propuestos en el marco metodológico de la investigación.

Capítulo V: Análisis e interpretación de datos. Se presentan los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados y se realiza el proceso de interpretación de la información recopilada.

Capítulo VI: Creación y validación del módulo. En este capítulo, se detalla el proceso de construcción y validación del módulo de capacitación.

Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones. Esta fase corresponde a las conclusiones a las que llega la investigación a partir de los resultados obtenidos y el análisis de estos. Asimismo, se

exponen diversas recomendaciones consideradas pertinentes para la población participante en este estudio.

Capítulo VIII: Propuesta. Comprende la etapa final de la investigación, brindar un producto: “Modulo de capacitación en liderazgo educativo”.

Planteamiento del problema

Se plantea la siguiente pregunta como problema por investigar dada la importancia y necesidad de que los académicos, discentes y comunidad educativa en general incursionen, conozcan y apliquen la práctica de ser un docente líder:

¿Qué contenidos y estrategias metodológicas participativas se pueden desarrollar para fomentar el liderazgo educativo, con el fin de empoderar a los estudiantes en el nivel de bachillerato y licenciatura de la carrera de Educación Comercial?

Justificación

El liderazgo ejercido por la persona docente se enfoca en la búsqueda de una mejora constante, ya que pretende desarrollar procesos educativos eficientes. Por tal motivo, es significativa su contextualización para comprender que, como menciona Sierra (2016), “el líder educativo transforma la realidad del entorno de manera creativa e innovadora” (p. 116).

En relación con lo expuesto, el paradigma educativo tradicional atraviesa grandes cambios, por esto los académicos actualmente deben afrontar un proceso de enseñanza y aprendizaje lleno de transformaciones. Al respecto, Domínguez (2011) se refiere a cómo históricamente se le otorgaba al docente el poder del conocimiento, pues con anterioridad era el único que poseía la preparación basada en métodos memorísticos y de repetición. Este método se tornaba monótono para los estudiantes porque no les permitía crear diferentes espacios de aprendizaje o explorar más allá de sus saberes; sin embargo, en la actualidad los docentes deben desarrollar sus clases de una manera más fundamentada, dinámica y participativa, debido a que las nuevas generaciones son más exigentes porque tienen más facilidades para acceder a la información. Así, el liderazgo de la persona docente es parte fundamental para afrontar los nuevos retos del proceso de enseñanza y aprendizaje, lo cual debe ir de la mano con las características y necesidades del estudiantado, ya que un buen líder debe poseer la competencia de adaptar el proceso educativo según las peculiaridades del entorno y las de sus discentes.

Los profesores deben ser capaces de promover nuevas experiencias en las aulas, incorporar conocimientos actualizados, y originar la criticidad, la innovación y el dinamismo que motiven a

los estudiantes a ser su mejor versión; de esta manera, será posible crear escenarios educativos creativos e interactivos acordes con las necesidades de los estudiantes contemporáneos. Para lograr lo anterior, el profesor debe adoptar un papel de líder, el cual le permita estar actualizado con los contenidos por enseñar, identificar las necesidades de sus estudiantes, reconocer sus formas de aprender y desarrollar las clases eficientemente, fungiendo como un guía que promueve la inclusión y la no discriminación entre los estudiantes y la construcción de sus conocimientos.

Por tanto, la presente investigación propone realizar un análisis de las capacidades de liderazgo educativo a nivel de bachillerato y licenciatura con el estudiantado de la carrera de Educación Comercial de la UNA, para verificar si estas son fomentadas o es necesario intensificar su abordaje para maximizar el empoderamiento de los futuros graduandos. De este modo, surge la necesidad de formar no solo estudiantes de Educación Comercial con el conocimiento en pedagogía y de las técnicas secretariales, sino estudiantes que tengan la capacidad de ser líderes en los salones de clases.

Abordar la temática es relevante y pertinente, pues esta investigación permite generar un módulo de capacitación en liderazgo educativo, el cual podrá ser aprovechado tanto por la Escuela de Secretariado Profesional como por la División de Educología y los proyectos de formación continua de ambas unidades académicas, de manera que por medio de estos proyectos se le pueda dar aplicabilidad y sostenibilidad en el futuro al módulo de capacitación por proponer. Este insumo ayuda a que la temática de liderazgo educativo pueda ser incorporada o reforzada durante el desarrollo del bachillerato y la licenciatura en Educación Comercial, de modo que les posibilite a los futuros profesionales el desarrollo de competencias de liderazgo que les faciliten desempeñarse exitosamente en el campo laboral y hacer la diferencia en la gestión educativa del país y la sociedad.

Desde el punto de vista metodológico, permite impulsar el desarrollo de competencias de liderazgo para reforzar la gestión docente innovadora y eficiente. Asimismo, ayuda a fortalecer la calidad en el proceso educativo por ser un material beneficioso, tanto para los académicos universitarios como para la persona docente en formación, ya sea de la carrera de Educación Comercial o de otras disciplinas, debido a que brinda a estas poblaciones la oportunidad de ejercer el rol de líder en la gestión del conocimiento en general.

En cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para estudios con situaciones similares a las que aquí se plantean, sirviendo como marco referencial de estas.

Asimismo, posibilita sentar las bases para futuros estudios que surjan partiendo de la problemática especificada.

Finalmente, después de la búsqueda de investigaciones similares y con base en teoría indagada, se comprueba que la investigación propuesta es innovadora para la carrera de Educación Comercial de la UNA, pues se encuentran investigaciones en distintas áreas y países, pero ninguna enfocada a la propuesta formulada por parte de las autoras de esta investigación. Además, demuestra ser valiosa por el contenido brindado para los estudiantes a nivel de bachillerato y licenciatura, con el fin de que se mantengan en constante actualización.

Viabilidad para realizar el trabajo

Al ser una investigación realizada en la UNA, se cuenta con el aval de la Escuela de Secretariado Profesional, mediante el oficio UNA-ESP-CTFG-ACUE-036-2018, donde se indica que la temática propuesta es atinente para llevar a cabo el estudio.

Asimismo, para desarrollar el trabajo, se tiene el recurso tecnológico y humano, ya que las investigadoras cuentan con la capacidad, el conocimiento y el compromiso que han adquirido durante el tiempo de estudio universitario; de igual manera, están en constante capacitación e investigación acerca de la temática.

Además, con base en la revisión de distintas fuentes como buscadores electrónicos, revistas electrónicas, bases de datos y fuentes físicas de bibliotecas públicas, se cuenta con referencias teóricas nacionales e internacionales que aportan a cada eje temático para sustentar la indagación. También, se estudian y se analizan las fuentes de consulta, con el fin de construir la teoría necesaria para fundamentar la investigación.

En cuanto a lo financiero, el proyecto se financia con recursos propios de las investigadoras, para que el trabajo se realice a cabalidad, con todos los costos que esto implique.

Beneficios y beneficiarios de la investigación

Respecto a los beneficios de efectuar un análisis del liderazgo educativo para el empoderamiento de los estudiantes, se encuentra el hecho de proveer a la UNA de una investigación sustentada acerca de la temática en estudio, creando un producto validado que sea de uso para la carrera de Educación Comercial de la UNA. También se abre la oportunidad para futuros interesados de continuar, ampliar o actualizar el tema de investigación.

Asimismo, son beneficiados los académicos de la UNA, la persona docente en formación, los profesores del MEP y los estudiantes en general, pues el módulo de capacitación que surja

como resultado de este trabajo será una herramienta que les facilitará el desarrollo del rol de la persona docente como líder.

Con esta investigación, se brinda una apertura al conocimiento de la temática, porque por primera vez se desarrolla un trabajo final de graduación en la carrera de Educación Comercial de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA en relación con la temática de liderazgo educativo, para fomentar el crecimiento profesional y un mejoramiento de la gestión docente al momento de impartir las lecciones e incluso desde el ejercicio de las diversas prácticas profesionales.

Otro beneficio es que, una vez validado, el módulo de capacitación que resulte de esta investigación podrá ser de ayuda a otras carreras de educación, tanto a nivel nacional como internacional.

También, serán beneficiadas las instituciones educativas de Costa Rica al contar con académicos capacitados en liderazgo educativo, quienes ayudarán a potenciar la excelencia de la labor docente en los centros educativos y ofrecerán mayor calidad en el desarrollo de sus lecciones.

Igualmente, la Escuela de Secretariado Profesional y la División de Educología, ambas de la UNA, porque la investigación aporta material con fuentes actualizadas y con resultados nuevos y validados que pueden ser de importancia para que los profesionales graduados de estas unidades académicas hagan la diferencia en el sistema educativo costarricense.

Por último, la investigación permite a las autoras ampliar sus conocimientos relacionados con el liderazgo educativo, compartirlos con la comunidad académica y obtener el título de Licenciatura en Educación Comercial.

Antecedentes

La UNA tiene el compromiso y la responsabilidad de formar profesionales disciplinados en cada carrera impartida en esta, con habilidades, destrezas y competencias que favorezcan la participación ética, consciente y productiva en la sociedad costarricense; asimismo, de formar líderes que promuevan la creatividad, criticidad y reflexión.

A continuación, se citan algunos ejemplos de investigaciones elaboradas previamente con el tema del liderazgo educativo, para dejar constancia de que el tema es de interés mundial por los diversos aportes que puede ofrecer a la gestión educativa y, además, que dichas investigaciones no presentan una relación directa con el liderazgo educativo en la carrera de Educación Comercial de la UNA.

En cuanto a las referencias a nivel internacional, primeramente, se encuentra la tesis elaborada por Andrea Horn Kupfer (2013), titulada: *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*. Se trata de un estudio de tipo no experimental, realizado en la Universidad Autónoma de Madrid, España, para optar por el grado de doctorado en Innovación y Formación del Profesorado.

En dicha tesis, Horn (2013) profundiza en el personal directivo y cómo este influye directamente en los docentes y estos en los estudiantes; no obstante, en comparación con la investigación en curso, no tiene un enfoque directo con los profesores en formación ni describe las capacidades necesarias para que los futuros educadores puedan ser líderes empoderados en sus clases.

Por otro lado, se ubica una tesis doctoral elaborada por Sergio Garay Oñate (2016) en la Universidad Complutense de Madrid, España, denominada: *Liderazgo y logros en las organizaciones escolares de Chile*. Esta tesis hace referencia al ejercicio del liderazgo que genera consecuencias para los estudiantes y la organización, porque se reflejan los resultados de los aprendizajes, con base en pruebas o la autosuficiencia que tienen los integrantes de los centros educativos (Garay, 2016).

La tesis se enfoca en el análisis del estudiantado como muestra de la investigación, en comparación con el trabajo por desarrollar, donde se efectúa un análisis general de las capacidades de la persona docente líder para posteriormente promoverlas mediante estrategias metodológicas participativas, de manera que los futuros educadores sepan cómo adoptar un rol de liderazgo orientado a la mejora continua del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Como último trabajo internacional, se halla la tesis para optar por el grado de Máster en Gestión Educativa, elaborada por Agapito Ortiz Berrios (2014) en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Honduras, y titulada: *El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, Las Américas Nemezia Portillo y José Cecilia del Valle, Municipio del distrito central*.

El autor menciona en sus hallazgos que los profesionales en educación, con el apoyo de los directores, participaron y colaboraron en la planificación de la estrategia de la institución con el propósito de redefinir la misión, visión y objetivos para la mejora de los procesos de la gestión educativa enfocada en el liderazgo (Ortiz, 2014). A diferencia del trabajo por desarrollar, el cual

pretende que los estudiantes de la carrera de Educación Comercial se empoderen y se capaciten para que el cambio positivo requerido en la educación inicie en las aulas.

A nivel nacional, se encuentra bibliografía que fundamenta la investigación, como por ejemplo, el artículo científico hecho por Guiselle María Garbanzo Vargas y Víctor Hugo (2010) para la *Revista Educación* de la Universidad de Costa Rica, denominado: “Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos”, donde demuestran una contextualización de la demanda de líderes educativos en la sociedad y en la calidad de la gestión de la educación. Este artículo es de gran importancia para la temática en estudio, porque la investigación también busca entender cómo debe ser un líder educativo en la actualidad.

Además, se halla la publicación de la *Revista Gestión de la Educación* de la Universidad de Costa Rica, elaborada por Armando Chacón Mora (2011) y titulada: “Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad”. El estudio habla de cómo Costa Rica necesita rediseñar el currículo educativo para implementar nuevas formas de educar y potenciar el liderazgo.

También, se ubica el artículo denominado: “Influencia del liderazgo pedagógico en la práctica docente” de las autoras Ugalde y Canales (2019), donde se identifica cómo influye el liderazgo en los procesos prácticos en la carrera de Educación Comercial. El artículo está muy relacionado con el proyecto que se está llevando cabo, pues su objeto de estudio es el liderazgo pedagógico y la población en donde se realiza la investigación es la misma que se propone en este proyecto.

Por otro lado, se visita la biblioteca Luis Demetrio Tinoco y la Biblioteca de Educación, ambas de la Universidad de Costa Rica, para indagar en la base de datos de dicha institución en el área educativa. Al respecto, se encuentra material atinente a la presente investigación, en su mayoría tesis y con fuentes actuales correspondientes a los años 2018 y 2019. Algunas de las tesis encontradas son:

Tabla 1

Tesis encontradas en la base de datos de la Universidad de Costa Rica en relación con el liderazgo educativo

Autor	Título	Año
Rojas Aguilar, Jorge David	<i>Influencia del liderazgo en la gestión del Colegio Nocturno Presbítero Enrique Méndez, en el cumplimiento del plan institucional de trabajo.</i>	2018
Sojo Zamora, Marcela	<i>Analizar desde la gestión el estilo de liderazgo de las gestoras y gestores educativos en los centros infantiles de la Universidad de Costa Rica y su incidencia en la cultura organizacional.</i>	2017
Briceño Mendoza, Cindy	<i>Universidad de Costa Rica y su incidencia en la cultura organizacional.</i>	
Navarro Aguirre, Jessica Roxana	<i>Análisis desde la gestión del centro, la influencia que ejerce el liderazgo del gestor en la participación activa y el pensamiento crítico del personal docente y administrativo del Liceo San Francisco, en el desarrollo del plan estratégico.</i>	2017
Vargas Rojas, Lucrecia	<i>Análisis del liderazgo en la labor docente desarrollada en la Escuela General Tomás Guardia Gutiérrez de la Dirección Regional de Educación de Limón, circuito 01.</i>	2018

Nota. Esta tabla muestra la información recolectada sobre tesis referentes a liderazgo educativo en las bases de datos de las bibliotecas de la Universidad de Costa Rica.

Sin embargo, al momento de solicitarlas para su análisis y lectura, estas fueron negadas, debido a que, por razones de espacio en esta universidad, no están disponibles para préstamo al público, medida establecida por tiempo indefinido.

Se consultan también artículos, por ejemplo, el artículo de la revista *Educare* de la autora Monge (2013), denominado: “Liderazgo educativo y retos de la educación superior en el siglo XXI hacia la visión y la educación”, donde se habla de los principales retos de la educación actual, pero de este artículo interesa investigar la parte de liderazgo educativo, que es la relacionada con el actual estudio.

Asimismo, se encuentra la tesis de maestría *Liderazgo pedagógico en la gestión educativa* de los autores Hernán Armando Castro Masís y Dayhanna Chacón Delgado (2016). Esta tesis hace mención del liderazgo pedagógico en la sección técnica nocturna del Colegio Técnico de Puriscal. La tesis se vincula con la investigación en curso debido a que esta analiza el liderazgo pedagógico en un colegio técnico, lugar que podría ser el centro de trabajo para muchos de los futuros profesionales en Educación Comercial, a quienes la presente investigación va dirigida.

La investigación posibilita hacer comparaciones acerca de las capacidades que se fortalecen en el área musical y pueden tener algunas similitudes con la presente investigación; no obstante, el enfoque y la población en estudio son diferentes.

Para finalizar, se llevan a cabo indagaciones a nivel de la Escuela de Secretariado Profesional, en tesis, artículos, libros, entre otras publicaciones, pero no se halla ninguna información similar o relacionada con la investigación en proceso.

Teóricamente, existe una gran cantidad de estudios que identifican el liderazgo como un área fundamental en el ámbito educativo, pudiéndose encontrar diversas investigaciones con la temática del liderazgo. Sin embargo, los temas se dirigen en su mayoría al papel que juega el centro educativo y el director, pero en comparación con la investigación en curso, no buscan el empoderamiento de los futuros profesionales en docencia por medio del liderazgo educativo.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un módulo de capacitación con estrategias metodológicas participativas para fomentar el liderazgo educativo en los estudiantes del nivel de bachillerato y licenciatura de la carrera de Educación Comercial de la Universidad Nacional.

Objetivos específicos

1. Identificar habilidades de liderazgo educativo existentes en el estudiantado del bachillerato y licenciatura en Educación Comercial, así como las requeridas, con el fin de potenciarlas o desarrollarlas mediante un módulo de capacitación.
2. Identificar temáticas relacionadas con el liderazgo educativo en los programas de cursos de la carrera de Educación Comercial de la Universidad Nacional, para determinar el abordaje que tiene esta temática durante la carrera.
3. Establecer contenidos y estrategias participativas idóneas para fomentar el liderazgo educativo en el estudiantado.

4. Diseñar un módulo de capacitación con contenidos y estrategias metodológicas participativas para fomentar el liderazgo educativo.
5. Validar el módulo de capacitación sobre liderazgo educativo.

Capítulo II: Marco teórico

En este capítulo, se define el concepto de liderazgo para luego ser abordado desde el ámbito educativo; de esta forma, se contextualiza el liderazgo propiamente docente en la gestión educativa al ser el tema principal de la investigación y se brinda una descripción de las principales capacidades del educador líder, así como estrategias participativas que facilitan el desarrollo de esas capacidades en los futuros profesionales en educación comercial.

En primera instancia, es necesario mencionar que el mundo continuamente experimenta cambios, por ejemplo, en la actualidad las tecnologías avanzan con rapidez y, como consecuencia de esta situación, las instituciones educativas son más exigentes en cuanto a que los estudiantes sean preparados de manera apropiada para afrontar nuevos retos que se presentan en la sociedad. De este modo, los centros educativos son los encargados de guiar a la población en la implementación de estas transformaciones, por lo tanto, requieren en su equipo de trabajo a personas docentes líderes que motiven y guíen a los estudiantes a desarrollar sus habilidades y a desenvolverse con éxito en todo tipo de ambiente.

Ahora bien, al ser los futuros profesionales en Educación Comercial contratados mayormente por el Ministerio de Educación Pública, se abordan los fines de la educación establecidos por esta institución.

Al respecto, la enseñanza media abarca un conjunto de modalidades destinadas a atender las necesidades educativas de los adolescentes. A efectos de Costa Rica, los fines de la educación media, según la Ley Fundamental de Educación del Ministerio de Educación Pública, comprenden:

- Contribuir a la formación de la personalidad en un medio que favorezca su desarrollo físico, intelectual y moral.
- Afirmar una concepción del mundo y de la vida inspirada en los ideales de la cultura universal y en los principios cristianos.
- Desarrollar el pensamiento reflexivo para analizar los valores éticos, estéticos y sociales; para la solución inteligente de los problemas y para impulsar el progreso de la cultura.
- Preparar para la vida cívica y el ejercicio responsable de la libertad, procurando el conocimiento básico de las instituciones patrias y de las realidades económicas y sociales de la Nación.

- Guiar en la adquisición de una cultura general que incluya los conocimientos y valores necesarios para que el adolescente pueda orientarse y comprender los problemas que le plantee su medio social.
- Desarrollar las habilidades y aptitudes que le permitan orientarse hacia algún campo de actividades vocacionales o profesionales (Ley n.º 2160 de 1957, art. 14, CR).

Es preciso que los futuros profesionales en educación comercial asuman múltiples responsabilidades con el fin de orientar apropiadamente los procesos educativos e implementen estrategias a partir de las cuales demuestren sus capacidades de liderazgo en la gestión educativa para alcanzar los fines y objetivos tanto de la educación costarricense según el MEP como de otras instituciones parauniversitarias, universitarias, empresariales u otras donde puedan llegar a trabajar como facilitadores de aprendizaje. Todo lo anterior les será posible conociendo y potenciando las capacidades de liderazgo propias de su rol docente.

En un mundo en el que las tecnologías y el conocimiento avanzan de forma acelerada, y las instituciones educativas deben saber afrontar de manera oportuna los retos que se presentan, resulta necesario conceptualizar el término *gestión educativa* y qué implica, al ser uno de los principales ejes temáticos de la investigación. Su clarificación permite entender cómo se relaciona con el liderazgo educativo y su relevancia para que las instituciones puedan adaptarse al entorno cambiante en donde se encuentran inmersas.

Gestión educativa

El término *gestión educativa* es muy amplio, incluso Martínez (2015) lo clasifica en cuatro ámbitos, a saber: educativa, institucional, escolar y pedagógica; debido a esto, y para contextualizar apropiadamente según lo buscado por esta investigación, se analizan conceptos de diferentes autores.

En primer lugar, un estudio realizado por el Vélez (2008) señala:

La gestión educativa es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico (p. 27).

Es necesaria una gestión oportuna y el empoderamiento de la persona docente para hacer la diferencia en el sistema educativo costarricense, de manera que se debe fomentar una

implementación de directrices orientadas al mejoramiento de la calidad de la educación y acciones en cuanto a la formación y actualización de los académicos, pues con el objetivo de que los profesores estén preparados para las exigencias de la gestión educativa en la etapa tecnológica de la actual cuarta Revolución Industrial, deben desarrollar nuevas habilidades y empoderarse por medio del liderazgo para conseguir ser un ente transformador y guía de este proceso.

En la actualidad, la cuarta Revolución Industrial es uno de los temas más relevantes a nivel mundial debido al impacto de la digitalización y automatización en los procesos productivos (Gómez, 2019). Dicho tema tiene gran impacto en el ámbito educativo, ya que ubica tanto a la persona docente como al estudiantado en una nueva etapa de desarrollo y transformación gracias a la entrada de la era digital e inteligencia artificial en la vida cotidiana.

En general, en el mercado laboral son afectadas las ocupaciones que tienen posibilidad de ser ejecutadas por máquinas con inteligencia artificial. Por esta razón, surge la preocupación de que la labor de la persona docente pueda llegar a ser automatizable; sin embargo, según el artículo de Gómez (2019), titulado “Habilidades para ser empleado en la cuarta revolución industrial”, algunos directivos y profesores de la Universidad EAFIT concuerdan en que para evitarlo, los docentes tienen el desafío de aprender a crear métodos con el propósito de entregar a los estudiantes formación para toda la vida, ayudarlos a encontrar sus habilidades, estar en constante actualización, además de poseer la capacidad de ser flexibles para aprender y reaprender constantemente.

También, el profesor Orejuela (como se citó en Gómez, 2019) menciona otras competencias que debe poseer la persona docente:

Desarrollar un pensamiento crítico que permita identificar la calidad, veracidad y relevancia de la información, también poseer un pensamiento sistémico capaz de ver los fenómenos en su complejidad reconociendo las ventajas y desventajas, los límites y los alcances, las ganancias y las pérdidas. La capacidad para resolución de problemas, tomar decisiones eficaces, trabajar en equipos virtuales, la creatividad, la recursividad y el relacionamiento en el trabajo con otros, son otras habilidades (párr. 9).

Por lo tanto, en cuanto a la cuarta Revolución Industrial y su impacto en la gestión educativa, no hay problema en que haya transformaciones, siempre y cuando los actores cuenten con interés y compromiso por desarrollar las habilidades y destrezas requeridas por las nuevas formas de educación. Así, los profesionales en docencia en formación tendrán que convivir de

manera equilibrada con las tecnologías orientadas a la informática como las TIC, la robótica, la inteligencia artificial y la realidad virtual, además de las relacionadas con la inteligencia emocional, la cual implica otro tipo de habilidades y destrezas humanas importantes requeridas para desarrollar un adecuado liderazgo en las aulas presenciales o virtuales.

Con el objetivo de que la educación muestre mejoras continuas, se requiere un compromiso que fortalezca el desarrollo de competencias, tal y como lo indica Cortés (2016):

La gestión educativa se constituye de procesos organizados que proyectan el logro de los objetivos y metas planteadas, a corto y mediano plazo. Una gestión efectiva requerirá de planificación, implementación, fiscalización y evaluación de los procesos que conduzcan a la obtención de resultados prácticos, acordes con la evolución e inserción en el mundo actual. Una gestión educativa efectiva es la clave para el éxito y permanencia de los participantes de este gran proyecto. Es fundamental lograr que todos se involucren para lograr lo que se quiere y así, mejorar permanentemente (p. 143).

Es preciso comprender que la gestión educativa se fomenta desde diferentes ámbitos y está ligada estrechamente a las acciones que realiza un grupo de personas orientadas por un líder.

Asimismo, la gestión educativa es entendida por Rico (2016) como: “El colectivo de recursos, ideas, propuestas y demás dependencias existentes en una institución, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos para el desempeño eficaz, eficiente y efectivo de la institución” (p. 57). La definición brindada es muy apropiada, porque de manera puntal relaciona el concepto de gestión educativa con acciones ejecutadas para el logro de los diversos objetivos de la educación.

Por su parte, contar con una buena gestión educativa, de acuerdo con Torres (2015), facilita “que se lleve a cabo una excelente gestión institucional, gestión escolar y una buena gestión pedagógica, que son las que conforman globalmente a la gestión educativa” (párr. 22).

De este modo, la gestión educativa abarca todo en cuanto a procesos educativos y administrativos dentro de la institución se refiere, los cuales en conjunto aseguran la efectividad y mejoramiento del sistema.

Ahora bien, considerando la educación como el contexto donde se genera este proyecto de investigación, se desarrolla el concepto de liderazgo mediante definiciones de distintos autores; posteriormente, se enfatiza el término en el ámbito educativo.

Liderazgo

A lo largo de los años, muchos autores han abarcado el tema del liderazgo, por consiguiente, existen diversas definiciones acerca del mismo, las cuales pueden variar según la perspectiva desde la que se analice, pero en esencia es:

El conjunto de habilidades-destrezas de manejo, que un individuo tiene para influir en la forma de actuar de las personas o en un grupo determinado, ocasionando que estos se desempeñen con entusiasmo, alrededor del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas (Hutchinson, 2014, p. 29).

En la actualidad, el liderazgo ha cobrado gran importancia para las organizaciones, grupos de trabajo e instituciones educativas; sin embargo, es preciso comprender claramente el concepto de dicha palabra. Así, Vázquez et al. (2014) explican:

Liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce y quienes son sujetos a ella, hablamos del líder y de sus seguidores; la influencia ejercida implica que debe producirse algún cambio en los seguidores, ya sea en su motivación, competencias, carácter (...) todo ello provocado como consecuencia de algún acto realizado por el líder (p. 81).

De acuerdo con lo anterior, el líder debe lograr algún cambio en las personas en las cuales ejerce su influencia y contar con ciertas capacidades que le permitan ejercer esa influencia y credibilidad en los demás. Una de las razones por las que el liderazgo ha adquirido relevancia en los últimos años, es que el mundo globalizado se transforma constantemente y, con esto, las competencias humanas también deben sufrir transformaciones para adaptarse al entorno.

Hoy el comportamiento humano es más volátil e impredecible, lo cual le ha dado un espacio significativo a la figura del líder, quien procura un seguimiento positivo y comprometido con los copartícipes de los procesos.

Para Chiavenato (2017), el liderazgo es “La función de administrar. Dirigir el equipo, orientar a las personas, las metas y objetivos establecidos, abrir nuevos horizontes, evaluar el desempeño y proporcionar realimentación e incentivos” (p. 188).

El liderazgo está fuertemente asociado a la toma de decisiones correctas y a la capacidad de influir sobre las interacciones humanas, así como a brindar herramientas necesarias para que las personas puedan trabajar libres y autónomas.

Según Chiavenato (2017), el liderazgo es todo aquel proceso que puede influir sobre las personas para que logren el cumplimiento de las metas y objetivos; además, se centra en la creatividad y la innovación por medio del aprendizaje y el cambio constante. Por lo anterior, de acuerdo con la labor del líder, el proceso es renovador, conductor, y facilitador del aprendizaje y el cambio.

Las definiciones ofrecidas son una recopilación de autores que coinciden en que la capacidad del líder es guiar de forma natural y conseguir los objetivos para mejorar el rendimiento de los procesos y las personas; también, las teorías coinciden en algunas competencias personales que se deben poseer para llegar a ser un buen líder y cumplir adecuadamente con este rol.

Lo expuesto se toma como base en esta investigación, entendiendo el liderazgo como la influencia ejercida sobre un grupo de personas para lograr un objetivo común. Cuando existe liderazgo, se habla de que interactúan varias partes: el líder quien es el encargado de guiar el proceso y el grupo de trabajo con el cual se desarrollan y se cumplen los objetivos planteados.

La persona docente, además de ser un profesional que dirige un proceso, debe saber gestionar, innovar, guiar, interceder, motivar y ejercer un rol transformador; es decir, debe poseer una serie de características y capacidades que le permitan desarrollar un liderazgo efectivo.

Los conceptos descritos posibilitan comprender el liderazgo en general, pero a efectos de esta investigación, es preciso adentrarse en el concepto de liderazgo educativo, centrando así el tema en el contexto de estudio, y el liderazgo docente, pues es el que deben ejercer en las aulas los futuros profesionales en Educación Comercial de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA.

Liderazgo educativo

Según la Organización del Bachillerato Internacional (2007, citada por Castro y Chacón, 2016), el liderazgo educativo es “la gestión eficaz de los recursos (personas, tiempo y dinero) para lograr una mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje que permita llevar a la práctica los objetivos fundamentales del colegio” (p. 1).

Es necesario que el líder propicie mejoras en las instituciones educativas y despierte el interés por promover espacios de aprendizaje que respondan a las necesidades de la sociedad, haciendo uso eficiente de los recursos en pro del logro de las metas institucionales. Según Elmore (2010, citado por Bolívar, 2011), “el liderazgo educativo consiste esencialmente en crear,

alimentar y desarrollar la capacidad de los docentes y estudiantes para que se involucren en un buen aprendizaje” (p. 254).

Un líder educativo es aquel capaz de influir positivamente en las personas, con el objetivo principal de mejorar los resultados a nivel institucional y aumentar la equidad de la educación.

El término liderazgo educativo está vinculado con la gestión administrativa realizada en el sector educativo y los cambios o mejoras que, desde la dirección, se puedan incorporar al proceso en general, sea este administrativo o académico.

Pero las transformaciones en la educación no solo se consiguen desde la dirección de la institución, sino que de igual modo se forjan desde las aulas, por lo cual es importante que el académico también sea un líder capaz de desarrollar y guiar el proceso enseñanza y aprendizaje exitosamente. En otras palabras, las prácticas de la persona docente deben ajustarse al objetivo general de la educación, a saber, mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje; asimismo, promover una educación más crítica y dinámica con el fin de fomentar que el estudiantado incorpore nuevos aprendizajes en su diario vivir y esté en constante actualización, es decir, profesionales con las capacidades para educar de manera creativa e innovadora.

Para Flores y Carballo (2018):

El liderazgo educativo es una oportunidad para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas de aula, porque evidencia la necesidad de desarrollar un liderazgo efectivo que propicie sistemáticamente la reflexión colaborativa entre pares, como una estrategia que posibilite la reconstrucción de las creencias pedagógicas de directivos, directivas y docentes (p. 52).

Liderazgo docente

Contextualizar dicho término permite conocer las capacidades, las características y el perfil de líder que deben poseer los profesionales de la educación. Hablar de liderazgo docente es mencionar lo realizado por cada profesor en sus clases y en la comunidad estudiantil en general. Cabe resaltar que los centros educativos cuentan con el director, quien también es visto como una figura de liderazgo, pero esta investigación se centra en el liderazgo de la persona docente y cómo influye en su entorno educativo.

Con el propósito de comprender mejor la definición propuesta y considerando el liderazgo docente, se toma en cuenta la opinión de algunos autores.

Debido a los cambios actuales, los entornos educativos demandan una transformación en el paradigma de la enseñanza, hoy el estudiantado requiere profesionales en docencia más empoderados y con mayor liderazgo, como lo señalan Argos y Ezquerro (2014):

Para que los estudiantes se vean beneficiados con todas las herramientas que el sistema educativo les puede ofrecer, para que salgan preparados para la vida es necesario que los docentes presenten aquellas características relacionadas con el objetivo del liderazgo, que se basa en desarrollar al máximo las capacidades de las personas que están a su cargo, procurándoles así posibilidades de llegar a la perfección de sus aprendizajes, por un lado, y lograr su avance profesional por otro (p. 135).

El liderazgo en la persona docente tiene un papel fundamental en el desarrollo de las competencias de los estudiantes; los profesores, desde su campo de acción, pueden colaborar a que el estudiantado se interese más por los aprendizajes y, de forma individual, se involucren en su propio proceso de aprendizaje.

Según Vera (2013), liderazgo docente es “la capacidad de ejercer una influencia positiva en los alumnos para ayudarles a alcanzar su autonomía. Por eso, el verdadero líder debe influir en sus estudiantes de la manera positiva” (p. 5).

Las prácticas del profesional en docencia deben adecuarse al objetivo general de la educación y a los objetivos específicos de la institución para la que trabaja, con el fin de asegurar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje. Asimismo, el profesor debe promover una educación crítica y dinámica, y estar en constante actualización, en otras palabras, tener las capacidades para educar de manera creativa e innovadora con base en contenidos acordes a la realidad mundial, lo anterior para fomentar en los estudiantes la asimilación significativa de nuevos conocimientos, así como su incorporación en la vida diaria.

Mediante estrategias de liderazgo docente, es posible lograr la motivación en el estudiantado, lo que potencia la consecución de aprendizajes más significativos. El liderazgo docente implica la existencia de un vínculo entre el académico y el discente que se nutre de la influencia positiva producida por la persona docente, lo cual influye para que el proceso de la educación sea más productivo y el estudiantado interiorice mejor sus aprendizajes.

El líder

Se puede identificar un líder en un grupo cuando se percibe esa persona más activa y desempeña un papel protagónico al impulsar el comportamiento de otros hacia el objetivo en común.

La labor del líder se centra en influir en las personas para conseguir que todos en su mayoría trabajen por alcanzar una meta propuesta, de esta forma lo menciona Gómez (2008, como se citó en Giraldo y Naranjo, 2014):

Es toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos (p. 16).

Es decir, aquellos que motivan e impulsan a desarrollar capacidades de un conjunto de personas en beneficio del éxito o cumplimiento de objetivos en común.

A continuación, se describen algunos tipos de líder, los más relevantes a efectos de esta investigación. Estas descripciones son de gran ayuda para conocer teóricamente las capacidades y características de cada uno.

Tipos de líder

Líder carismático. Para entender el significado de líder carismático, en primer lugar se analiza la palabra *carisma*, la cual según la Real Academia Española (2018) es definida como: “Especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar o don gratuito que Dios concede a algunas personas en beneficio de la comunidad” (párr. 1).

Con respecto a la definición anterior, el significado adaptado a la docencia se interpreta como que el profesor es un líder carismático con la capacidad de atraer y fascinar a sus estudiantes, lo cual se considera en alguna medida como un don especial o divino.

Para Ganga y Navarrete (2014), el líder carismático tiene “capacidades especiales para transformar a las personas y encantarles al punto de lograr compartir plenamente los propósitos que se han planteado” (p. 461).

Resulta necesario reflexionar acerca de la relevancia de que los profesionales en docencia tengan este tipo de liderazgo, porque si el educador cuenta con el don de encantar al estudiantado y así hacer que ellos se involucren participativamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje,

esto repercutiría en el compromiso e interés de los discentes en su propia formación, sabiendo que sus esfuerzos los llevarán a conseguir objetivos mayores.

El líder carismático debe focalizar su influencia de manera positiva en el ámbito educativo, ya que, de acuerdo con Muñoz et al. (2016), la relación educador-educando debe:

Construir vínculos sanos y nutritivos, por ejemplo, desafiando a sus educandos lo suficiente para permitir visualizar logros altos, de manera que éstos vean para sí mismos condiciones de desarrollo; facilitar condiciones de seguridad desde el discurso, partiendo de la premisa de que construye ambientes de confianza para el aprendizaje y desde lo comunicativo, por ejemplo, recurriendo más a la pregunta o a la incertidumbre (pp. 78-79).

Como lo señala el texto anterior, en la educación se visualiza a la persona docente como un transformador, una figura de referencia por seguir o figura de apego, esta es la razón por lo cual el educador debe ejercer su liderazgo con la conciencia de que cada enseñanza brindada debe ser de manera responsable para que esta pueda repercutir de modo positivo en el aprendizaje de la persona estudiante.

Mora (2015) afirma que un líder carismático “debe desarrollar una relación con los subordinados, basada en la cordialidad, amabilidad y encanto” (párr. 3). Por otra parte, el autor también expresa que “cuando un líder tiene carisma, no solo lidera, sino que hace que le sigan y quieran seguir” (Mora, 2015, párr. 4).

Por lo tanto, poseer carisma en el campo educativo es de gran importancia, pues con esta característica el educador motiva, crea vínculos de confianza e influye en sus estudiantes y los inspira. Además, puede ser un gran apoyo para alcanzar sus metas tanto en el campo escolar como personal.

Por otro lado, si hay carisma, el clima en el aula se torna más ameno y esto provoca una incidencia positiva en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Líder natural. A lo largo de la historia de la humanidad, las personas han tenido la necesidad de acudir a una figura o figuras que influyan en los grupos humanos. La sociedad siempre ha buscado líderes, en algunos casos para orientar, en otros para dominar o transformar.

Orellana (2019) define el liderazgo natural como “una forma de liderazgo cuya característica base está presente en todos los estilos de liderazgo. Tiene relación con tomar iniciativa y control sobre una situación u objetivo, independiente a las formas que en el camino puedan incorporarse” (párr. 2).

Es decir, un líder natural es la persona que toma la iniciativa en todos los aspectos y el control de la situación que se le presenta, sin importar las implicaciones en su desarrollo.

En la actualidad, el estudio del liderazgo sigue despertando un amplio interés en la sociedad y, por esto, la temática está en constante actualización.

El liderazgo, por lo general, ha sido sinónimo de grandes nombres como es el caso de Mahatma Gandhi, Juan Pablo II, la Madre Teresa de Calcuta, entre otros líderes, quienes han ejercido gran influencia y han forjado mucho de lo que el mundo es en la actualidad; así, pueden considerarse como líderes naturales.

El liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia ocurrido entre el líder y sus seguidores. Asimismo, el papel de líder no está reservado solo para los altos jefes de las compañías o las personas con muchos estudios o adineradas, cualquiera es un gran líder en potencia, pero se requiere del reconocimiento de sus habilidades para reforzarlas. Un ejemplo de liderazgo natural es cuando en las comunidades se observan personas que muchas veces no tienen estudios o experiencia laboral, pero sí claridad acerca de lo que necesita el pueblo e influyen a los demás por el bien de la colectividad, logrando así la toma de decisiones significativas y el desarrollo de proyectos comunales.

Orellana (2019) también menciona:

Los líderes naturales pueden tener distintos propósitos; tomar iniciativa para solucionar un problema y llegar a consensos, hacerse notar entre un grupo de personas, proponer una idea y convencer para que se lleve a cabo, por nombrar algunas. Pero todas tienen en común algún propósito, más o menos altruista, por tomar acción sobre una situación (párr. 3).

Ejemplo de profesores líderes naturales son aquellos a quienes los estudiantes acuden para comentarles sobre sus problemas o solicitarles consejo vocacional o su opinión sobre alguna situación personal; han ganado de alguna manera la confianza del estudiantado y su influencia y opinión es relevante para la toma de decisiones de los discentes. De igual modo, es ese profesional en educación que siempre está presente en la organización de actividades escolares; tiene grandes ideas, liderazgo, iniciativa e innovación; además de involucrar al educando en el aporte de ideas y la construcción de actividades y proyectos.

Líder transformacional. El líder transformacional busca que los estudiantes posean una nueva percepción, un cambio radical en el pensamiento y comportamiento, para realizar una transformación permanente. Según Contreras y Barbosa (2013, como se citó en Sardon, 2017), “El

líder transformacional es reflexivo, proactivo, dinámico y persuasivo, que genera conciencia en sus seguidores para el logro de metas colectivas y resultados notables” (p. 296). En otras palabras, es un tipo de líder capaz de cambiar la forma de actuar, precedido de la innovación en cómo se piensa, siente y actúa.

El liderazgo transformacional es necesario en las instituciones educativas, debido a que en estas se requiere de líderes que faciliten y potencien procesos de transformación y adaptación al cambio, tal y como lo mencionan Pérez et al. (2017): “(...) un líder transformacional que se apoye en características tales como brindar aliento, inspirar una visión compartida, servir de modelo, desafiar los procesos y por sobre todo, habilitar a los subordinados para actuar y propiciar la transformación” (p. 57).

El liderazgo transformacional es considerado uno de los más adecuados para promover el cambio e innovación, es decir, el líder es un orientador que construye relaciones basadas en la confianza, con la finalidad de mejorar los niveles de rendimiento y satisfacción de las personas, cuestionando lo tradicional e impulsando el aprendizaje, el compromiso, así como la participación de los individuos y de los grupos, ya que inspira a las personas a alcanzar sus propios objetivos.

Cruz-Ortiz et al. (2013, como se citó en Sardon, 2017) indican que “El líder transformacional inspira a los seguidores a superar sus propias expectativas, logrando más de lo que de sí mismo podían esperar en un principio” (p. 296).

El ser un equipo docente-alumno se convierte en una herramienta de innovación capaz de transformar realidades. Cabe destacar la labor que cumple un líder transformacional; al respecto, Pearce et al. (2003, como se citó en Vázquez, 2013) expresan que este “potencia los deseos de los seguidores, que logran metas y un desarrollo continuo, al mismo tiempo que promueve la mejora de los grupos y la organización” (p. 78).

Existen muchas características presentes en el liderazgo transformacional. De manera resumida y según Sardon (2017), algunas de estas son:

- **Influencia idealizada.** Líderes transformacionales se convierten en modelos a seguir, son admirados, respetados y confiables. O sea, si se enseña con liderazgo, se transmitirán esos conocimientos a las siguientes generaciones; líderes imitando líderes.
- **Motivación inspiradora.** Una de las principales características de los líderes transformacionales es que con sus comportamientos y sus actitudes motivan a las personas

que están a su alrededor. Despiertan el espíritu de equipo, optimismo y entusiasmo; además, convierten los ideales a una visión a futuro.

- Estimulación intelectual. Un líder transformacional estimula las capacidades innovadoras y creativas de sus seguidores por medio del cambio de técnicas y metodologías, estableciendo diferentes límites y resolviendo problemas para el hallazgo de nuevas soluciones.
- Consideración individualizada. El líder reconoce diferencias individuales entre las necesidades y deseos de cada persona, asimismo demuestra aceptación en aquellas diferencias.

Líder participativo. El participar es principalmente un intercambio de ideas y pensamientos, ya sea una negociación en un grupo o una forma de asumir un rol para llegar a un objetivo en conjunto. La Real Academia de la Lengua Española (2018) define el concepto de *participar* como “compartir, tener las mismas opiniones, ideas, etc., que otra persona. Participa de sus pareceres” (párr. 1).

Se puede decir que el participar es una parte esencial en la labor de un líder. Morales (2017) afirma:

El liderazgo participativo es el que permite trabajar en equipo, teniendo una interacción entre miembros del grupo, escuchando y analizando ideas para cumplir objetivos y metas establecidas y llegar a tomar decisiones que resuelvan problemas, fomentando responsabilidad, respeto, confianza y seguridad a un futuro buen líder (p. 13).

Es necesario conocer las distintas características del liderazgo participativo, enumeradas por Irigaray (2020):

- Tratamiento de conflictos: El líder debe tener la habilidad de escucha para lograr entender las diferencias y conflictos que existan en su grupo.
- Alta motivación: Propiciar un ambiente participativo que sea sano, positivo y donde se acepten sugerencias de los miembros.
- El esfuerzo es compartido: Cuando hay un objetivo en común, se trabaja en equipo y no se fomenta la competencia entre los miembros.
- Responsabilidad: Todos los miembros de un modelo participativo deben tener presente el sentido de la responsabilidad, al ser parte esencial para guiar y entender el rol que desempeñan.

A continuación, se anota una serie de ventajas expuestas por Morales (2017), las cuales pueden generar el liderazgo participativo:

- Brinda las mismas oportunidades para todos. Un líder debe preocuparse por el bienestar de todo el grupo que tiene a su cargo y ser capaz de otorgar las mismas oportunidades a todos sus estudiantes.
- El liderazgo participativo es una forma efectiva de lograr un ambiente de confianza en las aulas con el fin de impedir discusiones y competencias negativas.
- Garantiza que todos se puedan sentir bien anímicamente. La persona con liderazgo participativo debe mantener un ambiente saludable para todos los miembros del grupo, evitar las exclusiones y buscar la manera en que todos se puedan sentir y llevarse bien.
- Fomenta la participación de todos. La participación es una parte importante en este estilo de liderazgo. Como su nombre lo indica, la participación debe ser activa tanto por parte del líder como de los miembros del grupo; todos deben tener un objetivo en común donde esté presente la igualdad entre las labores de los miembros del grupo.

Desarrollo del liderazgo

Los seres humanos son seres sociales, relacionarse con otros es necesario para convivir, comprender distintos puntos de vista y crecer como persona. Por esta razón, es fundamental poseer habilidades sociales que les permitan interactuar con un comportamiento apropiado según el tipo de las situaciones generadas.

En cuanto a esto, una persona líder transmite de manera estratégica los objetivos que se deben trazar para la consecución de las metas propuestas.

Ahora bien, de acuerdo con Goleman (2013):

Los grandes líderes nos hacen avanzar. Encienden la pasión y despiertan lo mejor que llevamos dentro. Cuando tratamos de explicar por qué dan tan buenos resultados hablamos de estrategia, visión o ideas con garra, pero en realidad es mucho más sencilla: el buen liderazgo se sirve de emociones (p. 91).

Por lo tanto, la persona docente en su ejercicio debe mostrar ciertas actitudes y conductas que le permitan relacionarse de manera efectiva con los estudiantes. Además, estas actitudes y conductas ayudan al profesor a resolver situaciones adecuadamente, le facilitan expresar sentimientos y opiniones, así como a respetar estas cualidades en alguien más.

Lev Vigotsky (como se citó en Ramírez, 2017) señala que “Mediante la interacción con compañeros y adultos más conocedores, estas habilidades ‘innatas’ se transforman en funciones mentales superiores” (p. 45).

Con base en el enunciado anterior, se comprende la importancia de que los educandos sean guiados en el proceso de enseñanza y aprendizaje por un profesional en docencia que posea las correctas capacidades y habilidades para mediar el proceso educativo. Esta mención de Ramírez (2017) también puede ser aplicada en el desarrollo del liderazgo, ya que si una persona presenta capacidades de liderazgo innatas y se rodea de individuos con mayor dominio en la temática, incrementará el conocimiento y será percibido como líder por otros.

Si bien es cierto, como se expuso, hay diferentes tipos de líderes y algunos desde el nacimiento, cualquier académico puede proponerse potenciar sus capacidades de liderazgo mediante el desarrollo o fomento de habilidades que le posibiliten ejercer esa influencia de manera eficaz y positiva en los discentes.

Tracy (2015), a raíz de muchos estudios que realizó a lo largo de su vida, explica: “Lo que descubrí es que los líderes se hacen, no nacen” (p. 5). De acuerdo con lo anterior, como cualquier otra destreza, el liderazgo se puede aprender, solo se requiere de interés y disciplina en la temática.

Maxwell (1998) menciona en su libro las 21 leyes irrefutables del liderazgo; un ejemplo de esto es el profesor que observa características de liderazgo en un discente, las cuales ni el mismo estudiante reconoce, pues en muchos casos los líderes natos no reconocen sus capacidades ni virtudes. Es ahí cuando el profesor motiva a su estudiante a reconocer y potenciar esas habilidades, lo insta a leer libros, escuchar audios, asistir a seminarios y anotar las verdades de oro para usarlas en el futuro.

Según este ejemplo, una persona con disciplina y constancia puede convertirse en líder reconociendo, potenciando o desarrollando lo necesario para serlo.

Entonces, de acuerdo con Zapata (2014), el único requisito para llegar a ser un buen líder es:

La voluntad de querer serlo, ya que de allí parte la autoformación basada en la búsqueda personal de material que permita el conocimiento de las prácticas inteligentes que desarrollaron los líderes que han logrado dejar huella y por otro lado la capacitación formal basada en seminarios, cursos y otros (p. 4).

Al saber el impacto positivo que el liderazgo docente puede tener en el proceso de enseñanza y aprendizaje, es necesario que los futuros profesionales en educación comercial conozcan cuáles son las capacidades que los harán aptos, con el propósito de ser guía e influencia constructiva para los estudiantes y, de este modo, propiciar un ambiente educativo beneficioso y el cumplimiento de los objetivos institucionales y nacionales, además de potenciar las capacidades y los logros de sus discentes.

A continuación, se exponen algunas de las principales capacidades de liderazgo docente, pero antes se brinda una breve descripción de los términos *habilidades* y *capacidades*, para contextualizarlas al tema desarrollado.

Habilidades y capacidades

La Real Academia Española (2019) entiende como habilidad la “capacidad y disposición para algo” (párr. 1).

Ahora bien, Rivera (2016) define capacidad como “particularidades de la personalidad que resultan indispensables para la realización con éxito de una actividad, las capacidades no son innatas, pueden ser adquiridas” (p. 393).

Por su parte, Ibáñez (2017) (quien se basa en el modelo de Nussbaum relacionado con las capacidades internas como rasgos de la personalidad) detalla que se trata de “rasgos y de aptitudes entrenadas y desarrolladas, en interacción con el entorno social” (p. 328).

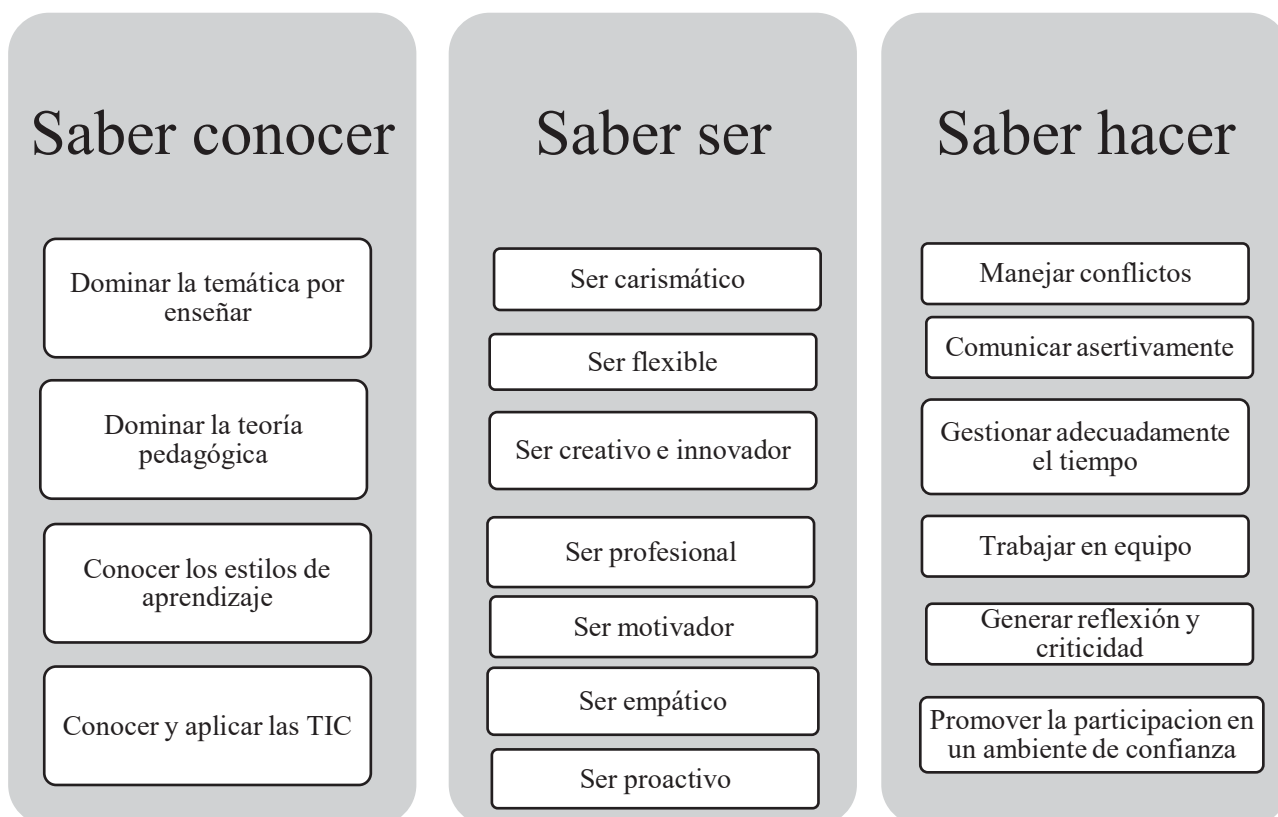
Con base en lo anterior, las capacidades son un conjunto de características, actitudes y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea, y pueden ser innatas o irse formando poco a poco, el resultado dependerá del interés de cada sujeto, su personalidad y sus particularidades.

A efectos de esta investigación, se establece una estrecha relación entre los conceptos de *capacidad* y *competencia*. Ambos conceptos se complementan, pues “se necesita ser capaz para ser competente; la capacidad se demuestra siendo competente” (Mentxaka, 2008, p. 82). Por ejemplo, cuando las personas logran capacidades como: comunicación efectiva, correcta administración del tiempo de exposición, creatividad para compartir información, dominio de la temática por exponer, modulación de la voz, apropiado manejo del espacio, entre otras, y conforme más las practiquen y potencien, podrán realizar presentaciones orales cada vez más estructuradas como ponencias o conferencias y se podrá afirmar que han desarrollado la competencia de hablar eficazmente en público.

Con la definición de las capacidades requeridas para ser líder, las autoras están identificando y presentando lo necesario con el propósito de que una persona docente desarrolle la competencia de liderazgo. Para mejor comprensión de estas capacidades, las autoras realizan una categorización de las mismas; al respecto, toman en cuenta los tres saberes propuestos por Belykh (2018), los cuales son saber conocer, saber ser y saber hacer, y con base en estos saberes y en la investigación hecha, se proponen las capacidades requeridas por un profesional en educación comercial para desarrollar la competencia del liderazgo educativo.

Figura 1

Capacidades en liderazgo educativo divididas en tres categorías



Nota. En esta figura se muestran las tres categorías en las que se dividen las capacidades de liderazgo educativo. Elaboración propia.

Inicialmente, se abarca cada una de las capacidades contenidas en las tres categorías propuestas, y se explica cómo influyen en el rol de liderazgo de la persona docente.

Capacidades de conocimiento (ámbito cognitivo–saber conocer). Para Muñoz (2018), “hace relación a los procesos de desarrollo cognitivos y mentales desarrollando así capacidades para aprender permanentemente” (párr. 2).

Dominar la temática por enseñar. El objetivo de la educación en la actualidad es la formación de profesionales altamente capacitados en su área de especialidad; para alcanzar este objetivo, es indispensable que los profesionales en docencia tengan dominio avanzado de los conocimientos que imparten, procuren mantenerse actualizados y enriquezcan el desarrollo de las distintas temáticas con ejemplos de la vida real para que sus estudiantes logren aprendizajes más significativos. Según Martín et al. (2013), un docente “debe ser capaz de organizar y jerarquizar los contenidos” (p. 5).

La persona docente que domina los contenidos es un profesional, quien es “competente para transformar contenidos que provienen de fuentes diversas, entre ellas las diferentes disciplinas, y elaborar propuestas de conocimiento escolar” (Martín et al., 2013, p. 16). Asimismo, al conocer la relación de los contenidos que enseña con la realidad y al dominar los contenidos de las disciplinas que enseña, demostrará tener una de las cualidades esenciales para ser un docente líder.

Dominar la teoría pedagógica. Si bien es cierto, el dominio de los contenidos del curso es indispensable, esto pierde valor si la persona docente no sabe cómo compartir esos conocimientos con sus educandos; no es solo conocer mucho sobre teoría, sino ser un mediador efectivo para que los discentes puedan también asimilar la materia estudiada. Así, además de conocer a profundidad los temas por impartirse en clase, los profesionales en educación deben tener una amplia formación pedagógica para saber cómo mediar en el proceso educativo, porque esto les brindará mayor seguridad ante un grupo, confianza, mejor comunicación para explicar y las clases se pueden desarrollar en ambientes más aptos y creativos. Ortiz (2013) explica:

El proceso pedagógico define todas las técnicas conscientes, organizadas y dirigidas a la formación de la personalidad que establece relaciones sociales activas entre educador y educandos, entre la influencia del educador y la actividad del educando. Por lo tanto, el proceso educativo, proceso de enseñanza y proceso de instrucción constituyen procesos pedagógicos (p. 45).

Como se expuso, si no se usan las estrategias pedagógicas adecuadas con los estudiantes, pueden no lograrse los objetivos del proceso de enseñanza y aprendizaje, aunque el académico sea

muy conocedor en su área. Según Ortiz (2013), el proceso pedagógico “sirve para analizar, interpretar, comprender, orientar, dirigir y transformar la educación” (p. 46). Por este motivo, los docentes líderes deben contar con la capacidad de dominar la teoría pedagógica, lo cual significa que conocen la didáctica específica para enseñar una asignatura en particular, sin dejar de lado su toque personal como profesionales en docencia.

Conocer los estilos de aprendizaje. Los estilos de aprendizaje o estilos cognitivos para muchos autores se vinculan con la manera en que más se le facilita a una persona el aprender.

Históricamente, muchos autores han propuesto una definición para el término *estilos de aprendizaje*, sin embargo, uno de los que cuenta con mayor aceptación ha sido el concepto de Keefe y Thompson (1987, como se citó en Pantoja et al., 2013), quienes proponen que “Los estilos de aprendizaje son aquellos rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos que sirven como indicadores de la forma como los individuos perciben, interaccionan y responden a sus ambientes de aprendizaje” (p. 81).

También se han encontrado otras definiciones muy acertadas, como la de Díaz (2012), quien indica que corresponden a “una serie de procesos biológicos y psicológicos que ocurren en la corteza cerebral que, gracias a la mediatización del pensamiento, llevan al sujeto a modificar su actitud, habilidad, conocimiento e información” (p. 6).

Todos los autores están de acuerdo en que cada persona tiene una manera única de comprender la información. De hecho, para Alonzo et al. (2016), “El estilo de aprendizaje es la forma particular que tiene un sujeto para percibir, procesar y retener la información” (p. 110), por este motivo y con base en los conceptos presentados con anterioridad, se puede afirmar que no todos los estudiantes aprenden del mismo modo.

Es decir, para lograr que los estudiantes aprendan exitosamente, cada persona docente debe adaptar el proceso de formación al estilo o estilos a los que mejor respondan ellos. Además, es fundamental que el profesional en educación motive a al estudiantado a conocer su propio estilo de aprendizaje, porque esto le permite “que el mismo estudiante se conozca en este aspecto y en el futuro implemente estrategias encaminadas al aprendizaje autónomo, independiente, continuo y creativo” (Alonzo et al., 2016, p. 110).

En otras palabras, la necesidad de conocer los estilos de aprendizaje “radica en su eficacia para el proceso de enseñanza-aprendizaje y como factor clave para el éxito académico del alumnado” (Gutiérrez, 2018, p. 84). Por consiguiente, poseer estos saberes es relevante, ya que

más allá de la enseñanza de conocimientos, la persona docente líder debe promover una educación donde se desarrollen las capacidades, tomando en cuenta la diversidad en el aprendizaje de cada estudiante.

Conocer y aplicar las TIC. Otro aspecto significativo son las innovaciones tecnológicas como el internet, las aulas virtuales, las clases en línea sincrónicas y asincrónicas, las aplicaciones educativas y los ilimitados recursos digitales como herramientas para la enseñanza y aprendizaje. Rodríguez (2017) menciona que en la actualidad “muchas instituciones educativas, cuentan con una capacitación acorde a los cambios tecnológicos educativos para poder transmitir un proceso de enseñanza aprendizaje adecuado” (párr. 16).

Por este motivo, la persona docente líder debe estar en constante actualización, porque conocer estas herramientas es parte de los desafíos de la sociedad actual.

Al respecto, Gómez (2015) señala que en la actualidad la tecnología:

Hace parte esencial de nuestra cultura por lo tanto es importante conocerla para poder interactuar con ella; se debe tener claro que la tecnología está al servicio de las personas y de la sociedad, por eso es importante darle un buen uso y saberla explotar con la finalidad de que las nuevas generaciones la usen de forma provechosa para aprender (párr. 6).

De este modo, por medio de las TIC, un buen docente líder tiene en sus manos la oportunidad de enriquecer y mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje con el apoyo de la tecnología, al posibilitarles a los estudiantes adquirir conocimientos de manera más inmediata y amplia. Asimismo, a partir de 2020, por la pandemia causada debido a la covid-19, el uso de estos recursos se ha vuelto indispensable en el sector educativo, con el fin de evitar el contacto físico.

Capacidades de ser (actitudes y valores). UNESCO (1996, como se citó en Belykh, 2018) explica que la capacidad del ser “se refiere al desarrollo de la personalidad, autonomía de juicio y responsabilidad social y personal” (p. 3). A continuación, se mencionan las capacidades del ser más relevantes que poseen los líderes docentes.

Ser carismático. Rodríguez (2018) señala que “Los líderes carismáticos suelen despertar atracción en otras personas” (párr. 2). No todos los académicos piensan en esta profesión como una actividad placentera y admirable, pero quienes lo hacen demuestran que tienen carisma, ya que simbolizan el liderazgo y la posibilidad de ser una inspiración para adquirir nuevos conocimientos.

La importancia de ser una persona docente carismática radica en despertar el entusiasmo de los educandos en cada acción pedagógica que se realice, porque el carisma reside en el comportamiento y el gusto por lo que se hace. Tal y como lo expresa Rodríguez (2018): “Las personas carismáticas se comportan, sonríen, escuchan y miran a aquellos con quienes están hablando de una manera particular” (párr. 17).

Para una persona docente líder, es valioso poseer esta capacidad, al permitir crear relaciones con los estudiantes que facilitarán mantener el interés y lograr que estos se enfoquen en adquirir los nuevos conocimientos; sin embargo, en páginas previas de esta investigación se indicó que la palabra *carisma* era considerada “don gratuito que Dios concede a algunas personas en beneficio de la comunidad” (Real Academia Española, 2018, párr. 1); por lo tanto, en caso de que un académico crea no poseerla, este debe esforzarse por adoptar un comportamiento cordial y una afectividad respetuosa. Se considera fundamental, debido al nivel de responsabilidad que adquiere la persona docente al momento de interactuar con sus educandos en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Poner en práctica el ser carismático le facilita al profesional en docencia el proceso para así obtener un mayor control en el aula que le posibilite mantener la disciplina del grupo, como beneficio extra para el estudiantado que es preparado por una persona docente líder. Por su parte, Nubiola (2016) expresa: “Los profesores enseñamos mucho más por lo que somos y por lo que hacemos que por lo que decimos. De ahí que la amabilidad del profesor sea una de las claves decisivas de la enseñanza” (párr. 8).

Por consiguiente, esta capacidad es parte indispensable de la vida porque entre el educador y el educando, se crean vínculos para dar paso a una enseñanza de calidad donde las prácticas de “dar órdenes” sean olvidadas. Espinel et al. (2017) mencionan que “En educación, la afectividad desempeña un papel importante pues hace del niño un ser más receptivo, activo e integral en sus procesos de aprendizaje” (p. 201).

Se cree necesario potenciar dicha capacidad en las personas docentes líderes, ya que “Es importante tener presente que los estudiantes que ingresan a las aulas provienen de diferentes contextos, en algunos casos carentes de manifestaciones de afecto, por lo que se hace necesario considerar cada una de sus realidades en forma individual” (Villalobos, 2014, p. 308).

En el momento que el profesional en educación se muestra carismático, sus discentes tendrán una mejor interacción con este, lo cual puede resultar en un mejor rendimiento académico, así

como el desarrollo de actitudes y aptitudes positivas para la vida. No obstante, debe haber un límite entre la persona docente y la persona estudiante, por lo cual si bien es necesario darle paso al trato afectuoso con la finalidad de crear lazos académicos más productivos, también se debe tener muy presente el código de ética docente y evitar cualquier situación que pueda poner en riesgo la integridad del estudiantado y la reputación del profesional en docencia.

Ser flexible. Uno de los retos que enfrenta la persona docente es lograr adaptarse a los cambios que con frecuencia surgen en el sistema educativo. Melo (2019) detalla:

La flexibilidad pedagógica está relacionada con las características educativas, ampliando y enriqueciendo la forma de aprender por medio de nuevos modelos de aprendizaje y nuevas maneras de construirlo. Cambiando el recibir información por encontrarla, lo fijo por las opciones, el escuchar pasivamente por el aplicar y hacer activamente, lo idéntico para todos por lo personalizado, el tomar apuntes por compartir su trabajo (párr. 5).

Es importante que el académico sea flexible en todos los aspectos relacionados a la educación, desde las estrategias didácticas que utiliza; las fuentes que consulta; las herramientas y material para impartir sus lecciones; los contenidos por abarcar; las opiniones de los profesionales en docencia, compañeros de trabajo y autoridades; así como en sus expectativas con los discentes, porque todos los estudiantes tienen una realidad social distinta, por esa razón el académico debe tener la capacidad de flexibilidad.

Ser creativo e innovador. Garrido (2015) define creatividad como “el proceso de dar a luz algo nuevo y útil a la vez. Para establecer la relación entre ese entorno nuevo y la realidad, nos servimos de nuestra imaginación” (párr. 2).

Por lo tanto, la creatividad es la oportunidad que tiene un profesional para generar nuevas ideas; asimismo, logra desarrollar en el estudiantado cualidades con las que puedan expresarse libremente de distintas maneras.

El deseo de que los discentes se sientan motivados y dispuestos a participar está estrictamente relacionado con la creatividad y, a su vez, con la innovación de cada una de sus clases. Bergadá (2016) menciona que “Los maestros debemos ser creativos para adaptarse continuamente a las necesidades de nuestros alumnos y ello conlleva que seamos flexibles, espontáneos y estemos dispuestos, capacitados y abiertos a enseñar de forma creativa” (párr. 2).

La creatividad se puede fomentar siguiendo los siguientes seis pasos mencionados por Clos (2018):

- Inspirar.
- Desarrollar y crear soluciones creativas.
- Pedir al alumnado más de una solución.
- Reconocer el esfuerzo.
- Integrar el arte en la educación.

Es importante que un académico potencie esta capacidad, porque al emplear técnicas y estrategias didácticas de una manera más creativa e innovadora, se logra llamar la atención del estudiantado, lo cual facilita el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Por otro lado, de la mano con la creatividad lo ideal es que siempre esté la innovación, pues a partir de las ideas generadas por la creatividad es que se puede innovar con productos, procesos, estrategias, entre otros; de otro modo, la creatividad se queda solo en ideas.

Hernández (2018) define la innovación como:

Cuando se implementa algo nuevo que añade valor y se cuenta con un parámetro para medir ese extra que se consiguió. Se puede aplicar de diferentes formas, pero la mejor forma de innovación es la que suma sostenibilidad a cada una de las áreas de nuestro lugar de trabajo (párr. 12).

El objetivo de la innovación en el área educativa consiste en adaptar algunos cambios estructurales y sustanciales a las necesidades de los estudiantes, es decir, reinventarse e incorporar un cambio en los materiales, métodos y contenidos de la mano con la tecnología, la información, los nuevos lenguajes, la comunicación y la investigación para que la persona docente pueda disponer de nuevas herramientas que le permitan innovar para despertar el interés y motivar a los estudiantes a aprender más.

Cuando se genera una idea y a partir de esta surgen nuevos métodos pedagógicos o estrategias didácticas, se le llama innovación.

Es considerado fundamental que un docente cuente con la capacidad de ser innovador porque con las nuevas ideas generadas a partir de la creatividad y la aplicación de estas en el proceso educativo mediante la innovación, se puede llamar la atención de los estudiantes y adaptar las innovaciones a los estilos de aprendizaje de cada uno de los participantes.

Ser profesional. Se cree necesario incluir en este estudio el profesionalismo, que como menciona Mahecha (2012): “Es una actitud ante el trabajo. Comportarse con profesionalismo es importante. Llegar a tiempo, ser entusiasta y entregado, cumplir compromisos. Que actúe con

profesionalismo es lo mínimo que se espera de un docente escolar profesional, o de cualquier profesional” (párr. 6).

Por otra parte, Raffino (2020) define el concepto como “la forma de desarrollar cierta actividad profesional con un total compromiso, medida y responsabilidad, acorde a su formación específica y siguiendo las pautas preestablecidas socialmente” (párr. 1).

El docente, como todo profesional, debe cumplir con todas las responsabilidades pertenecientes a su profesión, desde la puntualidad hasta el trato que debe tener con sus estudiantes, compañeros de trabajo y padres de familia. Bielefeld (2018) indica lo siguiente:

Si queremos que quienes nos rodean nos traten como profesionales, debemos demostrar profesionalismo en lo que hacemos. Si queremos que los padres confíen en nosotros y sigan nuestros consejos, debemos comunicarnos como profesionales. Si los padres tienen preguntas sobre el plan de estudios y la instrucción, nosotros los docentes debemos conocer las últimas investigaciones y mejores prácticas en nuestro campo (párr. 4).

El profesionalismo es un elemento clave en un docente líder, al reflejar la actitud que se tiene ante el trabajo y proyectar confiabilidad en todas las demás actividades que realiza.

Ser motivador. La motivación está ligada a la inteligencia emocional porque le da energía y dirección a la conducta y es la causa del comportamiento de los individuos. Además, permite escoger las mejores opciones en la búsqueda de una solución y como docentes líderes se debe motivar e inspirar al estudiantado para lograr que lleguen a ese objetivo en común. Adicional, Gómez (2013) define la motivación como “un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación” (párr. 2).

Los docentes líderes deben encontrar la manera de aumentar la motivación en sus estudiantes, Gómez (2013) establece algunos puntos para incrementarla:

- Desarrollar un buen plan de acción, es decir, dividir el objetivo final en pequeños objetivos, sin dejar de lado la celebración de cada uno de esos pequeños logros.
- Guardar la energía para utilizarla en lo que realmente se quiere conseguir.
- No disminuir esfuerzos ni decisiones, se deben hacer sacrificios a corto plazo para conseguir el objetivo.
- No perder la vista en el objetivo, principalmente cuando se presenten inconvenientes se deben asumir como parte del proceso.

- No gastar tiempo en quejarse, sino en actuar y continuar.
- Obligarse a actuar, más en los momentos que las energías no dan más.
- Centrar todo en el objetivo sin desistir.
- Rodearse de personas optimistas.
- Principalmente, disfrutar cada momento hasta llegar al objetivo final (párr. 8).

Razo (2018) afirma que “motivación no es sinónimo de involucramiento. Sin embargo, en el contexto escolar se necesita motivación para alcanzar el involucramiento en el aprendizaje. La motivación describe el proceso y los factores que conducen o mueven al estudiante a tomar acción” (p. 122).

Por lo cual, con base en el enunciado anterior, la motivación puede influir positivamente en el rendimiento académico, o sea, es una capacidad que todo docente líder debe poseer y poner en acción para así promover espacios de mayor aprendizaje.

Ser empático. La empatía es una de las capacidades más importantes en el liderazgo docente, como lo define Muñoz (2019): “La empatía es la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando” (párr. 1).

Esta capacidad es mucho más que saber lo que el otro siente, también implica responder de una manera apropiada a la emoción de la otra persona. Es fundamental que los profesores adquieran o potencien esta habilidad, al ser la clave del éxito de muchos estudiantes en ambientes difíciles y situaciones de aprendizaje retadoras.

Rubén (2017) menciona que “la relación alumno-docente puede llevar a conocer las motivaciones de los alumnos mediante la charla de quehaceres cotidianos y pasatiempos con los mismos, esto puede ser un punto de partida en la enseñanza de los temas que se desarrollarán” (párr. 6). Con ayuda de esta capacidad, el docente puede conocer los intereses y motivar a los estudiantes al momento de facilitar nuevos conocimientos, dicha situación genera no solo un buen ambiente de clase, sino que motiva a los discentes y les permite desarrollar sus conocimientos. Además, esta habilidad impulsa la motivación de los estudiantes para continuar con sus estudios.

Se considera de gran relevancia que un docente líder tenga la capacidad de ser empático, ya que al estar en constante contacto con todo tipo de situaciones personales e institucionales, el profesor debe tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro, saber que cada uno tiene una historia de vida y una serie de emociones distintas.

Ser proactivo. Es una capacidad fundamental en la labor del líder docente. La Real Academia Española (2020) define proactivo como “el que toma activamente el control y decide qué hacer en cada momento, anticipándose a los acontecimientos” (párr. 1).

En otras palabras, la proactividad es tener iniciativa, pero asimismo hacerse responsable de que las acciones necesarias se lleven a cabo.

Glover (2018) detalla lo significativa que es la iniciativa:

El hecho de desarrollar la capacidad de la iniciativa es algo muy importante y bastante valorado en todas las áreas de nuestra vida porque no solo se trata de tener iniciativa en el trabajo sino también podemos tenerla dentro de nuestro círculo de amigos, con nuestra pareja, etc. (párr. 3).

Pero tener iniciativa pura no siempre asegura el cumplimiento de los objetivos, mientras que la proactividad sí, pues la persona proactiva toma control de las actividades y sus consecuencias hasta el logro de los objetivos.

Moll (2014) proporciona una serie de consejos para transformarse en un docente proactivo, los cuales se consideran relevantes en la labor docente:

- Tomar la iniciativa sobre los actos propios, se debe asumir y ser consciente de cuáles son las responsabilidades propias.
- Ser capaz de transformar y verbalizar de diversas maneras la forma de entender su trabajo porque tiene plena autoconciencia del mismo.
- El uso del tiempo que hace el docente también es esencial en el proceso para convertirse en una persona proactiva.
- Comprometerse a crear las circunstancias idóneas para un cambio que permita una mayor efectividad.

Se considera de gran importancia la existencia de esta capacidad en los docentes líderes, porque al ser una persona proactiva pueden dar el ejemplo e incentivar a sus estudiantes a hacerse cargo de sus propias responsabilidades y a tener una mejor gestión del tiempo; esto ayuda a prepararlos para diversas situaciones que se puedan enfrentar en la vida.

Capacidades de hacer (ámbito de la aplicación-capacidades prácticas). Según la UNESCO (1996, como se citó en Belykh, 2018), la capacidad de hacer “es poder para influir en su entorno haciendo frente a un gran número de interacciones, como trabajar en equipo, además

de las actividades propias de la profesión elegida” (p. 3). A continuación, se describen las capacidades de aplicación práctica (del saber hacer) que debe tener un docente líder.

Manejar conflictos. Históricamente, los conflictos han sido parte de la sociedad y en el marco de la educación no han sido la excepción, como lo explica Chávez (2018):

Un enfrentamiento intencional entre dos seres o grupos de una misma especie que manifiestan unos a la vista de los otros una intención hostil, en general a propósito de un derecho y que, por mantener, afirmar o restablecer el derecho tratan de quebrar la resistencia del otro (p. 3).

El conflicto entonces se produce entre dos partes, entre las cuales existen diferencias de pensamientos u opiniones, aunado a la gran problemática social de violencia que va en incremento a nivel nacional y de la que los centros educativos no están exentos. Cabe resaltar que no necesariamente el conflicto está ligado a la violencia, pero si este no es abordado a tiempo, puede haber un punto en el que ambos factores se entrelacen.

La prevención y abordaje del conflicto constituye una capacidad de alto valor para el docente líder, ya que si existe alguna problemática en el salón de clases, el aprendizaje de los estudiantes, así como el desarrollo habitual de la clase, posiblemente serán interrumpidos y eso puede incidir en que las metas del grupo sean afectadas.

Existen tres modelos para la resolución de conflictos, a saber, modelo disciplinar, modelo experto y modelo comunitario o dialógico (Flecha y García, 2007).

En primer lugar, respecto al modelo disciplinar, se detalla:

Parte de la idea de que existe una autoridad que es la que impone unas normas y unos reglamentos determinados, tomados como universales, sin contar con la opinión de las personas de la comunidad ni con las propias personas implicadas en el conflicto (Flecha y García, 2007, p.73).

Por su parte, el modelo experto “Consiste en incorporar a las personas involucradas en el conflicto para buscar una solución. Se parte de la actuación de una persona que actúa como experta para interactuar entre las partes implicadas” (Flecha y García, 2007, p.73)

Por último, el modelo comunitario o dialógico “Implica que toda la comunidad participe en un diálogo que permita descubrir las causas y orígenes de los conflictos para solucionarlos desde la propia comunidad mucho antes de que aparezcan” (Flecha y García, 2007, p. 74).

A la hora de tratar situaciones conflictivas, el docente debe actuar como un mediador procurando un balance entre estos modelos, porque, si bien es cierto, en algunos momentos se debe acoger al modelo disciplinar, es necesario procurar primeramente la mediación entre las partes involucradas (modelo experto) y aplicar el modelo dialógico para encontrar las posibles causas y, así, crear una estrategia para la resolución de ese conflicto.

Comunicar asertivamente. Los seres humanos son seres sociales, por lo que comunicarse de manera asertiva con los demás es necesario para convivir, crecer y aprender distintos puntos de vista de otras personas.

La comunicación es una herramienta estratégica para mantener las relaciones entre personas y conseguir los fines que se proponen. La Real Academia Española (2019) define este concepto como “acción y efecto de comunicar o comunicarse (...) Trato, correspondencia entre dos o más personas” (párrs. 1-2). La relación de la comunicación asertiva con el liderazgo es fundamental, ya que por este medio se influye en un grupo y se alcanzan los objetivos trazados.

Algunos teóricos aseguran que no existe el liderazgo sin comunicación, tal es el caso de Garay (2010):

El proceso comunicacional en los desafíos adaptativos es más exigente con el líder o emisor de los mensajes, porque deposita la eficacia de la comunicación no tan sólo en los colaboradores y el mensaje, sino fundamentalmente en la calidad de la fuente (p. 68).

Un líder efectivo debe ser capaz de comunicarse e influenciar a las personas; si la comunicación no existe, no habrá seguidores, entonces, no habrá liderazgo.

En la nueva era tecnológica, donde el internet y las redes sociales representan un medio importante de comunicación y la información está al alcance de todos, el gran reto que tienen los líderes es gestionar esa información para que llegue de manera efectiva y confiable a los estudiantes. Asimismo, “Las habilidades comunicativas de los líderes no son opcionales. Las habilidades comunicativas de los líderes son obligatorias” (Gámez, 2012, p. 14).

La comunicación logra un acercamiento y atribuye un poder significativo a las personas e instituciones: la influencia. Márquez et al. (2018) aseguran: “La importancia de la comunicación radica en que cualquier persona o institución necesita expresarse a través de diferentes maneras para conseguir objetivos definidos” (p. 82).

En el ámbito educativo, es fundamental que un docente posea la capacidad de la comunicación asertiva, porque dicha capacidad influye directamente en el proceso de aprendizaje

y favorece el desarrollo de habilidades interpersonales que le permiten establecer un ambiente favorable y esto, a su vez, incide en las metas del grupo de modo satisfactorio.

Gestionar adecuadamente el tiempo. La sociedad costarricense y los entornos educativos no están distantes de la acelerada forma de vida experimentada a nivel mundial diariamente con nuevas tecnologías, nuevos pensamientos y nuevas maneras de hacer las cosas, lo que representa un reto para el docente líder en cuanto a gestionar ese tiempo de modo eficiente entre la teoría y la práctica para propiciar la construcción de aprendizajes significativos en el estudiantado. De acuerdo con Martinic (2015), “Cuando el tiempo es bien usado (es decir, una gran proporción está destinada a la enseñanza y la instrucción), el tiempo asignado tiene efectos positivos en el aprendizaje” (p. 483).

Con base en la afirmación anterior, se resalta que la manera en la cual el docente organiza su lección en torno al tiempo va a tener una alta incidencia en el aprendizaje de los discentes; al respecto, Martinic (2015) menciona que “el tiempo es una variable que afecta positivamente el rendimiento y aprendizaje de los estudiantes” (p. 483).

En cuanto a lo expuesto, se establecen cinco secuencias que se deben desarrollar en un salón de clases, según Forero (2008, como se citó en Martinic y Villalta, 2015):

El *pre-inicio* es un tiempo de organización social de la clase. En esta fase, profesores y alumnos se encuentran y se reconocen en interacción explicitando reglas de funcionamiento. Las intervenciones son principalmente de saludos y de puesta en marcha de las reglas y normas de funcionamiento de la clase. El *inicio* de la lección es un tiempo de transición relacionado con la instrucción: los docentes comienzan a definir el marco de contenido que se trabajará en la clase recordando la materia tratada en la clase anterior y/o revisando tareas. El *desarrollo* de la lección es el tiempo instruccional propiamente como tal y comienza cuando los profesores enuncian los objetivos a trabajar en la clase y desarrollan las actividades de aprendizaje planeadas. El *cierre* pedagógico es la secuencia en la cual los docentes realizan una síntesis de lo tratado en la clase destacando los principales temas, conceptos y contenidos tratados (p. 34).

El tiempo que un estudiante esté en la escuela no precisamente conlleva a mayor aprendizaje, pero si este tiempo es utilizado por el docente para fomentar experiencias educativas de calidad, entonces ese tiempo sea poco o mucho será bien aprovechado, promoviendo el crecimiento académico de los discentes.

Trabajar en equipo. Los seres humanos son sociales por naturaleza, deben estar en constante contacto con otros, relacionándose a nivel personal o laboral. En la actualidad, el término *trabajo en equipo* ha venido a suponer una nueva manera de trabajar, la cual las empresas han adaptado para aumentar el vínculo entre sus colaboradores y, con esto, generar mayor productividad. El trabajo en equipo, de acuerdo con Jaramillo (2012), “se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas” (p. 6).

Otra de las definiciones del término es la planteada por Cano (2019), quien establece:

Un grupo de personas se transforma en equipo en la medida en que alcanza cohesión. Para ello se han de: crear lazos de atracción interpersonal; fijar una serie de normas que dirijan el comportamiento de todos miembros, donde la figura de un líder es fundamental; promover una buena comunicación entre el conjunto de integrantes; trabajar por el logro de los objetivos comunes, y establecer relaciones positivas (p. 13).

En las definiciones anteriores están implícitos tres elementos clave que se deben tomar en cuenta para el trabajo en equipo: generar estrategias, conseguir que exista una buena comunicación en el equipo, así como fijar normas y objetivos.

En el ámbito de la educación, el trabajo en equipo no se puede dejar de lado, pues hoy las instituciones educativas demandan profesionales que sepan adaptarse a entornos de trabajo colaborativo, por lo cual supone un reto para los docentes saber aplicarlo tanto en su salón de clase como para la coordinación con colegas y superiores.

Ángel et al. (2013) indican:

Es necesario implementar estrategias que permitan fortalecer el trabajo en equipo en el ámbito educativo y orientarlo hacia un verdadero trabajo cooperativo. Esta es una modalidad de enseñanza-aprendizaje grupal que privilegia los siguientes aspectos: la interacción con otras personas y la ayuda continua y permanente entre ellas; el aporte de los conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas propias a favor del enriquecimiento del otro para el logro de un objetivo común; la expresión de ideas y el debate sobre las mismas entre las personas; la resolución conjunta de los problemas que se presenten; la coordinación de tareas que conlleven responsabilidades; y la consolidación de un resultado final; todo esto, en un clima de confianza y respeto (p. 10).

Por lo anterior, el rol del docente líder es de gran valor, al participar como guía en el proceso para propiciar que sus estudiantes realmente aprendan a trabajar de manera efectiva con sus pares, generando estrategias que les posibiliten a sus alumnos alcanzar los objetivos propuestos, lo cual los prepara académicamente para su vida personal y el ámbito laboral.

Generar reflexión y criticidad. La labor del docente implica una acción diaria compleja, ya que tiene a su cargo preparar ciudadanos que se enfrentarán a los grandes retos de la sociedad moderna, por lo cual en la actualidad una de las necesidades primordiales que debe poseer la población de un país es la criticidad.

Según Morales (2014), criticidad “hace referencia a ejercicios de cuestionamiento y de valoración, que nos permitan finalmente emitir un juicio o tomar una posición con respecto a un hecho, a un fenómeno o a una idea” (p. 3).

Aunque la criticidad normalmente no es un contenido en los planes de estudio, sí se puede fortalecer desde las aulas como un eje transversal, el docente líder puede, mediante su conocimiento, generar estrategias didácticas que le posibiliten al estudiantado fomentar el pensamiento crítico y una mayor reflexión.

Fomentar la participación de todos en un ambiente de confianza. El tema de la participación de todos es vital para lograr la eficacia en los procesos educativos. Si todos los educandos se sienten involucrados y con las mismas oportunidades, sin ningún tipo de distinción, se consigue un buen funcionamiento de la dinámica de clase.

Morales (2017) detalla: “La participación debe ser activa por parte del líder como de los miembros del grupo, todos deben de tener un objetivo en común donde esté presente la igualdad entre las labores de los miembros del grupo” (p. 54).

Con base en el enunciado anterior, se puede afirmar que el docente debe propiciar este ambiente de participación de todos los estudiantes y estar vigilante de que estos se sientan actores de su propio proceso para poder alcanzar metas posteriores a nivel grupal.

Crear un clima ameno para ambas partes permite que el desarrollo educativo del estudiante sea agradable y provechoso. Como lo menciona Peñalver (2018):

Cuando el líder logra generar confianza dentro del equipo, realmente se nota. Los miembros del equipo se sienten seguros al compartir sus opiniones sin temor a juicios o represalias y al saber que el líder los impulsa teniendo en cuenta sus mejores intereses (párr. 3).

La confianza generada por el docente es fundamental para que el estudiante no sienta temor de ser juzgado y sepa que su opinión y aportes son relevantes.

Carles (2015) explica en cuanto al tema: “(...) la confianza (...) debe existir debido a que se desarrollará una relación entre ambas partes, docente-estudiante, de respeto y capaces de empatizar una con otra” (párr. 13). La confianza existente entre las partes genera que el estudiante se muestre más dispuesto a participar y facilita el aprendizaje, porque el estudiante estará anuente a seguir las indicaciones que el educador le proponga a la hora de desarrollar cualquier tipo de temática.

Capítulo III: Marco metodológico

En este capítulo se brinda una descripción de la metodología utilizada para realizar la investigación; por consiguiente, se especifica el paradigma que guía la investigación, el enfoque que sustentó el estudio y el tipo de investigación que permitió el desarrollo del proyecto.

Asimismo, se describen los sujetos que participaron en la investigación y formaron parte de la muestra, además de las técnicas e instrumentos empleados para recopilar la información necesaria que posibilitó la construcción de este trabajo, para posteriormente analizar la información obtenida y diseñar un módulo de capacitación sobre la temática de liderazgo educativo con estrategias metodológicas participativas.

Paradigma de investigación

Desde el ámbito de la investigación, de acuerdo con Damiani (1997, citado por González, 2005) “Un paradigma constituye un sistema de ideas que orientan y organizan la investigación científica de una disciplina” (p. 20).

El proyecto de investigación tendrá como base epistemológica el paradigma socio-crítico ya que es el que mejor se adapta a las características y necesidades de este estudio. Este paradigma se basa en la relación que hay entre la teoría y la práctica, Alvarado y García (2008) expresa que se fundamenta “en la crítica social con un marcado carácter autorreflexivo; considera que el conocimiento se construye siempre por intereses que parten de las necesidades de los grupos” (p.190). Asimismo, da respuesta a problemas específicos donde se incluye la participación de sus miembros, y el desarrollo de capacidades de reflexión y criticidad. Por tanto, tal como señala Martínez (2007, citado por Orozco, 2016) “tiene como objetivo conocer la situación de esa comunidad de sujetos y buscar alternativas de mejora y obtener resultados positivos” (p. 10).

Este paradigma y su consecuente enfoque mixto permitirá profundizar en cuanto a los conocimientos previos sobre liderazgo educativo, con miras a potenciar las capacidades de los discentes con el objetivo diseñar y crear un módulo de capacitación en liderazgo educativo aplicable a poblaciones con características similares a la estudiada. A continuación, se detalla el tipo de estudio que se desarrolló en el presente trabajo final de graduación.

Tipo de estudio

Gran cantidad de estudios elaborados con respecto a la temática del liderazgo educativo se enfocan en la dirección de los centros educativos, más que en analizar las características de liderazgo que debe presentar el futuro docente.

Por primera vez se abarca el tema del liderazgo del docente enfocado a la educación comercial, aportando de este modo un estudio innovador que guíe a los futuros profesores a desarrollar procesos de enseñanza y aprendizaje más interactivos, dinámicos, productivos y enriquecedores; también, donde se demuestra que el docente posee capacidades de liderazgo.

De esta forma, la investigación es de tipo exploratorio y descriptivo. Para Hernández et al. (2014), un estudio es exploratorio cuando “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 91).

Por otro lado, es descriptivo porque “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (...) recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables” (Hernández et al., 2014, p. 92).

Adicional, la investigación se consideró exploratoria y descriptiva al buscar recopilar y analizar en forma sistemática un conjunto de recursos de información que permitieran determinar algunas de las características más representativas de los estudiantes a nivel de bachillerato y licenciatura de la carrera de Educación Comercial de la UNA en relación con el liderazgo educativo, para ser potenciadas y propiciar el desarrollo de aquellas faltantes mediante el módulo de capacitación propuesto. Lo expresado en los párrafos anteriores, se abarco mediante la primera etapa de este proyecto de investigación.

Por otro lado, la segunda etapa consistió en una aplicación práctica sustentada en la investigación aplicada, que de acuerdo con Arias (2020) permite: “Solucionar problemas reales. Además, se apoya en la investigación básica para conseguirlo”. (prr 2). Mediante esta parte del trabajo se buscó resolver un planteamiento específico, enfocándose en la búsqueda del conocimiento para su aplicación, por ende, se creó un módulo de capacitación con estrategias metodológicas participativas con el fin de potenciar las capacidades del estudiantado en liderazgo educativo y de esta manera colaborar con la formación integral del futuro profesional en una temática no incluida en los planes de estudio de la carrera Educación Comercial.

Enfoque de la investigación

La investigación es mixta, por cuanto “representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para (...) lograr un mayor entendimiento del fenómeno” (Hernández et al., 2014, p.534).

Según la definición anterior, el enfoque mixto es una integración del método cualitativo y cuantitativo. En los métodos mixtos se combina al menos un componente del enfoque cuantitativo y otro del enfoque cualitativo en un mismo estudio o proyecto de investigación, con el fin de obtener un estudio más completo del objeto o situación.

Para la definición del enfoque de la investigación, se tomó en cuenta lo indicado por Hernández et al. (2014), quienes mencionan: “Es importante recordar que aquellos problemas que necesitan establecer tendencias, se ‘acomodan’ mejor a un diseño cuantitativo; y los que requieren ser explorados para obtener un entendimiento profundo, ‘empatan’ más con un diseño cualitativo” (p. 536). Por esta razón, con el propósito de obtener resultados favorables, la investigación es mixta, ya que se adaptó a dichos términos.

En los estudios mixtos se realiza una revisión completa de la literatura pertinente para el planteamiento del problema, consecuente al desarrollo de un marco teórico; es decir, si el estudio se guía o no por una perspectiva teórica con mayor alcance, de la misma forma como se hace con investigaciones cuantitativas y cualitativas (Hernández et al., 2014).

Cabe rescatar lo señalado por Lieber y Weisner (como se citó en Hernández et al., 2014), en relación con el uso del enfoque mixto: “La decisión de emplear los métodos mixtos sólo es apropiada cuando se agrega valor al estudio en comparación con utilizar un único enfoque, porque regularmente implica la necesidad de mayores recursos económicos, de involucramiento de más personas, conocimientos y tiempo” (p. 536).

Además, este trabajo se enmarca en la metodología de estudio de caso, por cuanto se centra en un proceso de indagación de un caso específico como lo es el abordaje del liderazgo educativo en la carrera Educación Comercial. De acuerdo con Soto y Escribano (2019):

Se sustenta el estudio de caso, dentro de la metodología científica educacional como un método que, a su vez, se compone de un sistema de métodos que, de forma lógica y coordinada se complementan entre sí, con el propósito de llevar a cabo un estudio en profundidad acerca de un problema en particular, previamente determinado... Resulta de utilidad para diagnosticar o evaluar en profundidad una determinada situación en el ámbito escolar educativo. (p. 203).

Sujetos y fuentes de información

En primer lugar, entre los sujetos de información, se encuentran los estudiantes en formación de la carrera de Educación Comercial que cursaron el nivel de bachillerato o licenciatura en el año 2018. En segundo lugar, los docentes de la UNA, específicamente once, quienes tuvieron la disponibilidad y colaboraron con el proceso de investigación y que además impartieran algún curso de la malla curricular de la carrera de Educación Comercial en el año 2018.

Adicional, para la realización del módulo de capacitación, se obtuvo la ayuda de cuatro expertos en liderazgo educativo, quienes brindaron valiosas sugerencias acerca de los contenidos y temáticas que son importantes desarrollar en el módulo.

Por otro lado, las fuentes de información son todos aquellos recursos de los que dispone el investigador para buscar la información; al respecto, las primarias “son (...) las que me proporcionan datos de primera mano” (Barrantes, 2014, p. 174).

Las fuentes de información primarias empleadas en esta investigación fueron instrumentos que se aplicaron a estudiantes y docentes de la carrera de Educación Comercial de la UNA y expertos costarricenses en liderazgo educativo.

Por su parte, las fuentes secundarias contienen información sintetizada y reorganizada. Permiten confirmar los hallazgos en una investigación y ampliar el contenido de una fuente primaria. Según Barrantes (2014), “Son compilaciones, resúmenes y listado de referencias publicadas en un área del conocimiento” (p. 174). Las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación fueron: libros, revistas, páginas web, entre otros.

Población y muestra de la investigación

Una parte fundamental en el proceso de recolección de la información es la población por estudiar y la muestra tomada de dicho grupo. El término *población*, o también llamado *universo*, es definido por Lepkowski (como se citó en Hernández et al., 2014) como “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

Con respecto al párrafo anterior, es preciso comprender que la población corresponde al sujeto de estudio de la investigación; en este caso, a la población estudiantil de educación superior, ya que por medio de ellos se adquirió información relevante, conocimientos en torno a la situación, con el objetivo de verificar hechos, valoraciones y comportamientos de la población en estudio.

Por otro lado, para Hernández et al. (2014), la muestra es “un subgrupo de la población” (p. 240), o sea, las personas que colaboran en el proceso investigativo. En el caso específico de

esta investigación, la muestra fue la representación de la cantidad de la población que brindó la información, conformada por once docentes que participaron en el proceso y 40 estudiantes de la carrera de Educación Comercial que cursaron el nivel de bachillerato o licenciatura en el año 2018.

En cuanto a la teoría indagada, el tipo de muestra en la investigación fue no probabilístico; en relación con esto, Cuesta (2009) explica: “El muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados”.

Ahora bien, dentro de los distintos tipos de muestra no probabilística, se seleccionó el tipo discrecional porque, de acuerdo con García (2017), “los sujetos son elegidos para formar parte de la muestra con un objetivo específico (...) el investigador cree que algunos sujetos son más adecuados para la investigación que otros” (párr. 21).

Por lo tanto, el tipo de muestra fue no probabilístico de tipo discrecional, pues la representación de este estudio fueron los estudiantes de la carrera de Educación Comercial y los elementos fueron elegidos sobre lo que se creía podía aportar al estudio. Mediante la muestra del estudio, se pretendió obtener los recursos necesarios para lograr el desarrollo de los objetivos propuestos.

Se indagó que la carrera de Educación Comercial contó con 53 estudiantes matriculados en el nivel de bachillerato en el año 2018 y, en cuanto al nivel de licenciatura, se contó con 20 estudiantes, para un total de 73 estudiantes en ambos niveles.

Fue importante seleccionar la población de modo adecuado, ya que una muestra elegida correctamente y en proporción adecuada ayuda a obtener los resultados necesarios y garantiza un buen manejo de la información recolectada, por lo que a efectos de esta investigación se tomó como base una muestra de 40 estudiantes.

Se procuró velar por criterios de homogeneidad para la identificación de los estudiantes, así como la cantidad de cursos matriculados en bachillerato y licenciatura, y la constancia del estudiante en la carrera. Por otra parte, los alumnos optaron en participar libremente en la recolección de los datos.

Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos en una investigación son las herramientas y materiales para obtener la información. Según Arias (2006), técnica es “el procedimiento o forma particular de obtener datos e información” (p. 67); mientras que el

instrumento “es cualquier recurso, dispositivo o formato (papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 68).

De acuerdo con Hernández et al. (2014), las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades por seguir, ya que integran la estructura por medio de la cual se organiza la investigación. Con la finalidad de recolectar la información necesaria para esta investigación, se emplearon varias técnicas, a saber:

Registro anecdótico

Es un instrumento de observación que permite evaluar los procesos de aprendizaje. Según un informe de la Subsecretaría de Educación Básica (SEP) (2013):

El registro anecdótico es un informe que describe hechos, sucesos o situaciones concretas que se consideran importantes para el alumno o el grupo, y da cuenta de sus comportamientos, actitudes, intereses o procedimientos. Para que resulte útil como instrumento de evaluación, es necesario que el observador registre hechos significativos de un alumno, de algunos alumnos o del grupo (p. 27).

Este instrumento se utilizó para el logro del objetivo uno, con el propósito de identificar características o comportamientos que los estudiantes presentan en determinadas situaciones, lo cual posibilitó a las investigadoras hacer un seguimiento sistemático obteniendo información útil para evaluar, analizar y describir ese proceso de identificación de habilidades de liderazgo educativo en los estudiantes de bachillerato y licenciatura de la carrera de Educación Comercial.

Con este instrumento se describieron comportamientos observados en los estudiantes durante situaciones naturales o simuladas.

Lista de cotejo

Es una herramienta utilizada como recurso para recopilar información asociada al contenido de los programas de la carrera de Educación Comercial de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA, actividad planteada en el objetivo dos de esta investigación. Este es un instrumento estructurado que registra la ausencia o presencia de un rasgo o conducta específico. Pérez (2018) explica que la lista de cotejo se caracteriza por “registrar si una determinada característica o comportamiento importante de observar está presente o no lo está” (p. 6).

A efectos de esta investigación, se elaboró una tabla donde se podía anotar o seleccionar fácilmente si los elementos relacionados con la temática en estudio (liderazgo educativo) se encuentran o no en los programas de cursos a nivel de bachillerato y licenciatura de la carrera de

Educación Comercial.

Cuestionario

Esta técnica se empleó para obtener información de los estudiantes partícipes en el proceso. De acuerdo con Hernández et al. (2014), dicha técnica “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217).

Se eligió este instrumento porque es una manera de obtener las respuestas rápidamente. Por otro lado, una ventaja del cuestionario es que toma menos tiempo y permite a las investigadoras “encuestar fácilmente a muchas personas con un gasto mínimo y los datos son estandarizados y fáciles de resumir. Otra ventaja es que los cuestionarios aseguran el anonimato, por lo que sus respuestas son más honestas” (Race, como se citó en Bermejo, 2013, p. 26).

El cuestionario buscó identificar las cualidades de liderazgo educativo que poseen los estudiantes en formación de la carrera de Educación Comercial, con el fin de conocer aspectos que se necesiten reforzar o mejorar, actividad planteada en el objetivo uno de esta investigación.

Entrevista

Esta técnica se utilizó con el propósito de obtener información de interés para la investigación. Denzin y Lincoln (como se citó en Vargas 2012) señalan que la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas” (p. 121). Por lo tanto, fue una técnica eficaz para recabar información, sobre todo porque al ser de tipo exploratorio- descriptiva se obtuvo información más completa y profunda.

Las preguntas formuladas en la entrevista se crearon pensando en los objetivos tanto generales como específicos propuestos al inicio de la investigación. Asimismo, fue una entrevista con preguntas de tipo abiertas semiestructuradas, al contarse con una guía de entrevista. Este es el tipo de entrevista que más se adaptó a la investigación, al pretenderse que los entrevistados construyeran su propia respuesta y tuvieran la libertad de brindar opiniones más diversas.

Según Díaz et al. (2013), las entrevistas semiestructuradas se pueden definir como “las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio” (p. 163). Al ser una entrevista con un mayor grado de flexibilidad, fue importante tomar en cuenta algunas recomendaciones, por ejemplo, explicar los objetivos y propósitos al entrevistado, así como solicitar una autorización para grabarla o videograbarla.

Con esta técnica se buscó obtener información de los profesionales en docencia acerca de algunos conocimientos previos en la temática, además de datos relacionados y útiles como insumos para la realización del módulo, de acuerdo con lo planteado en el tercer objetivo de esta investigación.

Validación de los instrumentos de recolección de la información

Registro anecdótico

Este instrumento se validó mediante una actividad con nueve estudiantes de la licenciatura en Educación Comercial del año 2019, con la finalidad de analizar los estilos de liderazgo, los procesos de aprendizaje, el estudio de la impartición de órdenes, los elementos emocionales involucrados en la resistencia o aceptación a las órdenes, así como las habilidades de liderazgo presentes en el estudiantado.

Cuestionario

a. *Cuestionario estudiante*. El instrumento se validó con nueve estudiantes que cursaban licenciatura en Educación Comercial durante el año 2019. b. *Cuestionario experto*. El instrumento se validó por dos profesionales en el ámbito de liderazgo durante el año 2019.

Entrevista

Este instrumento fue validado por cinco académicas universitarias.

Consideraciones éticas

Para llevar a cabo una investigación, es preciso tener claro las consideraciones éticas, ya que protegen a los participantes y garantizan seguridad al obtener la información. Las investigadoras son conscientes de la importancia de la ética y la moral en el desarrollo del proceso de investigación, por consiguiente, se tomaron todas las medidas necesarias para efectuar la investigación de manera congruente a estos valores.

A continuación, se describen los criterios éticos dentro de este proceso de investigación:

- La Escuela de Secretariado Profesional, por medio del oficio UNA-ESP-OFIC-547-2019, brinda el aval a las investigadoras para que puedan aplicar las entrevistas a docentes y cuestionarios a estudiantes.
- Los datos obtenidos solo fueron utilizados para fines de esta investigación.
- Se salvaguardó en todo momento la identidad de los participantes utilizando códigos para no referirse directamente a ellos.

- Se les informó a los participantes previamente que estaban siendo grabados en cada una de las actividades desarrolladas y estos estuvieron de acuerdo.
- Las actividades se realizaron con consentimiento escrito por parte de los docentes y con la previa autorización de la Escuela de Secretariado Profesional.

Capítulo IV: Recolección de la información

Para la recolección de la información, en todos los casos se contó con el aval de la Escuela de Secretariado Profesional mediante el oficio UNA-ESP-OFIC-547-2019 y en previa coordinación con los sujetos de información.

Cuestionario a estudiantes

El cuestionario se envió por medio de un enlace de Google Formularios al correo electrónico de los participantes, dichos correos los facilitó la Escuela de Secretariado Profesional a las investigadoras. Posteriormente, se visitaron (previa coordinación con los docentes a cargo) tres grupos con el fin de externar al estudiantado la importancia del llenado del instrumento para dar fundamento a la investigación. Estos datos fueron obtenidos entre el mes de agosto y setiembre del 2019.

El cuestionario se aplicó a 40 estudiantes de la carrera de Educación Comercial que cursaban bachillerato o licenciatura durante el 2019; en otras palabras, a efectos de esta investigación, se comprendió el 55 % de la población total que cursaba la carrera durante ese año.

El cuestionario inicia con una cortés invitación a participar, especificando los motivos por los cuales se lleva a cabo el estudio. Dicho instrumento está compuesto por trece ítems, de los que se formulan seis preguntas cerradas, cuatro abiertas y tres semiabiertas, con el objetivo de permitir a los participantes que sus respuestas sean más amplias y, así, obtener mejores insumos para el análisis de cualidades.

El documento está dividido en cuatro apartados, el primero está conformado por datos personales, el segundo comprende información básica acerca de conocimientos previos que tenga el estudiantado en cuanto a la temática de liderazgo educativo, el tercer apartado contiene preguntas sobre las capacidades de liderazgo educativo que el discente considera que poseen, por último, el cuarto apartado está compuesto por preguntas relacionadas al módulo de capacitación y su relevancia para la carrera.

Cuestionario a expertos

El cuestionario fue aplicado a cuatro expertos en liderazgo educativo, quienes en algún momento fueron parte de la formación académica de las investigadoras y, en uno de los casos, por recomendación de una docente, la cual comentó a las investigadoras que este especialista contaba con amplia experiencia en la temática y podría brindar aportes valiosos.

Los expertos fueron contactados por medio de correo electrónico y las respuestas fueron enviadas por el mismo medio. Para la recolección de estos datos, las investigadoras tardaron aproximadamente quince días y el proceso se llevó a cabo en el mes de setiembre de 2019. El cuestionario se dividió en dos apartados, el primer apartado correspondió a la información personal del experto y en el segundo apartado se les consultó acerca de liderazgo educativo con el fin de generar insumos para el módulo de capacitación; las cuatro preguntas que comprende este apartado fueron abiertas.

Entrevista

La entrevista fue aplicada a once docentes de la carrera de Educación Comercial, quienes habían impartido clases de bachillerato o licenciatura en el año 2018. Para coordinar la entrevista, se les envió un correo electrónico, con el propósito de establecer un día y una hora que se adaptara a la disponibilidad tanto de las investigadoras como de los docentes. Dichas entrevistas se realizaron dentro de la UNA, en un rango de tres meses (agosto, setiembre y octubre del 2019).

La entrevista está compuesta de once preguntas, las cuales se dividen en cuatro apartados. El primero comprende algunos datos específicos de la entrevista y el segundo apartado consta de una caracterización sociodemográfica de la persona docente; algunas de las preguntas de este apartado son: género, años de experiencia y cursos que generalmente imparte. El tercer apartado está conformado por siete preguntas abiertas, las cuales hacen referencia a conocimientos acerca de la temática de liderazgo educativo. Por último, se encuentra el cuarto apartado, compuesto por tres preguntas abiertas acerca del módulo de capacitación en liderazgo educativo.

Registro anecdótico

Para la aplicación del registro anecdótico, se coordinó primeramente con la docente a cargo, con el objetivo de que se brindara a las investigadoras un espacio en la clase presencial y, con esto, lograr que el estudiantado fuera partícipe de la actividad. Este instrumento fue aplicado el 23 de setiembre del 2019 a las 6:00 p.m. y la actividad tardó alrededor de 40 minutos.

Con esta actividad se pretendía comprobar cómo el liderazgo funciona mejor cuando recae sobre una sola persona en lugar de muchas y percibir la importancia de la comunicación en la relación entre superior y colaboradores, dicha actividad nombrada “El líder de ciegos” fue realizada con 24 estudiantes del nivel de bachillerato.

Por último, las investigadoras programaron sesiones de trabajo para proceder con la extracción y sistematización de la información de los instrumentos, y el análisis de cada uno.

Capítulo V: Análisis de los resultados

En esta sección de la investigación, se analiza la información obtenida mediante la aplicación de los diferentes instrumentos descritos en el marco metodológico. Al respecto, con los datos recopilados, se procedió a sistematizar, examinar y evidenciar los resultados emitidos por cada instrumento, en relación con los objetivos planteados para esta investigación.

Los instrumentos utilizados en este trabajo fueron registro anecdótico, cuestionarios y entrevistas, los cuales fueron validados antes de iniciar el proceso de aplicación, con el fin de luego llevar a cabo el tratamiento correspondiente para el análisis de los datos.

A continuación, se detalla una caracterización general de los participantes, tanto de los estudiantes como de los docentes y expertos.

Participantes en la investigación

Estudiantes

El tamaño de la muestra fue de 40 estudiantes, de los cuales un 25 % fueron hombres, un 72.5 % mujeres y un 2.5 % otro. También, se obtuvo que un 60 % de los estudiantes cursaban bachillerato y 40 % licenciatura en el año 2018.

En relación con la edad, un 67.5 % de los estudiantes participantes se ubicaban entre los 21 y 25 años, un 20 % entre los 26 y 30 años y un 12.5 % tenía 31 años o más al momento de la recolección de los datos.

Docentes

El tamaño de la muestra fue de once académicos entrevistados, de los cuales un 18 % fueron hombres y un 82 % mujeres. Al ser Educación Comercial una carrera multidisciplinaria, entre la población entrevistada se encontró gran diversidad en cuanto a los cursos que imparten, por ejemplo, cursos de investigación, didáctica, inglés, elaboración de documentos, técnicas de mecanografía, entre otros. Son docentes con una amplia experiencia en el área educativa, de hecho, el 100 % de los entrevistados cuentan con más de ocho años de experiencia como docentes.

Expertos

El 100 % de los expertos entrevistados correspondió a población masculina. La totalidad indicó en sus respuestas que cuenta con más de diez años de experiencia y comentó algunos títulos y producciones relacionados con la temática de liderazgo educativo.

Los ítems planteados en cada uno de los diferentes instrumentos fueron categorizados según el objetivo al que responden.

Identificación de habilidades de liderazgo educativo en los estudiantes de bachillerato y licenciatura de la carrera de Educación Comercial

En este apartado se desarrolla el primer objetivo específico de la investigación.

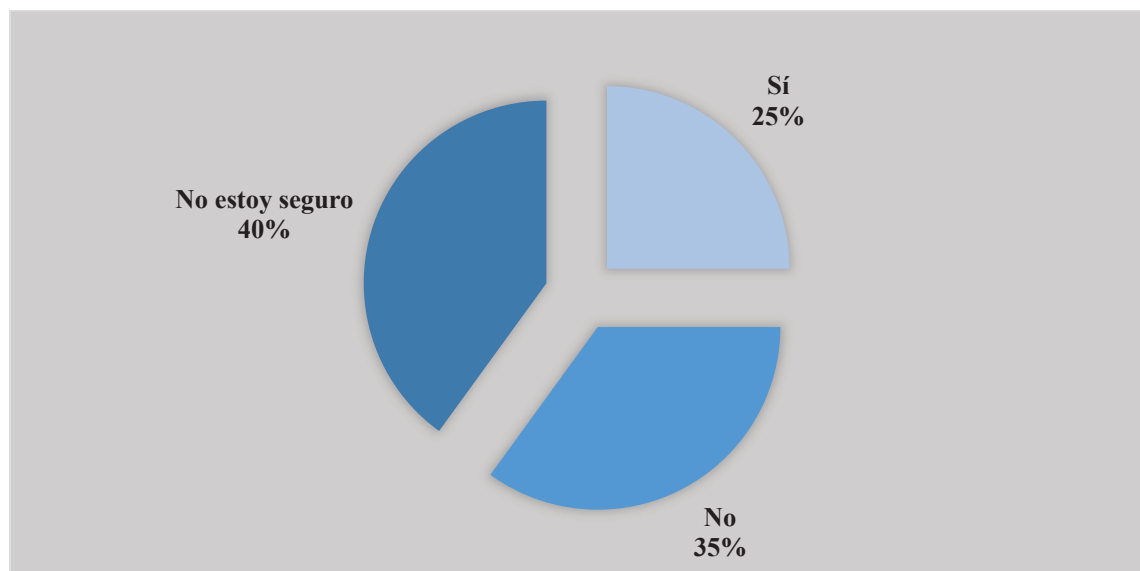
Inicialmente, dado el interés de las investigadoras en saber qué tanto conocían del tema los estudiantes en formación, se les realizó una serie de preguntas por medio de un cuestionario estructurado para identificar su conocimiento sobre liderazgo educativo.

Así, al consultarles si tenían conocimientos en relación con esta temática, los discentes contestaron tal como se muestra en la figura 2:

Figura 2

Conocimientos en liderazgo educativo

N=40



Nota. Esta figura muestra qué tanto conocimiento tienen los discentes de bachillerato y licenciatura sobre liderazgo educativo. Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con la información anterior, de los 40 estudiantes encuestados, solo un 25 % contestó que tiene conocimiento sobre la temática de liderazgo educativo. Esta situación hace relucir la carencia de esta temática en la formación del estudiantado.

Asimismo, se les solicitó brindar un concepto de liderazgo educativo; en cuanto a esto, los participantes expresaron con sus propias palabras las siguientes definiciones:

- “Ser un guía en el aprendizaje” (C01).
- “La capacidad para dirigir un grupo, tomando en cuenta las necesidades y características, para cumplir el objetivo de la institución en aspectos educativos” (C03).
- “Influye en los demás sin imponer su autoridad” (C05).
- “Persona que motiva, dirige y supervisa procesos educativos” (C15).
- “La acción que conlleva a tomar decisiones y realizar acciones en pro a la educación, por ejemplo, las acciones de un director o directora” (C22).
- “Es la persona que lleva la batuta y motiva al estudiantado para cumplir con los propósitos educativos” (C27).
- “Liderazgo se refiere a la serie de características presentadas por un individuo para poder cumplir objetivos a partir de líneas de dirección” (C29).
- “Es la capacidad de un docente de guiar, orientar y apoyar el desarrollo de la educación involucrado en el proceso” (C36).
- “Es la capacidad de guiar un grupo de estudiantes utilizando estrategias educativas y emocionales de una manera asertiva” (C38).

De este modo, en el cuestionario realizado, se obtuvieron definiciones de liderazgo educativo donde la mayor coincidencia radicó en ser la acción de guiar y dirigir el proceso de enseñanza y aprendizaje. Es decir, los participantes concordaron en que “es la capacidad que tiene una persona para guiar o influir”.

Además, entre algunas de las definiciones propuestas, se mencionó “la acción de gerenciar o administrar”; en torno a esto, se consideró relevante la asociación hecha por los participantes, pero de acuerdo con la teoría fundamentada en esta investigación, es necesario dar a conocer la diferencia entre liderazgo, liderazgo educativo y liderazgo docente, pues son términos que tienden a confundirse.

Para continuar con el primer objetivo específico de esta investigación, el cual corresponde a identificar habilidades de liderazgo educativo, existentes y requeridas, en los estudiantes de

bachillerato y licenciatura de la carrera de Educación Comercial, se empleó el registro anecdótico, ya que dicho instrumento permitió, como lo indica la cita del SEP (2013), describir hechos, sucesos o situaciones considerados importantes para la investigación, como algunos comportamientos, actitudes o intereses. Así, la actividad llamada “El líder de ciegos” pretendía identificar habilidades de liderazgo educativo desde la iniciativa de los propios estudiantes. En esta actividad, se observó lo siguiente:

La actividad se realizó con un grupo de 24 estudiantes del nivel de bachillerato, la cual consistió en que cada grupo debía pasar una serie de retos para concluir con un objetivo en común, con el fin de identificar las habilidades que los estudiantes manifestaban durante su desarrollo.

Asimismo, el grupo de investigadoras indagó acerca de cuáles habilidades lograron identificar los estudiantes en la actividad y algunas de las respuestas fueron: trabajo en equipo, empatía, organización, participación en un ambiente de confianza, comunicación asertiva, profesionalismo, manejo de conflictos, adecuada gestión del tiempo, escucha activa, estudiantes proactivos y motivación. Dichas habilidades representan en su mayoría conocimientos que debe poseer un docente líder para ponerlos en práctica en su desarrollo profesional.

Una vez concluida la actividad, se llevó a cabo una socialización de los resultados, con el propósito de generar reflexión y criticidad en los estudiantes para conocer su percepción en relación con la actividad.

Para iniciar, se les consultó por qué habían elegido a la persona líder de entre tantas opciones de compañeros que tenían, afirmando lo siguiente:

- Escogieron a la persona líder porque ellos como grupo se conocen y saben cuál compañero es buen líder. En cuanto a la persona que ellos eligieron, consideraron que podía dirigirlos bien a la meta, al ser una persona con carisma, empática y buena comunicación (grupo 1).
- La estudiante fue quien se propuso (grupo 2).

Dadas las respuestas anteriores, se evidenciaron dos escenarios muy distintos de un líder educativo, pues en muchas ocasiones un profesional en educación ejerce un liderazgo educativo efectivo sin percibirlo, como fue el caso de los estudiantes del grupo 1, donde ellos de manera democrática lo eligieron, al definir en él ciertas aptitudes para el liderazgo; por otro lado, muchas veces las personas saben que tienen características de líderes y son ellas mismas quienes se proponen, como sucedió en el grupo 2.

La siguiente interrogante que se les planteó a los estudiantes fue cómo se sintieron al ser dirigidos por alguien más; en relación con esto, los grupos participantes contestaron:

- Se sintieron confiados y tranquilos, ya que sabían que los dirigía un buen líder; sin embargo, en algún momento las personas que estaban atrás no se sentían muy integradas (grupo 1).
- La única estudiante con los ojos vendados manifestó sentirse un poco insegura aunque supiera que alguien la dirigía. Siempre sentía el temor de fallar, porque las instrucciones en algunos momentos no eran del todo claras (estudiante líder, grupo 2).

Respecto a lo expuesto, si el grupo se siente tranquilo y apoyado por su líder, avanza de manera más alineada con el fin de conseguir la meta, pero, como comentaron algunos de los estudiantes, es fundamental que el líder integre a todos sus “colaboradores” para que haya un balance y ninguna persona del grupo se sienta más o menos, sino, por el contrario, se consideren integradas como un equipo.

Ahora bien, con el objetivo de conocer cómo se siente un estudiante en una posición de liderazgo, se les consultó específicamente a los estudiantes que ejercieron el papel de líder, cómo se sintieron actuando en ese rol:

- El estudiante líder del grupo 1 comentó que se sintió un poco extraño al ser una gran responsabilidad dirigirlos hacia la meta; asimismo, en algunos casos tal vez no era claro para dar las instrucciones y al final el grupo hacía algo diferente, entonces indicó que eso también es parte de conocer a los equipos de trabajo.
- La estudiante líder del grupo 2 señaló: “No es fácil dirigir, dar órdenes o instrucciones, pero a la hora de sentirse acompañados y apoyados por un grupo se vuelve más sencillo, porque se sabe que son todos los que van caminando hacia una misma meta y van a lograr un objetivo, también es una gran responsabilidad, ya que, si uno falla, fallan todos”.

Por consiguiente, con base en las respuestas anteriores, se puede interpretar que estar en una posición de liderazgo representa una gran responsabilidad y el apoyo grupal es un gran soporte para el líder, porque el proceso del liderazgo simboliza el hecho de confiar el uno en el otro, tanto el líder deposita su confianza en los colaboradores como ellos en él, pero esa confianza se establece mediante un proceso de construcción de vínculos.

A modo de conclusión, los docentes en formación aportaron que la actividad es una metáfora correspondiente al quehacer del docente, pues al llegar a una clase deben ganarse la

confianza de sus estudiantes por medio de ciertas capacidades como la comunicación y la empatía para que la clase se desarrolle de una buena manera y los estudiantes consigan sus objetivos.

Por otra parte, se refirieron a la importancia de identificar particularidades de cada una de las personas del grupo para así poder guiarlas; en el caso de la labor docente, se deben conocer los estilos de aprendizaje y las situaciones específicas de cada estudiante y, de este modo, como docente líder, adaptar las enseñanzas a cada uno y lograr que el aprendizaje sea más significativo para todos.

Para finalizar la actividad, se les preguntó si consideran relevante que un profesional en docencia sea un líder en el salón de clases. El 100 % del estudiantado contestó que sí es fundamental esta cualidad en un buen profesional y, si bien es cierto, ellos cursan una carrera de educación, creen necesario contar con alguna herramienta para identificar sus habilidades en liderazgo educativo.

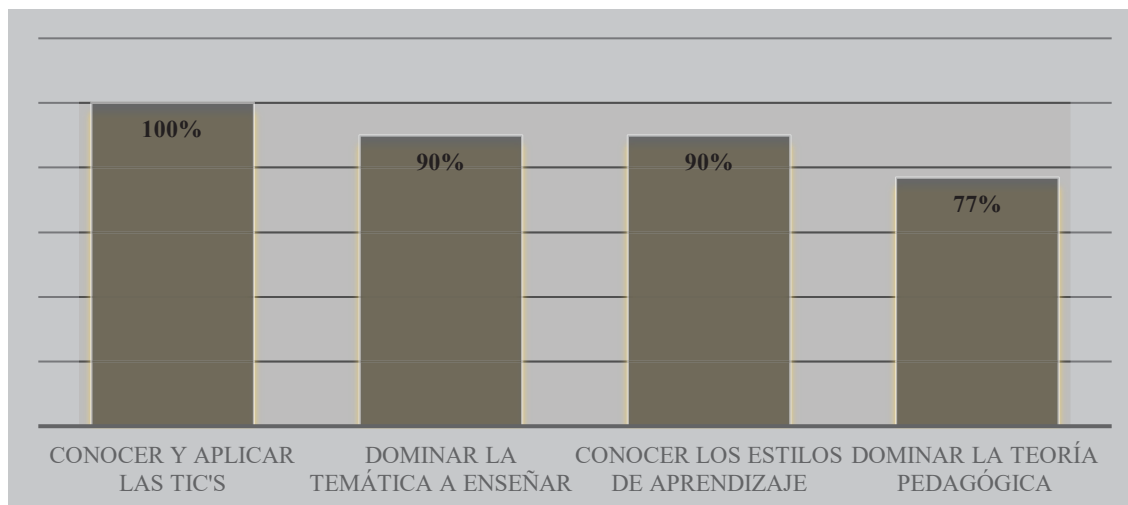
Por otra parte, se les solicitó a los participantes completar un instrumento de recolección de información orientado a identificar las habilidades de liderazgo que los estudiantes de bachillerato y licenciatura en Educación Comercial consideran poseer, en concordancia con los tres saberes: conocer, ser y hacer.

La información se expone por medio de un gráfico, con el fin de observar y registrar la información brindada por cada estudiante; asimismo, se determinó la capacidad que según las respuestas necesita ser reforzada.

Figura 3

Capacidades del saber conocer que poseen los discentes

N=40



Nota. En esta imagen se muestra qué capacidades poseen los participantes del saber conocer. Elaboración propia, 2021.

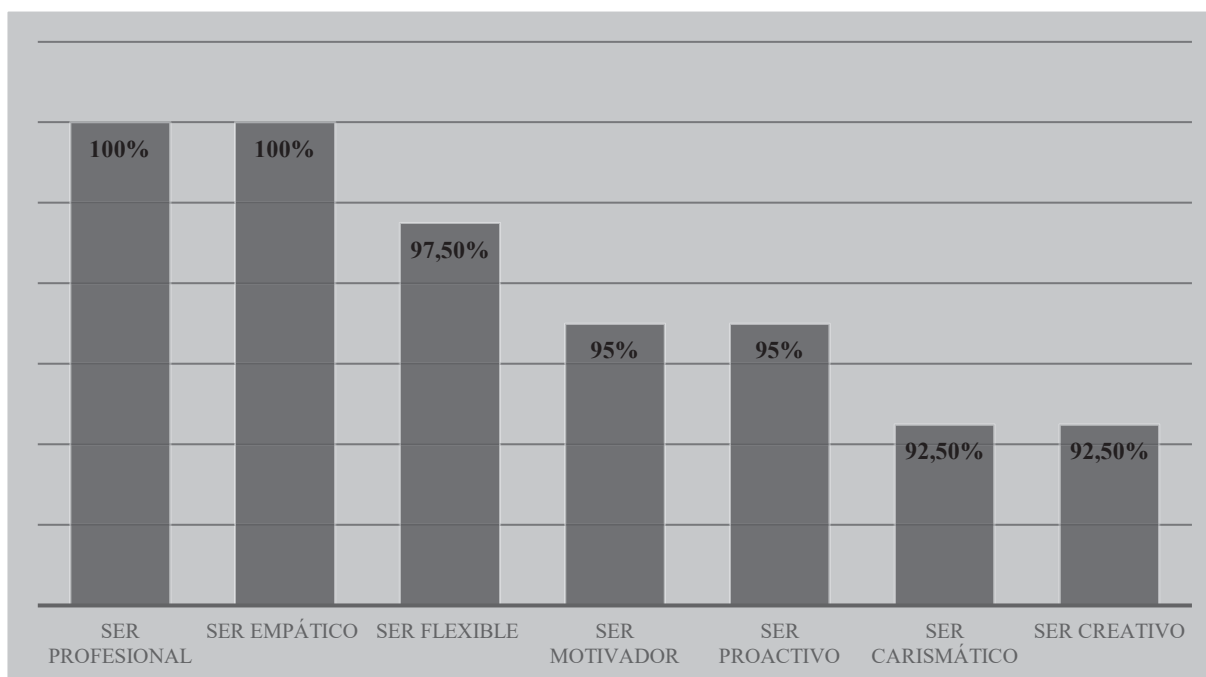
Se dio a los estudiantes encuestados una serie de capacidades, las cuales están agrupadas en el saber conocer, y se les preguntó si ellos las poseen. Al respecto, de acuerdo con la figura 3, en cuanto a la capacidad de conocer y aplicar las TIC, el 100 % del estudiantado señaló que sí la posee; en relación con dominar la temática por enseñar y conocer los estilos de aprendizaje, un 90 % de los estudiantes afirmaron sí tenerla; mientras que en el caso de dominar la teoría pedagógica por enseñar, solo un 77 % de los encuestados dijeron poseerla.

Esta última capacidad en especial resulta necesario reforzarla, porque para ser un verdadero líder educativo, la persona docente debe dominar la teoría, pero también saber cómo hacer la mediación pedagógica, con el objetivo de que sus estudiantes puedan comprenderla y, sobre todo, interiorizarla y aplicarla.

Figura 4

Capacidades que poseen los discentes en el saber ser

N=40



Nota. En esta imagen se muestra qué capacidades poseen los participantes del saber ser. Elaboración propia, 2021.

Con respecto a las capacidades agrupadas en el saber ser, según la figura 4, aquellas que los estudiantes consideraron poseer más son “ser profesional” y “ser empático”, ambas con el 100 %. Dichas capacidades en educación son fundamentales, por ejemplo, un profesional en docencia debe demostrar el compromiso y la actitud que tiene para ejercer su labor y, por otro lado, la empatía que, como dice Muñoz (2018), se trata de ponerse en el lugar del otro, lo cual puede mejorar en muchos aspectos el ambiente y las relaciones.

Además, el 97.50 % de los estudiantes indicaron poseer la capacidad de “ser flexible”. En cuanto a esto, la flexibilidad educativa le posibilita al profesional en educación adaptarse a diferentes realidades educativas o sociales.

Asimismo, el 95 % de la muestra encuestada aseguró poseer las capacidades de “ser motivador” y “ser proactivo”, ambas ligadas a la inteligencia emocional; en relación con estas, tener un ambiente positivo y motivado ayuda a la pronta toma de decisiones de manera eficaz para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

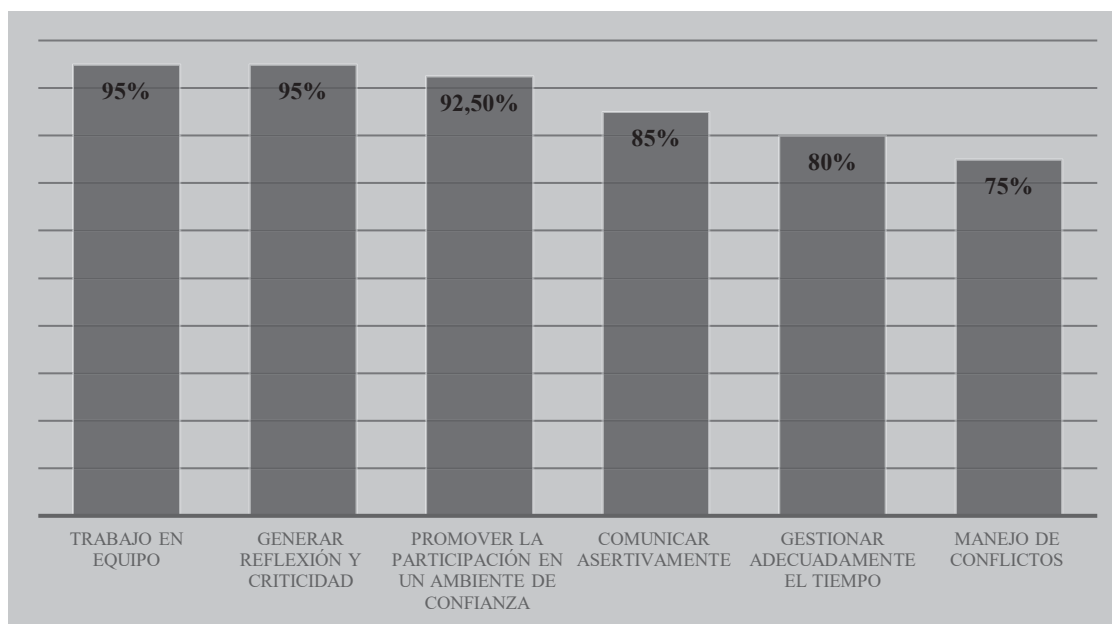
Por último, referente a las capacidades “ser carismático” y “ser creativo e innovador”, ambas obtuvieron un 92.50 %. Estas últimas son las capacidades que los estudiantes respondieron

poseer menos, por consiguiente, se deben reforzar. No obstante, en general, los estudiantes contestaron tener buenas capacidades del saber ser.

Figura 5

Capacidades del saber hacer que poseen los discentes

N=40



Nota. En esta imagen se muestra qué capacidades poseen los participantes del saber hacer. Elaboración propia.

Se les consultó a los estudiantes cuáles de las capacidades del saber hacer creen poseer. En la figura 5, se evidencia que “trabajo en equipo” y “generar reflexión y criticidad” encabezan la lista con el 95 % de los encuestados. En cuanto a estas, Ángel et al. (2013) señalan que siempre es necesario implementar estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en el ámbito educativo, lo cual ayuda a la interacción con otras personas. También, según Chinchilla (2017), el trabajo en equipo estimula la creatividad, aumenta la motivación e incrementa la comunicación; por esa razón, es de gran valor que la mayoría de los estudiantes tengan estas capacidades.

Como siguiente punto, el 92.50 % de los encuestados mencionaron que poseen la capacidad de “promover la participación en un ambiente de confianza”, pudiéndose entender que el profesor juega un papel fundamental en el desarrollo de las capacidades de liderazgo educativo. Peñalver (2018) destaca que al fomentar la participación en un ambiente de confianza, los estudiantes se sienten seguros de compartir sus opiniones y esto facilita el desarrollo del aprendizaje.

Respecto al tercer punto, se tiene “comunicar asertivamente”, donde el 85 % de los estudiantes respondieron que poseen esta capacidad. Es positivo que la mayoría de los participantes cuenten con esta capacidad, pues como lo refiere Gámez (2012), las habilidades comunicativas de los líderes no son opcionales.

En el caso de los dos últimos puntos “gestionar adecuadamente el tiempo” y “manejo de conflictos”, con una cantidad de 80 % y 75 % respectivamente, Martinic (2015) menciona que el tiempo es una variable que afecta de modo positivo el rendimiento y aprendizaje de los estudiantes, por lo cual los docentes en formación deben poseer esta capacidad. Por otra parte, Flecha y García (2007) indican que la prevención y abordaje del conflicto constituye una capacidad de alto valor para el docente líder, por esa razón es relevante ayudar a los estudiantes a adquirir esta capacidad.

Con el fin de tener una perspectiva más amplia acerca de las capacidades, se les solicitó a los encuestados comentar si hace falta agregar alguna otra para ser un buen líder educativo. Algunas de las respuestas dadas son las siguientes:

- “Relaciones interpersonales, comunicación, escucha y crear espacio para detectar posibles problemas y evitarlos” (C02).
- “Paciencia, respeto, confianza, resiliencia” (C08).
- “Compromiso, reinventarse, controlar el trabajo bajo presión, pensamiento crítico” (C09).
- “Capacidad de pensar en las diferencias o discapacidades que pueden presentar los estudiantes para así contar con otras opciones para promover el aprendizaje, capacidad para pensar rápidamente” (C12).
- “Ser empático y saber manejar las situaciones interpersonales y fuera del ámbito educativo” (C23).
- “Trato justo y equitativo. Respeto para con la diversidad individual y colectiva” (C28).
- “Una persona que impulsa a otra u otras a realizar determinadas acciones o actividades” (C28).
- “Conocimiento sobre alteridad, epistemología de la Educación, otredad, interculturalidad, praxi” (C33).

Relacionando los resultados con la teoría propuesta por Ibáñez (2017), se determina que la capacidad se trata de rasgos y aptitudes, es decir, cada afirmación brindada por los estudiantes es válida al incluirse diversas habilidades y aptitudes que debe asumir un docente en su rol.

Con el propósito de identificar las percepciones que el personal docente de la Escuela de Secretariado Profesional y la División de Educología tienen sobre cómo ejercer el liderazgo en el salón de clase y de recabar información acerca de las capacidades que como docentes consideran necesarias, se efectuó una pregunta abierta, en la que se obtuvieron diferentes opiniones. Las respuestas se agruparon en ideas principales y se presentan a continuación:

- “**comunicarse asertivamente** y escuchar a los estudiantes” (E1).
- “comunicación asertiva y manejo de conflictos”, “Por medio de **estrategias** y actividades en la clase” (E2).
- “transmitirles empoderamiento para mejorar la **confianza**” (E3).
- “comunicación clara”, “transmitir confianza, apertura, no censurar los aportes, ser **empático**”, “construir actividades” (E5).
- “dirigiendo a los estudiantes a **participar** en clase”, “proceso de realimentación” (E6).
- “**dinámicas** que promueve el docente” (E9).
- “**actividades** donde los estudiantes puedan ser críticos y asertivos” (E11).

Las palabras con negrita son aquellas mencionadas con mayor frecuencia. Entre los comentarios, algunos docentes coincidieron en que el liderazgo lo ejercen al tener una comunicación asertiva y escuchar las necesidades de los estudiantes. Asimismo, otros se refirieron a la importancia de realizar actividades y estrategias donde se potencien las habilidades y destrezas de los estudiantes para reforzarlas. Otra parte de los entrevistados coincidió en motivar a los estudiantes con el objetivo de transmitir confianza; por último, algunos expresaron la necesidad de fomentar la participación en clase para desenvolverse mejor.

Finalmente, resultó oportuno conocer cuatro competencias que cada discente de Educación Comercial cree que debe mejorar para ejercer un buen liderazgo educativo y, de esta forma, establecer en qué temas se puede profundizar. Algunas de las respuestas arrojadas fueron:

- “Comunicación, toma de decisiones, desenvolvimiento, asertividad” (C01).
- “Empatía, innovación, comunicación y confianza” (C04).
- “Asertividad, organización de tiempo, conocimiento de los reglamentos institucionales” (C05).
- “Paciencia, tolerancia, no ser tan flexible y motivación” (C08).
- “Comunicación, innovación, trabajo en equipo y paciencia” (C14).

- “Visión al futuro, mente abierta, conocimiento en tecnología, conocimiento en organización de proyectos” (C22).
- “Motivación, estar capacitado, conocer al estudiantado, ser creativo” (C27).
- “Conocimiento en TIC’s, Conocimiento pedagógico, Manejo de conflictos, Puntualidad” (C39).

Los encuestados destacaron competencias como: mente abierta al aprendizaje, conocimiento en tecnología u organización de proyectos, y conocimiento pedagógico. Con base en el análisis de dichas competencias, estas pueden ser clasificadas en lo que para Muñoz (2018) se vincula con la capacidad de conocimiento, o sea, el ámbito cognitivo y desarrollo de capacidades para aprender de forma permanente.

También, agregaron competencias como: empatía, innovación, motivación, el ser creativo. De acuerdo con Belykh (2018), estas se clasifican en la capacidad de ser, las cuales se asocian con todos los aspectos relacionados a la personalidad, actitudes y valores.

Por último, mencionaron la comunicación, confianza, trabajo en equipo y manejo de conflictos, las mismas corresponden a la capacidad de hacer; al respecto, según Belykh (2018), se vinculan al ámbito de la aplicación y las capacidades prácticas.

A partir de la integración de estas habilidades, se destacaron los tres saberes propuestos en la teoría, demostrando una estrecha relación entre las habilidades señaladas con las capacidades.

Temáticas relacionadas con el liderazgo educativo en los programas de cursos de la carrera de Educación Comercial de la Universidad Nacional

Con el fin de responder al segundo objetivo de esta investigación, se procedió a dar lectura y hacer análisis de los programas del nivel de bachillerato y licenciatura vigentes en 2018. La extracción de datos se llevó a cabo mediante una lista de cotejo (ver anexo 1); en cuanto a esta, Pérez (2018) indica: “(...) busca dejar registro de determinadas características, comportamientos o elementos importantes de observar, con el fin de determinar si está o no presente” (p. 72).

Primero, se analizó el programa de bachillerato, en específico, el I nivel de bachillerato, V ciclo de la carrera, según se encuentra en el plan de estudios vigente. Este se compone por seis cursos, tres propios de la carrera, dos generales y un optativo. Para este análisis, solo se tomaron en cuenta los cursos propios de la carrera. En este ciclo se halló que en el curso de Inglés Comercial y Administrativo I sí se refleja el liderazgo, no educativo, pero sí administrativo. Los contenidos

propuestos en este programa son el trabajo en grupo, participación como miembro de un equipo y liderar.

Ahora bien, el VI ciclo lo componen cinco cursos, tres propios de la carrera, de los cuales solo en Inglés Comercial y Administrativo II se encontraron temas de comunicación, resolución de conflictos y se menciona el liderar en situaciones de emergencia; no obstante, la temática de liderazgo educativo en sí no está en los ejes temáticos de este programa.

Además, el VII ciclo de bachillerato está conformado por cinco cursos, de los cuales cuatro son propios de la carrera. Al igual que los ciclos anteriores, solo Inglés Comercial y Administrativo III desarrolla en sus contenidos temáticas relacionadas con el liderazgo, pero con enfoque administrativo.

Por otra parte, en el ciclo VIII de bachillerato, que consta de cinco cursos, cuatro propios de la carrera y una general, se determinó que Inglés Comercial y Administrativo IV posee un contenido que forma parte de la comunicación asertiva y la resolución de conflictos.

En segundo lugar, se analizó el programa de licenciatura. Al respecto, la licenciatura en Educación Comercial se desarrolla a partir del V nivel del plan de estudios (quinto año de carrera) y consta de cuatro ciclos, en donde solo en el ciclo IX, que comprende cuatro cursos, se identificó el liderazgo en el curso Seminario de Debates Pedagógicos para Educación Comercial y Didáctica Crítica, con ejes transversales como resolución de problemas y trabajo en equipo respectivamente. Sin embargo, en los seis cursos restantes divididos en tres niveles, no se encontró evidencia de ejes temáticos ni transversales sobre liderazgo educativo.

Con el análisis y lectura de los programas que conforman el plan de estudio del nivel de bachillerato y licenciatura de la carrera de Educación Comercial, vigente en 2018, se dejó constancia de que en los programas se desarrollan algunas capacidades de liderazgo educativo como un eje transversal; pero, como temática específicamente, no está presente en ningún curso.

Continuando con el desarrollo del segundo objetivo, a los estudiantes se les pidió mencionar si en algún curso que se imparte en la carrera de Educación Comercial se aborda la temática de liderazgo educativo. Los resultados arrojados por dicha pregunta corresponden a que el 12 % de todos los encuestados afirmó que sí, mientras el 88 % consideró que no se imparte esta temática en la carrera de Educación Comercial.

En relación con la pregunta anterior, se les solicitó a los participantes que mencionaran el nombre o los nombres de los cursos de la carrera en los cuales se aborda la temática de liderazgo educativo. La información se muestra a continuación:

- “Didáctica crítica” (C01).
- “Taller de ofimática, en Desafíos didácticos” (C23).
- “Didáctica para Educación Comercial” (C29).

Con respecto a la información expuesta, la mayoría de los encuestados afirmaron que no se aborda la temática, a excepción de una minoría de estudiantes, quienes mencionaron el curso de Didáctica Crítica, el cual es del nivel de licenciatura, aunque en el programa no se evidenció de manera textual el abordaje de la temática. Por lo anterior, se intuyó que posiblemente se aborda como un eje transversal, de ahí la importancia de tratar la temática de forma integral, con el propósito de que los futuros profesionales graduados de Educación Comercial cuenten con liderazgo educativo.

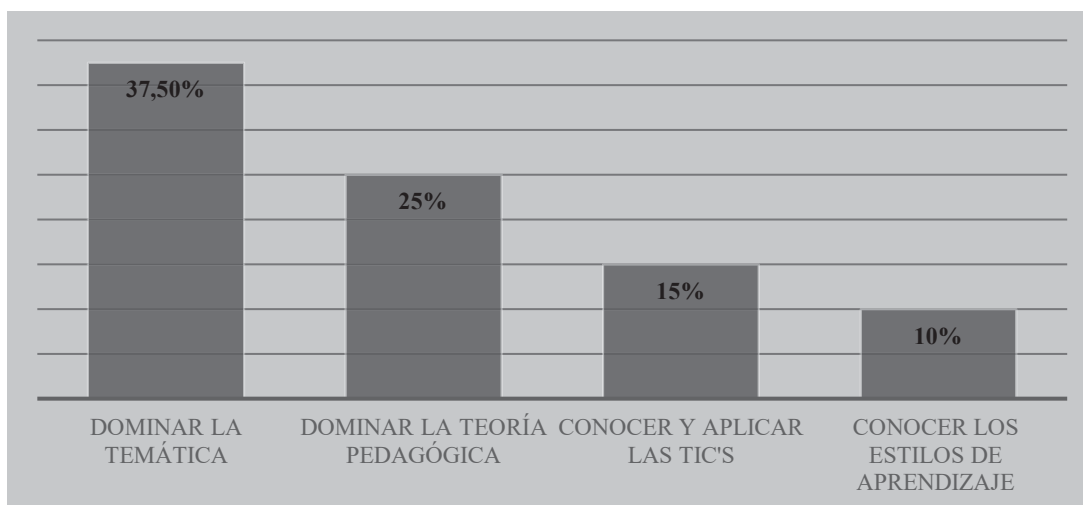
Para conocer la percepción de los estudiantes en torno a las enseñanzas obtenidas durante su periodo de estudio y en concordancia con los tres saberes: conocer, ser y hacer, se les solicitó indicar cuáles capacidades creen que no desarrollaron durante la carrera.

Los resultados de esta interrogante ayudaron a identificar si los estudiantes perciben cualidades de liderazgo educativo en los cursos, por ende, en el proceso de enseñanza y aprendizaje durante su estancia en la carrera.

Figura 6

Capacidades del saber conocer que los discentes consideraron no haber desarrollado durante la carrera

N=40



Nota. Esta figura muestra qué capacidades del saber conocer los discentes consideraron que no desarrollaron durante la carrera. Elaboración propia, 2021.

Según la información proporcionada por los 40 estudiantes con respecto a las capacidades ligadas al saber conocer, una significativa fracción de ellos, 37.5 %, contestó que no se desarrolló la capacidad de dominar la temática por enseñar, lo cual es fundamental, pues como señalan Martín et al. (2013), un docente que domina la temática es competente para transformar contenidos que provienen de fuentes diversas y siendo la misión de la Escuela de Secretariado formar integralmente profesionales de excelencia en el área del secretariado y/o la administración de oficinas en los ámbitos de la gestión administrativa, empresarial y educativa, resulta indispensable que ese porcentaje de los estudiantes que necesitan reforzar esta capacidad sean instruidos en este tema para no acarrear con vacíos de formación.

También, se les preguntó respecto a dominar la teoría pedagógica; en cuanto a esto, un 25 % de la muestra encuestada afirmó no haberla desarrollado durante la carrera, por lo cual una vez que salgan a ejercer la profesión, no dominarán la teoría pedagógica y, como se mencionó, si los futuros profesionales no poseen esta capacidad, carecen de las herramientas necesarias para usar las estrategias pedagógicas adecuadas con sus alumnos, lo cual puede incidir en el desarrollo del liderazgo y, por ende, en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Para continuar, se les consultó a los educandos si conocían y aplicaban las TIC, a lo cual un 15 % respondió que no desarrollaron esta capacidad durante su formación. En relación con esto, el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación está tomando cada vez más

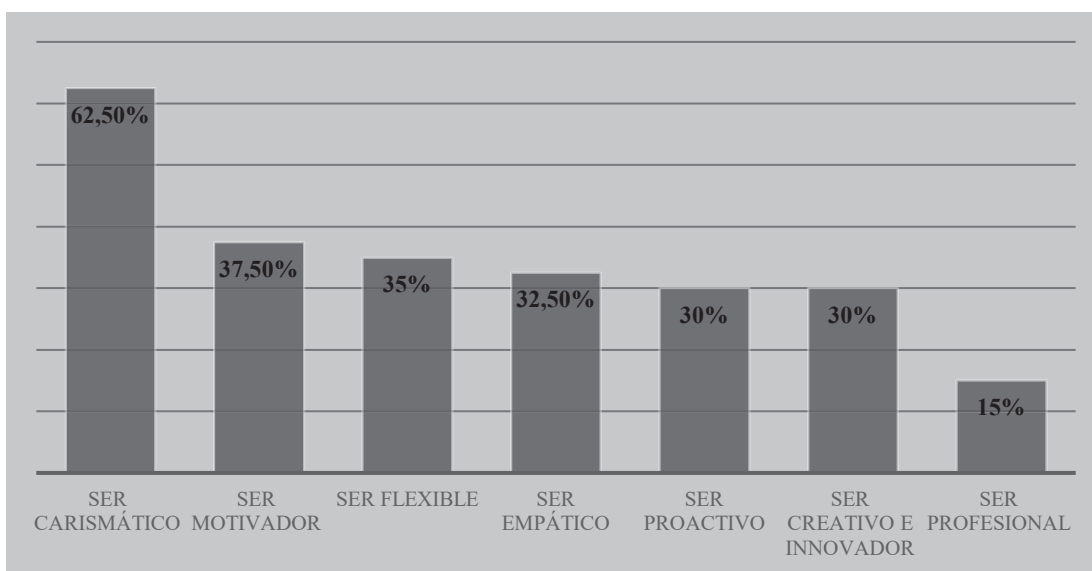
relevancia y con la coyuntura actual donde la pandemia ha transformado la educación, resulta una de las capacidades medulares por desarrollar.

Por último, en el caso de la capacidad de conocer los estilos de aprendizaje, el 10 % de los encuestados aseguraron no haberlos abarcado durante la carrera. Alonzo et al. (2016) describen que el estilo de aprendizaje es la forma particular de un sujeto para percibir, procesar y retener la información, por esto, un profesional en educación debe conocer e identificar los estilos de aprendizaje de los estudiantes, de este modo podrá adaptar los contenidos a las particularidades de sus discentes y lograr un aprendizaje más significativo.

Figura 7

Capacidades del saber ser que los discentes consideraron no haber desarrollado durante la carrera

N=40



Nota. Esta figura muestra qué capacidades del saber ser los discentes consideraron no haber desarrollado durante la carrera. Elaboración propia, 2021.

Según la figura 7, un 62.5 % de los estudiantes indicaron que “ser carismático” es la capacidad menos desarrollada. De acuerdo con lo expuesto en la teoría, un profesional en docencia con carisma despierta el entusiasmo de los estudiantes en cada acción pedagógica, mejora el rendimiento y desarrolla actitudes positivas, pero a partir de los resultados ser carismático fue

señalada como una de las capacidades con la cual los participantes están menos familiarizados, por lo tanto, se convierte en uno de los puntos principales por reforzar.

Igualmente, un 37.5 % de los estudiantes seleccionaron la capacidad de “ser motivador”, la misma está muy ligada a la inteligencia emocional. Se trata de un estado que dirige al cumplimiento de metas (Gómez, 2013); en cuanto a esto, siempre es preciso un docente que impulse a sus estudiantes a realizar diferentes acciones y saber afrontar diversas situaciones.

A continuación, se encuentran “ser flexible” y “ser empático” con 35 % y 32.5 % respectivamente, por consiguiente, se desarrollaron en menor cantidad. En el caso de la flexibilidad, es una capacidad que permite al educador adaptarse a los posibles cambios en el sistema educativo o en otros aspectos vinculados a la educación, por lo cual es una capacidad que necesita ser reforzada. Por otro lado, referente a la empatía, Muñoz (2018) detalla que es ponerse en el lugar del otro y comprender sus emociones. La mayoría de los estudiantes conocen sobre esta capacidad, porque los resultados obtenidos arrojaron que a lo largo del proceso para ser docentes, la empatía sí ha estado presente, pero puede reforzarse y mostrarse cómo mantener buenas relaciones estudiante-docente.

Luego, se obtuvo con la misma cantidad de estudiantes, 30 %, “ser creativo e innovador” y “ser proactivo”, por lo que también deben ser reforzadas.

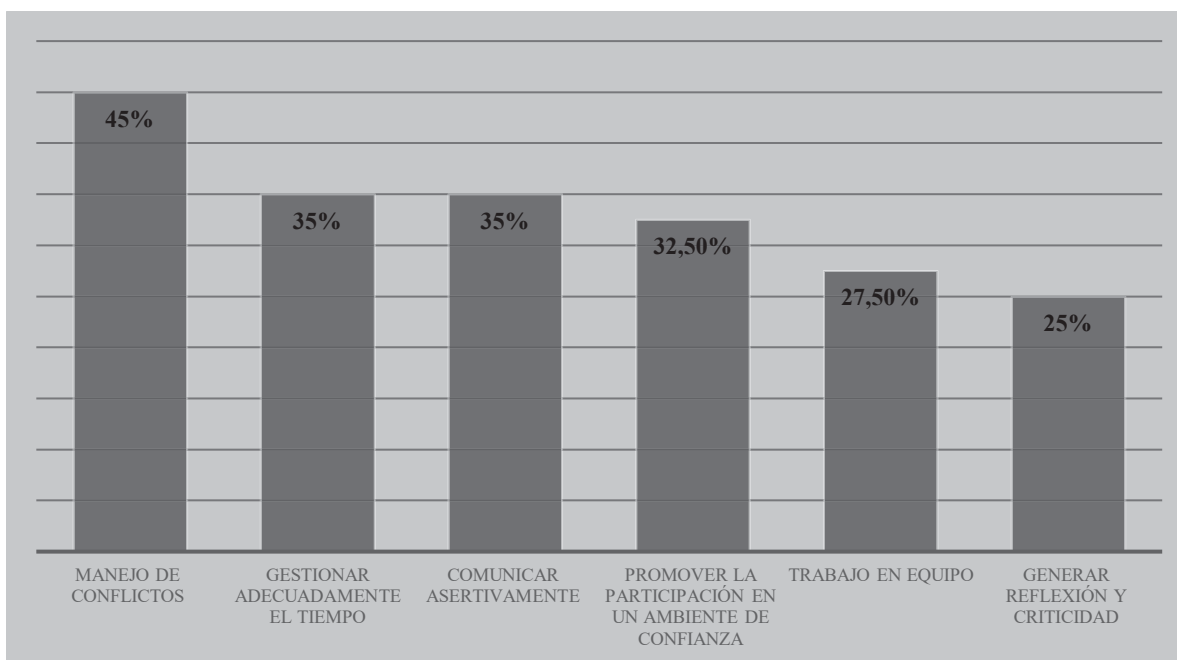
Al ser Educación Comercial una carrera multidisciplinaria, las unidades académicas que la dirigen procuran innovación constante e impulsan a los estudiantes a desarrollar su creatividad y ser proactivos, al tener claro que para ser docentes estas son capacidades básicas.

Por último, en la capacidad “ser profesional”, un 15 % de los estudiantes respondieron que la conocen y sí se ha desarrollado mayormente durante el proceso de enseñanza y aprendizaje de la carrera de Educación Comercial. En general, la UNA está caracterizada por graduar profesionales de calidad y tanto la Escuela de Secretariado Profesional como la División de Educología se apegan a esto. En la teoría, Maheca (2012) describe que ser profesional se asocia con una actitud positiva hacia el trabajo, es decir, demostrar compromiso hacia la labor docente. La gran mayoría de los encuestados aseguraron que sí es una de las capacidades desarrolladas durante el proceso de enseñanza y aprendizaje o por lo menos sí es una capacidad con la cual están familiarizados.

Figura 8

Capacidades del saber hacer que los estudiantes consideraron no haber desarrollado durante la carrera

N=40



Nota. Esta figura muestra qué capacidades del saber hacer los discentes consideraron no haber desarrollado durante la carrera. Elaboración propia, 2021.

Se les consultó a los estudiantes participantes sobre cuáles de las capacidades del saber hacer creen que no se abordan durante el proceso de la carrera de Educación Comercial. Según la figura 8, la competencia “manejar conflictos” es la principal con un 45 %. En cuanto a esto, Chávez (2018) explica que un conflicto es un enfrentamiento intencional entre dos seres o grupos de una misma especie con intención hostil. Al ser la educación una profesión relacionada con grupos, la persona docente debe tener la capacidad de manejar cualquier tipo de conflicto durante el proceso de enseñanza, es decir, contar con las herramientas necesarias para que ese conflicto no llegue a interponerse en el aprendizaje de ninguno de sus estudiantes. Por su parte, Flecha y García (2007) enumeran tres modelos de resolución de conflictos que pueden ser abordados durante la carrera: modelo disciplinar, modelo experto y modelo comunitario o dialógico.

Las capacidades seleccionadas por los participantes que no son abordadas durante la carrera fueron “comunicar asertivamente” y “gestionar adecuadamente el tiempo”, ambas con un 35 % de

los estudiantes. Al respecto, Garay (2010) establece que un líder efectivo debe tener la capacidad de comunicar e influenciar en las personas; si la comunicación no existe, no habrá seguidores, entonces, no habrá liderazgo. De esta manera, se requiere abordar la comunicación asertiva en los procesos de enseñanza para que los docentes líderes en formación logren un acercamiento con sus estudiantes. Asimismo, Márquez et al. (2018) exponen que la importancia de la comunicación radica en que cualquier persona o institución necesita expresarse mediante diferentes formas para conseguir objetivos definidos.

Por otra parte, igual porcentaje de estudiantes contestó que no se aborta la capacidad “gestionar adecuadamente el tiempo”, elemento fundamental para desarrollar la capacidad de saber hacer en un docente líder. Así lo cree Martinic (2015), al señalar que existe una relación fuerte entre la cantidad de tiempo asignado a la instrucción y la cantidad de tiempo que los estudiantes ocupan participando efectivamente en actividades de aprendizaje. Se debe tomar en cuenta la necesidad de que una persona docente sepa cómo gestionar su tiempo de forma adecuada para mantener organización en su clase y abordar los temas planteados para esa lección. Por consiguiente, se les debe orientar en el manejo adecuado del tiempo a todos los estudiantes en formación en la carrera de Educación Comercial.

A su vez, la capacidad “Promover la participación en un ambiente de confianza” obtuvo un 32.50 % de los participantes. Morales (2017) comenta que la participación debe ser activa tanto por parte del líder como de los miembros del grupo, todos deben tener un objetivo en común; es decir, es importante que tanto el docente formador como los docentes en proceso mantengan una participación que colabore en el desarrollo de la carrera. Por otra parte, el mantener ese contacto con los estudiantes permite que los docentes en formación desarrollen y se familiaricen con un ambiente de confianza; como Peñalver (2018) menciona, cuando el líder genera confianza dentro del equipo, realmente se nota.

Como siguiente punto, se indicó “trabajo en equipo”, donde un 27.50 % de los encuestados comentaron que esta capacidad no se aborda durante el desarrollo de la carrera. En cuanto a esto, la principal labor de un profesional en docencia es trabajar con un equipo, por esa razón, es fundamental que la población de la carrera de Educación Comercial cuente con esta capacidad. Jaramillo (2012) se refiere a trabajo en equipo como a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías utilizados por un grupo para conseguir sus objetivos; por consiguiente, un docente

en formación debe tener todas esas cualidades y herramientas para poder trabajar con cada uno de los grupos al momento de ejercer su carrera.

Por último, con un 25 %, la capacidad de “generar reflexión y criticidad” fue la seleccionada por los estudiantes como la que se aborda menos durante el proceso de la carrera. Esta es un eje transversal en donde el docente líder puede generar estrategias didácticas que fomenten un pensamiento crítico y una mayor reflexión en los estudiantes. De acuerdo con Morales (2014), la criticidad hace referencia a ejercicios de cuestionamiento y valoración que posibilitan realizar juicios cuando se debe tomar una decisión; por esto es necesario que los estudiantes desarrollen esta capacidad, pues deben tener el conocimiento de cómo tomar cada una de las decisiones que se les presenten al ejercer su carrera.

Por otra parte, se les consultó si el conocimiento en liderazgo fue adquirido durante la carrera o por sus propios medios y se obtuvo la siguiente información:

- “Cursos Pedagógicos en el transcurso de la carrera mediante actividades y lecturas” (C01).
- “Por mis propios medios, dando clases” (C03).
- “En la carrera, mediante diferentes trabajos” (C23).
- “El conocimiento adquirido sobre liderazgo lo obtuve durante mi paso por UNAventura Voluntariado, el cual es un proyecto donde se promueve el liderazgo desde el voluntariado ambiental” (C25).
- “Considero que con las prácticas docentes uno va desarrollando ese liderazgo como profesional, sin embargo, en un aspecto que se debe reforzar en la carrera” (C36).

Debido a que los estudiantes tienen confusión en cuanto al concepto de liderazgo educativo, se infirió que los lugares mencionados son probablemente espacios donde aprendieron o experimentaron el liderazgo y sus habilidades, al ser un eje transversal en algunos cursos de la carrera u otros programas de estudio.

Ahora bien, respecto al segundo objetivo, se analizaron los ítems de la entrevista realizada a los docentes universitarios de la Escuela de Secretariado Profesional y la División de Educología, donde se les preguntó si en algún momento recibieron alguna capacitación por parte de la UNA o la Escuela de Secretariado acerca de liderazgo educativo. Las respuestas arrojaron que la mayoría de los docentes entrevistados no han recibido ninguna capacitación sobre esta temática, solo una de las personas entrevistadas aseguró haber asistido a una capacitación de liderazgo educativo.

Por otra parte, se preguntó a la población docente si consideraba que en el plan de estudios de bachillerato y licenciatura de la carrera de Educación Comercial se aborda la temática de liderazgo educativo, teniendo como opciones de selección “sí” o “no”. Así, el 100 % del profesorado entrevistado indicó que la temática no está explícita en el plan de estudios, aunque el 27.2 % de los docentes entrevistados coincidieron en que hay componentes de la temática en algunos cursos, al ser herramientas necesarias para los estudiantes, sin embargo, mencionaron que no se encuentra la temática en la parte formal del documento.

Por otro parte, una docente expresó que actualmente la escuela trabaja en algunas transformaciones y, de hecho, el liderazgo educativo es uno de los temas que se pretende abarcar, con el fin de empoderar a los estudiantes para que ejerzan habilidades de líder, trabajo en equipo, creatividad, reflexión, entre otras.

Asimismo, se les preguntó a los académicos acerca de la importancia de formar a los futuros profesionales en Educación Comercial en la temática de liderazgo educativo y el 100 % de los entrevistados afirmaron que es importante al abarcar muchas áreas y, por consiguiente, es vital que los estudiantes en formación lo conozcan para aplicarlo. Por otro lado, tres académicos coincidieron en recomendar integrar la competencia como eje transversal en los planes de estudio u oficializar elementos y ejes temáticos al respecto.

Contenidos y estrategias participativas idóneas para fomentar el liderazgo educativo en el estudiantado

Para lograr el objetivo tres de esta investigación, se realizaron preguntas referentes a la creación del módulo, fundamentación y recomendaciones, tanto de estudiantes como de docentes y expertos, con el propósito de contar con insumos valiosos para el módulo de capacitación.

Los resultados proporcionados por los participantes fueron desde opiniones hasta recomendaciones, lo cual permitió lograr un diseño efectivo que propicie el empoderamiento de los estudiantes en liderazgo educativo.

Viabilidad

Con el objetivo de conocer la viabilidad de llevar a cabo un módulo de capacitación, se les consultó a los participantes si consideraban que el liderazgo educativo exige capacitación y dominio de la temática, a lo cual el 95 % de los encuestados contestaron que sí; por ende, se cree beneficioso para los estudiantes en formación capacitarse en la temática “liderazgo educativo” por medio de un módulo.

Ahora bien, para indagar acerca de la participación de los estudiantes en el desarrollo del módulo de capacitación en liderazgo educativo, se les preguntó si estarían dispuestos a formar parte del desarrollo del módulo; en cuanto a esto, el 85 % respondió de manera afirmativa, mientras que el 15 % expresó no estar interesado en participar.

Para Gallardo et al. (2015), el módulo es un material didáctico interactivo que contiene todos los elementos necesarios para el aprendizaje de conceptos, habilidades y destrezas. En otras palabras, una herramienta que puede ayudar al estudiantado en formación a fortalecer sus capacidades y actitudes hacia la educación, permitiéndoles visualizar el alcance que puede llegar a tener su participación en un módulo de capacitación con temas actuales y donde se profundiza en el empoderamiento y fortalecimiento del liderazgo educativo.

Criterio técnico para su elaboración

A razón de que uno de los objetivos principales del proyecto es crear un módulo de capacitación para el empoderamiento de los estudiantes de Educación Comercial, y tomando en cuenta la formación docente, se les consultó si les parece positiva la elaboración de un módulo de capacitación con estrategias metodológicas participativas para fomentar el desarrollo del liderazgo educativo en los estudiantes de Educación Comercial. De acuerdo con los resultados obtenidos, el 100 % de los participantes señalaron que sí es positiva la elaboración del mismo.

Para conocer la opinión de los docentes universitarios con respecto a la propuesta del producto final, se les consultó si creen que un módulo de capacitación sobre liderazgo educativo aportaría nuevos conocimientos en el proceso de enseñanza y aprendizaje para los estudiantes de la carrera de Educación Comercial. Según los resultados, el 100 % de los docentes entrevistados expresaron que sí aporta nuevos conocimientos; no obstante, algunos coincidieron en que debería ser un complemento a la formación que ya se posee, también manifestaron que sería importante incluirlo en el currículo con el propósito de reforzar algunos aspectos. Los resultados completos se muestran a continuación:

- “una capacitación o módulo dejaría una espinita para que las personas se interesen por el tema y quieran aprender más” (E1).
- “estaría aportando a formación de educadores competentes e innovadores” (E2).
- “todo nuevo conocimiento es bienvenido”, “no verlo como dos cosas aisladas, capacitación para reforzar y clases para aprender tiene que haber un entrelazado” (E3).

- “es una propuesta muy valiosa”, “el hecho de tener un producto que genere estrategias didácticas ya específicas en el tema es una herramienta y un elemento muy importante”, “definitivamente aporta a la formación de docentes” (E4).
- “ayuda a los docentes a estar actualizados” (E6).
- “Hacerlo complementario y que amplíe la formación que ya se tiene” (E8).
- “capacitar a los líderes que no saben que son líderes, a los líderes potenciales” (E10).
- “una capacitación nos puede ayudar a orientarnos y saber cuáles son las cualidades que me ayuden a formar en liderazgo” (E11).

De este modo, tanto los estudiantes en formación como los docentes universitarios consideraron que el módulo de capacitación es beneficioso para los futuros educadores, pues influye en el proceso de formación al brindarles herramientas útiles para el desempeño docente; asimismo, en relación con los comentarios brindados por ambos grupos, se demostró que la realización de un módulo de capacitación es viable, al indicar la necesidad de aprender más sobre el tema y capacitarse con el fin de estar en constante actualización.

También, se les consultó a los estudiantes de Educación Comercial si creen que la temática de liderazgo educativo debe ser una competencia por adquirir para desempeñarse exitosamente como profesionales en educación. De acuerdo con los resultados, el 5 % contestó que no debe ser una competencia necesaria, mientras el 95 % respondió que sí. Así, la mayoría de los participantes consideraron relevante poseer esta competencia para facilitar su ejercicio profesional.

Aunado a esto, y con respecto a las respuestas brindadas por los participantes, debe ser una competencia en la labor docente, porque mediante el liderazgo educativo se logra una mejora continua en el proceso de enseñanza y aprendizaje, que responde a las competencias del docente del siglo XXI. Además, como se mencionó en la teoría, es una oportunidad para reestructurar creencias docentes y mejorar prácticas en el aula, es decir, ayuda a promover una educación más crítica, consciente y dinámica (Flores y Carballo, 2018).

Debido a lo expuesto y las respuestas recolectadas, las investigadoras reforzaron lo beneficioso que resulta una propuesta de acompañamiento para el fortalecimiento de todas aquellas capacidades en las cuales las personas docentes no se sienten seguras.

Continuando con el desarrollo del tercer objetivo, se analizaron los ítems de la entrevista hecha a los expertos. Para las investigadoras, la opinión de los especialistas es muy valiosa, ya que desde su experiencia ellos pueden brindar aportes enriquecedores. Con el propósito de conocer la

opinión de los expertos en la temática, se les preguntó si creen que el liderazgo educativo debe ser una competencia de los futuros educadores. Los comentarios se muestran a continuación:

- “constante es el cambio y por lo tanto debemos adaptarnos a la nueva realidad”, “Los futuros educadores deben ser líderes dentro y fuera de las aulas universitarias, primero deben aprender a liderar sus propias vidas para poder liderar y enseñar a otros con autoridad”, “autodescubrimiento, los futuros educadores deben conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de su personalidad, de su estilo de liderar y trabajar con otros, ya que esto va a influir directamente en los resultados”, “El liderazgo educativo efectivo se fundamenta en la credibilidad que dan no solo las habilidades técnicas del conocimiento que transmiten sino también las habilidades blandas tales como la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, el pensamiento crítico y la capacidad de motivar e inspirar a los demás” (Exp 01).
- “un facilitador, un motivador”, “un constructor de rutas de aprendizaje de forma conjunta con sus estudiantes”, “todo en aras de estimular el desarrollo personal-social de la persona estudiante”, “debe disponer de valores, actitudes y comportamientos que le faciliten el trabajo potenciando a otros” (Exp 02).
- “Sí, si es con habilidades blandas” (Exp 03).
- “el docente le inspira y no simplemente le enseña. La integridad del docente le da credibilidad al estudiante” (Exp 04).

Según los comentarios anteriores, se evidenció la importancia dada por los expertos a la formación en liderazgo educativo que debería tener el futuro profesional en docencia. En cuanto a esto, dos de los expertos coincidieron en que los docentes deben dirigir y motivar, también ser un constructor de rutas de aprendizaje. Entre otros comentarios, se destacó la relevancia de la credibilidad con que debe contar la persona docente y saber controlar su ámbito personal, porque un líder educativo debe ser un “líder” tanto dentro como fuera del salón de clases.

La información generada en el cuestionario aplicado mostró que el 100 % de los expertos consideraron que el liderazgo educativo es una competencia necesaria en un profesional en docencia, lo cual permite sustentar el módulo de capacitación.

Importancia del módulo

Seguidamente, por medio de la entrevista, se les preguntó a los docentes universitarios acerca de los beneficios que puede aportar el módulo de capacitación a los estudiantes de

bachillerato y licenciatura de la carrera de Educación Comercial. Las respuestas fueron muy variadas, por lo tanto, se optó por mostrar las respuestas más significativas, a saber:

- “estudiantes más empoderados de su quehacer en la enseñanza”, “confianza en sí mismos” (E1).
- “Serán docentes seguros y competentes” (E2).
- “docentes más comprometidos” (E4).
- “autoconocimiento a partir de un perfil de líder”, “ayuda a identificar conductas que no ayudan al logro de metas”, “docentes actualizados”, “ayuda en la motivación a mejorar la confianza, habilidades de comunicación y habilidades sociales” (E5).
- “se contará con un tema y contenido actualizado, material didáctico y recursos para aprender y compartir con otros ese conocimiento” (E7).
- “Favorecer algunas de las falencias del proceso de formación”, “abrir la visión a la responsabilidad que tiene como educador y formador en su quehacer docente” (E8).
- “Permitir al profesional control de su práctica pedagógica”, “va a permitir desarrollar fortaleza, habilidades y capacidades” (E9).
- “Hacer conciencia de la importancia del liderazgo no solo en el trabajo si no en la vida” (E11).

De este modo, partiendo de los datos anteriores, se puede inferir que los docentes consideraron beneficiosa la elaboración del módulo de capacitación, al manifestar que su desarrollo favorece la práctica pedagógica y profesional al reforzar y fortalecer distintas habilidades.

Contenidos del módulo

Se analizaron los ítems de la entrevista hecha tanto a los docentes universitarios como expertos, con el objetivo de que las investigadoras tengan sugerencias acerca de los contenidos y estrategias que deberían desarrollar en el módulo de capacitación. A ambas poblaciones se les solicitó sugerir qué contenidos se deberían incluir en el módulo de capacitación para el empoderamiento de los estudiantes en liderazgo educativo. En cuanto a esto, los participantes contestaron lo siguiente:

- “competencias profesionales y personales en la sociedad del conocimiento” (E02).
- “coaching” (E04).
- “habilidades blandas, comunicación efectiva y motivación” (E09).

- “Autoevaluación y el desarrollo de habilidades del líder escolar efectivo” (E11).
- “la relación entre personalidad y liderazgo”, “estilos de liderazgo” (Exp 01).
- “valores, actitudes y habilidades blandas”, “herramientas de gestión inteligente que le permita influenciar, motivar, y animar energías de otros sujetos y estimularles a sacar lo mejor de ellos” (Exp 02).
- “habilidades blandas, estrategias de comunicación, equipos de trabajo sinérgico, innovación y liderazgo, tendencias mundiales del nuevo líder, programas del aprendizaje neurológico, autoestima, motivación liderazgo” (Exp 03).
- “liderazgo consciente, liderazgo colaborativo, coaching, empoderamiento, asertividad” (Exp 04).

Las respuestas fueron muy variadas, pero todas son válidas y tomadas en cuenta para robustecer el módulo de capacitación por realizar. Entre las temáticas en que coincidieron tanto los expertos como los docentes, se encuentran las habilidades blandas, las cuales señalaron que debe ser uno de los contenidos por incluir; además, mencionaron la motivación, la cual es un “Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona” (Real Academia Española, 2018).

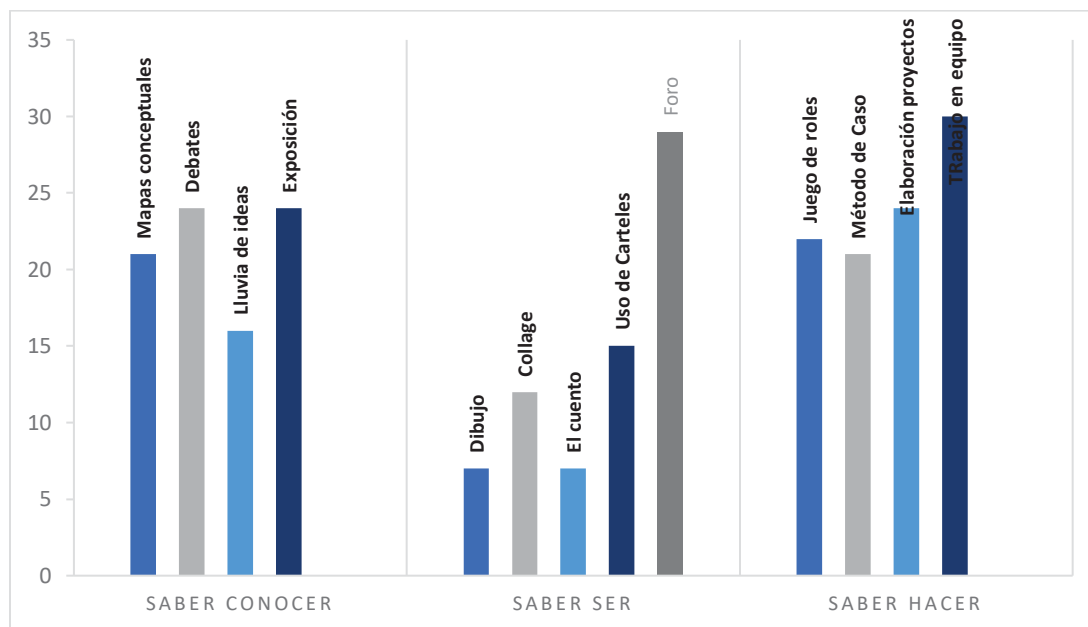
Para lograrlo, es necesario integrar al estudiante y que él consiga distinguir sus fortalezas y debilidades antes de incorporarse al campo laboral, con el objetivo de aprender a convertir esas debilidades en oportunidades de mejora y, así, sea más simple una vez que se enfrente a las distintas situaciones que se presentan en la vida cotidiana de un docente.

Estrategias participativas

Como parte de la investigación, se pretendió conocer la opinión de los estudiantes de Educación Comercial sobre qué estrategias metodológicas participativas consideran que facilitan su proceso de aprendizaje. La información es graficada y desarrollada a continuación:

Figura 9*Estrategias participativas que facilitan el proceso de aprendizaje*

N=40



Nota. En esta figura se muestran las estrategias participativas que el estudiantado considera que facilitan su proceso de aprendizaje. Elaboración propia, 2021.

Con base en la figura 9, sobre las estrategias metodológicas participativas que los estudiantes creen más efectivas y facilitan su aprendizaje, las estrategias del saber hacer, las cuales están fundamentadas en la colaboración, tales como: trabajos en equipo, elaboración de proyectos y juegos de roles, fueron consideradas las principales estrategias, pues posibilitan el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas en el estudiantado (Arguello y Sequeira, 2016); es decir, dichas estrategias, según las respuestas obtenidas en el cuestionario, permiten construir aprendizajes más significativos.

Igualmente, las estrategias tales como mapas conceptuales, lluvia de ideas, debates y exposición, las cuales se encuentran en la categoría del saber conocer, fueron también de las preferidas por los estudiantes. Por último, con menos cantidad de estudiantes, se encuentran las estrategias de la categoría saber ser; sin embargo, cabe resaltar que todos los estudiantes tienen distintos estilos de aprendizaje, por ende, para los estudiantes algunas estrategias metodológicas participativas son más funcionales que otras.

Asimismo, siendo el objetivo principal de la investigación desarrollar un módulo de capacitación con estrategias metodológicas participativas para fomentar el liderazgo educativo, por medio de la anterior interrogante se identificó cuáles fueron las estrategias de preferencia, o sea, con las que los estudiantes sienten que tienen mejores resultados al momento de aprender o comprender las temáticas. Esta información permitió a las investigadoras enfocar el diseño del módulo con base en las estrategias metodológicas participativas que en realidad contribuyan a mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Por último, se les solicitó, igualmente tanto a docentes como a expertos, señalar mediante cuáles estrategias metodológicas participativas consideran que se puede lograr el empoderamiento de los estudiantes en liderazgo educativo para facilitar la impartición de la temática; algunas respuestas fueron:

- “resolución de casos e implementación de estrategias virtuales” (E01).
- “grupo focal situaciones simuladas, trabajo en equipo mediante juegos lúdicos” (E04)
- “creación de infografías, resolución de casos, proyectos, aula virtual, foros, modulo en línea, videos” (E07).
- “debates, discusión, actividades autónomas, grupos de trabajo, juegos de roles” (E08).
- “Realización de pruebas de personalidad” (Exp 01).
- “Deberá partirse de las prácticas, hábitos y destrezas que posean los participantes e ir construyendo, sobre la base de otras experiencias exitosas” (Exp 02).
- “mesas redondas”, “análisis cibernéticos”, “redes sociales”, “debates y consultas con asesores”, “ponencias de innovación” (Exp 03).
- “charlas interactivas”, “metodología lúdica”, “simulaciones”, “aprendizaje con alta autodeterminación de horarios y temas” (Exp 04).

De este modo, los docentes, según su área, aplican diferentes estrategias de aprendizaje; no obstante, todos lo hacen por el mismo objetivo que es enseñar u orientar a los estudiantes. En este caso, se observó que algunos docentes tienen la noción de cómo lograr empoderar a los estudiantes, esto es significativo porque están formando educadores con fuertes actitudes para desempeñar la labor docente.

Además, cada uno de los participantes tiene puntos de vista distintos, si bien es cierto coincidieron en que un módulo de capacitación en la actualidad debe responder a las necesidades detectadas desde la percepción del estudiantado, también mencionaron que debe invitarse a líderes

educativos a impartir charlas, con el propósito de que los estudiantes perciban cómo es el campo laboral en la actualidad y a qué se van a enfrentar cuando se desempeñen como docentes.

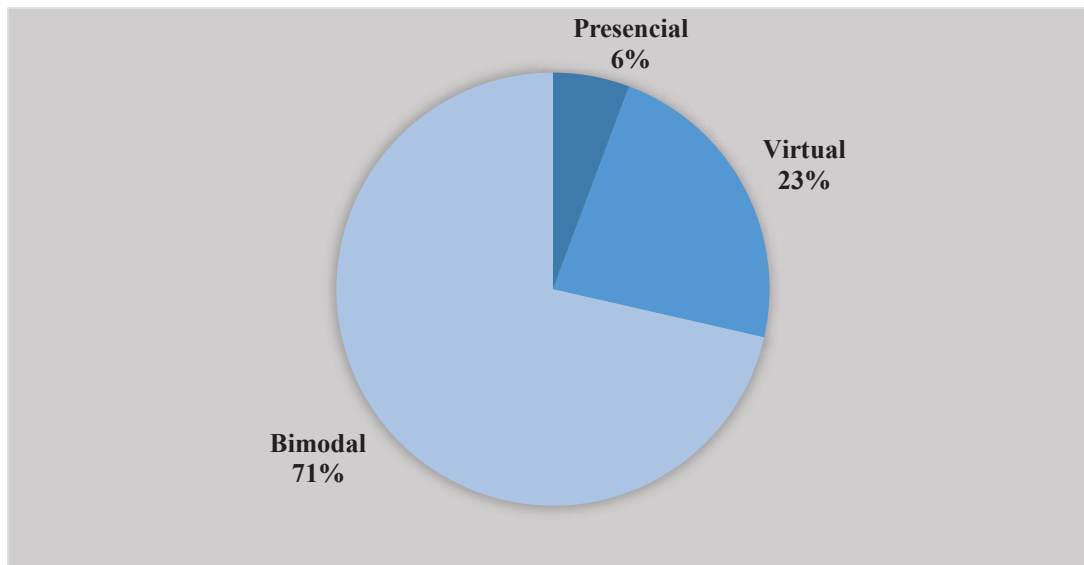
Modalidad

Como parte de la investigación, se buscó conocer la opinión de los estudiantes en cuanto a en qué modalidad preferirían recibir un módulo de capacitación en liderazgo educativo, obteniéndose que 50 % de estudiantes refirieron bimodal, 40 % virtual y 10 % presencial. Las respuestas de los encuestados se detallan en la figura 10:

Figura 10

Modalidad de preferencia

N=40



Nota. En esta figura se muestra la modalidad de preferencia de los discentes para participar en el módulo de capacitación. Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con la figura 10, la modalidad que más se les facilita a los estudiantes es la bimodal, la cual se ajusta de manera que el curso tenga contenidos adaptados tanto a la virtualidad como a la presencialidad.

Sin embargo, debido a la situación mundial vivida en relación con la pandemia de la covid-19 durante la elaboración de este trabajo y con el objetivo de cumplir con las normas de distanciamiento social establecidas en Costa Rica y en la UNA, el módulo se diseñó y validó de modo virtual.

Capítulo VI: Diseño de un módulo de capacitación virtual con contenidos y estrategias metodológicas participativas para fomentar el liderazgo educativo

El cuarto objetivo de esta investigación es diseñar un módulo de capacitación sobre liderazgo docente dirigido a los estudiantes de Educación Comercial.

Con base en el proceso de investigación realizado y tomando en cuenta todos los insumos obtenidos, tanto de estudiantes y docentes de la Escuela de Secretariado Profesional y de la División de Educología, como de expertos en liderazgo educativo y el análisis bibliográfico hecho, se procedió a diseñar un módulo de capacitación con una propuesta de competencias, contenidos y estrategias metodológicas participativas para fomentar el liderazgo educativo.

Al respecto, el diccionario de la Real Academia Española (2019) define el sustantivo *módulo* como “norma o unidad de medida” (párr. 1) y en otra definición más adelante es descrito como “una unidad educativa que cubre un único tema o asunto” (párr. 1). Asimismo, entiende *capacitación* “como el acto de hacer a alguien apto o habilitarlo para algo” (párr. 1).

Un módulo de capacitación ofrece una visión general del tema y profundiza en diversas lecciones específicas. Desde la perspectiva de la formación, es el método más adecuado, porque integra conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. En cuanto al proceso de enseñanza y aprendizaje, el módulo constituye una integración de contenidos, actividades y evaluaciones para el desarrollo o potencialización de capacidades en liderazgo educativo.

El módulo, para Gallardo et al. (2015), “Es un material didáctico interactivo que contiene todos los elementos necesarios para el aprendizaje de conceptos, habilidades, destrezas y actitudes al ritmo del estudiante” (p. 8). También, mencionan que es un material que ayuda a los estudiantes a “‘aprender a aprender’, ‘aprender a estudiar’, ‘aprender a desarrollar sus facultades’” (p. 8). Tiene la ventaja de dar a conocer distintas perspectivas e ideas sobre las estrategias metodológicas que potencialmente se pueden utilizar. Además, brinda la ventaja adicional de que puede ser utilizado como herramienta de referencia rápida en cualquier momento o como material para talleres con el fin de profundizar conocimientos teóricos y prácticos.

Existen diversas guías para la elaboración y estructura de un módulo de capacitación. Sin embargo, a efectos de este proyecto, las investigadoras se basaron en tres documentos, los cuales reflejan estructuras acordes a lo que se pretendía lograr.

Así, el módulo en su totalidad está conformado por portada, índice, carta al docente, lineamientos del módulo, introducción, ejes temáticos y subcompetencias, desarrollo del módulo

(recursos, actividades y evaluación) y referencias. Esta estructura fue seleccionada por las autoras con el apoyo de documentos como *Elaboración de módulos instruccionales de aprendizaje*, realizado por Gallardo et al. en el año 2015, y *Guía para la creación de módulos de aprendizaje*, desarrollado por Cáceres y Martínez en el año 2020, e información compartida en el canal de YouTube de la Vicerrectoría de Docencia de la UNA durante la pandemia por la covid-19.

De esta manera, el módulo de capacitación diseñado consta de cinco sesiones de cuatro horas cada una, las cuales contienen recursos, actividades y evaluaciones. Cabe resaltar que en la última sesión se efectúa un análisis grupal de la importancia y beneficios del desarrollo de las capacidades del liderazgo docente en los futuros profesionales en Educación Comercial, para conocer el provecho alcanzado e incentivar la actualización continua para el empoderamiento docente.

Las sesiones cuentan con los siguientes elementos:

Recursos

En concordancia con los aportes hechos por discentes, académicos y expertos, las temáticas descritas en páginas anteriores sobre las capacidades de liderazgo docente propuestas por las autoras mediante esta investigación (capacidades del saber conocer, saber hacer y saber ser) conforman los contenidos teóricos utilizados para llevar a cabo el módulo propuesto para el desarrollo de la competencia de liderazgo docente. El material didáctico contiene los contenidos textuales o audiovisuales que sirven como base para el proceso de enseñanza y aprendizaje, con el fin de que el estudiantado tenga a mano información fidedigna de diversas fuentes que les permita fundamentar y enriquecer los aprendizajes de cada sesión.

Actividades

En cuanto al desarrollo del módulo, se consideró necesario incluir estrategias metodológicas participativas, con el propósito de que los estudiantes sean parte activa de su formación, se basen en conocimientos previos de la carrera para construir los nuevos y, de esta manera, el aprendizaje sea más significativo.

Las estrategias metodológicas, de acuerdo con Arguello y Sequeira (2016):

Son el conjunto de técnicas y procedimientos esenciales e impredecibles en el proceso enseñanza-aprendizaje en relación al fenómeno educativo, donde el docente es el facilitador que hace apertura de un espacio para que los estudiantes desarrollen habilidades y destrezas que les permitan construir aprendizajes significativos (p. 1).

Por lo tanto, es relevante que el docente elija o diseñe estrategias metodológicas adecuadas para el desarrollo de los contenidos, con la finalidad de que el estudiantado genere nuevos aprendizajes.

De acuerdo con Zambrano (2016), “las estrategias metodológicas que utiliza el docente es un proceso que permite integrar al estudiante en un aprendizaje competente permitiendo un desempeño académico óptimo” (p. 4).

Basándose en la cita anterior, las estrategias metodológicas participativas son de gran importancia para que el estudiantado se involucre en su propio aprendizaje, no es solo que el docente imparta contenidos, sino que consiga un impacto positivo en el aprendizaje de cada uno de los discentes, con el objetivo de que desarrollen competencias y habilidades requeridas en el diario vivir.

Las estrategias activas de mediación propuestas en el módulo buscan mediar el aprendizaje y propiciar que el estudiantado construya su propio conocimiento y lo ponga en práctica para el logro de las competencias propuestas en cada sesión. Las actividades fueron planteadas tanto de manera individual como grupal.

Evaluación

Se encuentran las instrucciones, el valor y las rúbricas con las cuales el estudiantado es evaluado, para que tengan un conocimiento previo de cómo se deben realizar las actividades y la puntuación con la cual cuentan para aprobar la capacitación.

Además, el módulo de capacitación se fundamenta en los siguientes elementos:

Enfoque pedagógico

El módulo de capacitación de liderazgo educativo está fundamentado en el enfoque pedagógico cognitivo-constructivista, el cual se basa en la aplicación de sus conocimientos y el desarrollo de habilidades para pensar por sí mismos, en los diferentes niveles académicos; tal y como lo mencionan Saldarriaga et al. (2016), dicho enfoque “concibe el conocimiento como una construcción propia del sujeto que se va produciendo día con día resultado de la interacción de los actores cognitivos y sociales” (p. 130).

Según el enfoque metodológico cognitivo-constructivista de Bolaños y Molina (2007), los roles de los distintos actores son:

- **Rol del tutor.** Asume un rol mediador y transformador entre el estudiante y el conocimiento.

- **Rol del estudiante.** Es responsable directo de la construcción del conocimiento.
- **Contenidos.** Se concibe como elemento en construcción, donde se da primacía a la existencia de conocimientos previos con los cuales se pueden crear redes conceptuales.
- **Metodología.** Se concentra en estrategias que permiten la construcción del conocimiento teórico y práctico.
- **Recursos.** Se usan recursos que ayuden a los estudiantes a construir el conocimiento, y se valora como recurso el entorno natural y social.
- **Evaluación.** Se visualiza como parte integral del proceso de construcción del conocimiento. Posee carácter más subjetivo, por lo que estimula la participación de los estudiantes en procesos de autoevaluación y coevaluación.
- **Visión educativa a distancia.** Materiales educativos orientados hacia un aprendizaje más significativo con estrategias para aprender a distancia gracias a recursos tecnológicos.

Programa didáctico

Para que un módulo de capacitación esté bien organizado, requiere de un programa didáctico. Al respecto, Rojas (2016) señala que este es la interacción de diferentes elementos, entre ellos: contenidos, objetivos, actividades, valores y evaluación, y al mismo tiempo se debe lograr su ordenamiento, su pertinencia y su contextualización a la hora de implementarse en las aulas. Su función es desarrollar la práctica educativa, la toma de decisiones y la determinación de alternativas.

El programa didáctico del módulo de capacitación se desarrolló de la siguiente manera:

Programa

Módulo de capacitación

Nombre del módulo:	Liderazgo educativo
Modalidad:	Presencialidad remota
Naturaleza:	Teórico-práctico
Horas totales semanales:	4
Horario:	9:00 a.m. a 1:00 p.m.
Facilitadoras:	Bach. María Cecilia Arroyo Montoya Bach. Marianela Leandro Mora Bach. Shirleny Ugalde Noguera

Descripción

Este módulo de capacitación promueve el desarrollo de capacidades de liderazgo educativo en los futuros profesionales en educación comercial, con el propósito de desarrollar habilidades de empoderamiento para tener un desempeño óptimo en su quehacer como docentes.

1. Competencia general

Desarrollar capacidades de liderazgo educativo mediante estrategias participativas para el mejoramiento de su desempeño profesional, de manera que sea un docente líder propositivo, innovador, proactivo, humanista y ético.

2. Ejes temáticos y subcompetencias

Ejes temáticos	Subcompetencia
<p>Liderazgo en la gestión educativa: liderazgo, liderazgo educativo, liderazgo docente, líder.</p> <p>Tipos de líder: carismático, natural, transformacional y participativo.</p>	<p>Describir los principales conceptos del liderazgo educativo mediante la participación en un foro, con el fin de que se evidencie lo aprendido por medio del análisis de los recursos relacionados con los fundamentos teóricos de este tema.</p> <p>Identificar el tipo de líder educativo que lo caracteriza mediante la elaboración de un test, con el objetivo de reconocer las habilidades de liderazgo que ya posee y las que le falta mejorar.</p>
<p>Desarrollo del liderazgo docente</p> <p><u>Saber conocer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los estilos de aprendizaje. • Conocimiento de las TIC. • Dominio de la temática por enseñar. • Dominio de la teoría pedagógica. 	<p>Aplicar capacidades de liderazgo docente relacionadas con el <u>saber conocer</u> mediante una comprobación de conocimientos pedagógicos y disciplinares, para autoevaluar si se cuenta con las bases cognoscitivas que debe tener el docente actual para un efectivo desempeño.</p>

<p>Desarrollo del liderazgo docente</p> <p><u>Saber ser</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Carisma. • Flexibilidad. • Creatividad. • Innovación. • Ética profesional. • Motivación. • Empatía. • Proactividad. 	<p>Aplicar capacidades de liderazgo docente relacionadas con el <u>saber ser</u> mediante actividades de reflexión en escenarios simulados del ámbito educativo, con el fin de reconocer la importancia de los saberes actitudinales para la humanización de su labor docente.</p>
<p>Desarrollo del liderazgo docente</p> <p><u>Saber hacer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de conflictos. • Comunicación asertiva. • Gestión adecuadamente del tiempo. • Trabajo en equipo. • Generación de reflexión y criticidad. • Promoción de la participación en un ambiente de confianza. 	<p>Aplicar capacidades de liderazgo docente relacionadas con el <u>saber hacer</u> mediante el análisis de casos, para valorar cómo actuarían en determinadas situaciones que se le presenten en el centro educativo.</p>
<p>Importancia y beneficios del desarrollo de las capacidades de liderazgo docente en los futuros profesionales en educación comercial.</p>	<p>Analizar la importancia y beneficios del desarrollo de las capacidades del liderazgo docente en los futuros profesionales en educación comercial, para incentivar su actualización continua y lograr el empoderamiento docente, mediante una socialización y debate crítico.</p>

3. Metodología

Este módulo de capacitación se fundamenta en el principio de “aprender haciendo”, en el cual se integran estrategias participativas para que el estudiantado sea protagonista del proceso de enseñanza y aprendizaje mediante su interacción continua, activa y comprometida con las actividades desarrolladas de forma presencial o remota, por medio de la formulación de nuevos razonamientos, aporte de comentarios, análisis y resolución de casos, aplicando nuevos conocimientos en escenarios de la vida laboral. Las facilitadoras tienen un papel de guías y mediadoras del aprendizaje. Además, la totalidad de las actividades se desarrolla en el aula virtual institucional de la UNA.

4. Evaluación

Actividad	Valor
Clase 1	
Foro. Describiendo las capacidades del líder educativo	5 %
Test. ¿Qué tipo de líder soy?	5 %
Clase 2	
¿Qué tanto conoces tu disciplina profesional?	5 %
Infografía: Pedagogía en la educación	10 %
Video: TIC en la educación	10 %
Clase 3	
El poder de resolver un conflicto	15 %
Verdadero o falso, capacidades del ser	10 %
Foro. Conversando sobre las TIC	5 %
Clase 4	
Lluvia de ideas: ¿Qué hacer cuando...?	15 %
El día tras día de un docente	5 %
Foro. Retos de la educación actual	5 %
Clase 5	
Tomémonos un café	10 %
Total	100 %

5. Cronograma

Semana	Subcompetencia	Ejes temáticos	Estrategias metodológicas participativas	Evaluación
Semana 1 del 18 al 24 de setiembre	<p>Describir los conceptos principales del liderazgo educativo.</p> <p>Identificar el tipo de liderazgo educativo predominante que lo caracteriza.</p>	<p>Liderazgo en la gestión educativa: liderazgo docente, liderazgo educativo, liderazgo docente, líder.</p> <p>Tipos de líder: carismático, natural, transformacional, participativo.</p>	<p>Sesión sincrónica con actividades asincrónicas</p> <p>Conectarse a la sesión de Teams para la lectura del programa de curso.</p> <p>Visualizar el video: <i>Liderazgo educativo, desde la mirada de un experto</i> por el Dr. Germán Retana, creado especialmente para este módulo de capacitación, y realizar el foro: "Describiendo las capacidades del líder educativo".</p> <p>Visualizar los videos (<i>La esencia de la gestión educativa, La esencia del liderazgo, La esencia del liderazgo educativo, La esencia del liderazgo docente</i>), creados por las facilitadoras, mediante la herramienta Powtoon, sobre las generalidades del liderazgo en el ámbito educativo.</p> <p>Realizar el test: <i>¿Qué tipo de líder soy?</i> y enviarlo al espacio habilitado en el aula virtual; posteriormente, visualizar la revista de Issuu llamada <i>Tipos de líder</i>, para identificar las características de cada uno.</p>	<p>Foro: Describiendo las capacidades del líder educativo 5 %.</p> <p>Test <i>¿Qué tipo de líder soy?</i> 5 %.</p>

<p>Semana 2 del 25 de setiembre al 01 de octubre</p>	<p>Emplear capacidades de liderazgo docente relacionadas con el <u>saber conocer</u> en escenarios del ámbito educativo.</p>	<p>Desarrollo del liderazgo docente</p> <p><u>Saber conocer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los estilos de aprendizaje. • Conocimiento de las TIC. • Dominio de la temática por enseñar. • Dominio de la teoría pedagógica. 	<p>Visualizar el video explicativo: <i>Capacidad de conocer: herramientas para la formación</i>, creado por las facilitadoras.</p> <p>Realizar el ejercicio: <i>¿Qué tanto conoces tu disciplina profesional?</i> y subirlo al espacio establecido en el aula virtual.</p> <p>Efectuar la lectura del artículo: <i>¿Qué hace la pedagogía y por qué es importante para los educadores?</i>, elaborado por Daniel Brailovsky y colgado en el aula virtual. Además, elaborar una infografía que lleve el título: <i>Pedagogía en la educación</i>, donde se incluya la información más relevante.</p> <p>Investigar sobre las tecnologías aplicadas a la educación y crear un video que lleve el título: <i>TIC en la educación</i>, con base en la rúbrica establecida para esta asignación.</p> <p>Realizar de manera formativa el test: <i>Conociendo los estilos de aprendizaje</i> y subirlo al espacio establecido en el aula virtual.</p>	<p>¿Qué tanto conoces tu disciplina profesional? 5 %.</p> <p>Infografía: Pedagogía en la educación 10 %.</p> <p>Video: TIC en la educación 10 %.</p>
---	--	---	--	--

<p>Semana 3 del 02 al 08 de octubre</p>	<p>Emplear capacidades de liderazgo relacionadas con el <u>saber ser</u> en escenarios del ámbito educativo.</p>	<p>Desarrollo del liderazgo docente</p> <p><u>Saber ser</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Carisma. • Flexibilidad. • Creatividad. • Innovación. • Ética profesional. • Motivación. • Empatía. • Proactividad. 	<p>Visualizar el video explicativo: <i>Capacidad de ser: claves para un buen desempeño</i>, creado por las facilitadoras.</p> <p>Visualizar el video llamado: <i>El poder de resolver un conflicto</i>. Posteriormente, analizar y colgar un corto video de la resolución del caso en el espacio habilitado en el aula virtual y comentar al menos dos videos de sus compañeros.</p> <p>Elaborar el quiz: <i>Verdadero o falso, capacidades del ser</i>, colgado en el aula virtual. Las respuestas son enviadas automáticamente para su autoevaluación.</p> <p>Visualizar los videos sobre las TIC elaborados por los participantes en la semana anterior y realizar un aporte crítico y reflexivo de al menos dos compañeros.</p>	<p>El poder de resolver un conflicto 15 %.</p> <p>Verdadero o falso, capacidades del ser 10 %.</p> <p>Foro.</p> <p>Conversando sobre las TIC 5 %.</p>
<p>Semana 4 del 9 al 15 de octubre</p>	<p>Emplear capacidades de liderazgo relacionadas con el <u>saber hacer</u> en escenarios del ámbito educativo.</p>	<p>Desarrollo del liderazgo docente</p> <p><u>Saber hacer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de conflictos. • Comunicación asertiva. • Gestión adecuada del tiempo. 	<p>Visualizar el video explicativo: <i>Capacidad de hacer: un camino al liderazgo educativo</i>, creado por las facilitadoras.</p> <p>Dar una solución a ambos conflictos para la actividad llamada: <i>Lluvia de ideas: ¿qué hacer cuando...?</i>, planteados en la aplicación Jamboard.</p> <p>Participar en la elaboración de un cuento de manera colaborativa en la actividad llamada: <i>El día a día de un</i></p>	<p>Lluvia de ideas: ¿Qué hacer cuando...? 15 %.</p> <p>El día tras día de un docente 5 %.</p> <p>Foro retos de la educación actual 5%.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Reflexión y criticidad. • Promoción de la participación en un ambiente de confianza. 	<p><i>docente</i>, creada en Google Drive para facilitar el trabajo en equipo.</p> <p>Participar de manera crítica y reflexiva en el foro colocado en la plataforma institucional: <i>Retos de la educación actual</i>.</p>	
<p>Semana 5 del 16 al 22 de octubre</p>	<p>Analizar la importancia y beneficios del desarrollo de las capacidades del liderazgo docente en los futuros profesionales en educación comercial.</p>	<p>Importancia y beneficios del desarrollo de las capacidades de liderazgo docente en los futuros profesionales en educación comercial.</p>	<p>Socializar de forma sincrónica los aprendizajes más significativos de la capacitación por medio de la actividad: <i>Tomémonos un café</i>.</p>	<p>Tomémonos un café 10 %.</p>

En el siguiente enlace se puede visualizar la versión en línea del módulo de capacitación en liderazgo educativo propuesto por las autoras mediante la herramienta virtual Issuu https://issuu.com/moduloliderazgoeducativo/docs/m_dulo_de_liderazgo_educativo_leandro_y_ug, además, en la carpeta adjunta llamada “Proyecto Final de Graduación Arroyo, Leandro y Ugalde”, se incluye el módulo presentado en formato PDF, así como las subcarpetas con todos los insumos necesarios para su aplicación en cada sesión (material audiovisual, material didáctico y evaluación).

Validación del módulo de capacitación

El módulo de capacitación producto de esta investigación fue sometido a un proceso de validación con el propósito de verificar su utilidad e incorporarle mejoras. Al respecto, el proceso de validación se efectuó en coordinación con la Actividad Académica Prácticas Docentes en Contextos Comunitarios de la ESP, mediante el desarrollo de la capacitación Liderazgo Educativo para Futuros Profesionales en Educación Comercial. Lo anterior fue realizado del 18 de setiembre al 16 de octubre de 2021, con una participación de once personas (nueve mujeres y dos hombres), quienes cursaban los niveles de bachillerato y licenciatura. El módulo de capacitación se llevó a cabo mediante la plataforma del aula virtual institucional en colaboración con la Vicerrectoría de Docencia y se dividió de la siguiente manera:

Figura 11

Sesión de bienvenida

Aula virtual Institucional
Sesión de Bienvenida

Inicio Sesión 1 Sesión 2 Sesión 3 Sesión 4 Sesión 5

BIENVENIDOS Y BIENVENIDAS

Presentación de las Facilitadoras del Módulo:

Mariana Leandro Mora
Bachiller en Educación Comercial y Diplomado en Administración de Oficinas
Tengo 30 años
Soy de San Pablo de Heredia
Me considero una persona creativa, amante de la educación que le encantan los retos y aprender cosas nuevas cada día. Valoro mucho el tiempo en familia.

María Cecilia Arroyo Montoya
Bachiller en Educación Comercial
Tengo 25 años
Soy de Belén de Heredia
Me considero una persona alegre, amante de animales y me encanta conocer lugares nuevos. En mi tiempo libre me gusta ver series, películas y compartir tiempo con mi familia.
¡Yo no elegí la enseñanza la enseñanza me eligió a mí!

Shirleny Ugalde Noguera
Bachiller en Educación Comercial
Tengo 26 años
Soy de Santa Bárbara de Heredia
Me considero una persona disciplinada, paciente, positiva y comprometida. Me apasiona la enseñanza. Me gustan los idiomas y conocer personas nuevas. Muchos éxitos en su proceso de aprendizaje!

Foro dudas y consultas
Programa del Módulo

Nota. En esta figura se muestra la distribución de la Sesión de bienvenida. Tomado del aula virtual institucional “Liderazgo Educativo”. Elaboración propia, 2021.

Figura 12

Sesión 1

The image shows a virtual classroom interface for 'Sesión 1' of 'Liderazgo Educativo'. The interface is divided into several sections:

- Top Navigation:** A horizontal menu with buttons for 'Inicio', 'Sesión 1' (highlighted), 'Sesión 2', 'Sesión 3', 'Sesión 4', and 'Sesión 5'.
- Header:** A large banner with the text 'SESIÓN N° 1' and the subtitle 'CADA DÍA PUEDE SER EL COMIENZO DE ALGO MARAVILLOSO'.
- Left Sidebar:**
 - Link para Reunión Sincronica - Sesión 1:** A link to a synchronous meeting.
 - RECURSO:** A resource icon.
 - Video Experto:** A video player showing a video titled 'LIDERAZGO EDUCATIVO Módulo de Capacitación'.
 - Teoría del Módulo - Videos Cortos:** A section for short videos.
 - Pausa Activa:** A section for active pauses, with the text '¡Toma una pausa activa! Esto ayudará a recuperar energía y mejorar el desempeño.'
- Right Panel:**
 - ACTIVIDAD:** A section for activities.
 - Foro: Describiendo las capacidades del líder educativo:** A forum topic.
 - Test "¿Qué tipo de líder soy?":** A test with instructions:
 - Realizar el test 'tipos de líder'
 - Análizar con cual tipo de líder tiene mayor afinidad
 - Visualizar la revista adjunta al final del test
 - Enviar el test completo al espacio designado
 - Entrega Test "Tipos de líder":** A test delivery section with instructions:
 - Realizar el test 'tipos de líder'
 - Análizar con cual tipo de líder tiene mayor afinidad
 - Visualizar la revista adjunta al final del test
 - Enviar el test completo al espacio designado
- Bottom Section:**
 - EVALUACIÓN:** An evaluation section.
 - Rúbrica de actividad:** A rubric for the activity, with the text 'En el siguiente espacio encontrará la rúbrica con las que será evaluado en algunas de las actividades.'
 - Socialización de la Clase:** A section for class socialization, with two questions:
 - ¿Que aprendizajes adquirió en esta clase?
 - ¿Le pareció de provecho las actividades realizadas? comente.

Nota. En esta figura se muestra la distribución de la Sesión 1. Tomado del aula virtual institucional "Liderazgo Educativo". Elaboración propia, 2021.

Figura 13

Sesión 2

Aula virtual Institucional
Sesión 2

Inicio Sesión 1 **Sesión 2** Sesión 3 Sesión 4 Sesión 5

Sesión N° 2
DÍME Y LO OLVIDO, ENSEÑAME Y LO RECUERDO,
INVOLÚCRAME Y LO APRENDO

RECURSO

Video Capacidades de Saber Conocer
Visualizar el siguiente video relacionado a la temática de esta sesión.

Artículo "¿Qué hace la Pedagogía y por qué es importante para los educadores?"

EVALUACIÓN

Rubricas para las actividades
• En el siguiente espacio encontrará las rubricas con las que será evaluado en algunas de las actividades.

Socialización de la Clase
1. ¿Que aprendizajes adquirió en esta clase?
2. ¿Le pareció de provecho las actividades realizadas? comente.

ACTIVIDAD

Tarea: Investigación de tecnologías aplicadas a la educación

Elección de herramientas tecnológicas aplicadas a la educación
Colocar por grupo las herramientas tecnológicas seleccionadas.

Diagnóstico
• Realizar el siguiente diagnostico con el fin de conocer los saberes previos.

Pausa Activa

Decorative bar: Green, Red, Grey, Yellow

Nota. En esta figura se muestra la distribución de la Sesión 2. Tomado del aula virtual institucional “Liderazgo Educativo”. Elaboración propia, 2021.

Figura 14
Sesión 3

Aula virtual Institucional
Sesión 3

Inicio Sesión 1 Sesión 2 **Sesión 3** Sesión 4 Sesión 5

SESIÓN N° 3
LAS RAÍCES DE LA EDUCACIÓN SON AMARGAS,
PERO EL FRUTO ES DULCE

RECURSO

Video Capacidad de Ser
• Visualizar el siguiente video relacionado a la temática de esta sesión.

Análisis de Caso * Video
Elaborar un video explicativo de manera individual, donde se exponga la resolución del caso.

Tecnologías aplicadas en la educación
Aquí podrán encontrar los videos y presentaciones sobre la investigación realizada por los y las participantes, el cual les servirá para la realización de la actividad del Foro.

EVALUACIÓN

Rubricas de actividad
• En el siguiente espacio encontrará las rubricas con las que será evaluado en algunas de las actividades.

Respuestas del diagnóstico
En el siguiente archivo encontrará las respuestas del diagnóstico para que se autoevalúen.
Con la finalidad de que conozcan la importancia de dominar la temática a enseñar.

Socialización de la Clase

- ¿Que aprendizajes adquirió en esta clase?
- ¿Le pareció de provecho las actividades realizadas? comente.

ACTIVIDAD

Análisis de Caso

Foro: Video tecnologías aplicadas a la Educación

Pause Activa
¿Toma una **pausa activa**?
Esto ayudará a recuperar energía y mejorar el desempeño.

Verdadero / Falso
• Con base en el video "capacidad de ser" complete el siguiente formulario.

Nota. En esta figura se muestra la distribución de la Sesión 3. Tomado del aula virtual institucional “Liderazgo Educativo”. Elaboración propia, 2021.

Figura 15

Sesión 4

Aula virtual Institucional
Sesión 4

Inicio Sesión 1 Sesión 2 **Sesión 3** Sesión 4 Sesión 5

SESIÓN N° 4
LA EDUCACIÓN ES EL ARMA MÁS PODEROSA QUE PUEDES
USAR PARA CAMBIAR EL MUNDO

RECURSO

Video de Capacidades del Saber Hacer

- Visualizar el siguiente video relacionado a la temática de esta sesión.

Cuento "El día a día de un docente"

Instrucciones:

- Ingresar al enlace de Google Drive https://docs.google.com/document/d/1_VskD3s34Wq2Q5nFP2ym5_Vv3ka73AaFt_uF43VWq/edit?usp=sharing
- Ver instrucciones de actividad (adjunto)
- Realizar la actividad en la semana del 9 al 15 de octubre

EL DÍA A DÍA DE UN DOCENTE

Retos de la educación actual

EVALUACIÓN

Rubricas de Actividades

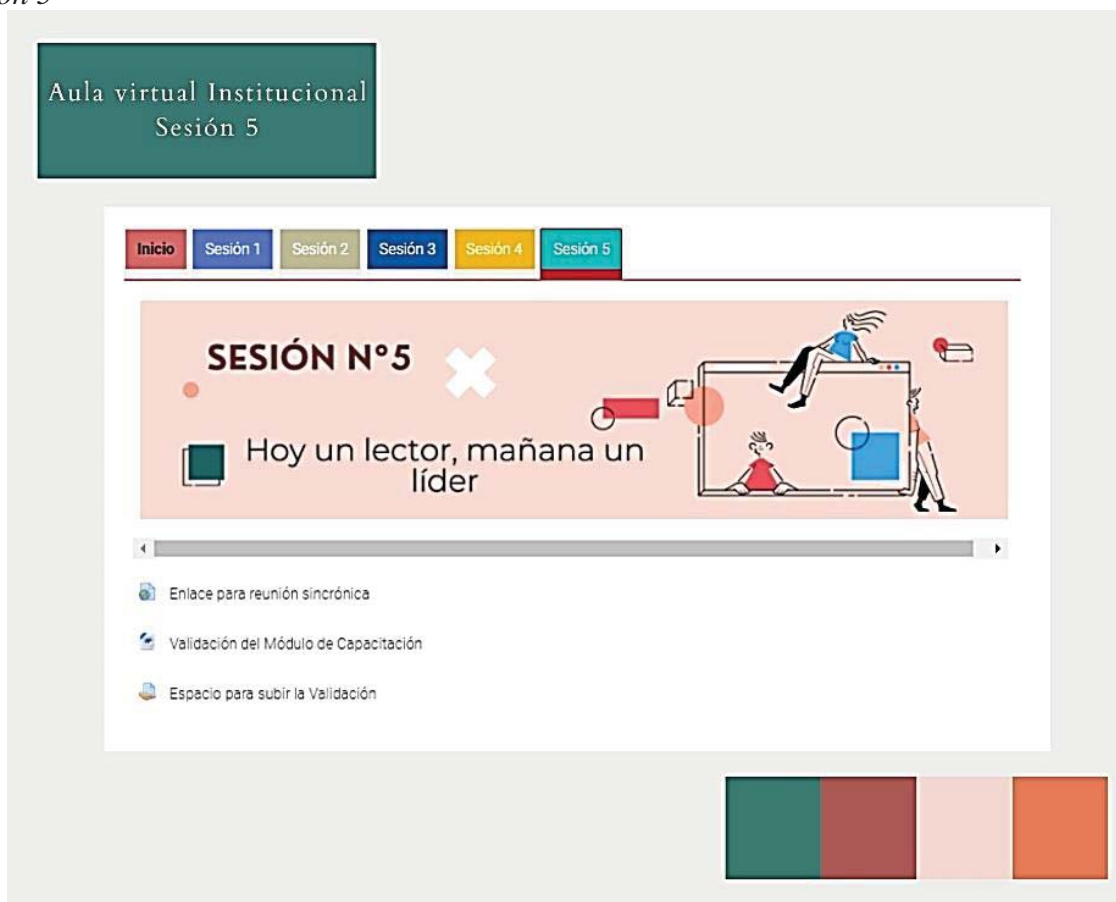
- En el siguiente espacio encontrará las rubricas con las que será evaluado en algunas de las actividades.

Socialización de la Clase

- ¿Que aprendizajes adquirió en esta clase?
- ¿Le pareció de provecho las actividades realizadas? comente.

Nota. En esta figura se muestra la distribución de la Sesión 4. Tomado del aula virtual institucional "Liderazgo Educativo". Elaboración propia, 2021

Figura 16
Sesión 5



Nota. En esta figura se muestra la distribución de la Sesión 5. Tomado del aula virtual institucional “Liderazgo Educativo”. Elaboración propia, 2021

Antes de finalizar, se les consultó a los futuros profesionales en educación comercial su percepción sobre la efectividad del módulo propuesto para esta capacitación, tomando en cuenta que el objetivo del módulo de capacitación es que los estudiantes en formación identifiquen y potencien las capacidades de un líder educativo.

Según los datos recolectados, el 100 % de los participantes indicaron que los temas propuestos por las facilitadoras del módulo aportaron nuevos conocimientos, tanto teóricos como prácticos, los cuales serán de gran provecho para su futura labor docente. También, la totalidad del estudiantado expresó de manera oral que el módulo sí logró los objetivos propuestos; asimismo, sintieron motivación por continuar investigando acerca de este tema.

En cuanto al proceso de producción de este módulo, se consideró de gran importancia que los recursos didácticos fueran atractivos y adecuados para cada una de las temáticas por abarcar.

Con relación a esto, el 100 % de los participantes afirmaron que los recursos sí cumplieron con esas características. Además, manifestaron que es un material creativo y original, y los videos creados por las facilitadoras poseían buena calidad, así como audio. De igual modo, expresaron que el aporte fue muy significativo en cada sesión.

Ahora bien, la evaluación es una parte fundamental en el desarrollo del módulo de capacitación, con el propósito de medir el avance en proceso de la enseñanza y el aprendizaje. Por lo tanto, se determinó que la evaluación fuera formativa y sumativa. Se les consultó a los docentes en formación, en una escala de malo, regular, bueno y excelente, cómo calificarían los métodos utilizados, a lo cual el 64 % de los participantes señalaron que los métodos utilizados estuvieron excelentes y el 36 % indicó que estuvieron buenos; también, manifestaron que los porcentajes de cada una de las actividades fueron proporcionales a las tareas asignadas.

Al ser un proceso de validación, se consideró atinente consultarles si recomendarían el módulo a un colega, el 100 % de los asistentes lo recomendarían y creen que el módulo estuvo a la altura de sus expectativas. Cuatro de los puntos más relevantes por evaluar en la validación fueron: “organización del programa”; “conocimiento de las facilitadoras”; “modalidad en la que se desarrolló el módulo”, en este caso presencial remoto; “recursos y técnicas de enseñanza”. Se les preguntó por medio de una tabla de satisfacción (muy insatisfecho, insatisfecho, neutral, satisfecho, muy satisfecho), concluyéndose que el nivel de satisfacción fue alto pues las respuestas suministradas por los participantes fueron “satisfecho” y “muy satisfecho” en su mayoría.

Con el fin de conocer si el desarrollo del módulo ayudará a impulsar la creación de más capacitaciones sobre liderazgo educativo, se les consultó si estarían interesados en inscribirse en otro curso relacionado a la temática y el 100 % de los docentes en formación contestaron que sí, infiriéndose que el tema tratado es de interés para los estudiantes de la carrera al aportar nuevos conocimientos para el desarrollo de su profesión.

De igual modo, se les preguntó si el módulo podría ser beneficioso para otras personas, a lo cual el estudiantado señaló que llevar este módulo es muy beneficioso, en especial para docentes y docentes en formación, máxime para quienes están iniciando con procesos de práctica debido a que podrían unir la temática y los aprendizajes obtenidos en cada sesión al proceso que están llevando y, con esto, tener mejores resultados inmediatos que posteriormente serán reflejados en el desempeño de la labor

Por otra parte, se les consultó cuál creían que fue uno de los aprendizajes más significativos del módulo y algunas de las respuestas fueron:

“La autoevaluación, ya que aprendí que como docente siempre tengo que ser autocrítico. Asimismo, de mejorar e innovar, para que los alumnos se sientan a gusto en las lecciones” (C.1).

“Una de las enseñanzas que me dejó el módulo fue comprender qué requiero yo para ser un líder dentro del aula, lo que debo hacer o cómo hacerlo. En ocasiones pensamos que somos líderes solo por ser docentes, sin embargo, hay habilidades que debemos ir descubriendo para poder lograr ser un líder educativo” (C.2).


“El aprendizaje que más me abrió a pensar, que será lo que yo como profesora voy a enseñarles a mis estudiantes en el futuro, les enseñaré que sé o les enseñaré para que ellos aprendan, que, como futuros docentes, debemos acompañar y guiar a nuestros alumnos como buenos líderes” (C.3).

Para concluir, y con la finalidad de mejorar el módulo de capacitación, se les preguntó si tenían alguna sugerencia o comentario que se pudiera implementar en el módulo, a lo cual la mayoría del estudiantado indicó que el módulo en general se desarrolló correctamente y los contenidos fueron acordes a los ejes temáticos planteados. Algunas de las sugerencias fueron que el módulo se desarrollara con mayor porcentaje de sincronía y se abrieran más módulos como este.

Por último, se procedió a dar una motivación y agradecimiento y se le hizo llegar a cada participante un certificado según se muestra en la figura 17:

Figura 17

Certificado de participación



UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE SECRETARIADO PROFESIONAL
DIVISIÓN DE EDUCOLOGÍA

Otorgan el presente certificado de participación a


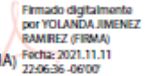
ANGIE BRENES SEGURA
Identificación 702860774

Por haber cumplido satisfactoriamente con el módulo de capacitación en

Liderazgo Educativo

Facilitado por la Actividad Académica Prácticas Docentes en Contextos Comunitarios, Carrera Educación Comercial y el equipo del proyecto final de graduación Liderazgo Educativo para el Empoderamiento del Estudiantado en el Nivel de Bachillerato y Licenciatura de la carrera Educación Comercial de la Universidad Nacional, a cargo de las tesis María Cecilia Arroyo Montoya, Mañana Leandro Mora y Shirleny Ugalde Noguera

Realizada del 18 de setiembre al 16 de octubre de 2021, con una duración de 20 horas mediante presencialidad remota

 Firmado digitalmente por NORIETH MARIA GUILLEN CORDERO (FIRMA) Fecha: 2021.11.10 22:10:57 -06'00'	Dado en el Campus Omar Dengo, Heredia el 10 de noviembre de 2021  Firmado digitalmente por YOLANDA JIMENEZ RAMIREZ (FIRMA) Fecha: 2021.11.11 22:06:36 -06'00'
--	--

<p style="text-align: center;">M.Sc. Norieth Guillén Cordero Tutora Proyecto Final de Graduación</p>	<p style="text-align: center;">M.Sc. Yolanda Jiménez Ramírez Coordinadora, Actividad Académica Prácticas Docentes en Contextos Comunitarios Carrera Educación Comercial</p>
---	---

Nota. En la figura anterior se muestra el certificado entregado a los participantes del módulo Elaboración propia, 2021

Capítulo VII: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

En este capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones originadas a partir del proceso de investigación llevado a cabo con la finalidad de diseñar un módulo de capacitación en liderazgo educativo para el empoderamiento del estudiantado en el nivel de bachillerato y licenciatura de la carrera de Educación Comercial de la UNA, 2018.

Las conclusiones que se presentan responden a los objetivos planteados al inicio de este trabajo y cuyo alcance se logró mediante las diferentes etapas de este proceso investigativo.

Inicialmente, se concluye que el término liderazgo educativo es poco conocido por los discentes en formación que participaron en este estudio, pues se concibe como líder a la persona encargada de dirigir una institución educativa, lo cual le resta valor a las acciones y actitudes de liderazgo que la persona docente puede realizar desde el ejercicio de su profesión en las aulas para el beneficio del estudiantado y de la educación en general, evidenciando la necesidad de capacitar a los futuros docentes comerciales en liderazgo educativo.

Con respecto al primer objetivo de la investigación sobre la identificación de capacidades de liderazgo educativo existentes en los estudiantes de bachillerato y licenciatura de la carrera Educación Comercial, se concluye que las actividades realizadas para esta investigación permitieron identificar, tanto las capacidades de liderazgo existentes como las requeridas, con el fin de potenciarlas por medio del módulo de liderazgo educativo propuesto, de esta manera fue posible tomar el conocimiento y habilidades de liderazgo previas de los estudiantes participantes para mejorarlas con el desarrollo de nuevas competencias sobre esta temática y cuya experiencia se plasma en el producto final de este trabajo para beneficio de muchos estudiantes más.

Asimismo, se concluye que la existencia del liderazgo educativo en la persona docente propicia una motivación que facilita en el estudiantado un desempeño efectivo. Por este motivo, los futuros profesionales en educación deben poseer esta competencia ya que sus capacidades y destrezas servirán de motivación a los estudiantes y estos a su vez elevarán su desempeño para alcanzar sus metas.

En relación con el segundo objetivo de la identificación de temáticas relacionadas con el liderazgo educativo en los programas de cursos de la carrera Educación Comercial de la Universidad Nacional, para determinar el abordaje que tiene esta temática durante la carrera, se detectó la ausencia del tema de liderazgo educativo en los programas de estudio de la carrera de

Educación Comercial, solamente se ve reflejado como eje transversal en algunos de los cursos. Por lo tanto, se concluye que los estudiantes en formación han tenido poca o nula formación respecto a esta temática. En esta misma línea, se evidenció que tanto los académicos de carrera encuestados como los discentes en formación tienen conocimiento limitado con respecto a la temática, ya que no es una temática abordada en los cursos de la carrera y en la que no han recibido capacitación formal, pero tanto docentes como discentes manifiestan estar conscientes de la importancia de este tópico para el desarrollo integral del futuro profesional en Educación Comercial. Bajo este panorama es posible concluir que el módulo de capacitación representa un aporte importante para que las personas docentes tanto de la Escuela de Secretariado Profesional como de la División de Educología puedan utilizar este módulo como recurso para el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Sobre el tercer objetivo, se concluye que la investigación efectuada permitió establecer los contenidos y estrategias participativas idóneas para fomentar el liderazgo educativo en el estudiantado, con el propósito de empoderarlos para su futura gestión docente. Fue posible evidenciar que la temática de liderazgo educativo requiere capacitación para su dominio, por lo que, después de realizar investigación y análisis se pudieron elegir las temáticas más idóneas para la creación del módulo que permitiera reforzar el liderazgo educativo en el estudiantado.

A partir de los insumos obtenidos de las diferentes etapas de este trabajo, se logró el cuarto objetivo de esta investigación, pues fue posible diseñar un módulo de capacitación con contenidos y estrategias metodológicas participativas para fomentar el liderazgo educativo, el cual se compone de cinco sesiones que incluyen tanto contenidos, como estrategias metodológicas participativas y sugerencias de evaluación. Además, en cumplimiento del quinto objetivo se validó la propuesta con la colaboración de la Actividad Académica Prácticas Docentes en Contextos Comunitarios y la participación de once estudiantes de Educación Comercial interesados en potenciar sus conocimientos sobre esta temática. Con base en los resultados de esta etapa se concluye que los aportes de este módulo fueron valiosos y le permitió al estudiantado el desarrollo de competencias en liderazgo educativo, asimismo, lograron reforzar y desarrollar conocimientos para posteriormente ponerlos en práctica en el ejercicio profesional.

La experiencia de validación permite concluir que la distribución de los ejes temáticos fue la adecuada para lograr abarcar todas las subcompetencias planteadas en el módulo, asimismo, se concluye que la modalidad más idónea para el desarrollo de este módulo es la bimodalidad, de

manera que permite el desarrollo de actividades desde el hogar u otros lugares que no sean el aula, al mismo tiempo que se cuenta con el constante acompañamiento de la persona docente para evacuar dudas. Además, se considera que esta capacitación sea impartida en los primeros años de la carrera, esto con el fin de que los discentes en formación puedan desarrollar las bases necesarias para sus primeras prácticas docentes.

El proceso de validación permitió llevar a cabo los ajustes pertinentes para entregar un producto apto para su aplicación.

Con base en el proceso de análisis realizado se puede concluir que el liderazgo es una competencia de suma importancia para el correcto desempeño de las personas docentes, pues mediante el ejercicio de este, el proceso de enseñanza y aprendizaje será mejor mediado. El abordaje y asimilación de esta temática permitirá a los futuros profesionales en educación comercial poner en práctica integralmente las capacidades del saber conocer, saber ser y saber hacer, por lo que la formación en liderazgo educativo beneficia el ejercicio de la profesión docente.

Recomendaciones

A continuación, se brinda una serie de recomendaciones tanto para la Escuela de Secretariado Profesional como para los docentes de la carrera y estudiantes en formación, con el objetivo de que esta temática sea abordada en la Escuela de Secretariado Profesional y, así, los futuros educadores tengan la oportunidad de desarrollar habilidades en liderazgo educativo.

A la Escuela de Secretariado Profesional y la División de Educología

- A las unidades académicas que imparten esta carrera, se les sugiere incluir la temática de liderazgo educativo en los programas de curso de la carrera, con el fin de que los estudiantes comprendan qué es el liderazgo educativo y lo apliquen en su futura labor docente.
- También, se recomienda propiciar capacitaciones de liderazgo educativo para su personal académico, con el propósito de que se mantengan en constante actualización y en procura del desarrollo de las competencias de liderazgo del docente en formación, para generar oportunidades que le permitan hacer frente a los retos y desafíos de la educación.
- Desarrollar la propuesta del módulo de capacitación diseñado a raíz de esta investigación, la cual contiene competencias, temas y estrategias metodológicas participativas para el desarrollo del liderazgo educativo y está diseñada con base en las necesidades encontradas por parte de las autoras.

A los académicos de la carrera de Educación Comercial

- Procurar mantenerse actualizados sobre el liderazgo educativo, aplicarlo en el desarrollo de sus cursos para transformar los procesos de enseñanza y aprendizaje, y dar ejemplo a los futuros docentes de cómo ser un líder en las aulas.
- Potenciar el desarrollo de las competencias de liderazgo educativo en los futuros educadores comerciales, con el objetivo de empoderarlos para su futuro rol docente.
- Desarrollar esta temática mediante estrategias metodológicas participativas, que motiven y beneficien el proceso de enseñanza y aprendizaje de sus estudiantes, tomando en cuenta sus estilos de aprendizaje y potenciando sus capacidades de liderazgo.

A los futuros profesionales en Educación Comercial

- Mantenerse en capacitación permanente, así como procurar el desarrollo y mejoramiento constante de las capacidades disciplinarias, pedagógicas y personales, para una formación integral que les permita ejercer el liderazgo en su futura labor docente.
- Utilizar el módulo de capacitación en liderazgo educativo propuesto para su formación profesional y el empoderamiento de sus futuros discentes.

Referencias

- Aiteco Consultores. (2019). *Juego de roles como técnica de formación*.
<https://www.aiteco.com/juego-de-roles/>
- Alonzo, D., Valencia, M., Vargas, J., Bolívar, N. y García, M. (2016). Los estilos de aprendizaje en la formación integral de los estudiantes. *Revista Redipe*, 5(4), 109-114. ISSN2266-1536.
- Alvarado, L. y García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-critico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de educación del Instituto Pedagógico de Caracas. *Revista Universitaria de Investigación*, 9(2), 187-202
- Ángel, G., Pareja, A. y Puerta, K. (2013). El trabajo en equipo como modalidad de enseñanza-aprendizaje. *Aladefe*, 3(1), 9-15.
<https://www.enfermeria21.com/revistas/aladefe/articulo/58/el-trabajo-en-equipo-como-modalidad-de-ensenanza-aprendizaje/>
- Argos, J. y Ezquerro, P. (2014). *Liderazgo y educación*. Editorial de la Universidad de Cantabria. ISBN 978-84-861116-80-4.
- Arguello, B. y Sequeira, M. (2016). *Estrategias metodológicas que facilitan el proceso de enseñanza aprendizaje de la Geografía e Historia en la Educación Secundaria Básica*. (Tesis de grado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Managua.
<https://repositoriosiidca.csuca.org/Record/RepoUNANM1638>
- Arias, E. (2020). *Investigación Aplicada*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-aplicada.html#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20aplicada%20es%20aquella,la%20investigaci%C3%B3n%20b%C3%A1sica%20para%20conseguirlo>.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme. ISBN 980-07-8529-9.
- Barrantes, R. (2014). *Investigación: un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. EUNED. ISBN 978-9968-31-984-3.
- Belykh, A. (2018). *El desarrollo del saber ser: ¿qué espacios, qué modelos, qué herramientas?* Debates en Evaluación y Currículum. ISSN 24486574.
- Bergadà, N. (13 de octubre de 2016). Los maestros creativos son el mejor estímulo para los alumnos. *Otras Voces en Educación*. <http://otrasvoceseneducacion.org/archivos/176584>

- Bermejo, M. (2013). *Análisis del impacto en el alumnado del uso de las tabletas digitales: estudio de caso de una experiencia innovadora en CRIE de Berlanga de Duero*. (Tesis de grado). Universidad de Valladolid. España. <https://1library.co/document/ky6lw04y-analisis-alumnado-tabletas-digitales-estudio-experiencia-innovadora-berlanga.html>
- Bielefeld, K. (2018). *Profesionalismo para docentes-parte 1: una revisión al profesional*. <https://lablog.boxlight.com/revision-al-profesionalismo-de-docentes-parte-1>
- Bolaños, G. y Molina, Z. (2007). *Introducción al currículo*. EUNED. ISBN: 9977-64-496-9.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educación*, 47(2). https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xv47n2/educar_a2011v47n2p253.pdf
- Brailovsky, D. (2019). *¿Qué hace la pedagogía y por qué es importante para los educadores?* Ediciones Deseducando. <https://deceducando.org/2018/07/10/que-hace-la-pedagogia-y-por-que-es-importante-para-los-educadores/amp/>
- Cáceres, P. y Martínez, S. (2020). *Guía para la creación de módulos de aprendizaje*. Instituto de Ciencias de la Educación.
- Cano, I. (2019). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Editorial Editex. ISBN 978-849161-937-6.
- Carles, J. (2015). *¿Cómo mejorar nuestro liderazgo afectivo?* <https://www.joancarlesvilacoach.com/como-mejor-nuestro-liderazgo-afectivo/>
- Castro, H. y Chacón, D. (2016). *Liderazgo pedagógico en la gestión educativa*. (Tesis de grado). Universidad Nacional. Costa Rica.
- Castro, I. (2017). *La exposición como estrategia de aprendizaje y evaluación en el aula*. Editorial Razón y Palabra. <https://editorialrazonypalabra.org/pdf/ryp/expo-estrategia-aprendizaje.pdf>
- Chacón, A. (2011) Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Revista Gestión de la Educación*, 1(2), 144-165. <https://doi.org/10.15517/rge.v1i2.2146>
- Chávez, S. (2018). *Guía para la solución de conflictos*. Ministerio de Inclusión Económica y Social. https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/2018/12/borrador_de_guia_para_soluci%C3%B3n_de_conflictos0950374001540215605.pdf

- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración*. <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>
- Chinchilla, N. (25 de setiembre de 2017). Trabajo en equipo: todos por el mismo camino al éxito. *Hoy en el TEC*. <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2017/09/25/trabajo-equipo-todos-mismo-camino-exito>
- Clos, I. (2018). *6 sencillos pasos para fomentar la creatividad en el aula*. <https://www.sociedaddelainnovacion.es/como-fomentar-la-creatividad-en-el-aula/>
- Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional. (2009). *Reglamento sobre Trabajo Finales de Graduación en el Grado de Licenciatura*. Universidad Nacional.
- Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), 152-164. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194227509013.pdf>
- Contreras, M. y Zabaleta, K. (2014). *Estrategia didáctica basada en el collage que permita mejorar la producción de cuentos en el área de comunicación en los estudiantes del 3 grado de educación primaria de menores*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional del Santa. Perú. <http://repositorio.uns.edu.pe/bitstream/handle/UNS/2669/42817.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cortés, B. (2016). La gestión anacrónica de los centros educativos en Costa Rica. *Revista Gestión Educativo*, 6(2), 137-147. DOI 10.15517/RGE.V1I2.25498.
- Costa Rica. Ley n.º 2160 de 1957. Ley Fundamental de Educación. Semestre 2, tomo 2, 1957. Colección de leyes y decretos.
- Cuesta, M. (2009). *Introducción al muestreo*. <http://mey.cl/apuntes/muestrasunab.pdf>
- Díaz, E. (2012). Estilos de aprendizaje. *EIDOS*, 5, 6-100. ISSN 1390-499X.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Elsevier*, 2(7), 162 -167. ISSN 2007-5057.
- Domínguez, R. (2011). Reconsiderando el papel de los docentes ante la sociedad de la información. *Etic@net*, 9(11), 179-185. ISSN-e 1695-324X.

- Espinel, O., Samacá, G. y Cristancho, J. (2017). Afectividad y rendimiento académico en el área de lenguaje. *Educación y Ciencia*, (20), 7. https://revistas.uptc.edu.co/index.php/educacion_y_ciencia/article/view/8916/7369
- Flecha, R. y García, C. (2007). *Prevención de conflictos en las comunidades de aprendizajes*. <https://studylib.es/doc/5371275/prevenci%C3%B3n-de-conflictos-en-las-comunidades-de-aprendizaje-l>
- Flores, F. y Carballo, L. (2018). *Programa de liderazgo educativo para el desarrollo de competencias para la vida: los espacios de aprendizaje en el sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses*. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional. Costa Rica.
- Flores, J., Ávila, J., Rojas, C., Sáenz, F., Acosta, R. y Díaz, C. (2017). *Estrategias didácticas*. http://docencia.udec.cl/unidd/images/stories/contenido/material_apoyo/ESTRATEGIAS%20DIDACTICAS.pdf
- Gallardo, J., Torres, O. y Ardines, O. (2015). *Elaboración de módulos instruccionales de aprendizaje*. Dirección General de Educación. <https://es.calameo.com/read/0016571592b572c37cfa0>
- Gámez, A. (2012). *La comunicación de los líderes y sus 12 secretos*. Rpx. https://www.academia.edu/40671565/La_Comunicaci%C3%B3n_de_los_L%C3%ADderes_y_sus_12_secretos
- Ganga, F. y Navarrete, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 19(67), 456-476. ISSN 1315-9984.
- Garay, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, (33), 61-72. ISSN 1668-0227.
- Garay, S. (2016). *Liderazgo y logros en las organizaciones escolares de Chile*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. España. <http://eprints.ucm.es/40417/1/T38095.pdf>
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de los procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-59. Universidad de Costa Rica. <http://www.redalyc.org/pdf/440/44013961001.pdf>
- García, L. (2017). *Muestreo probabilístico y no probabilístico*. <https://www.gestiopolis.com/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-teoria/>

- García, L. y Ortega, J. (2017). *El debate como herramienta de aprendizaje*. VIII Jornada de Innovación e Investigación Docente. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/64625/Debate%20como%20herramienta%20de%20aprendizaje.pdf;jsessionid=DD942FC020AB4B5E436F4E2A476A4CCA?sequence=1>
- Garrido, P. (2015). *¿Qué es la creatividad? ¿Somos todos genios en potencia?* <https://psicologiymente.com/inteligencia/creatividad-todos-genios>
- Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. (Estudio monográfico). Universidad del Rosario. Colombia. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Glover, M. (2019). *Cómo tener iniciativa propia*. <https://www.psicologia-online.com/como-tener-iniciativa-propia-4076.html>
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B. ISBN 978-84-9019-432-4.
- Gómez, A. (22 de enero de 2019). Habilidades para ser empleado en la cuarta Revolución Industrial. *EAFIT Noticias*. <http://www.eafit.edu.co/noticias/agenciadenoticias/2019/habilidades-para-ser-empleado-en-la-cuarta-revolucion-industrial>
- Gómez, E. (18 de octubre de 2013). Qué es la motivación y qué podemos hacer para aumentarla todos los días. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias_42710/
- Gómez, M. (2015). *Por qué utilizar las TIC*. <https://www.oei.es/historico/divulgacioncientifica/?Por-que-utilizar-las-TIC>
- González, F. (2005) ¿Qué es un paradigma? Análisis teórico, conceptual y psicolingüístico del término. *Investigación y Postgrado*, 20(1), 13-54.
- Gutiérrez, M. (2018). Estilos de aprendizaje, estrategias para enseñar su relación con el desarrollo emocional y “aprender a aprender”. *Tendencias pedagógicas*, 1(31), 83-96. <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/download/tp2018.31.004/9398>
- Hernández, L. (2018). *Innovación, ¿qué es y qué no es?* <https://www.entrepreneur.com/article/272352>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*, (6° ed.). McGraw Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Horn, A. (2013). *Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid. España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=41636>
- Hutchinson, S. (2014). *El liderazgo, un desempeño efectivo*. <https://mep.janium.net/janium/Documentos/liderazgo.pdf>
- Ibáñez, J. (2017). *Educación y capacidades: hacia un nuevo enfoque del desarrollo humano*. Dykinson. ISBN 978-84-9148-239-0.
- Irigaray, J. (2020). *Liderazgo participativo: qué es y características principales*. <https://retos-directivos.eae.es/caracteristicas-principales-del-liderazgo-participativo/>
- Jaramillo, R. (2012). *Manual de trabajo en equipo*. Secretaria de Administración y Finanzas. <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>
- Latorre, M. y Seco, C. (2013). *Estrategias y técnicas metodológicas*. Universidad Marcelino Champagnat. ISBN 978-9972-9739-6-3.
- Lozada, A. (2013). *El cuento como estrategia pedagógica para lograr el acercamiento a la lectura en el nivel de educación preescolar*. (Tesina de grado). Universidad Pedagógica Nacional. México. <http://200.23.113.51/pdf/30683.pdf>
- Mahecha, J. (2012). *Profesionalización y profesionalismo en la docencia escolar*. <https://blogs.iadb.org/educacion/es/profesionalizacion-y-profesionalismo-en-la-docencia-escolar/>
- Márquez, J., Burau, E., Cevallos, I. y Vásquez, J. (2018). Importancia de la comunicación estratégica en la socialización del buen vivir. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*. 3(1), 81-90. e-ISSN 2550-6587.
- Martín, R., Fernández, P., González, M. y Juanas, Á. (2013). El dominio de los contenidos escolares: competencias profesionales y formación inicial de maestros. *Revistas de Educación*, 1(360), 1-19. DOI: 10-4438/1988-592X-RE-2011-360-115.
- Martínez, K. (2015). *Concepto de gestión educativa*. <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-gestion-educativa-ensayo/>

- Martinic, S. (2015). El tiempo y el aprendizaje escolar, la experiencia de la extensión de la jornada escolar en Chile. *Revista Brasileira de Educação*, 20(61), 479-499. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782015206110>
- Martinic, S. y Villalta, M. (2015). La gestión del tiempo en la sala de clases y los rendimientos escolares en escuelas con jornada completa en Chile. *Perfiles Educativos*, 37(147), 28-49. ISSN: 0185-2698.
- Maxwell, J. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. http://ministeriosebenezer.org/LibrosPDF/Las_21_Leyes_Irrefutables_del_Liderazgo-JohnCMaxwell.pdf
- Melo, C. (20 de abril de 2019). Flexibilidad en la educación. *El Horizonte*. <https://d.elhorizonte.mx/opinion/editorial/flexibilidad-en-la-educacion/2508738>
- Mentxaka, I. (2008). LOE: una nueva ley, un viejo problema sin resolver. *Cuadernos de Pedagogía*, 377, 81-84. ISSN 0210-0630.
- Moll, S. (2014). *5 consejos para transformar a un docente reactivo en proactivo*. <https://justificaturespuesta.com/5-consejos-para-transformar-a-un-docente-reactivo-en-proactivo/>
- Monge, A. (2013). Liderazgo educativo y retos de la educación superior en el siglo XXI: hacia la visión y la acción. *Revista Electrónica Educare*, (4), 63-75. <http://hdl.handle.net/11056/4991>
- Mora, C. (2015). *Entorno empresarial*. <https://entorno-empresarial.com/el-liderazgo-carismatico>
- Mora, F. (2011). Foros virtuales: aspecto a considerar. *Revista Calidad para la Educación Superior*, 2(2), 1-16. ISSN 1659-4703.
- Morales, L. (2014). El pensamiento crítico en la teoría educativa contemporánea. *Revista Actualidades Investigación en Educación*, 14(2), 1-23. ISSN 1409-4703.
- Morales, L. (2017). *Liderazgo participativo en el aprendizaje de los niños y niñas del cuarto año de educación básica en la unidad educativa "Rumiñahui", Sangolquí, cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha, periodo 2016*. (Tesis de grado). Universidad Central de Ecuador. Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/11583/1/T-UCE-0010-1841.pdf>
- Muñoz, A. (2019). *¿Qué es la empatía?* [https://www.aboutespanol.com/que-es-la-empatia-2396438#:~:text=Del%20griego%20%22emp%C3%A1theia%22%20\(pathos,%22leer%22%20a%20los%20dem%C3%A1s](https://www.aboutespanol.com/que-es-la-empatia-2396438#:~:text=Del%20griego%20%22emp%C3%A1theia%22%20(pathos,%22leer%22%20a%20los%20dem%C3%A1s)

- Muñoz, C., Conejeros, M., Contreras, C. y Valenzuela, J. (2016). La relación educador-educando: algunas perspectivas actuales. *Estudios Pedagógicos, XLII*, 75-89. ISSN: 0716-050X.
- Muñoz, P. (18 de setiembre de 2018). La valoración del saber ser y saber convivir alguna orientación. *Palabra Maestra*. <https://www.compartirpalabramaestra.org/actualidad/blog/la-valoracion-del-saber-ser-y-saber-convivir-algunas-orientaciones>
- Nubiola, J. (2016). *La amabilidad del profesor*. <https://filosofiaparaelsigloxxi.wordpress.com/2016/06/01/la-amabilidad-del-profesor/>
- Oficina Internacional del Trabajo (2010). *Herramientas para la aplicación de las guías para los empleadores sobre la eliminación del trabajo infantil*. ISBN 978-92-2-978-92-2-324115-5 10.
- Orellana, P. (2019). *Liderazgo natural*. <https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-natural.html>
- Orozco, J. (2016). La Investigación Acción como herramienta para Formación Docente. Experiencia en la Carrera Ciencias Sociales de la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNAN-Managua, Nicaragua. *Revista Científica de FAREM-Estelí. Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*. 5(19), 5-17
- Ortiz, A. (2013). *¿Cómo elaborar el modelo pedagógico de la institución educativa? Modelos pedagógicos y teorías del aprendizaje*. Universidad Pedagógica de Holguín. <https://www.researchgate.net/publication/315835198>
- Ortiz, A. (2014). *El liderazgo pedagógico en los procesos de gestión educativa en los centros de educación básica: Juan Ramón Molina, Las Américas Nemecia Portillo y José Cecilia del Valle, Municipio del distrito Central*. (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional “Francisco Morazán”. Tegucigalpa, Honduras. <https://www.cervantesvirtual.com/downloadPdf/el-liderazgo-pedagogico-en-los-procesos-de-gestion-educativa-en-los-centros-de-educacion-basica-juan-ramon-molina-las-americas-nemecia-portillo-y-jose-cecilio-del-valle-municipio-del-distrito-central/>
- Pantoja, M., Duques, L. y Correa, J. (2013). Modelos de estilos de aprendizaje: una actualización para su revisión. *Revista Colombiana de Educación*, 64, 79-105. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcde/n64/n64a04.pdf>. ISSN 0120-3916
- Peñalver, A. (2018). *12 comportamiento del líder para generar confianza en el equipo*. <https://www.observatoriorh.com/blogosfera/12-comportamientos-lider-generar-confianza-equipo.html>

- Pérez, C. (2018). *Uso de la lista de cotejo como instrumento de observación*. Universidad Tecnológica Metropolitana. https://vrac.utem.cl/wp-content/uploads/2018/10/manua.Lista_Cotejo-1.pdf
- Pérez, G., Jiménez, G. y Romo, G. (2017). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. *Entramado*, 13(1), 48-61. <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>
- Pérez, J. y Merino, M. (2015). *Definición de programa educativo*. <https://definicion.de/programa-educativo/>
- Piña, M. (2015). Mapa conceptual, una estrategia de aprendizaje significativa. *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 9(2), 101. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/eduweb/v9n2/art07.pdf>
- Raffino, M. (2020). Profesionalismo. <https://concepto.de/profesionalismo/>
- Raffino, M. (2020). Proyecto. <https://concepto.de/proyecto/>
- Ramírez, J. (2017). *Proceso cognitivo*. (Tesis de grado). Universidad del Golfo. México. <https://www.coursehero.com/file/41125274/Proceso-Cognitivo-1docx/>
- Razo, A. (2018). Enseñar e involucrar: el uso del tiempo en el bachillerato en México. *Revista de Educación*, 1(379), 115-144.
- Real Academia Española. (2018). *Concepto de carisma*. <https://dle.rae.es/?id=7aGyeGl>
- Real Academia Española. (2018). *Concepto de motivación*. <https://dle.rae.es/?id=Pw7w4I0>
- Real Academia Española. (2018). *Concepto de participar*. <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=participar>
- Real Academia Española. (2019). *Concepto de capacitación*. <https://dle.rae.es/capacitaci%C3%B3n>
- Real Academia Española. (2019). *Concepto de comunicación*. <https://dle.rae.es/?w=comunicaci%C3%B3n+>
- Real Academia Española. (2019). *Concepto de habilidad*. <https://dle.rae.es/habilidad>
- Real Academia Española. (2019). *Concepto de módulo*. <https://dle.rae.es/m%C3%B3dulo>
- Real Academia Española. (2020). *Concepto de proactivo*. <https://dle.rae.es/?w=proactivo>

- Rico, A. (2016). La gestión educativa. Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Revista Sophia*, 12(1), 55-70. <http://www.scielo.org.co/pdf/sph/v12n1/v12n1a04.pdf>. ISSN 2346-0806
- Rivera, N. (2016). Las capacidades humanas desde la perspectiva personológica del profesional competente. *Educación Médica Superior*, 30(4), 390-398. ISSN 1561-2902.
- Rodríguez, E. (2018). *Liderazgo carismático: ¿Cómo influir en los demás? La mente es maravillosa*. <https://lamenteesmaravillosa.com/liderazgo-carismatico-como-influir-en-los-demas/>
- Rodríguez, H. (2017). *Importancia de la formación de los docentes en las instituciones educativas*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/huejutla/n9/e2.html>
- Rojas, A. (2016). *Planeamiento didáctico*. EUNED.
- Rubén, H. (2017). *Relaciones interpersonales en el aula*. <https://www.ensambledeideas.com/relaciones-interpersonales-en-el-aula/>
- Saldarriaga, P., Bravo, G. y Loor, M. (2016). La teoría constructivista de Jean Piaget y su significación para la pedagogía contemporánea. *Revista Científica Dominio de la Ciencia*, 2(1), 127-137. ISSN: 2477-8818.
- Sánchez, E. (2013). *El dibujo como estrategia pedagógica para fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje de la lectoescritura de segundo grado de educación preescolar*. (Tesis de pregrado). Universidad Pedagógica Nacional. México. <http://200.23.113.51/pdf/30103.pdf>
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandina*, 19(3), 295-304. <http://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela Administración de Negocios*, 81, (111-128). <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Soto, E. y Escribano, E. (2019). El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa. *Procesos formativos en la investigación educativas, diálogos, reflexiones y divergencias*. (pp. 203-221). Chihuahua, México
- Subsecretaría de Educación Básica (SEP). (2013). *Las estrategias y los instrumentos de evaluación desde el enfoque formativo*. <http://www.seslp.gob.mx/consejostecnicosescolares/primaria/6-documentosdeapoyo/librosdeevaluacion2013/4-lasestrategiasylosinstrumentos.pdf>

- TEC de Monterrey. (2019). *Método de casos, técnicas didácticas*.
http://www.itesca.edu.mx/documentos/desarrollo_academico/Metodo_de_Casos.pdf
- Torres, E. (2015). *Realidad de la gestión educativa en México*.
<https://www.gestiopolis.com/concepto-de-gestion-educativa-ensayo/>
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Grupo Nelson. ISBN: 978-0-71803-355-2.
- Ugalde, M. y Canales, A. (2019). Influencia del liderazgo pedagógico en la práctica docente. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 2(15), 1-9. ISSN 2362-3349.
<https://revistacseducacion.unr.edu.ar/index.php/educacion/article/view/541>
- Vargas, I. (2012). La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. *Revista Calidad en la Educación Superior*, 1(3), 121. ISSN-e 1659-4703.
- Vázquez, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91. E-ISSN 1696-4713.
- Vázquez, S., Bernal, J. y Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79-97. E-ISSN 1696-4713.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>
- Vélez, C. (2008). *Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*. Ministerio de Educación Nacional. ISBN: 978-958-691-306-5.
- Vera, J. (2013). *El liderazgo docente*. Universidad de Málaga.
<https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/6829/El%20liderazgo%20docente.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villalobos, C. (2014). La afectividad en el aula preescolar: reflexiones desde la práctica profesional docente. *Revista Electrónica EDUCARE*, 18(1), 303-3014. EISSN: 14094258.
- Zambrano, G. (2016). *Influencia de las estrategias metodológicas activas en el desempeño académico*. Universidad Estatal del Milagro.
https://www.pedagogia.edu.ec/public/docs/Comision_9/influencia_de_las_estrategias_metodologicas_activas.pdf
- Zapata, M. (2014). *El líder nace o se hace*. Universidad Nueva Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13257/1/ensayo%20de%20grado%20PDF.pdf>

Anexos

Anexo 1. Lista de cotejo

Lista de cotejo Análisis de Programas			
Cursos	Liderazgo educativo presente en los cursos		Comentarios
	Sí Aplica	No Aplica	
Bachillerato			
V Ciclo			
Elaboración Integral de documentos I		X	
Inglés comercial y administrativo I	X		Se presenta como liderazgo administrativo
Didáctica de aprendizaje de educación Comercial		X	
VI Ciclo			
Elaboración Integral de documentos II		X	
Inglés comercial y administrativo II	X		Se encontraron temas de comunicación, resolución de conflictos y se menciona el liderar en situaciones de emergencia, pero en sí la temática liderazgo educativo no está en los ejes temáticos de este programa.
Evaluación de los aprendizajes para Edu. Com.		X	
VII Ciclo			
Elaboración Integral documentos III		X	
Inglés comercial y administrativo III	X		Contenidos temáticos relacionados con el liderazgo, pero más con enfoque administrativo.
Desafíos Didácticos en la práctica docente		X	
Introducción Méto, y de Inv. para la Edu. Com		X	
VIII Ciclo			
Taller de Ofimática		X	
Inglés comercial y administrativo IV	X		Contenido que forma parte de la comunicación asertiva y la resolución de conflictos.
Seminario de innovación y Producción Educativa		X	
Práctica Profesional Supervisada para Educación		X	
Licenciatura			
IX Ciclo			
Evaluación de los recursos Tec. para Edu Com		X	
Didáctica Crítica para Educación comercial		X	
Seminario de debates pedagógicos para Edu Com.	X		Ejes trasversales resolución de problemas y trabajo en equipo respectivamente
Investigación Cuantitativa		X	
X Ciclo			
Didáctica para la Automatización de Oficinas		X	
Investigación Cualitativa		X	
Imágenes del Aula para educación comercial		X	
Derecho Administrativo		X	
XI Ciclo			
Psicopedagogía		X	
Seminario de Investigación para la Edu. Com		X	

Anexo 2. Carta autorización de la tutora

20 de julio de 2022

Dra. Isabel Araya Muñoz
Directora
Escuela de Secretariado Profesional

Estimada señora:

En calidad de tutora del trabajo final de graduación titulado Liderazgo educativo para el empoderamiento del estudiantado en el nivel de bachillerato y licenciatura de la carrera Educación Comercial de la Universidad Nacional, 2018, de las estudiantes María Cecilia Arroyo Montoya, Marianela Leandro Mora y Shirleny Ugalde Noguera, autorizo se proceda con el proceso de defensa ante la unidad académica por cuanto las sustentantes han cumplido con todos los requisitos para dicho trámite.

Atentamente,



Firmado digitalmente por
NORIETH MARIA GUILLEN
CORDERO (FIRMA)
Fecha: 2022.07.20
19:15:40 -06'00'

M.Sc. Norieth Guillén Cordero
Académica
Escuela de Secretariado Profesional

Anexo 3. Carta aprobación lectora

12 de julio de 2022

Dra. Isabel Araya Muñoz
Directora
Escuela de Secretariado
Universidad Nacional

Estimada señora:

En calidad de lectora del trabajo final de gradación titulado **“Liderazgo educativo para el empoderamiento del estudiantado en el nivel de Bachillerato y Licenciatura de la carrera Educación Comercial de la Universidad Nacional, 2018”**, de las estudiantes María Cecilia Arroyo Montoya, Marianela Leandro Mora y Shirleny Ugalde Noguera, comunico formalmente que he leído el trabajo y brindo mi visto bueno para la solicitud del trámite de la defensa.

Cordialmente,

Alba Canales García
M.Ed. Alba Canales García
Lectora
División de Educología

Anexo 4. Carta aprobación lectora

12 de julio de 2022

Dra. Isabel Araya Muñoz
Directora
Escuela de Secretariado
Universidad Nacional

Estimada señora:

En calidad de lectora del trabajo final de gradación titulado **“Liderazgo educativo para el empoderamiento del estudiantado en el nivel de Bachillerato y Licenciatura de la carrera Educación Comercial de la Universidad Nacional, 2018”**, de las estudiantes María Cecilia Arroyo Montoya, Marianela Leandro Mora y Shirleny Ugalde Noguera, comunico formalmente que he leído el trabajo y brindo mi visto bueno para la solicitud del trámite de la defensa.

Cordialmente,

DENIA MARIA
FALLAS
ESPINOZA
(FIRMA)
M. Sc Dinia Fallas Espinoza
Lectora
Escuela de Secretariado Profesional

Firmado digitalmente
por DENIA MARIA
FALLAS ESPINOZA
(FIRMA)
Fecha: 2022.07.19
08:16:13 -06'00'

Anexo 5. Carta aprobación por parte de la filóloga

San Rafael de Heredia, 8 de julio de 2022

Señor
Universidad Nacional


Estimado señor:

En mi calidad de filóloga, hago constar que he revisado el trabajo para optar por el grado de Licenciatura en Educación Comercial, bajo el título:

LIDERAZGO EDUCATIVO PARA EL EMPODERAMIENTO DEL ESTUDIANTADO EN EL NIVEL DE BACHILLERATO Y LICENCIATURA DE LA CARRERA EDUCACIÓN COMERCIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL, 2018, elaborado por las estudiantes María Cecilia Arroyo Montoya, Marianela Leandro Mora y Shirleny Ugalde Noguera.

La revisión se hizo en la parte morfosintáctica, forma, estilo, redacción, puntuación y ortografía; por lo cual este trabajo está listo en tales aspectos para ser presentado ante la Universidad.

Atentamente,


Alejandra Hernández Arguedas
Filóloga
Cédula 4 193 626
Carné 66820 del Colegio de
Licenciados y Profesores en Letras,
Filosofía, Ciencias y Artes
Teléfono 86478512
Correo alesaru1987@gmail.com

Alejandra Hernández Arguedas
Filóloga
Teléfono 22 37 61 66
San Rafael de Heredia