

**Liderazgo educativo en la gestión para potenciar las competencias académicas en la persona adulta del Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), Sede Cartago, desde la docencia**

**Proyecto Final de Graduación  
Presentado en la División de Educación para el Trabajo  
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
Universidad Nacional**

**Para optar al grado de  
Máster en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo**

**Xiomara Esmeralda Romero Navarro**

**Agosto, 2020**



**Liderazgo educativo en la gestión para potenciar las competencias académicas en la persona adulta del Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), Sede Cartago, desde la docencia**

**Proyecto Final de Graduación  
Presentado en la División de Educación para el Trabajo  
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
Universidad Nacional**

**Para optar al grado de  
Máster en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo**

**Xiomara Esmeralda Romero Navarro**

**Agosto, 2020**

LIDERAZGO EDUCATIVO EN LA GESTIÓN PARA POTENCIAR LAS COMPETENCIAS  
ACADÉMICAS EN LA PERSONA ADULTA DEL COLEGIO NACIONAL DE EDUCACIÓN  
A DISTANCIA (CONED), SEDE CARTAGO, DESDE LA DOCENCIA

Xiomara Esmeralda Romero Navarro

APROBADO POR:

DIRECTORA TFG

MSc. Silvia Salas Soto

INVITADA

MSc. Evelyn Vargas Hernández

DIRECTORA

UNIDAD ACADÉMICA

M.Ed. Lidieth Montes Rodríguez

ANA  
LIDIETH  
MONTES  
RODRIGUEZ  
(FIRMA)

Firmado  
digitalmente por  
ANA LIDIETH  
MONTES  
RODRIGUEZ (FIRMA)  
Fecha: 2020.08.10  
16:30:26 -06'00'

COORDINADORA

MSc. Evelyn Chen Quesada

EVELYN  
CHEN  
QUESAD  
A (FIRMA)

Firmado  
digitalmente por  
EVELYN CHEN  
QUESADA (FIRMA)  
Fecha: 2020.08.10  
12:25:31 -06'00'

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

## **Dedicatoria**

Primeramente, a Dios, por darme la fuerza y permitirme llegar más allá de mi propia imaginación. En segundo lugar, a mi madre Dora Navarro Ceciliano, hoy el título de la maestría no lleva mi nombre sino el suyo, por ser mi inspiración todos los días en la búsqueda de ser una mejor persona, por ser mi apoyo incondicional, mi motor para crecer profesionalmente, por haberme heredado el espíritu de una mujer guerrera y un alma dulce.

En tercer lugar, a mi Ángel Guardián que está en el cielo “un educador y líder extraordinario” (don Fernando Corrales Tames) que mientras estuvo acá en la tierra trabajó con vocación, entrega y, sin darme cuenta, fortaleció mi autoestima y mi seguridad, con una visión muy clara de hacer de esta servidora una líder empoderada capaz de llegar más allá de sus propios sueños.

También se lo dedico a mi padre, Isidro Romero Abarca que, a pesar de poseer ideas patriarcales, esta vez decidió dejarme ser, y no decir nada, solo estar presente para cuando lo necesite. Igualmente, quiero agradecer a mi esposo Alexander Jiménez Madriz, quien ha tenido la sutileza de secar mis lágrimas cuando brotaron de mis ojos, producto del cansancio y estrés, porque tuvo las palabras justas en el momento indicado, porque tomó mi mano para levantarme y me ayudó a llegar al final de esta aventura.

Y no podía dejar de dedicárselo a mis tres hermanos; Leonardo, Helberth y Ober Francisco, mis leales y únicos mejores amigos, quienes siempre creyeron en mí y me inyectaron la confianza que solo los lazos de sangre logran brindar, recordándome que somos ramas de un mismo árbol y parte esencial uno del otro.

## Agradecimiento

Quiero agradecer a la Escuela de Ciencias Exactas y Naturales (ECEN) de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) por haberme brindado el apoyo económico desde el fondo de carreras acreditadas para la realización de esta maestría.

Agradezco profundamente a la MPsp. Katya Bermúdez Campos, encargada de la Carrera de Enseñanza de las Ciencias Naturales del ECEN por su confianza, apoyo emocional y tiempo que me brindó durante este proceso.

Agradezco a la Universidad Nacional (UNA) por brindarme, a través de la maestría, una experiencia de aprendizaje distinta a las que había vivido, un conocimiento académico, pero sobre todo por fortalecer en mí un liderazgo para desarrollar una educación más humanista.

Agradezco de corazón a mi profesora tutora del TFG la M.Sc. Silvia Soto Salas, por la paciencia de guiar mi proceso durante todo este tiempo, reconozco sus palabras de corrección cuando me equivoqué, de comprensión cuando decidí iniciar mi proceso de TFG individual contra todo pronóstico y de aliento cuando me vio caer.

Mi gratitud al M.Sc. Allan Trigueros, un docente extraordinario que me enseñó a confiar y creer en mí, principalmente por sentir la educación, en sus palabras: *“lo que no se siente no existe”* a autoevaluarme y reinventarme todos los días en mi labor.

Mi gratitud al M.Sc. Fernando Briseño, un gran ser humano, docente excepcional que me enseñó que antes de cualquier cosa está el valor de la persona en su condición humana, el que todos los días hay cosas buenas y positivas que celebrar y agradecer a la vida.

En especial mi gratitud a todos mis compañeros, hoy colegas, por la amistad, el apoyo, la motivación y el acompañamiento para continuar juntos hasta la final, muy orgullosa de haber sido parte de la generación 2020.

## Resumen

*Romero Navarro X. E. Liderazgo educativo en la gestión para potenciar las competencias académicas en la persona adulta del Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), Sede Cartago, desde la docencia*

Se desarrolla una investigación acción participativa sobre cómo a través del liderazgo y gestión del profesorado se pueden potenciar las competencias o habilidades académicas en la persona adulta del Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), de la Sede Cartago. Se parte de tres premisas, la primera es el aumento en la actualidad de la población adulta en el país, la segunda es la necesidad de esta población de continuar sus estudios secundarios para su crecimiento personal y laboral; la tercera, se refiere a la importancia de mejorar la gestión educativa del profesorado que atiende a esta población estudiantil en una oferta educativa a distancia, como la que brinda el CONED.

El trabajo teórico permitió la revisión de artículos académicos sobre investigaciones similares, en los cuales se destacó la importancia de un profesorado con un liderazgo integral que posea las habilidades para reconocer, adaptar, potenciar y desarrollar acciones de gestión integrales orientadas al éxito y la calidad de cualquier proceso educativo, así como el reconocimiento del profesorado como agente fundamental para brindar acompañamiento a la persona adulta en el proceso de aprendizaje autónomo.

En la parte práctica se evidencia que la Sede del CONED, Cartago realiza una gestión administrativa y educativa articulada con la Sede Central y el Ministerio de Educación Pública, lo que la hace brindar una oferta académica muy rica y con un potencial único para brindar oportunidades educativas a la población adulta del país. Cuenta con un personal docente calificado que solo necesita un poco de instrucción y algunos recursos para mejorar sus estrategias pedagógicas que le permitan guiar un proceso educativo adecuado que integre tanto la parte académica como el desarrollo humano del estudiantado adulto al tomar en cuenta sus habilidades y experiencias.

Palabras claves. Persona adulta, liderazgo, Educación a Distancia, aprendizaje autónomo, gestión educativa

## Índice general

<b>Dedicatoria</b>	<b>v</b>
<b>Agradecimiento</b>	<b>vi</b>
<b>Resumen</b>	<b>vii</b>
<b>Índice general</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de tablas</b>	<b>x</b>
<b>Índice de figuras</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de abreviaturas</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I</b>	<b>13</b>
Introducción	13
Justificación	18
Antecedentes	26
Objetivos	32
<b>Capítulo II</b>	<b>40</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>40</b>
Introducción	40
<b>Capítulo III</b>	<b>66</b>
<b>Tipo de investigación</b>	<b>66</b>
Investigación Acción	66
<b>Investigación Acción en el aula</b>	<b>67</b>
Investigación acción participativa	70
<b>Paradigma naturalista</b>	<b>71</b>
Los métodos desde esta investigación	83
Técnicas e instrumentos de investigación	87
Revisión documental	88
Entrevista semiestructurada	88
Sujetos de información	93
<b>Capítulo IV</b>	<b>96</b>
<b>Análisis de la información</b>	<b>96</b>
Triangulación de la información	96
<b>Capítulo V</b>	<b>113</b>
<b>Proyecto “Esculpiendo Liderazgos”</b>	<b>113</b>
<b>Capítulo VI</b>	<b>194</b>
<b>Estrategia de validación del proyecto</b>	<b>194</b>
<b>Referencias</b>	<b>199</b>

<b>Apéndices</b>	<b>212</b>
Apéndice A	212
Actividad virtual de validación	212
Apéndice B	215
Estrategia de comunicación	215

## Índice de tablas

<b><i>Tabla 1</i></b>	72
<i>Características del paradigma naturalista</i>	72
<b><i>Tabla 2</i></b>	80
<i>Métodos de investigación</i>	80
<b><i>Tabla 3</i></b>	84
<i>Etapas y fases de una Participativa (IAP)</i>	84
<b><i>Tabla 4</i></b>	85
<i>Etapas y fases de la IAP aplicados al estudio en el CONED</i>	85
<b><i>Tabla 5</i></b>	89
<i>Cuadro de categorías</i>	89
<b><i>Tabla 6</i></b>	95
<i>Diagrama de Gantt (cronograma)</i>	95

## Índice de figuras

*Figura 1.* Causas y consecuencias del planteamiento del problema. Fuente: Elaboración propia 17

*Figura 2.* Organigrama general del Colegio Nacional de Educación a Distancia. Página del CONED (2018). Reimpreso con permiso. 37

*Figura. 3.* Organigrama Colegio Nacional de Educación a Distancia, Sede Cartago. Fuente: Elaboración propia. 38

## Lista de abreviaturas

CONED	Colegio Nacional de Educación a Distancia
CSE	Consejo Superior de Educación
DPJA	Departamentos de Jóvenes y Adultos
ECEN	Escuela de Ciencias Exactas y Naturales
FENOC	Festival Estudiantil Nocturno de Cartago
IAP	Investigación Acción Participativa
ICER	Instituto de Enseñanza Radiofónica
ICECU	Instituto Centroamericano de Extensión y Cultura
MEP	Ministerio de Educación Pública
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
UNA	Universidad Nacional
UNED	Universidad Estatal a Distancia

## Capítulo I

### Introducción

El Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED) es un Centro Educativo Público de educación formal, el cual nació en febrero del 2005 con un convenio entre la Universidad Estatal a Distancia (UNED) y el Ministerio de Educación Pública (MEP). Según el acuerdo firmado el 13 de julio de 2016, el CONED: “toma su base de los componentes del modelo andragógico del Departamento de Educación de Jóvenes y Adultos del MEP, con los principios de horizontalidad y participación e incluirá la modalidad a distancia del CONED” (Convenio MEP-UNED. 2016, p.8). Esto con el objetivo de ofrecer oportunidades educativas para III ciclo de la Educación General Básica y Educación Diversificada a personas jóvenes y adultas que no han culminado la educación secundaria, mediante la modalidad de educación a distancia y con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos costarricenses.

Dentro de este modelo pedagógico de la Universidad Estatal a Distancia se menciona que “los adultos inician un proceso formal de aprendizaje con una experiencia acumulada, la cual determina esquemas de conocimiento del mundo y a la vez esquemas de reconocimiento propio frente al reto de aprender.” (Universidad Estatal a Distancia [UNED], 2004, p.13). Desde esta perspectiva se establece que el proceso de aprendizaje formal en las personas jóvenes y adultas no es un asunto de formación, sino de acomodo o transformación de conocimientos ya existentes. Por lo tanto, bajo lo dispuesto en el convenio del 13 de julio de 2016, el CONED contará con diversas mediaciones de aprendizaje y la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación como: cursos virtuales, blogs, vídeo-tutoriales temáticos por asignatura y nivel, además de videoconferencias, con el fin de enriquecer la experiencia educativa de jóvenes y adultos (Convenio MEP-UNED. 2016, p.8) y para el desarrollo de una comunicación oportuna entre la persona estudiante y la persona docente que responda a la lógica de la educación a distancia.

El CONED es un espacio educativo que brinda una oferta pedagógica que permite que jóvenes y adultos continúen sus estudios secundarios y desarrollen habilidades para su crecimiento

personal y laboral. Según Garbanzo y Orozco (2010) las instituciones educativas “son los espacios donde se concreta el proceso enseñanza-aprendizaje que, además de desarrollar las capacidades cognitivas del estudiantado, potencializa la formación integral, donde la ética, estética y el componente cultural y espiritual subyacen en una relación armoniosa.” (p.19). Es a través de la vivencia en estos espacios donde la persona estudiante comprende su realidad y adquiere una formación integral, de aquí la importancia de una estructura y ambiente organizacional acorde a las necesidades y características de su estudiantado.

Garbanzo y Orozco (2010) indican lo siguiente: “las organizaciones educativas necesitan de un acertado liderazgo para rediseñar modelos de mayor autonomía institucional y gestión moderna de procesos en cada contexto específico.” (p.19). Si estas se basan en un liderazgo positivo, la organización podrá fortalecer las ofertas académicas, además de promover la apertura de espacios que faciliten la combinación de tiempos, lugares, programas y del potencial humano. De esta forma, pueden cumplir con las expectativas que la sociedad tiene de las organizaciones educativas. (Garbanzo y Orozco, 2010). Desde esta perspectiva se plantean la importancia y necesidad de una gestión educativa que promueva dentro de la organización un “liderazgo participativo, impulsor y coordinador de actuaciones que favorezcan climas de trabajo en donde se dinamice el proceso de participación, el debate y se flexibilice el cambio” (Garbanzo y Orozco, 2010, p.22), es decir, un liderazgo innovador que permita cumplir con los propósitos de la educación que el país y que la ciudadanía necesita.

Según Sepúlveda (citado en Charria, Sarsosa, Uribe, López y Arenas, 2011) “le corresponde al sistema educativo proporcionar las herramientas necesarias a las personas en formación para hacer frente a las demandas cambiantes del mundo del trabajo” (p. 149), situación que se puede ver en la actualidad costarricense, donde la opción de puestos de trabajo, exige nuevos requisitos académicos que ha llevado a la población adulta a buscar iniciativas para terminar sus estudios secundarios. Por lo tanto, en la actualidad, “adquieren relevancia modelos de gestión educativa modernos que permitan el desarrollo educativo según las necesidades sociales acordes con la época” (Garbanzo y Orozco, 2019, p. 22) y a los nuevos requerimientos en los diferentes puestos laborales que permitan mejorar las condiciones sociales de la persona.

Retomar un proceso académico después de un largo periodo de no hacerlo es complejo de abordar en cierto momento de la vida, ya que la persona en su etapa adulta es un ser con una estructura cognitiva formada empíricamente a lo largo de su experiencia de vida. Por estas razones, iniciar un nuevo proceso educativo implica un esfuerzo adicional de su pensamiento y cambios drásticos en sus actividades cotidianas, pues tendrá que analizar y procesar información que desconoce. Esto genera nuevos conocimientos y operaciones que no son sencillas e implica el desarrollo y fortalecimiento de habilidades. La experiencia docente de la investigadora en el CONED le ha permitido observar que los adultos necesitan un apoyo adicional para comprender y desarrollar los contenidos del currículo académicos, por lo que hace pensar la posibilidad de trabajar en acciones desde la gestión educativa que permitan fortalecer las habilidades y/o competencias individuales relacionadas con su desempeño académico. Principalmente, se da prioridad a aquella que tiene relación con la planificación, la organización del estudio, el autoconocimiento, la disciplina y la metacognición.

Para Muñoz, Quintero y Munévar (citado en Charria, *et al*, 2011) “se puede entender por competencia el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se aplican en el desempeño de una función productiva o académica” (p.139). Por lo tanto, el fortalecimiento de estas permitirá un mejor desempeño académico y motivación en los estudiantes.

La intervención de diferentes aspectos hace del concepto de competencia un tema complejo de tratar, ya que este alude a la habilidad del individuo para actuar en un contexto mediante la identificación y autorregulación de sus emociones, esto lo hace más productivo. Goleman (citado en Charria, *et al*, 2011, p.138), es decir que el estudiante debe conocerse muy bien así mismo, para comprender y reconocer sus emociones, así como su capacidad para regular y activar su propio aprendizaje. Desde esta misma perspectiva, Collazos y García; Medina y Domínguez; Tejada (citados en Charria *et al.*, 2011) mencionan que “la competencia es un concepto complejo, multifacético y multidimensional, pues comprende aspectos de la personalidad e incluye un conjunto de conocimientos, comportamientos y actitudes que evidencian que el individuo está en capacidad de ejercer un trabajo o profesión” (p.139). Lo anterior permite comprender la

importancia de fortalecer las habilidades en este sector de la sociedad, ya que, según el modelo pedagógico de la Universidad Estatal a Distancia, el hecho de que la institución posea una población estudiantil con personas adultas “no se puede presuponer ni que sus competencias académicas son homogéneas ni que todos ellos están en capacidad de responder plenamente a las exigencias del estudio independiente” UNED, (2004, p.10). Esto implica que “todos los procesos didácticos deben expresar un esfuerzo consciente por mejorar todas las capacidades que contribuyen al buen rendimiento académico” UNED, (2004, p.10) de la persona estudiante.

La debilidad de algunas competencias académicas lleva al estudiante a dificultades para comprender adecuadamente los contenidos teóricos y su aplicación dentro de su contexto social, provocando en este, un limitado desempeño académico, frustración y desmotivación, situaciones que en ocasiones provocan el abandono del proceso educativo. Las competencias académicas “están asociadas a conocimientos fundamentales que se adquieren en la formación general” Collazos y García; Medina y Domínguez, Tejada, (citado en Charria *et al*, 2011, p.139). Es decir, estas son desarrolladas en las instituciones educativas, donde los docentes y el personal administrativo tienen la injerencia en el fortalecimiento y desarrollo de competencias académicas de las personas involucradas en los procesos de enseñanza aprendizaje, lo cual significa que tanto la gestión que se realice desde la administración como a través del proceso de aprendizaje son factores influyentes que participan en la formación de habilidades de sus estudiantes. Por lo tanto, dada la responsabilidad que tiene la educación para el desarrollo de habilidades educativas y entendiendo todo proceso educativo como un acto pedagógico, el cual debe ser desarrollado de manera integral entre la gestión docente y la gestión administrativa de toda institución, además de las características de la población estudiantil del CONED y su modelo pedagógico a distancia se plantea:

**¿Cómo potenciar las competencias académicas en la persona adulta del (CONED), sede Cartago, desde el Liderazgo Educativo en la Gestión?**

Árbol de problemas

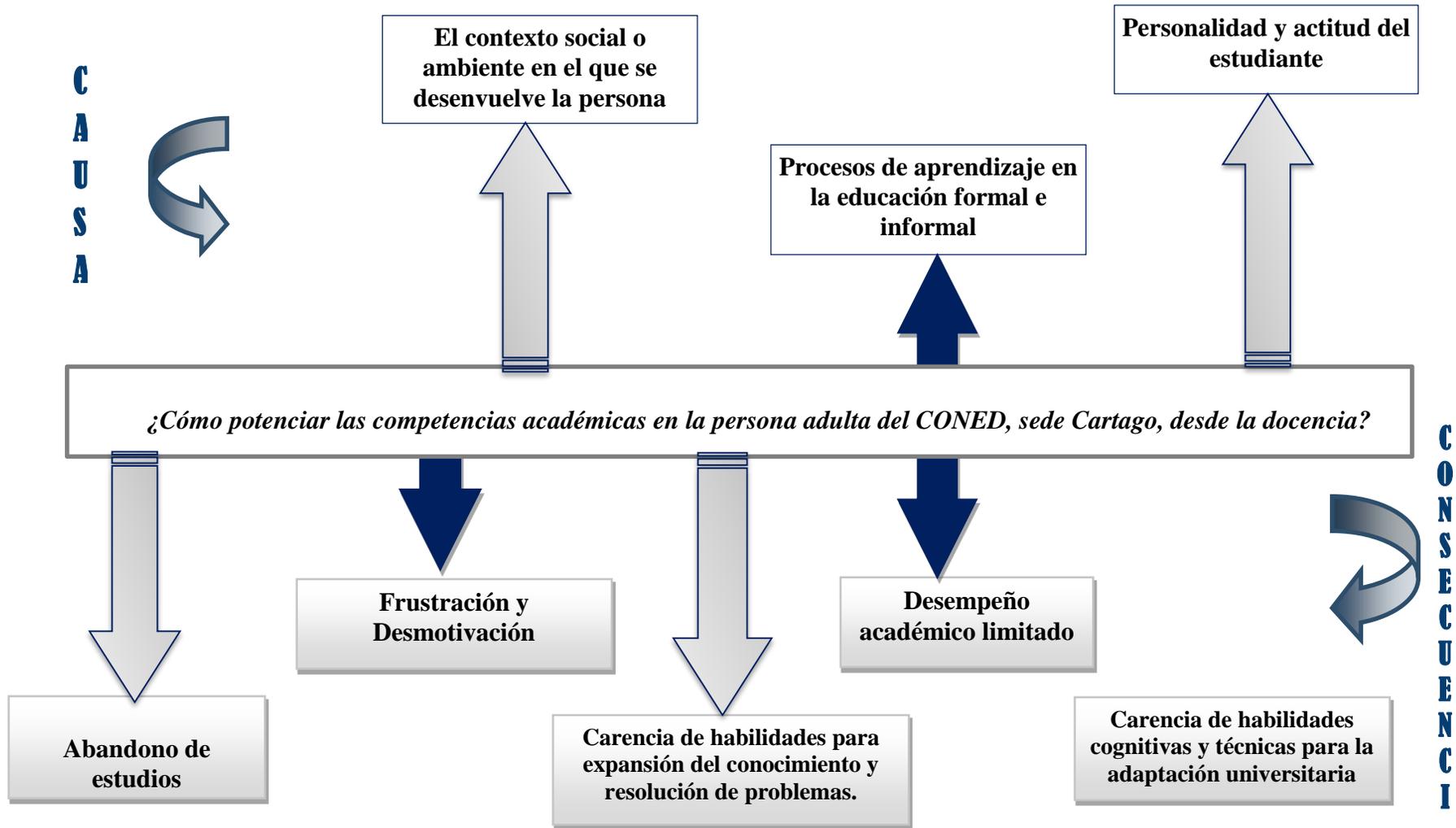


Figura 1. Causas y consecuencias del planteamiento del problema. Fuente: Elaboración propia

## Justificación

El presente proyecto se realiza, primeramente, como requisito para la culminación del proceso de maestría. La iniciativa de realizarlo en el Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED) sede Cartago, obedece al interés de brindar a la institución y comunidad educativa un aporte para el fortalecimiento de la educación de jóvenes y adultos, bajo la oferta educativa de la educación a distancia. Los pilares en los que se cimenta la institución establecen como misión que:

El Colegio Nacional de Educación a Distancia ofrece educación secundaria para la conclusión del Tercer Ciclo de la Educación General Básica y la Educación Diversificada a personas adultas, mediante un sistema que se adapte a sus necesidades, con el propósito de ampliar sus oportunidades de empleo y favorecer la movilidad social (Colegio Nacional de Educación a Distancia [CONED], 2018, párr. 1).

La visión del CONED es “posicionar al Colegio Nacional de Educación a Distancia como una institución modelo en educación media para personas adultas y con amplia cobertura en el territorio costarricense” (CONED, 2018, párr. 1).

Sus objetivos específicos están orientados a:

1. Desarrollar competencias en los estudiantes jóvenes y adultos para que tengan éxito en el modelo de educación a distancia
2. Fortalecer los procesos de aprendizaje en los estudiantes jóvenes y adultos, mediante la producción y utilización de materiales adaptados a las necesidades del estudiantado
3. Promover el desarrollo de las habilidades en las tecnologías de información y comunicación en estudiantes jóvenes y adultos.
4. Generar estrategias de mediación acordes con los programas de estudio del Ministerio de Educación que permitan alcanzar (CONED, 2018, párr.1).

Y sus valores institucionales responden a las acciones de:

- **Responsabilidad:** conocimiento claro de que los resultados de cumplir o no las obligaciones, recaen sobre la institución. Compromiso moral.

- **Respeto:** es ser tolerante con quien no comparte pensamiento, gustos, intereses, ideas, opiniones. Valor supremo que garantiza la sana convivencia.
- **Compromiso:** ser leal con la misión institucional contribuyendo al logro de su objetivo.
- **Perseverancia:** esfuerzo continuo en alcanzar lo que se propone y buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir. Tener convicción de lo que se quiere lograr. No desistir jamás.
- **Trabajo en equipo:** colaboración mutua de todos quienes conforman el equipo, dirigida a alcanzar el objetivo institucional. Es la suma de talentos individuales.

Por lo tanto a través de la implementación del presente proyecto se favorecerá el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y valores del CONED en la sede de Cartago, ya que su realización conlleva la elaboración de un documento de carácter pedagógico, el cual se realiza al tomar como referencia el análisis de aspectos y características de la comunidad educativa, lo que define los rasgos e identidad de la institución y la conduce a producir un servicio educativo de calidad con el fin de formar individuos que puedan actuar de manera exitosa en la sociedad.

Son diversas las causas y razones por las que muchas personas no terminaron la secundaria. En la actualidad, en Costa Rica, la formación académica para adultos es un modelo que ha crecido, dada la demanda de personas mayores de edad que desean continuar sus estudios, ya sea por mantener sus trabajos, por buscar nuevas opciones laborales o por la búsqueda de una superación personal. Por un motivo u otro, todas las iniciativas son respetables y válidas. Para la investigadora, la experiencia durante tres años de desarrollar el currículo académico de Ciencias con estudiantes adultos en el contexto CONED, ha permitido reconocer y observar las necesidades de esta población educativa.

El estudiantado del CONED es una población donde la mayoría de los alumnos son hombres y mujeres jefes de hogar, los cuales desempeñan trabajos de albañiles, bomberos, policías, amas de casa, repartidores, misceláneos, entre otros, los cuales necesitan realizar sus estudios secundarios para mantener sus trabajos o mejorar sus condiciones sociales y brindar mejores oportunidades a sus familias.

La educación es educación en cualquier etapa de la vida, lo cual demuestra que el aprendizaje es un proceso que nunca termina, simplemente que según la etapa de la vida en la que se desarrolle, perseguirá diferentes objetivos y metas. La iniciación de los estudios secundarios en una persona adulta es un proceso complejo, dado que en este momento la persona se encuentra en una etapa de madurez ya definida, con estructuras cognitivas y patrones sociales ya establecidos, además desenvuelta en un contexto social estructurado por trabajo y familia, por lo tanto el desarrollo de un proceso de aprendizaje en esta fase de su vida deberá estar orientado específicamente a sus intereses y necesidades actuales, para que le sea realmente significativo.

La educación secundaria a distancia es una oferta educativa que en la actualidad se ha convertido en una alternativa muy viable para todas aquellas personas adultas que necesitan terminar su secundaria. Con este enfoque se promueve la autonomía del alumno en el desarrollo de su aprendizaje. Además, es fundamental fortalecer habilidades relacionadas con el autoconocimiento, la metacognición y la autorregulación, para que la persona adulta pueda aprender a reconocer sus fortalezas y debilidades, así como las técnicas para implementarlas en función de su crecimiento académico. Desde esta perspectiva Glaser (citado en Osses y Jaramillo, 2008) destaca que “la metacognición es una de las áreas de investigación que más ha contribuido a la configuración de las nuevas concepciones del aprendizaje y de la instrucción” (p.191), conforme a través de la historia “se han ido imponiendo las concepciones constructivistas del aprendizaje, se ha ido atribuyendo un papel creciente a la conciencia que tiene el sujeto y a la regulación que ejerce sobre su propio aprendizaje” (p.191).

Para Flavell (citado en Osses y Jaramillo, 2008, p.192) la metacognición, por un lado, se refiere “al conocimiento que uno tiene acerca de los propios procesos y productos cognitivos o cualquier otro asunto relacionado con ellos” y, por otro lado, “la supervisión activa y consecuente regulación y organización de estos procesos, en relación con los objetos o datos cognitivos sobre los que actúan, normalmente en aras de alguna meta u objetivo concreto” (p.191). Es decir, este comprende que el individuo reconozca el conocimiento de la persona, el conocimiento de la tarea y el conocimiento de las estrategias pedagógicas

## **Fundamento internacional**

### **Declaración Universal de los Derechos Humanos**

En relación con los derechos que tienen las personas sobre la educación, en la Declaración Universal de los derechos Humanos se establece en su artículo 26° que toda persona tiene derecho a la educación. Además, esta debe ser gratuita, al menos en lo que respecta a la instrucción elemental y fundamental, la cual será obligatoria. El proceso educativo tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales. (La declaración Universal de Humanos, 1948)

### **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)**

En una sociedad globalizada y cambiante como la que predomina en la actualidad en Costa Rica, y a pesar de los avances y el progreso social de esta nación en el pasado, hoy día la pobreza y la desigualdad económica sigue siendo elevada, “actualmente la tasa oficial de pobreza, con base en un umbral absoluto es más o menos la misma de hace una década, aunque que el ingreso disponible de los hogares creció casi un 60% en el período” (OCDE, 2017, p. 12). Según el estudio realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) sobre el mercado laboral y la políticas sociales en Costa Rica en el año 2017, la pobreza está concentrada en los sectores sociales con familias numerosas y en los hogares con mujeres cabeza y adultos mayores (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2017).

La desigualdad de ingresos entre la ciudadanía es muy marcada, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico esta “aumentó debido a que los salarios de los trabajadores calificados y las pensiones contributivas crecieron más rápido que otras fuentes de ingresos” (OCDE, 2017, p.13). Estas diferencias salariales entre los sectores productivos se dan por causa de un “aumento en la prima salarial de educación, impulsada por un desajuste entre la demandan y la oferta de calificaciones en el mercado laboral” OCDE, (2017, p.13). Es decir,

gran parte de la población costarricense no está capacitada para ejercer puestos mejor remunerados por la carencia de preparación académica o técnica, lo que provoca que una fracción significativa de trabajadores se encuentre atrapada en empleos de baja productividad y bajos salarios con inadecuadas condiciones laborales (OCDE, 2017).

Desde la investigación de la OCDE en Costa Rica, “más de la mitad de la población adulta no está suficientemente calificada para acceder a empleos de buena calidad.” (2017, p.13). Solamente el 39% de los ciudadanos costarricenses de entre 25 y 64 años de edad poseen un título de secundaria (OCDE, 2017). Lo anterior evidencia la necesidad de fortalecer la oferta educativa a distancia y virtual en el país, como una opción para que la ciudadanía con limitaciones laborales o geográficas tengan la oportunidad de continuar el proceso de formación académica y puedan así mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias.

Según Avilés (2012, p.107), “diversas investigaciones señalan que la educación es el pilar más importante en el desarrollo de las sociedades y eso logra explicar en buena parte, el nivel de ingresos económicos; tanto de las familias, como el progreso de los países”. Desde esta perspectiva, el estado costarricense debería “utilizar sus sistemas educativos no solo para potenciar su desarrollo económico, sino también para redistribuir la riqueza, y equiparar las oportunidades de los más desprotegidos” (Avilés, 2012, p.107). Es por lo anterior, la importancia de fortalecer las competencias académicas del estudiantado del Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), en su mayoría jefes de hogar, los cuales estudian para mejorar sus condiciones laborales.

## **Fundamento Jurídico Nacional**

### **Constitución Pública de la República de Costa Rica**

Desde la Constitución Pública de la República de Costa Rica, en su artículo 83 se establece que: “el Estado patrocinará y organizará la educación de adultos, destinada a combatir el analfabetismo y a proporcionar oportunidad cultural a aquéllos que deseen mejorar su condición intelectual, social y económica” (Constitución Política, 1949, p.28), apoyado a lo

anterior en la Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública en su artículo segundo indica que le “corresponde específica y exclusivamente al Ministerio poner en ejecución de los planes, programas y demás determinaciones que emanan del Consejo Superior de Educación” (Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública, 1965, p.2), como encargado de la dirección de la enseñanza oficial en el país.

### **Ley Fundamental de Educación**

En la normativa jurídica costarricense, la Ley Fundamental de Educación en relación con la formación educativa de la ciudadanía propone en su artículo primero que:

Todo habitante de la República tiene derecho a la educación y el Estado la obligación de procurar ofrecerla en la forma más amplia y adecuada. Por lo que se deberá estimular y fomentar en los educandos el aprecio por el ejercicio de los derechos humanos y la diversidad lingüística, multiétnica y pluricultural de nuestro país (Ley Fundamental de Educación, [SCIJ], 2017. p. 1).

Con respecto a la educación en la persona adulta, en su artículo once de esta normativa, se establece que “el Estado organizará y patrocinará la educación de adultos para eliminar el analfabetismo y proporcionar oportunidades culturales a quienes desearan mejorar su condición intelectual, social y económica” (Ley Fundamental de Educación, [SCIJ], 2017. p. 4).

### **Legislación costarricense en la educación a distancia**

La oferta educativa a distancia nace en el país, con la finalidad de brindar un espacio educativo en el que las personas adultas puedan tener acceso y continuar con su proceso de formación académica. De una manera no convencional, ya que en este modelo educativo el estudiante no necesita desplazarse al centro educativo, sino que su aprendizaje es mediado a través de herramientas tecnológicas y demás recursos. Como modalidad educativa nace en Costa Rica a mediados de 1952 (Torres y Castillo, 2009) sin embargo su regulación a nivel jurídico se empieza a dar con Ley: 6044 promulgada el 03 de marzo de 1977, a través de la cual se crea la Universidad Nacional Estatal a Distancia (UNED) como una institución de educación

superior especializada en la enseñanza a través de los medios de comunicación social (Ley Creación de la UNED, S.f, p.1).

La UNED como institución superior posee entre sus objetivos, contribuir a la investigación científica para el progreso cultural, económico y social del país, proporcionar instrumentos adecuados para el perfeccionamiento y formación permanente de todos los habitantes, servir de vehículo para la difusión de la cultura y fomentar el espíritu científico, artístico, cultural y cívico del pueblo costarricense (Ley Creación de la UNED, S.f, p, 2). Es decir promover el progreso y desarrollo de la ciudadanía a través de un modelo para adultos.

Su experticia recaudada por más de cuatro décadas la ha llevado consolidar su modelo pedagógico y la confianza en sus graduados, (Torres y Castillo, 2009) esto hizo que para el año 2004 decidiera extender esta experiencia del trabajo educativo a distancia a nivel de secundaria, impulsó la creación del Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), el cual ha tenido una excelente acogida en el medio nacional (Torres y Castillo, 2009, p.325)

De esta manera se amplía la actividad académica para la alfabetización en el país, así como la posibilidad de brindar una opción educativa flexible para aquella población que por razones de trabajo, de distancia geográfica no puede trasladarse al centro educativo y continuar sus estudios secundarios.

La presente decisión se respalda en los lineamientos establecidos en la ley de creación de la UNED y su Estatuto Orgánico que indican: “Atender preferentemente a aquellos sectores de la población que por razones geográficas, de trabajo o de otro tipo no puedan asistir a los otros centros de educación superior” (Torres y Castillo, 2009, p. 320). Así el CONED como “hijo” de la UNED y el MEP desarrolla un proceso articulado entre ambas instituciones, combatiéndolo en la actualidad en la institución con los recursos más adecuados para la implementación de la educación a distancia y virtual en secundaria.

Es importante resaltar que la apertura del estado costarricense al implementar la educación a distancia y virtual en la institución pública, permitió la democratización de la educación universitaria en su momento y hoy día se busca ampliar esa democratización a la comunidad educativa de secundaria, lo que permite un mayor acceso de crecimiento y desarrollo humano de cada costarricense. En este sentido desde el artículo 2 de la Ley

Fundamental de educación se plantea que la finalidad de la educación en el contexto nacional es:

a) La formación de ciudadanos amantes de su Patria, conscientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y de respeto a la dignidad humana; b) Contribuir al desenvolvimiento pleno de la personalidad humana; c) Formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad; d) Estimular el desarrollo de la solidaridad y de la comprensión humanas; y e) Conservar y ampliar la herencia cultural, impartiendo conocimientos sobre la historia del hombre, las grandes obras de la literatura y los conceptos filosóficos fundamentales (Ley Fundamental de Educación, S.f. p.2)

Es decir lograr el progreso del país a partir del desarrollo personal e individual de cada ser humano, que permita mejorar la calidad y las condiciones de vida de la población, así como ir cerrando gradualmente las brechas de desigualdad, económica, tecnológica y social que aquejan al territorio nacional.

### **Modelo Pedagógico de la Universidad Estatal a Distancia**

El modelo pedagógico de la Educación a Distancia para adultos propuesto por la UNED, contempla los principios epistemológicos y académicos guían el desarrollo, acompañamiento, evaluación y seguimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje en la oferta educativa a distancia. Dentro de las contribuciones teóricas más significativas para la conducción de la oferta educativa a distancia resaltan:

- La enseñanza mediatizada y la responsabilidad y el protagonismo del estudiante en su
- aprendizaje, planteados por Wedemeyer.

- La autonomía y la independencia del estudiante en su proceso de aprendizaje, así como la importancia de las variables estructura y diálogo en la conformación de las propuestas educativas y de los materiales didácticos, sustentadas por Michael G. Moore.
- La teoría del aprendizaje verbal significativo, de D. Ausubel, especialmente dirigida a explicar el aprendizaje de bloques de conocimiento altamente estructurados.
- Algunos principios relacionados con las teorías que conciben el aprendizaje humano como sistema de procesamiento de información, como los sistemas de organización interna (estructuras, esquemas y reglas), a partir de los cuales el sujeto interpreta y reinterpreta la realidad continuamente. (Modelo pedagógico - [UNED], 2004, p.4).

Con la implementación del Modelo pedagógico de educación para adultos a través del liderazgo desde la gestión administrativa y docente del CONED, se pueden llevar a cabo acciones que permitan promover el fortalecimiento de habilidades como: **el autoconcepto, la autoestima, la integración de experiencias formativas, la participación activa, la motivación interna, los conocimientos previos, la asimilación y el aprender a aprender, entre otras**; para que los estudiantes se sientan valorados y respetados, a partir de acá puedan desarrollar un autoconcepto positivo de sí mismos y una autoestima alta, además que puedan centrarse en los problemas, tareas y necesidades acordes a los roles sociales y laborales actuales que poseen y así potenciar en ellos habilidades, destrezas y estrategias que faciliten su aprendizaje y su desarrollo cognoscitivo dentro del procesos de enseñanza – aprendizaje, en miras de un mejor rendimiento académico, mejores capacidades para su desempeño laboral y social y un adecuado desarrollo profesional que les permita una mejor calidad de vida a sus familias.

### **Antecedentes**

El presente trabajo nace con el fin de fortalecer o desarrollar habilidades académicas en el estudiante adulto del CONED desde un modelo de gestión que se basa en el liderazgo educativo, el cual permita potenciar en la persona estudiante destrezas y hábitos cotidianos que

faciliten su proceso de aprendizaje, así como el reconocimiento de la aplicabilidad y beneficio de los nuevos conocimientos adquiridos.

El mundo crece en avances en la ciencia y la tecnología de forma acelerada, las sociedades cambian y tienen cada vez más necesidades que atender, por lo que es la educación la única alternativa que le permite al ciudadano progresar de la misma forma. Por esta razón, la educación a distancia o virtual se ha convertido en la actualidad en una oferta educativa que permite a jóvenes y adultos continuar con su proceso de formación educativa sin dejar sus responsabilidades laborales o familiares. Por lo tanto, proyectos como estos le permiten al CONED realizar una evaluación de los procesos y acciones que se realizan a nivel interno, reconocer sus alcances, sus debilidades y por supuesto fortalecer la gestión educativa que se efectúa en beneficio de un sector muy vulnerable de la sociedad.

Llegar a concretar la idea conllevó un trabajo de búsqueda y análisis de fortalezas y debilidades, tanto de la gestión de la institución como de la población estudiantil. La idea principal es realizar un proyecto que beneficie al estudiantado en su desempeño académico y al CONED como gestor de una oferta educativa viable que brinda una oportunidad académica a los adultos activos del país. De ahí se concreta la idea de un proyecto para el fortalecimiento de las competencias académicas de la población estudiantil del CONED que favorezca el crecimiento y desarrollo personal de jóvenes y adultos, así como el reconocimiento de habilidades que beneficien su desempeño académico y el logro de sus metas personales.

### **Antecedentes bibliográficos**

Para el año 2000, Ramón Flecha y Carmen Elboj de la Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, España, publican su artículo llamado “La educación de personas adultas en la sociedad de la información”, el cual a través de un estudio bibliográfico analiza las características de la nueva sociedad de información que se caracteriza por una transformación de la estructura ocupacional de la sociedad. Los distintos cambios sociales, producto del incremento de tecnologías de información y comunicación de la actualidad, conllevan que la población adulta necesite hoy día realizar sus estudios secundarios,

principalmente, para cumplir con requerimientos laborales.

Dentro de las conclusiones de la investigación, los autores plantean al respecto de las necesidades de los adultos que “en la nueva sociedad de la información, el no acceso a la educación, la información y el conocimiento es un factor de marginación y exclusión social de una parte importante de la población” (Flecha y Elboj, 2000, p. 160). Consecuente a una actualidad globalizada donde “las personas adultas que carecen de una titulación académica tienen más dificultades para acceder a la educación y, por extensión, a los procesos de participación y toma de decisiones democráticas” (Flecha y Elboj, 2000, p. 160).

En el año 2007, Aura María Torres Reyes presenta un artículo en la Revista Iberoamericana de Educación que se titula: “Política, Educación Permanente y Sociedad del Conocimiento”. En este, la autora introduce el término educación permanente como aquel proceso educativo que deja de ser únicamente para los jóvenes y niños en la educación formal y se constituye en una necesidad dentro de la sociedad actual para garantizar el acceso y la estabilidad laboral que desliga la edad como un limitante de aprendizaje (Torres, 2007). De esta forma se hace evidente la necesidad de un proceso educativo continuo a lo largo de la vida que le permita a la persona adquirir las habilidades y destrezas que requiere en su contexto. “Así, la educación permanente asiste a responder a tres escenarios de forma simultánea: el laboral, el social y el personal” (Torres, 2007, p. 2).

Además, como proceso permanente, el aprendizaje no solo está sujeto al espacio académico, sino también se extiende a los ámbitos culturales, recreativos, sociales y familiares. Por lo tanto, una política de Educación Permanente debería partir de las diferentes necesidades de los involucrados (Torres, 2007). Es decir, lo que el adulto aprenda en el proceso debe ser para él significativo y funcional.

Dentro de las conclusiones que la autora menciona, esboza la necesidad de un replanteamiento del proceso educativo que “permita elaborar una política educativa que responda a las diferentes necesidades del ser humano, tanto en su escenario laboral/académico, social como personal, que garantice un acceso real al disfrute de sus derechos básicos como

ciudadano” (Torres, 2007, p.4). Por lo tanto, desde la posición de la autora, la educación permanente “se constituye en una forma de construir sociedades democráticas a través del establecimiento de nuevas relaciones al interior de las estructuras socioeconómicas actuales, por medio de la distribución del conocimiento y el desarrollo de competencias para generarlo o adquirirlo” (Torres, 2007, p.4). De aquí la importancia de fortalecer aptitudes en los estudiantes adultos que los orienten al desarrollo de una autodisciplina y autorregulación de su proceso de aprendizaje para llegar al logro de conocimientos significativos.

Para el año 2007, los investigadores Klimenko, Olena y Alvares (2007) presentan un artículo llamado: “Aprender cómo aprendo: la enseñanza de estrategias metacognitivas”. En este trabajo exponen un análisis sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje que se emplean en la actualidad, cuyo propósito es promover un aprendizaje autónomo, autorregulado y continuo, la orientación adecuada de la información para convertirla en conocimiento, desde esta perspectiva los autores mencionan que “en este contexto, la enseñanza de las estrategias cognitivas y metacognitivas emerge como una parte integral de las prácticas de la enseñanza dirigidas a fomentar el aprendizaje autorregulado en los estudiantes.” (p. 23). De aquí la importancia de potenciar a través de la educación habilidades que ayuden al autoconocimiento individual, principalmente en personas que tienen periodos largos sin tener una disciplina de estudio, por lo que puedan adquirir la capacidad de tomar conciencia sobre sus propias estrategias y formas de aprender y así alcanzar un nivel de autoconocimiento.

Una de las conclusiones a las que llegan los autores Klimenko y Alvares, (2007) con respecto a este modelo educativo que promueve un “aprendizaje autorregulado en los estudiantes es la creación de unos ambientes educativos, donde la relación entre docente y alumnos está mediatizada por las actividades de estudio” (p.25). De ahí, la importancia de formar docentes como mediadores que permitan desarrollar nuevas y mejores habilidades. “Esta necesidad, sumada a la disponibilidad de orientaciones pedagógicas frente a las estrategias requeridas por el alumno, permite conseguir un aprendizaje consciente de dichas estrategias y su posterior interiorización” (Klimenko y Alvares, 2007, p.25).

En el desarrollo del artículo se plantea que en la actualidad “la necesidad de desarrollar

una nueva manera de aprender está determinada por las características de la misma época posmoderna atravesada por el paradigma del pensamiento complejo.” (Klimenko y Alvares, 2007, p.12). Es decir, los cambios contemporáneos de la sociedad exigen cada vez más la aplicación de nuevos conocimientos.

Según los autores, la “explicitación y aplicación de las estrategias cognitivas y metacognitivas permite a los estudiantes adquirir herramientas necesarias para el fomento del aprendizaje autónomo” (Klimenko y Alvares, 2007, p.11).

En noviembre del año 2009, María Inmaculada Martín Castaño Carrasco, de su libro “La Educación de Adultos” publica un artículo llamado “La Educación de adultos, Educación Permanente”, en el cual relata la presencia actual de la educación para adultos como elemento para el desarrollo social de cada individuo independiente de su edad. La sociedad actual se denomina sociedad del conocimiento, porque la educación para adultos y la educación permanente se han convertido en un elemento primordial tanto para el entorno comunitario como en el área laboral (Castaño, 2009).

Según la autora, hoy día las personas viven más, envejecen mejor y con mayor calidad de vida, lo que ha llevado a la sociedad a la utilización del “término envejecimiento activo que implica que los mayores demandan mayor participación en la vida social” (Castaño, 2009, p. 1). Por lo tanto, para un adulto, mantenerse activo dentro de sus comunidades y espacios laborales promueve su desarrollo social y personal, así como el reconocimiento de capacidades y competencias cada vez más valoradas y utilizadas (Castaño, 2009).

Castaño (2009) rescata la importancia de la educación en función socializadora, ya que “a través de ella los sujetos sociales han de conseguir las normas y relaciones sociales que caracterizan la sociedad” (p.2), lo que lleva a la persona a una integración social gracias a las interacciones e intercambio de ideas y pensamientos con otros.

Por lo tanto, la educación para adultos “debe ser entendida, no como un reciclaje profesional, sino como un enriquecimiento personal y cultural que permita a este colectivo de personas desarrollar su autonomía y espacio vital, evitando el aislamiento social de las mismas”

(Castaño, 2009, p.2).

En el año 2011, los investigadores Víctor Hugo Charria Ortiz, Kewy Veruska Sarsosa Prowesk, Ana Fernanda Uribe Rodríguez Claudia Natalia López Lesmes y Felipe Arenas Ortiz, de la Pontificia Universidad Javeriana en Cali Colombia realizaron un trabajo llamado “Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia” que se orienta en el abordaje del concepto de competencia a partir de múltiples definiciones y posturas teóricas. Dentro de la que destaca que “la competencia podría ser un sinónimo de habilidad, aptitud, destreza, dominio, atribución, disposición o idoneidad, con la consigna de que sea demostrable en un contexto, si bien es inseparable de la acción y el conocimiento” Del Pino, Gallart y Jacinto; Huerta (citado en Charria, *et al*, 2011, p. 137). Es decir, las competencias no están determinadas solo por las acciones del individuo, sino también por las potencialidades y la influencia que el contexto ejerce sobre él Masten y Coatsworth, (citado en Castro, 2004 y Ortiz., *et al*, 2011).

Después del constructo de competencia, para la década de los 70’s se permite hacer uso del término en los “contextos laborales a partir de la caracterización de niveles de desempeño en los puestos de trabajo asociados a los comportamientos individuales y a la disposición que el individuo tenga para realizar todas las actividades necesarias” McClellan (citado en Charria., *et al*, 2011, p. 138).

Para el año 2018, María Eugenia Maldonado, Magister en Educación: Desarrollo Humano, Especialista en Docencia Universitaria y en Orientación Escolar, investigadora de Institución Educativa Escuela Normal Superior del Quindío, publica un artículo en la revista Sophia – Educación llamado: “El aula, espacio propicio para el fortalecimiento de competencias ciudadanas y tecnológicas” (Maldonado 2018, p.40), en el cual la autora expone los resultados obtenidos de una investigación sobre los estilos de enseñanza a través del uso pedagógico de las tecnologías de la información y la comunicación, para el fortalecimiento de competencias ciudadanas y tecnológicas en el aula, con estudiantes de primaria y docentes de la Institución Educativa Escuela Normal Superior del Quindío (ENSQ).

El objetivo principal de esta investigación consistió en la identificación de las estrategias didácticas utilizadas por las tecnologías de información y comunicación (TIC) y las formas de enseñanza para desarrollar competencias ciudadanas y tecnológicas, a través de un enfoque cualitativo, al aplicar la metodología de la investigación – acción.

Dentro de las conclusiones, Maldonado (2018) destaca que hacer del aula “un lugar propicio para el desarrollo de competencias ciudadanas y tecnológicas es necesario que las actividades que se implementen a través de las TIC, se articulen a los contextos y a la cotidianidad de los estudiantes” (p.49). Por lo tanto, fortalecer las competencias en los adultos, conlleva tomar en cuenta su experiencia y los acontecimientos que vive la persona estudiante en su contexto laboral y su espacio social.

En cuanto a la labor del educador en el aula, la autora menciona que dependerá del uso que la persona docente haga de la tecnologías de información (TIC) y comunicación que será posible construir conocimientos y crear estrategias didácticas para formar en competencias ciudadanas y tecnológicas, que permitan generar espacios óptimos para la formación integral de la persona estudiante (Maldonado, 2018), de forma que sea posible potenciar en el estudiante habilidades para su adecuado desempeño dentro de la sociedad.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Potenciar, desde la docencia, competencias académicas de las personas adultas del Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), sede Cartago.

### **Objetivos específicos**

- Determinar las acciones de gestión desde el liderazgo educativo presentes en el Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), sede Cartago que favorezcan el desarrollo de competencias académicas en las personas adultas.

- Identificar, desde la teoría y propuestas investigativas, las acciones de gestión desde el liderazgo educativo que se requieren para favorecer el desarrollo de las competencias académicas en personas adultas.
- Contrastar las acciones de gestión, desde el liderazgo educativo, presentes en el Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), sede Cartago, con aquellas requeridas para favorecer el desarrollo de competencias académicas en personas adultas.
- Desarrollar una propuesta de gestión desde el liderazgo educativo en el Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), sede Cartago, para el fortalecimiento de las competencias académicas en la persona adulta.

## **Contexto de la investigación**

### **Descripción sinóptica de la organización**

El Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED) es un Centro Educativo Público de educación formal que ofrece una oferta educativa a distancia para brindar el III ciclo de la Educación General Básica y el IV ciclo de la Educación Diversificada a la población mayor de dieciocho años. Su labor se desarrolla bajo los acuerdos establecidos con el Consejo Superior de Educación (CSE) (Dirección Educativa para Jóvenes y Adultos [DEPJA], s.f, p.1) y el convenio que se actualiza cada cinco años entre la UNED y el MEP. El CONED desarrolla su actividad académica a través de trece sedes que se distribuyen en todo el país, con la finalidad de contribuir a que la población costarricense mayor de edad logre concluir la educación secundaria, para favorecer con ello la disminución del alto porcentaje de quienes no lo han logrado (DEPJA, s.f., p.1).

El plan de estudios que se ejecuta en el CONED corresponde al plan nacional establecido por el MEP y es abordado dentro de los materiales elaborados como dentro de la tutoría, bajo los principios de la educación de adultos establecidos en el Modelo Pedagógico de la

Universidad Estatal a Distancia (UNED); así como lo establecido en el modelo andragógico del Departamento de Educación de Jóvenes y Adultos (DEPJA) del Ministerio de Educación Pública

**Nombre**

Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), Sede Cartago.

**Actividad Principal**

Formación académica en la educación secundaria con una oferta pedagógica de Educación a Distancia.

**Ámbito de Acción**

Nivel nacional, trece sedes en todo el país.

**Tamaño**

La Sede del CONED, Cartago cuenta en la actualidad con una población estudiantil de 547 estudiantes según los registros actuales.

**Visión**

Posicionar al Colegio Nacional de Educación a Distancia como una institución modelo en educación media para personas adultas y con amplia cobertura en el territorio costarricense (CONED, 2018, párr.1).

**Misión**

El Colegio Nacional de Educación a Distancia ofrece educación secundaria para la conclusión del Tercer Ciclo de la Educación General Básica y la Educación Diversificada a personas adultas, mediante un sistema que se adapte a sus necesidades, con el propósito de ampliar sus oportunidades de empleo y favorecer la movilidad social (CONED, 2018, párr.1).

**Objetivo general de la organización**

Ofrecer oportunidades educativas para el III ciclo de la Educación General Básica y el IV ciclo de la Educación Diversificada para personas jóvenes y adultas que no han culminado la educación secundaria, mediante la oferta de educación a distancia, con el fin de contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes en el territorio costarricense.

### **Objetivos específicos de la organización**

- a) Atender a la población adulta trabajadora y ubicada en diversos espacios geográficos.
- b) Ofrecer una oportunidad de culminar los estudios de secundaria a través de una opción flexible a todas las personas cuya realidad social les impidió concluir su formación básica.
- c) Facilitar el estudio a las personas adultas sin los requisitos de espacio, asistencia y tiempo, característicos de la formación presencial.
- d) Desarrollar la incorporación y permanencia de las personas adultas a un sistema de estudio en su marco sociocultural y dando respuesta a su realidad cotidiana.
- e) Fomentar el desarrollo de un estudiante independiente, capaz de resolver desafíos y decidir a partir de su esfuerzo personal.
- f) Utilizar las nuevas tecnologías como herramientas en el modelo transformador de la Educación a Distancia.
- g) Diversificar los procesos educativos, mediante el uso de medios de comunicación audiovisual e informáticos enmarcados dentro de la acción multimedia. h- Estimular un aprendizaje dinámico e innovador, mediado por el sistema multimedia, aprovechando la distancia como aspecto relevante en el desarrollo de la autonomía en el aprendizaje.

### **Valores de la organización**

- **Responsabilidad:** conocimiento claro de que los resultados de cumplir o no las obligaciones recaen sobre la institución. Compromiso moral.
- **Respeto:** es ser tolerante con quien no comparte pensamientos, gustos, intereses, ideas, opiniones. Valor supremo que garantiza la sana convivencia.
- **Compromiso:** ser leal con la misión institucional al contribuir con el logro de su objetivo.
- **Perseverancia:** esfuerzo continuo en alcanzar lo que se propone y buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir. Tener convicción de lo que se quiere lograr. No desistir jamás.

- **Trabajo en equipo:** colaboración mutua de quienes conforman el equipo y dirigida a alcanzar el objetivo institucional. Es la suma de talentos individuales.

### **Planes de trabajo**

Programas establecidos por el Ministerio de Educación Pública según el área específica, tal como Biología, Ciencias, Matemáticas, Cívica, Estudios Sociales e Inglés.

### **Estructura y normativa**

#### **Estructura general**

De acuerdo con el convenio, la Universidad Estatal a Distancia designa al director general del CONED, quien cuenta con la colaboración de un Coordinador académico, Asistente académico, Coordinador administrativo, Asistente administrativo, Auxiliar administrativo, especialistas por asignaturas básicas, web máster y un analista de sistemas. Cualquier otro puesto necesario deberá ser valorado por la Universidad, en dependencia de los recursos materiales de la institución.

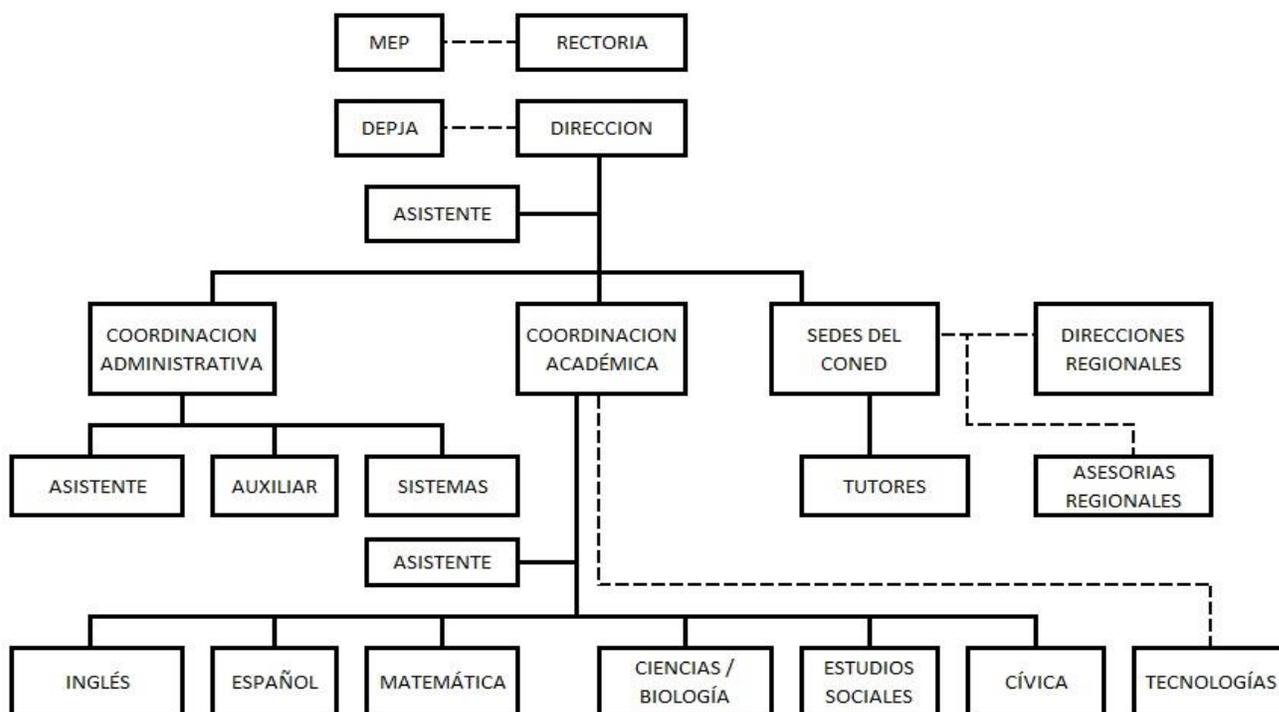
Para todos los efectos legales, el personal docente del CONED será contratado por el MEP, para lo cual el Ministerio mantendrá su investidura patronal en la relación de empleo público que cubre a dichos funcionarios. No obstante, dicho personal estará subordinado y sujeto a las directrices y administración de los coordinadores de sedes del CONED, los cuales deberán comunicar al MEP cualquier posible incumplimiento o falta en el ejercicio de sus funciones que ameriten la aplicación de acciones disciplinarias.

#### **Normativas presentes**

- Convenio MEP-UNED
- Lineamientos Académicos y Administrativos CONED
- Lineamientos para Comités de Evaluación
  - Protocolo elaboración extra clases por sedes
  - Protocolo elaboración pruebas por sedes
  - Prueba escrita 2010
- Programas MEP

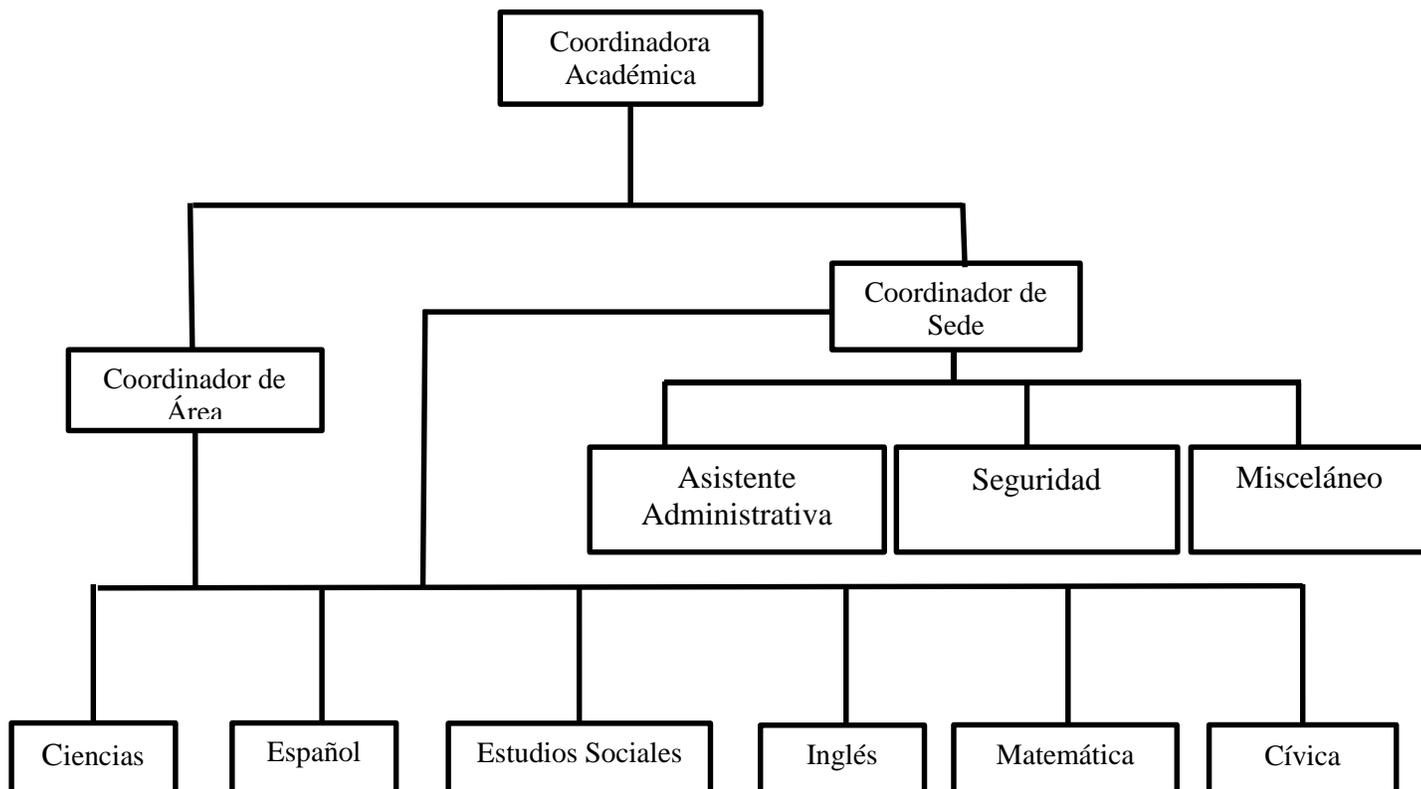
- Ciencias Diversificada
- Ciencias III Ciclo
- Cívica Diversificada
- Cívica III Ciclo
- Español Diversificada
- Español III Ciclo
- Estudios Sociales Diversificada
- Estudios Sociales III Ciclo
- Inglés Diversificada
- Inglés III Ciclo
- Matemáticas Diversificada
- Matemáticas III Ciclo

### Organigrama general



*Figura 2.* Organigrama general del Colegio Nacional de Educación a Distancia. Página del CONED (2018). Reimpreso con permiso.

### Organigrama Sede CONED, Cartago



*Figura. 3.* Organigrama Colegio Nacional de Educación a Distancia, Sede Cartago.

Fuente: Elaboración propia.

#### Perfil de funciones

- **Coordinador de la sede:** cuya responsabilidad esencial es el manejo docente y atención a la población estudiantil del CONED.
  - **Coordinador académico:** organiza todos los aspectos académicos correspondientes a planeamientos, reglamentos y aplicación de principios del modelo de educación a distancia.
  - **Asistente administrativo:** asiste y realiza labores administrativas junto con el coordinador.
  - **Personal docente:** realiza todas las labores académicas, según área de especialidad.
- Coordinador de área:** organiza y guía el proceso de enseñanza, según cada área específica.

## **Sistema Organizacional**

### **Recursos Humanos**

Coordinador de la sede, coordinador académico, asistente administrativo, personal docente y población estudiantil.

### **Recursos materiales**

- libros
- pizarras
- plataforma
- espacio físico
- un proyector
- equipo de cómputo
- vídeos, presentaciones, etc.

## Capítulo II

### Marco teórico

#### Introducción

En la actualidad, los cambios vertiginosos de la sociedad hacen que cada vez más adultos ingresen a la educación formal para terminar sus estudios secundarios, ya que por múltiples razones no continuaron en su etapa más joven. Su principal objetivo es mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias. A través del ingreso de la persona adulta al sistema educativo, este se desarrolla con el fin de introducirle al nuevo contexto económico, político y social que impera en la sociedad hoy día y al fortalecimiento de competencias para su crecimiento académico y desarrollo personal. El incremento de este sector de la población ha hecho que el Ministerio de Educación Pública implemente una variedad de modalidades para brindar oportunidades y condiciones educativas a la población de personas mayores de quince años. Una de ellas es el Colegio Nacional de Educación a Distancia, creado mediante la firma de un convenio en el 2005 entre el Ministerio de Educación Pública y la Universidad Estatal a Distancia, con el objetivo de ofrecer oportunidades educativas a personas jóvenes y adultas que no han culminado la educación secundaria, mediante la modalidad de educación a distancia.

La persona estudiante del CONED, posee características muy particulares, son jefes o jefas de hogar que trabajan en distintas jornadas, ciudadanos con experiencias y una historia de vida que hacen un gran esfuerzo por prepararse para acoplarse a las nuevas demandas sociales.

Es por ello que a través del presente trabajo se desea contribuir al fortalecimiento de sus habilidades y a mejorar la gestión educativa de la institución, estos son elementos fundamentales para su desarrollo que los conducirán al éxito académico.

En el siguiente apartado se muestra un bosquejo de los principales referentes teóricos que fundamentan las características del estudiante CONED, la importancia de un liderazgo y gestión educativa pertinente para el desarrollo de un proceso educativo integral que responda a

las necesidades y demandas de la sociedad actual, así como distintas estrategias que desde la gestión y el liderazgo educativo se pueden realizar para fortalecer competencias en el estudiante adulto y así brindar una educación de calidad a la población adulta del país.

### **Gestión educativa**

La gestión educativa se define como “el conjunto de acciones articuladas para el logro de objetivos propuestos en el Proyecto Educativo de un Centro Educativo” (Cejas, 000, p.216). Además conlleva para su adecuado desarrollo “un proceso de planificación estratégica y debe tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo” (Cejas, 2009, p.216).

Desde la perspectiva de (Carrillo, 2004) “La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente”. (p.7)

Según Botero (2007) “la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (p.2)

Es decir que este es un proceso orientado a fortalecer el quehacer de acciones de un centro educativo, promoviendo el desarrollo y la autonomía institucional a la luz de las políticas educativas y en respuesta a las necesidades del contexto en el que se desarrolle. Tal y como lo resalta (Cejas, 2009, p.217) cuando menciona que una adecuada gestión educativa busca:

1. El desarrollo de una cultura organizativa, democrática y eficiente; con responsabilidades definidas; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación responsables entre los actores de la comunidad educativa.
2. Lograr que cada miembro de la comunidad educativa cumplan con sus funciones, para el logro de metas y objetivos.
3. Conducir las diversas acciones para el logro de las metas y objetivos, creando condiciones necesarias para su cumplimiento.

4. Evaluar procesos y resultados del servicio educativo e identificar los logros, deficiencias y soluciones creativas que optimicen el quehacer educativos

Por lo tanto la gestión educativa comprende un trabajo interdisciplinario orientado a desarrollo de un trabajo administrativo y educativo de calidad, donde se toma en cuenta todos los sectores presentes en el contexto educativo. En la misma línea Rico (2016), menciona que “la gestión educativa es entendida como un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan” (p.57). Por lo tanto, la gestión educativa, además de la tarea administrativa, conlleva elementos de planeación, equidad, calidad, manejo de recursos, participación de la comunidad, rendición de cuentas; elementos fundamentales para conseguir el éxito de sus funciones y brindar el mejor servicio a la sociedad.

La perspectiva sobre la gestión educativa presentada por Carlos Alberto Botero Chica, en su artículo “Cinco tendencias de la Gestión Educativa”, se propone una gestión educativa como “un conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” (Botero, 2009, p.2). Además, expone que existe una relación entre la educación y la labor que se realiza en la organización, donde su gestión debe estar direccionada a la transformación del ser humano y de la sociedad como tal. Una apreciación apropiada promueve al sujeto y sus acciones como agentes fundamentales para entender la educación como un proceso social en constante cambio.

Desde lo anterior, se observa que la gestión educativa es un conjunto de procesos organizados de manera sistematizada que le permiten a una institución educativa lograr metas y objetivos planteados tanto desde la parte administrativa como desde la pedagógica. La presente propuesta está orientada a desarrollar un trabajo para el fortalecimiento de las competencias académicas en la persona adulta, desde acciones del liderazgo en la gestión educativa.

Por lo tanto, en el marco del presente proyecto la gestión educativa es fundamental ya que esta permite guiar el proceso pedagógico de manera clara, ordenada, con responsabilidad y

pertinencia, los que orienta el logro de aprendizajes de calidad en la comunidad educativa y por ende el alcance de la metas y objetivos institucionales.

### **Principios de la Educación de Adultos del modelo pedagógico de la UNED**

La Universidad Estatal a Distancia (UNED) como ente rector de la educación para adultos y a distancia en Costa Rica, estableció dentro de su normativa una serie de principios que regulan el proceso educativo de adultos según lo siguiente:

- ***Autoconcepto y autoestima:*** el aprendiz adulto necesita sentir que su experiencia se respeta y valora por los otros. Esto contribuye a que las personas desarrollen un autoconcepto positivo y una autoestima alta, lo que les permite incorporarse a diferentes ambientes de aprendizaje y a los procesos de cambio (Modelo Pedagógico [UNED], 2004, p.10).
- ***Vinculación a la situación vital:*** el aprendizaje adulto tiende a centrarse en los problemas, tareas, necesidades y significados propios de la situación vital actual del individuo. Los adultos están altamente motivados a aprender en áreas que son relevantes según sus actuales tareas, roles sociales y profesionales (Modelo Pedagógico [UNED], 2004, p.10).
- ***Integración de experiencias formativas:*** el aprendizaje del adulto se facilita cuando puede integrar su experiencia pasada y la actual experiencia de formación (Modelo Pedagógico [UNED], 2004, p.10).
- ***Participación activa:*** el aprendizaje del adulto que apunta al desarrollo de habilidades, destrezas o estrategias exige al estudiante una participación personal en actividades en que se utilicen esas habilidades, destrezas o estrategias (Modelo Pedagógico [UNED], 2004, p.10).

- ***Motivación interna:*** si las motivaciones o necesidades con las que un adulto inicia una experiencia de aprendizaje son internas, estas le permiten mejores condiciones para persistir en el proceso de aprendizaje. Si las motivaciones son externas, podrían ser menos eficaces, y pueden hacer que la persona llegue a sentirse amenazada y ansiosa (Modelo Pedagógico [UNED], 2004, p.10).
  
- ***Conocimiento previo:*** la manera en que las experiencias educativas formales influyen sobre el crecimiento personal del alumno está fuertemente condicionadas por los conocimientos previos. El adulto utiliza los conceptos, representaciones y conocimientos que ha construido en su experiencia previa como instrumentos de lectura y de interpretación que condicionan el resultado del aprendizaje. Este principio debe tenerse en cuenta, especialmente, para el establecimiento de las secuencias de aprendizaje (Modelo Pedagógico [UNED], 2004, p.11).
  
- ***Asimilación:*** la característica esencial que debe buscarse en el aprendizaje es que sea significativo. La significatividad tiene que ver con el vínculo que se logra establecer entre el nuevo aprendizaje y lo ya sabido por el alumno. Es decir, si el nuevo material se relaciona en forma sustantiva, y no arbitraria, con lo que el alumno ya sabe, es decir, si se asimila a su estructura cognoscitiva (Modelo Pedagógico [UNED], 2004, p.11).
  
- ***Condiciones del aprendizaje significativo:*** para que el aprendizaje sea significativo, deben cumplirse dos condiciones: que el contenido sea significativo para el estudiante y que él esté dispuesto a hacer el esfuerzo de asimilarlo. La primera condición exige que los contenidos tengan una estructura lógica, sin confusiones ni arbitrariedades. También que esa estructura sea asequible al estudiante y pueda relacionarla con sus conocimientos previos. La segunda condición hace referencia al papel fundamental que desempeñan en el aprendizaje a distancia, los aspectos motivadores y la actitud favorable para asimilar los contenidos mediante el esfuerzo que supone relacionarlos con los aprendizajes adquiridos (Modelo Pedagógico [UNED], 2004, p.10).

- ***Funcionalidad y transferencia:*** la significatividad del aprendizaje está directamente vinculada a su funcionalidad. Esto quiere decir que los conocimientos adquiridos puedan utilizarse, efectivamente, cuando así lo exijan las circunstancias en que se encuentre el alumno. El adulto está dispuesto a hacer el esfuerzo que demanda aprender significativamente, pero debe comprender cómo funciona el conocimiento en circunstancias vitales conocidas (Modelo Pedagógico [UNED], 2004, p.10).
  
- ***Aprender a aprender:*** aprender a aprender es el objetivo más ambicioso e irrenunciable de la educación a distancia; equivale a que el estudiante sea capaz de realizar aprendizajes significativos por sí solo en una amplia gama de situaciones y circunstancias. Debe darse importancia a la adquisición de estrategias cognitivas de exploración y descubrimiento, así como de planificación y regulación de la propia actividad (Modelo Pedagógico [UNED], 2004, p.10).
  
- ***Evaluación de los aprendizajes:*** la evaluación de los aprendizajes debe cumplir una función reguladora durante el proceso de aprender y debe llevarla a cabo, esencialmente, el propio alumno, en forma de autorregulación. Esto supone su participación en la apropiación de los objetivos, la internalización de los criterios con que se juzgará su logro y la capacidad para anticipar y planificar autónomamente las acciones que conducen a ese aprendizaje (Modelo Pedagógico [UNED], 2004, p.12).

### **Principios epistemológicos**

- El sujeto aprendiz es un ente activo que elabora de manera permanente las representaciones y los procesos internos como resultado de su relación con el entorno físico y social. Por lo tanto, interpreta y reinterpreta la realidad continuamente y en forma dinámica, a partir de sus estructuras cognitivas (Modelo Pedagógico [UNED], 2004, p.12).

- El sujeto aprendiz tiende, en forma natural, a su autorregulación, lo cual lo conduce continuamente a autodeterminarse, autorrealizarse y trascender (Modelo Pedagógico [UNED], 2004, p.12).
- Asimismo, es un ser en contexto humano que vive en relación con otras personas, pero tiende hacia la libertad y la conciencia para tomar sus propias decisiones. Por lo tanto, es un ente activo y constructor de su propia vida (Modelo Pedagógico [UNED], 2004, p.12).
- El conocimiento tiene su origen en la interacción dialéctica entre el sujeto cognoscente y el objeto, dentro de un marco histórico-contextual del que forma parte el sujeto (Modelo Pedagógico [UNED], 2004, p.12).

### **Componentes del modelo pedagógico**

Los estudiantes, los contenidos y el profesor son las variables que describen el entorno educativo formal. Estos tres elementos interactúan, conjuntamente, para crear las condiciones necesarias para que las personas aprendan. El modelo pedagógico de la Educación a Distancia se describe mediante las características fundamentales de estos tres elementos:

El estudiante, como actor principal; la docencia, en la cual el docente institucional como figura individual se desdobla en un conjunto de funciones que llevan a cabo varias personas; y los contenidos, con un énfasis en la forma como se ponen en contacto con el estudiante, es decir, cómo se mediatiza la relación entre el estudiante y el conocimiento (Modelo Pedagógico [UNED], 2004, p.12).

De manera tal que la integración de estos favorece el desarrollo y aplicación de un currículo académico en la educación formal, pertinente a las características y condiciones de la población adulta.

## **Educación formal para adultos**

El aumento de la esperanza de vida de la población a nivel mundial es un logro para las sociedades. No obstante, también trae consigo aspectos negativos, dado que las sociedades de hoy no están económica, social o políticamente preparadas para enfrentar los cambios que plantea el surgimiento de un grupo social con edades similares, cuya caracterización en su accionar biológico, psicológico, social y educativo es diferente a otros grupos sociales.

Mogollón (2012) menciona que, ante los cambios en la estructura social, distintos órganos nacionales e internacionales desarrollan acciones educativas para que este sector de la sociedad pueda mantener su funcionalidad y desarrollar sus actividades laborales y sociales en su cotidianidad. De esta manera, la educación a distancia que se desarrolla en secundaria, “constituye una modalidad donde la formación de las personas jóvenes y adultas se orienta a través de diversos medios y recursos. Tiene como eje responder a las necesidades y particularidades personales, sociales-culturales de las personas” (DEPJA, S.f, p.3).

Este modelo de educación nace como derecho fundamental de la educación. Este proceso se entiende como el que se da a lo largo de toda la vida del individuo. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura, la educación para adultos “comprende todas las formas de educación y aprendizaje cuya finalidad es lograr que todos los adultos participen en sus sociedades y en el mundo del trabajo.” (UNESCO, 2015, p.7). Es decir que, en los cambios hacia un aprendizaje permanente, la educación de adultos tiene un objetivo claro y es asegurar la búsqueda de la igualdad y la justicia social, junto al apoyo de la democracia y la dignidad humana (Piñeiro, 2017, p.4).

Según la UNESCO (2015), “esta educación ofrece muchas oportunidades de aprendizaje que permiten dotar a los adultos de alfabetización y competencias básicas; oportunidades para la formación permanente y el desarrollo profesional y para la ciudadanía activa” (p.8).

En la actualidad, el Ministerio de Educación Pública bajo los lineamientos del modelo andragógico del Departamento de Jóvenes y Adultos y el modelo pedagógico de la UNED, brinda a la población costarricense el acceso a ofertas educativas, donde los ciudadanos mayores de edad pueden terminar sus estudios secundarios y mejorar así sus condiciones laborales para

obtener un crecimiento personal significativo, lo que promueve la satisfacción personal y promueve un bienestar general en el individuo y sus familias.

### **Educación secundaria a distancia**

La educación secundaria corresponde al tercer eslabón en la estructura del currículo académico costarricense, junto a la educación infantil y primaria. Estas permiten formar la base de los conocimientos para que una persona se encuentre en capacidad de continuar con estudios superiores. Generalmente, la secundaria es un proceso escolar que comúnmente es desarrollada en la adolescencia, y de forma presencial. Sin embargo, en los últimos años, el Ministerio de Educación Pública promueve la modalidad de la educación a distancia como una alternativa que le permite a la persona joven y adulta continuar sus estudios secundarios cuando no los haya terminado.

La educación a distancia, en Costa Rica, tiene sus inicios en el siglo XIX “con los cursos que brindaba la *Hemphill Schools* por correspondencia, desde su sede en los Estados Unidos, cuando a partir de 1952 se expande a América Latina con una oferta variada otorgando diplomas que acreditan como técnico” (Torres y Castillo, 2009, p.318) según el área de estudio del curso.

En 1963, por iniciativa del Dr. Roderich Thun Stotzingen, se funda el Instituto Centroamericano de Extensión de la Cultura (ICECU) y a través de él, en 1964 se origina el programa radiofónico, “Escuela para todos”. Este “recibía preguntas de diferente naturaleza realizadas por los ciudadanos centroamericanos desde sus lugares de residencia. La mayoría de la audiencia del ámbito rural aprendía de las respuestas otorgadas por radio, en forma sencilla y en lenguaje comprensible” (Torres y Castillo, 2009, p.318). Este se convierte en un programa educativo, cuyo objetivo fue “brindar explicaciones sencillas a las preguntas que pudieran tener aquellas personas que, por distintos motivos, no pudieron completar su educación formal” (Fundación Escuela para Todos, 2017, párr. 1), y de esta forma alfabetizar a la ciudadanía con deseos de conocer sobre temas de historia, ciencia y cultura general.

Otro programa de educación a distancia que cuenta con una vigencia de 35 años es el denominado “El Maestro en Casa” (Torres y Castillo, 2009, p.318). Este es un proyecto de educación formal que nace en 1974 con la firma del convenio entre el Instituto Costarricense de Enseñanza Radiofónica (ICER) y el Ministerio de Educación Pública (MEP) (Instituto Costarricense de Enseñanza Radiofónica [ICER], S.f.párr. 2 ), como iniciativa para brindar educación a jóvenes y adultos que no hayan culminado la primaria o secundaria, especialmente a quienes por razón económica, social, geográfica, cultural, de edad, de discapacidad o género, requieren oportunidades educativas para una inserción igualitaria en la sociedad (ICER, S.f. párr. 3).

En la actualidad, también se cuenta con el Colegio Nacional Virtual Marco Tulio Salazar, el cual desarrolla una enseñanza basada en técnicas de autoaprendizaje y con una metodología mixta de educación a distancia y educación presencial. En la misma línea que los colegios académicos regulares de la educación formal, el Colegio Nacional Virtual ofrece el III ciclo de Educación General Básica y el IV ciclo de Educación Diversificada con una cobertura que se extiende a todo el país, mediante una estructura conformada por una sede central de Dirección académico-administrativa y un conjunto de sedes de aulas descentralizadas que se ubican en las distintas direcciones educativas regionales del país (Dirección Regional de Puntarenas, 2020).

Y, más recientemente, en el 2005 se firma el convenio entre la UNED y el MEP para dar nacimiento al Colegio Nacional a Distancia (CONED) como una institución pública más que ofrece una oferta educativa para el desarrollo de la educación secundaria a distancia que brinda oportunidades académicas a sectores de la población costarricense que necesitan suplir sus necesidades de estudio secundarios.

### **Liderazgo educativo**

En la actualidad, el término liderazgo es un tema que ha cobrado gran importancia y ha sido analizado desde distintos puntos de vista, así como la influencia de este en el éxito o fracaso de las instituciones educativas. Su definición ha tenido muchas connotaciones, sin

embargo, hoy día no existe una definición aceptada, ya que estudiosos del tema lo ven como algo complejo y amplio que puede ser visto desde distintas perspectivas (Ocampo y Reyna, 2016).

Desde el pensamiento de Ocampo y Reyna (2016) el liderazgo es un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona y sus seguidores, este puede ser explicado a partir de características y la conducta del líder, según la apreciación de sus seguidores y el contexto donde ocurre el proceso.

A su vez, Hunter (citado en Agüera, 2004) menciona que el término liderazgo hace referencia al “proceso por el cual una persona despliega su influir con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común” (p.25). Desde esta orientación del liderazgo, en términos de influencia, Horn y Marfán (2010) reconocen que este “puede ser ejercido tanto por actores con cargos formales en la organización, como por personas que no los tienen, pero que logran influir en algún curso de acción que involucra a otros, en línea con el norte común” (p.84). Es decir que, cualquier persona con características de líder dentro de cualquier ámbito social influye en el accionar de otras personas para el logro de metas y objetivos en común, lo que lleva que muchas organizaciones realicen una gestión basada en modelos de liderazgo que promuevan procesos de calidad y el éxito de la organización. Es así que hoy día los resultados obtenidos de muchas instituciones educativas están relacionadas a la gestión realizada bajo un modelo de liderazgo educativo presente en su personal. De esta forma, cuando las organizaciones educativas dirigen esfuerzos por mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje de sus alumnos se habla de un liderazgo educativo o pedagógico (Bolívar, 2010).

Al respecto, Bolívar (2010) menciona que algunos procedimientos propios de la administración no forman parte del liderazgo pedagógico, sin embargo, el ejercicio del liderazgo, desde la dirección, implica inducir a un grupo a trabajar en determinadas metas pedagógicas. En relación con lo anterior, el informe TALIS, la OCDE (citado en Bolívar, 2010) “señala que no hay oposición entre un modelo administrativo y otro pedagógico: los directores que ejercen un destacado liderazgo pedagógico son, en general, los que también ejercen mejor el liderazgo administrativo” (p.13). Por lo que se destaca que el ejercicio del liderazgo educativo es una interacción entre directivos y docentes en un verdadero trabajo en equipo. Es decir que,

“el ejercicio del liderazgo está matizado por la responsabilidad del docente en la promoción de cambios que desprenden de la interacción del grupo de alumnos y alumnas, padres, colegas y otros miembros de la comunidad” (González y Gonzáles, 2012, p.36).

En relación con lo anterior, los autores Horn y Marfán (2010) consideran que el liderazgo pedagógico permite integrar a la comunidad educativa en un proyecto común, donde cada miembro haga propio el objetivo de que los alumnos aprendan y además orienta la adecuada administración de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pro del objetivo compartido. Por lo tanto, dentro de una organización educativa, la presencia de un liderazgo tanto de los directivos como de los docentes, responde a las necesidades y características de la misma institución. Es un elemento fundamental entre sus colaboradores, ya que permite el desarrollo personal y profesional de sus miembros, así como una gestión que conducirán al éxito de las metas y objetivos propios de la organización y que beneficien a los estudiantes.

Apoyados en la concepción de que el liderazgo educativo debe estar presente tanto en los directivos como en los profesores de una institución educativa, a continuación, se realiza un recorrido por los aspectos más sobresalientes de los distintos estilos de liderazgo, de modo que se pueda determinar cuál de los estilos de liderazgo responde a los requerimientos para cumplir como modelo de liderazgo educativo.

### **Liderazgo transformacional**

El estilo de liderazgo se obtiene a partir del comportamiento del líder ante los demás colaboradores, de esta forma logra que realicen las tareas en función de los objetivos de la organización (Vallejo, 2008). El modelo líder transformacional “es aquel que se focaliza en el desarrollo y empoderamiento de sus seguidores, logrando además aumentar la motivación y la moral de éstos Vallejo, (2008, p.749). Los directivos bajo este enfoque son capaces de generar propósitos y metas desafiantes y logran movilizar a sus seguidores en procura de alcanzar tales propósitos y metas de su organización Zhu (citado en Vallejo, 2008).

Según el pensamiento de Avolio y Bass (1991), el liderazgo transformacional se asocia de manera muy positiva con criterios subjetivos y objetivos de eficacia en las organizaciones; además con la satisfacción de los empleados de las organizaciones, incluso las educativas (Garín y Goicoechea; Goicoechea; Ríos, Goikoetxea, Garín y Goicoechea) (citado en San Saturdino y Goicoechea, 2013). Desde esta perspectiva, San Saturdino y Goicoechea (2013) mencionan que en la actualidad se realizan estudios sobre los efectos del liderazgo transformacional de los profesores en su actividad de aula y la mayoría demuestran una relación positiva con las percepciones, comportamientos y los resultados de aprendizajes de los alumnos.

En un estudio realizado por Noland (2005) se menciona que el liderazgo transformacional “está relacionado con la cercanía de los de los profesores y con el empoderamiento, el aprendizaje, la motivación y la satisfacción de los alumnos” (San Saturdino y Goicoechea 2013, p.597). En relación con lo anterior, Bolkan y Goodboy (2009) y Harrison (2011) (como se citó en San Saturdino y Goicoechea, 2013) mencionan que en su estudio “obtuvieron correlaciones con el aprendizaje, la motivación, la participación y la satisfacción de los alumnos, así como la credibilidad de los profesores tanto en la educación presencial como a distancia.” (pp.597- 598). Además, en una investigación realizada por Gill *et al.*, (2010) (como se citó en San Saturdino y Goicoechea, 2013), se menciona que “el liderazgo transformacional se asocia con los niveles más bajos de estrés en los estudiantes universitarios y extranjeros” (p. 598).

Según la investigación de los académicos, Pedraja-Rejas, Liliana; Rodríguez-Ponce, Emilio; Rodríguez-Mardones, Patricio de la Asociación de Interciencia de Venezuela, cuatro son las principales características en las que se fundamenta el liderazgo transformacional:

- 1. Influencia idealizada:** hace referencia a que el carisma que posee el líder transformacional es el elemento principal que hace la diferencia, ya que este genera en los seguidores el compromiso emocional para realizar lo que el líder les solicita Tee, (citado en Pedraja-Rejas, *et al.*, 2016)
- 2. Motivación inspiracional:** característica que establece que “los líderes transformacionales generan un ambiente de colaboración y, subsecuentemente, crean un

futuro deseable y posible que va de la mano con un plan para lograrlo que exige un fuerte compromiso y un desempeño destacado de sus seguidores” Nübold (citado en Pedraja-Rejas, *et al.*, 2016, p.149).

- 3. Estimulación intelectual:** los líderes transformacionales tienen la capacidad de estimular a sus colaboradores a ser creativos e innovadores, también para que adquieran la habilidad y busquen por sí solos las soluciones a sus problemas y desafíos (Yasin *et al.*, 2014). Asimismo, este tipo de líder fomenta y exige a sus colaboradores a cuestionar las formas tradicionales de dar soluciones y a buscar formas más novedosas y soluciones más adecuadas y pertinentes Perko (citado en Pedraja-Rejas, *et al.*, 2016).
  
- 4. Consideración individual:** el líder transformacional es un instructor, distribuye las responsabilidades entre los colaboradores y les da la oportunidad de crecimiento y actualización a cada individuo en el proceso. Esta consideración de respeto para cada miembro como ser humano y parte importante del colectivo, promueve esfuerzos individuales y organizaciones más sólidas Avolio, (citado en Pedraja-Rejas, *et al.*, 2016). En apoyo a lo anterior, algunos estudios mencionan que “la consideración individual implica un comportamiento de apoyo, estímulo y orientación a los seguidores” Yukl (citado en Pedraja-Rejas, *et al.*, 2016, p.148) que los conlleva al desarrollo y éxito individual.

A partir las investigaciones anteriores, se identifica este modelo de liderazgo como una nueva forma de gestión administrativa que toma en cuenta a la persona, la hace partícipe del proceso, comparte con su equipo las metas y objetivos institucionales, así como fomentar el desarrollo y el crecimiento individual de sus colaboradores. Para los autores Piccolo y Colquitt (citado en Vallejo, 2008) en la actualidad, el enfoque del liderazgo transformacional se ha afianzado como uno de los modelos teóricos claves para estudiar la efectividad del liderazgo en las organizaciones de distinta índole y destaca el empoderamiento como el principal mecanismo mediante el cual un líder influye en sus colaboradores para lograr el éxito de sus objetivos.

En una investigación realizada por Bass y Zhu (citado en Pedraja-Rejas, *et al.*, (2016, p.749) se mencionan los siguientes medios por los cuales un líder puede transformar a sus seguidores:

1. Crear un sistema de valores y hacer que estos tomen conciencia de la importancia de la tarea.
2. Proporcionar una mirada de conjunto desde la organización o desde el equipo, por sobre la perspectiva individual y centrada en los intereses propios
3. Descubrir las necesidades de orden superior de los seguidores.

Los líderes con este estilo de liderazgo poseen un alto valor ético, lo que les permite ganarse la confianza y el respeto de sus seguidores Pedraja-Rejas, *et al.*, (2016). Dentro del contexto de una organización, “la incorporación al interior del equipo de valores socialmente deseables tales como altruismo, conciencia, espíritu de cuerpo, cortesía y virtudes cívicas, unidos a la credibilidad del líder, conducen a la creación de un clima de altas exigencias morales” Böhm (citado en Pedraja-Rejas, *et al.*, 2016, p. 549). Además, los directivos transformacionales “configuran la realidad para sus seguidores, escuchan sus opiniones, sus inquietudes y, mediante intervenciones, en momentos clave y en lugares apropiados construyen la mirada organizacional o grupal sobre la base de los valores y las ideas de los seguidores” Tan (citado en Pedraja-Rejas, *et al.*, 2016, p. 549). Esto permite que los seguidores asuman el rol que les corresponde para cumplir con los propósitos y metas establecidas.

### **Liderazgo *laissez-fair* “dejar hacer”**

El liderazgo *laissez-faire*, puede ser definido como “un líder que carece de compromiso con su organización” Pacsi, Estrada, Pérez y Cruz (2014, p. 69).

Según Pacsi, *et al.*, (2014) este estilo de liderazgo “entrega voluntaria e intencionalmente el poder y la autoridad al grupo u organización sin perder completamente el control, de tal manera que queda libre de toda responsabilidad cuando la empresa u organización

no se encuentra funcionando eficientemente” (p. 69). Es decir que, el líder permanece ausente y no se implica en los procesos de la organización

Al respecto, Ramos (2005) menciona que en este tipo de liderazgo “el líder evita proporcionar dirección y apoyo, no presta atención al personal subordinado, no produce ninguna transacción, no se toma las decisiones necesarias, se retrasan las acciones a realizar, las responsabilidades son ignoradas y no existe autoridad” (p.88). A partir de lo anterior se entiende que el líder *laissez faire* concede total libertad al personal a su cargo para trabajar, no supervisa sus trabajos y deja al libre albedrío la toma de decisiones en la empresa.

Así, este estilo de liderazgo presenta las siguientes características “delegación de poder, desinterés y evasión de responsabilidad (Pacsi, *et al.*, 2014, p.69). Para Ramos (2005) es “un estilo de liderazgo pasivo, que representa la ausencia de un liderazgo” (p.88). Para Solano y Benautil (2007) el liderazgo *laissez faire* “representa la ausencia de transacción de cualquier clase. El líder evita tomar decisiones, no tiene responsabilidad y no usa su autoridad. Es considerada la forma más inefectiva de liderazgo” (p.219).

### **Liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional es considerado por Ramos (2005) como “intercambio de coste - beneficio o de recompensas entre el líder y el personal subordinado” (p. 82). El líder transaccional tiene claro lo que su puesto demanda, las tareas que debe promover en su personal, apoya a sus empleados y les brinda recompensas acordes con la labor realizada (Ramos, 2005). Además, este posee “un alto sentido del compromiso con la organización y se ajusta a las normas y valores organizacionales” (Ramos 2005, p. 82). Bass (citado en Ramos, 2005) “identificó dos factores en el liderazgo transaccional: la recompensa contingente y dirección por excepción” (p.83). Ramos (2005) explica que la recompensa contingente hace referencia al grado en el que se refuerza la conducta apropiada de los empleados, es decir, si hace bien el trabajo recibe la recompensa y si no el castigo. La dirección por excepción consiste en la retroalimentación de parte del líder a su personal, pero solo cuando existen irregularidades, errores o fallos por parte de los subordinados.

Según Solano y Benatuil (2007) en este estilo de liderazgo, “los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización” (p. 216). Así cuando “el liderazgo transaccional es bien aplicado, consigue efectos positivos en la satisfacción y el rendimiento de los empleados” (Molero, Recio y Cuadrado, 2010, p.495). Sin embargo, puede llegar a ser incompleto en momentos en los que la organización realice cambios, ya que el liderazgo transaccional no presta atención a cambio o innovación de los aspectos organizacionales. (Ramos, 2005).

### **Liderazgo democrático**

En el estilo de liderazgo democrático o participativo “describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir” (Villalva y Fierro, 2017, p.158). Este permite crear un mayor compromiso de parte del personal con la organización, ya que esta los involucra en los procesos y la toma de decisiones, delega autoridad para guiar las acciones y les corrige mediante retroalimentación positiva (Villalva y Fierro, 2017, p.156), lo cual promueve un mejor clima organizacional.

Según la teoría de Liderazgo democrático de Vroom y Yetton, (citado en en Villalva y Fierro (2017) “propone que el liderazgo es una conducta que se asocia a los grupos y no solo a los individuos, señala que todo individuo en una organización está capacitado para contribuir a las metas colectivas” (p.158). Con ella, los autores exponen la forma en la que los directivos comparten el poder, permiten la participación e influyen entre sus empleados Vroom y Yetton, (citado en Villalva y Fierro, 2017).

Para Adams y Yoder (citado en Villalva y Fierro (2017) el líder democrático es “un instrumento para promover el bienestar del grupo, está abierto a la opinión es de sus seguidores, permite participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto” (p.159). Desde esta perspectiva, el poder no está concentrado

en una sola persona, sino en la interacción que existe entre el líder y sus subordinados, dada la confianza de equipo de conceder el lugar de autoridad, el líder asume la responsabilidad de dirigirlos sin centralizar el poder Bass, (citado en Villalva y Fierro (2017).

Se puede decir que en el Liderazgo Democrático - Participativo “el gerente sí delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el cumplimiento de los objetivos” Robbins y Coulter (citado en Villalva y Fierro (2017, p.159). Es un estilo de liderazgo que promueve resultados conjuntos (líder – subordinados) y no crea ambiente de competencia entre sus trabajadores.

### **Características del líder democrático**

Para los autores Gonos y Gallo (citado en Villalva y Fierro, 2017) el liderazgo participativo posee las siguientes características:

- 1) Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones, 2) Los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios, 3) Los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo, 4) Los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente, 5) Los líderes explican sus intenciones y la situación actual, y 6) Los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo (p.159).

Además, desde la opinión de Harvard Deusto Business Review (2017) (citado en Villalva y Fierro, 2017) es muy importante que el liderazgo democrático posea un:

- 1) Tratamiento de conflictos, dado que el consenso es un factor indispensable en este tipo de liderazgo, 2) Alta motivación, pedir opiniones y aceptar sugerencias permite que el equipo se sienta parte del proceso, 3) Esfuerzo común, el esfuerzo que aporta cada miembro del grupo forma parte de una cadena de acciones para alcanzar los objetivos compartidos y 4) Fomentar la responsabilidad es vital para entender el rol que desempeñan dentro del conjunto y guiar sus esfuerzos (p.159).

## **Liderazgo autoritario o autocrático**

El liderazgo autoritario o autocrático según Fernández (2010) está representado en “líder que define todas política y normas por las que se rigen las actividades del grupo” es decir que el líder decide todas las tareas que debe realizar cada uno de los miembros del equipo de trabajo. Se trata de “un líder que demuestra gran interés por la eficiencia en la producción y un escaso interés en por el desarrollo y bienestar de los empleados” (p.518). En general, analiza para sí mismo criterios sobre aspectos de la persona más la tarea realizada que por su tarea que le permiten valorar, premiar o en su efecto castigar a sus subordinados (Fernández, 2010).

En esta línea, Goleman (2011) menciona que el liderazgo autoritario refuerza el compromiso del personal con los objetivos y metas de la empresa, donde se valoran las tareas individuales como un todo general y con una visión clara para el desarrollo de tareas de calidad. Es decir, todo el personal está bien definido con sus responsabilidades laborales para alcanzar el éxito como equipo de trabajo.

Para Goleman (2011) el líder autoritario brinda libertad para innovar y experimentar, lo que hace que este estilo de liderazgo sea muy efectivo en instituciones que necesitan orientar el rumbo de la organización e integrar a su personal a nuevos enfoques laborales para el logro de metas y objetivos organizacionales.

Sin embargo, el liderazgo autoritario puede llegar a fracasar en situaciones donde el líder trabajaba con un equipo de expertos o iguales con más experiencia que él, ya que pueden ser considerados como presuntuosos y desinformados. Además, el autoritarismo en un jefe resulta muy dictatorial y se corre el riesgo de quebrantar el espíritu igualitario del equipo de trabajo competente, por lo que no se llegan a los resultados esperados.

Según Fernández (2010) los líderes que se interesan en la producción más que en la persona, logran alcanzar mejor productividad en un menor periodo de tiempo. Sin embargo, cuando un líder valora el interés de sus empleados obtiene una menor productividad o bajo

interés por esta, pero cuenta con empleados más satisfechos desde lo emocional, menos abstencionismo y baja rotación de personal.

La educación es un proceso muy complejo, a través del cual se transmiten valores, habilidades, creencias y hábitos. Es un proceso de formación del ser humano, por lo tanto, esta incluye una gran variedad de elementos sociales y culturales que integrados permiten el conocimiento y progreso de cada individuo, por lo que el liderazgo en las instituciones educativas es uno de los elementos claves para el desarrollo de una educación de calidad. Por ello y según los distintos estilos de liderazgo, se considera que un líder educativo no debe estructurarse en solo uno de estos modelos, sino que debe integrar varios estilos que le permitan atender la diversidad de aspectos, personalidades y elementos presentes en una organización educativa y que se relacionan entre sí para realizar una gestión de calidad. Para Solano y Benatuil (2007) “Un líder debe resolver problemas complejos y debe tener las competencias necesarias para resolver situaciones vagamente estructuradas con alto nivel de efectividad” (p.217). Por lo tanto, desde la perspectiva del investigador es importante que el líder educativo integre aspectos del liderazgo transformacional, el transaccional y el autoritario; tres estilos de liderazgos que poseen características positivas para una gestión de calidad.

El liderazgo transformacional es un liderazgo positivo, transformador y carismático que influye en el desarrollo y progreso de las personas y de la propia organización, procura el logro de tareas y el bienestar del personal de trabajo. Este, apoyado con el liderazgo transaccional, mediante la recompensa contingente y dirección por excepción, le permite al líder recompensar o corregir aspectos en la labor realizada. Además, este estilo de liderazgo organiza, supervisa y valora el desempeño del equipo del trabajo. Ambos modelos se complementan para el logro de mejores resultados. En este sentido Bass (citado en Ramos, 2005) menciona que “es importante tener en cuenta que el liderazgo transformacional no sustituye al transaccional, sino que lo complementa ya que sin el primero, el segundo resultaría inadecuado” (p.81). Además, según Bass, Avolio y Goodheim (citado en Ramos, 2005) el liderazgo transformacional no causaría ningún efecto, sino se cuenta con la presencia del transaccional. Es decir, ambos deberían existir en integrarse para el desarrollo de un liderazgo educativo efectivo. Además, desde la postura del investigador es importante rescatar elementos del liderazgo autoritario, ya

que según el contexto siempre importante características de liderazgo donde el líder posea la metas y objetivos claros para guiar al equipo. Según Goleman (2013) este estilo de liderazgo es eficaz en algunos modelos de organización, donde esta requiera dirección para potenciar el compromiso con las metas y objetivos, así como dar enfoque general de las obligaciones del equipo.

La educación, como un proceso complejo e integral, necesita de líderes que posean las habilidades para reconocer, adaptar, potenciar y desarrollar acciones de gestión integrales orientadas al éxito y la calidad del cualquier proceso educativo.

### **El liderazgo en las instituciones educativas**

Según Pedraja-Rejas, *et al.*, (2016) “en el campo de la educación, los estudios de liderazgo han analizado preferentemente las aplicaciones y acciones del liderazgo transformacional de la dirección escolar” (p.750). Esto fundamenta las investigaciones realizadas por Leithwood y Jantzi, quienes “revisan 32 investigaciones empíricas y encuentran que el estilo de liderazgo impacta de modo indirecto sobre el nivel de logro de los estudiantes y el grado de compromiso de la escuela.” (Leithwood y Jantzi (citado en Pedraja-Rejas, *et al.*, 2016, p.750). Además “establecen que el estilo de liderazgo transformacional tiene una relación directa con el logro de los estudiantes” Pedraja (citado en Pedraja-Rejas, *et al.* 2016, p. 750). En la misma línea, Fitzgerald (2015., Citado por Pedraja-Rejas, *et al.*, 2016) menciona que existe una relación entre el liderazgo transformacional y la confianza de los profesores con el director, además que la efectividad del líder escolar se debe a la incorporación de prácticas de liderazgo que estimule la confianza directiva – educadores.

Además, este estilo de liderazgo también impacta en el compromiso organizacional, según un estudio con 186 profesores de educación secundaria Selamat (citado por Pedraja-Rejas, *et al.* 2016). Es decir, la forma de liderazgo transformacional promueve el mejoramiento de la labor del docente en el aula y del propio currículo, así como las habilidades de la dirección para identificar y compartir una visión y un modelo de gestión que es reflejado en el nivel de logro académico de los estudiantes Valentine y Prater (citado en Pedraja-Rejas, *et al.* 2016).

Desde la teoría anterior, se propone que el estilo de liderazgo transformacional “puede mejorar las instituciones de educación al generar ideas, construir y compartir una misión, compartir el poder, ganar credibilidad y generar experiencias exitosas” Yang (citado en Pedraja-Rejas, *et al.* 2016, p. 750), gracias a la capacidad del líder de reconocer y potenciar el trabajo en sus colaboradores y orientarlos a transformar sus creencias y actitudes tradicionalistas a nuevas e innovadoras acciones que les permita mejorar la organización y al mismo tiempo, desarrollarse como profesionales y seres humanos.

### **Competencias académicas que requiere la persona adulta para su aprendizaje**

Las competencias académicas hacen referencia a la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permiten al individuo llevar a cabo actividades en su área profesional de manera eficiente y adaptarse a diversas situaciones propias de la labor que realiza (Herrera, Restrepo, Uribe & López, 2009). Por lo tanto “el desarrollo de competencias es una actitud positiva del individuo que quiera optimizar sus competencias, las cuales no pueden ser objeto de manuales pedagógicos o ser una actividad de formación, colocada bajo la autoridad de un responsable solamente” Alles (citado en Herrera *et al.*, 2009. p. 242). Es decir, tanto la persona como la institución escolar participan en el desarrollo o fortalecimiento de estas.

Según Ramírez (2013), en el proceso del aprendizaje de adultos deben tomarse en cuenta las competencias sociales y la capacidad de planificar la conducta, los cuales se consideran como dimensiones más desarrolladas en la etapa adulta que en las anteriores. “Es decir, tanto el comportamiento del individuo adulto en un contexto de aprendizaje, así como la forma en cómo procesa la información que percibe a través de sus sentidos varía conforme a su edad” (Ramírez, 2013, p.7). Por lo tanto el proceso de aprendizaje es más complejo, lo que hace necesario estrategias adecuadas para guiar su proceso de aprendizaje en la oferta educativa a distancia.

La andragogía como el conjunto de técnicas de enseñanza orientadas a educar personas adultas constituye un paradigma basado en cinco presupuestos fundamentales:

**Autoconcepto:** componente de la autoestima y su relevancia en los procesos de aprendizaje es clave, porque distingue a la persona de entre las demás, es decir, a través de la forma en cómo ésta se auto percibe en el entorno en el que se desenvuelve (Ramírez, 2013).

**Experiencia:** vivencias cotidianas como base para adquirir nuevos conocimientos que el ser humano requiere de los elementos de su entorno para construir su realidad y entre estos se incluyen a otras personas, la naturaleza y el resto de fenómenos en los que vive su día a día. (Ramírez, 2013).

**Orientación al aprendizaje:** consiste en la premisa de que el adulto vive un proceso de aprendizaje constante y cotidiano. Presupone una necesidad del adulto en ser competitivo con base en sus necesidades, es decir, en encontrar formas cada vez más eficaces para alcanzar el éxito en sus actividades (Ramírez, 2013).

**Preparación del aprendizaje:** entendida como el incentivo que tiene para emprender un proceso formativo o de adquisición de nuevos conocimientos por parte de sí mismo y del facilitador. Se define con base en sus intereses, competencias e incluso sus emociones (Lorian, 2013).

**Motivación para aprender:** principio rector en todo proceso andragógico, porque antes que mejorar la calidad de vida, el adulto toma decisiones a partir de su estado emocional, de modo que nunca renuncia a su naturaleza como ser humano (Ramírez, 2013, p.14).

El aprendizaje de la educación secundaria en la etapa adulta es un proceso complejo. Los adultos aprenden de manera distinta a un niño o adolescente, ya que poseen consigo una historia de vida, experiencias e intereses individuales, los cuales le conducen a poseer mayor control de su propio aprendizaje (aprendizaje autodirigido), el cual se enfoca en resolver problemas y situaciones de la vida laboral (Camacho, Gómez y Pintor, 2015). Es decir, el adulto aprende para la vida, para hacer frente a las distintas situaciones cotidianas que le rodean y para lograr mejor estabilidad laboral.

## **Estrategias que permiten fortalecer el aprendizaje autónomo**

Hablar de aprendizaje autónomo es hacer referencia a aquel aprendizaje que “promueve una autogestión del conocimiento para educarse a sí mismo, para lo cual se requiere de la apropiación de estrategias cognitivas y metacognitivas que favorecen el dominio de las habilidades de pensamiento de orden superior” (Gonzales, Vargas, Gómez & Méndez, 2017, p. 79). Por lo tanto, como uno de los elementos primordiales en educación para adultos, este tipo de aprendizaje necesita de una “autorregulación que incluya la planificación, el control y el diseño de planes de mejoramiento a favor de estrategias de aprendizaje que promuevan una reflexión consciente del proceso de aprender a aprender” (Gonzales, *et al.*, 2017, p. 79).

Las estrategias de aprendizaje son actividades que el educador debe realizar en la aplicación del currículo académico para guiar el proceso de enseñanza – aprendizaje de manera adecuada y lograr el alcance de los conocimientos significativos en los estudiantes. “La importancia del empleo de estrategias de aprendizaje radica en que no sólo fortalece los recursos cognitivos del estudiante, sino que también se desarrollan aspectos motivacionales que disponen mejor al sujeto para lograr sus metas como aprendiz” Schunk (citado en Gonzáles, *et al.*, 2017, p.80).

Como dentro del proceso de la educación para adultos el actor principal es el adulto y la prioridad del proceso pedagógico deja de ser a reproducción de conceptos, teorías y leyes para orientarlo a la construcción del conocimiento individual y colaborativo a partir de integración de experiencias, vivencias y conocimientos previos; se logra de esta forma, aumentar su capacidad de aprender a aprender, obtener nuevas herramientas para resolver problemas, así como manejar estrategias metacognitivas que le permitan reflexionar sobre sus propios procesos de pensamiento (Veytia, 2014).

## **Ética en el liderazgo educativo para la educación de adultos en la oferta a distancia y virtual.**

La ética desde la etimología proviene “del griego *ehtiké*, relativo a las costumbres. Ciencia que estudia los valores morales y los principios ideales de la conducta humana.

Significa parte de la filosofía que trata de la moral y obligaciones del hombre” (Torres, 2014, p.9)

A través de la historia la ética ha sido estudiada como, teoría, ciencia, y filosofía sin embargo independientemente de su enfoque de estudio esta es comprendida como un cuerpo de conocimientos que aborda la naturaleza de las acciones humanas en la vida social, desde óptica de los conceptos morales (bondad, verdad...) y los preceptos morales (reciprocidad) (Torres, 2014, p. 10). En este sentido (Cortina y Martínez, 1996) destacan que la ética entendida como una filosofía moral, analiza las distintas formas de justificar de una manera razonable el comportamiento de los individuos en la sociedad (pp. 9 -10). Por consiguiente la ética debe comprenderse como “un aspecto social, necesario y común a todo el colectivo, que se proyecta a través de un sentido de ciudadanía y civismo” (Prieto y Zambrano, 2005, p.84)

En la actualidad Costa Rica enfrentan diferentes situaciones que están promoviendo cambios en el comportamiento y conducta de los ciudadanos, evidenciando una carencia de valores y competencias para afrontar de manera individual sus realidades. Ante este escenario social la educación juega un papel fundamental, como agente de cambio necesario para promover el fortalecimiento de valores, como el respeto, la tolerancia, la solidaridad entre otros, para formar una sociedad más justa y tolerante.

Por consiguiente la educación como un proceso interdisciplinario y multidireccional contempla en su accionar los valores, morales, sociales y culturales para el desarrollo de las capacidades cognitivas y sociales en la persona estudiante, así lo resalta (Vázquez, 1996, p. 1, citado por Prieto y Zambrano, 2005), cuando menciona que “La educación es una actividad práctica con carga de valores relacionada con la promoción de los valores humanos y los ideales sociales” (p.85). En este entendido el quehacer educativo es el espacio más adecuado para formar en valores éticos, ciudadanos con autonomía, capaces de pensar por sí mismos, de actuar por convicción personal, de tener un sentido crítico y asumir responsabilidades (Prieto y Zambrano, 2005), en el marco del respeto de una norma para la sana convivencia.

Para Regalado (2011) “La educación en su germen implica ética, su accionar está vinculado con la contribución directa a la transformación del ser humano, desarrollando en él sus potencialidades, favoreciendo su pleno desarrollo” (p. 38). Por lo tanto la educación posee

la responsabilidad de promover los valores éticos y morales en las diversas ofertas educativas en la que se desarrolla.

En la oferta educativa a distancia y virtual como la que se desarrolla en el CONED actualmente, concibe un nuevo escenario y otros requerimientos para la aplicación de los principios éticos concebidos para el espacio presencial. En este contexto, la calidad de la educación virtual exige que la persona docente y la persona estudiante valoren su identidad personal y profesional, fortaleciendo los valores éticos en sus roles y funciones, principalmente la responsabilidad de asumir las actividades programadas y las acciones para lograr sus aprendizajes u objetivos planteados (Rodríguez, 2011).

Por la naturaleza de gestión educativa que se realiza de la educación virtual, donde el proceso educativo es mediado a través herramientas tecnológicas, “puede generar la sensación de pensar que no permite tener un contacto directo y visual entre el docente y el estudiante, cuestionando así la objetividad del proceso” (Rodríguez, 2011, p.56).

En la misma línea (Martínez, 2014) menciona que en investigaciones en el ámbito de los valores éticos y su aplicación en la educación virtual, destacan aquellos relacionados con la deshonestidad académica, como el fraude y el plagio de información, el uso inadecuado de los recursos académicos, la violación de derechos informáticos entre otros. Situación que incluye tanto a estudiantes como a profesionales académicos que han falsificado documentos o presentados trabajos académicos como propios con la intencionalidad de obtener de manera ilícita un título académico o acceder un puesto laboral. Escenario que se da en el mejor de los casos, ya que de ahondar en la problemática ética en los medios electrónicos se sabe que es algo mucho más complejo y vas más allá que la falsificación de documentos académicos.

Por consiguiente considerando que la formación en valores éticos es responsabilidad de todos los actores educativos, y que las institución educativa tiene la responsabilidad de velar porque valores éticos regulen el proceso de enseñanza aprendizaje, el presente proyecto integra entre sus actividades dos talleres sobre “los valores éticos en la educación virtual”, como una estrategia que permita potenciar acciones orientadas al respeto, la tolerancia, la justicia, la solidaridad, la confianza, la integridad en el quehacer académico entre otros, en la comunidad docente del CONED, de la sede de Cartago. Que esto sean un impulso para incluir la temática en todas las actividades que realice como líder del proceso educativo a distancia.

## Capítulo III

### Tipo de investigación

#### Investigación Acción

La investigación es una actividad que conlleva la averiguación y análisis de datos con el fin de brindar una solución a alguna problemática o, simplemente, para obtener nuevos conocimientos.

La investigación-acción es un tipo de investigación cuyo método cualitativo se centra principalmente en el conocimiento de las ciencias sociales y humanas, mediante el cuestionamiento o crítica sistemática de las prácticas profesionales y la respectiva mejora continua dentro de ese campo específico Flores (citado en Corrales 2010, p.1).

Para Kemmis y McTaggart, (citado en Corrales, 2010) “la investigación-acción es también una forma de indagación introspectiva colectiva, ya que promueve la participación de todos los actores involucrados en las situaciones sociales complejas de interés que se pretenden conocer, cambiar, mejorar, estudiar, analizar y sistematizar (p.1). Es decir, este modelo es un proceso que debe ser llevado a cabo entre la colaboración de un colectivo.

El origen de la investigación-acción se encuentra en la “teoría psicológica de campo de Kurt Lewin (1890-1947) y en su propuesta de que la práctica social puede conocerse por la investigación; pero una, de tal naturaleza, que vuelva a conducir a la acción social” Smith, 2007, (citado en Corrales, 2010, p.2). Es un tipo de indagación que valora el contexto y cada uno de los significados de la acción humana. En esta línea, este tipo de investigación “se concibe desde una perspectiva alternativa a la concepción positivista, defendiendo la unión de investigador/investigado, forjando un nuevo modelo de investigador que realiza su trabajo de forma sistemática a través de un método flexible” (Gil-Flores y García-Jiménez, 1996, p. 28). Es una forma de investigación democrática, donde se toma la perspectiva de un colectivo, de ser parte de este, ya que la investigación está orientada a transformar el medio social donde se lleva a cabo (Gil-Flores, y García-Jiménez, 1996).

En la actualidad, existen diferentes métodos de I-A (Investigación Acción del profesor, Investigación-Acción participativa, Investigación-Acción cooperativa) cada una con características particulares.

### **Investigación Acción en el aula**

Según (Martínez, 2000) dentro de este tipo de investigación “no se trata tanto de aprender unas “técnicas” diseñadas no se sabe por quién, sino de tomar conciencia de los procesos naturales de nuestra mente ante un problema y aplicarlos” (p. 32), la cual está definida por los siguientes principios:

- a) El método de investigación está enteramente determinado por la naturaleza del objeto o fenómeno que se va a estudiar (Martínez, 2000, p. 32).
- b) El problema de la investigación, al igual que su análisis e interpretación, plan de acción y evaluación, será descubierto y estudiado por el docente-investigador que actúa e interactúa con la situación-problema y a quien se le reconoce la capacidad básica para desarrollar su propio conocimiento (Martínez, 2000, p. 32).
- c) Desarrollar actividades eleva el nivel de autoestima y capacidad investigativa concerniente del personal docente (Martínez, 2000, p. 32).
- d) La actitud inicial del docente-investigador debe consistir en una postura exploratoria sobre la compleja, rica y dinámica vida del aula (Martínez, 2000, p. 32)

### **Etapas del Proceso de la Investigación acción el Aula**

Según Martínez, (2000) la investigación acción debe seguir estos pasos:

#### **Etapas 1: diseño general del proyecto**

- Fase de acercamiento e inserción en la problemática investigativa.

- Definir un esquema de la investigación, el área de estudio, la selección y el posible requerimiento de medios y recursos.

### **Etapa 2: identificación de un problema importante**

- Identificar los problemas más importantes que desea enfrentar y solucionar.

### **Etapa 3: análisis del problema**

En este análisis se podrán distinguir, básicamente, tres pasos:

- a) Patentizar la percepción que se tiene del problema: Estableciendo cómo se percibe y plantea, qué obstáculos locales existen.
- b) Cuestionamiento de la representación del problema: en este punto se trata de desarrollar un proceso de análisis crítico del conocimiento cotidiano que tienen las personas de las cosas.
- c) Replanteamiento del problema: el cuestionamiento anterior facilitará una reformulación del problema en una forma más realista y verídica.

### **Etapa 4: formulación de hipótesis**

- Definir la hipótesis.

### **Etapa 5: recolección de la información necesaria**

- En la investigación acción no existe un tipo único de técnicas de búsqueda y recolección de la información.
- Escoger uno sencillo y acorde al enfoque de la investigación.

### **Etapa 6: categorización de la información**

- Resumir o sintetizar en una idea o concepto (una palabra o expresión breve, pero elocuente) un conjunto de información escrita, grabada o filmada para su fácil manejo posterior.

**Etapa 7: estructuración de las categorías**

- Es decir, en integrar los datos en una estructura coherente y lógica que le dé sentido. Esta fase dirá “lo que realmente está pasando”; por ello, constituye la esencia de la labor investigativa.

**Etapa 8: diseño y ejecución de un plan de acción**

- Elaboración de un plan de acción que permita el analizar la naturaleza del problema que hay que resolver.

**Etapa 9: evaluación de la acción ejecutada**

- Evaluar los resultados obtenidos, una buena evaluación tendrá como referente principal los objetivos prefijados en el plan de acción. Y su clave evaluativa estribará en fijarse en los cambios logrados como resultado de la acción.

**Etapa 10: repetición espiral del ciclo: etapas 2-9**

Analizar los resultados producidos, después de su primer diagnóstico y, con esa información, estructura un segundo diagnóstico y, consiguientemente, un nuevo plan de acción.

**Etapa 11: presentación del informe**

- La modalidad del informe más apropiada, es la descripción o narración del trabajo realizado en el orden y secuencia de cómo se fue realizando, es decir, haciendo una exposición de las etapas de la investigación.

**Etapa 12: validez y confiabilidad**

- Una investigación tiene un alto nivel de “validez” si al observar, medir o apreciar una realidad, se observa, mide o aprecia esa realidad y no otra. Es decir, que la validez puede ser definida por el grado o nivel en que los resultados de la investigación reflejan una imagen clara y representativa de una realidad o situación dada.

Para Martínez (2000), la investigación-acción en el aula promueve el desarrollo del conocimiento científico al tiempo que permite la solución de un problema. Además, aumenta las competencias de sus participantes (sujetos coinvestigadores) gracias a su aplicación en un colectivo para resolver una situación concreta, ya que utiliza la realimentación de la información en un proceso cíclico. Por lo tanto, los procesos educativos que se desarrollen bajo un modelo de investigación acción lograrán:

- a) Formar y desarrollar un docente reflexivo en la acción y en la cotidianidad del aula de clases.
- b) Vincular la teoría y la práctica del docente con el fin de buscar soluciones a problemas educativos.
- c) Reducir el espacio entre quienes producen el conocimiento y aquellos que lo aplican.
- d) Promover al docente como sujeto y objeto de la producción de conocimiento práctico derivado de sus experiencias de aula.
- e) Promover una imagen del docente más compenetrado con su realidad y su práctica (Martínez, 2000, p.21).

### **Investigación acción participativa**

Desde la postura teórica de Balcázar (2009) la investigación acción participativa promueve la “la participación de los miembros de comunidades en la búsqueda de soluciones a sus propios problemas y ayudar a los miembros de las comunidades a incrementar el grado de control que ellos tienen sobre aspectos relevantes en sus vidas (p. 61). Además, la IAP promueve conocimientos socio-políticos entre los participantes en el proceso, porque incluye tanto a los investigadores como a los miembros del grupo o comunidad. La IAP también proporciona un contexto concreto para involucrar a los miembros de grupo en el proceso investigativo de una forma no tradicional como agentes de cambio y no como simples objetos de estudio (Balcázar, 2009).

En el desarrollo de la investigación acción participativa se deben realizar estas fases fundamentales:

- a) **La investigación:** lo cual se refiere al papel activo que los participantes juegan en documentar la historia de su experiencia o su comunidad, analizar en forma sistemática las condiciones actuales de su problemática y las condiciones que previenen el cambio en el ámbito local (Balcázar, 2009, p.63).
- b) **La educación:** incluye entrenamiento de líderes en cómo dirigir reuniones y grupos de acción Seekins, Balcazar y Fawcett (citado en Balcázar, 2009, p.63).
- c) **La acción:** los participantes implementan soluciones prácticas a sus problemas, utilizando sus propios recursos o en solidaridad con otros grupos o gremios. Estas actividades están interrelacionadas y forman un ciclo dinámico (Balcázar, 2009, p.23). En esta línea, Balcázar (2009) menciona que es el investigador como agente externo el que debe facilitar y apoyar el proceso frecuentemente y ayudar al grupo a formar coaliciones, a obtener recursos necesarios o facilitando el proceso de educación de los miembros de la comunidad.

### **Paradigma naturalista**

Desde Gurdián (2007) un paradigma se define como

...un sistema teórico dominante en la ciencia en cada período de su historia, que organiza y dirige la investigación científica en determinada dirección, también permite el surgimiento de ciertas hipótesis e inhibe el desarrollo de otras, así como centra la atención de quién investiga en determinados aspectos de su objeto de estudio y oscurece otros (p.60).

Desde la perspectiva de Rodríguez (2005), el paradigma naturalista es una propuesta que privilegia como objeto de estudio el mundo subjetivo, aborda los hechos y fenómenos en sus ambientes naturales de manifestación y considera al proceso del conocimiento como un proceso comprensivo y holístico.

**Tabla 1***Características del paradigma naturalista*


---

<b>¿En qué consiste la realidad?</b>	<b>Ontología nominalista</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La realidad es una construcción social intersubjetiva.</li> <li>▪ No existe una realidad objetiva e independiente de su comprensión y conceptualización.</li> </ul>
--------------------------------------	---

---

<b>¿Cómo se relaciona el sujeto y el objeto de investigación?</b>	<b>Epistemología subjetivista</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El conocimiento es un proceso constructivo de comprensión e interpretación de la realidad.</li> <li>▪ El proceso de investigación incorpora necesariamente los valores (subjetividad) del investigador.</li> </ul>
---	---

---

<b>¿Cómo se procede para generar conocimiento?</b>	<b>Metodología interpretativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las estrategias de investigación son abiertas y libres.</li> <li>▪ Las hipótesis se van construyendo a posteriori como parte de procesos de observación continuos.</li> <li>▪ El proceso de investigación supone una comunión e identidad entre sujeto y objeto.</li> </ul>
--	--

---

*Nota:* Rodríguez (2005, p. 17)

Para Monje (2011) “la investigación cualitativa por su parte, se nutre epistemológicamente de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico” (p.12).

**El pensamiento hermenéutico:** expone que los participantes de la investigación son seres humanos y no objetos, los cuales

...pueden ser observados como subjetividades que toman decisiones y tienen capacidad de reflexionar sobre su situación, lo que los configura como seres libres y autónomos ante la simple voluntad de manipulación y de dominación. El pensamiento hermenéutico interpreta, se mueve en significados no en datos, está abierto en forma permanente frente al cerrado positivo. Se interesa por la necesidad de comprender el significado de los fenómenos y no solamente de explicarlos en términos de causalidad. Da prioridad a la comprensión y al sentido, en un procedimiento que tiene en cuenta las intenciones, las motivaciones, las expectativas, las razones, las creencias de los individuos (p.12).

**La fenomenología** postula “que el conocimiento está mediado por las características sociales y personales del observador; que no existe una realidad exterior al sujeto” (Monje, 2011). Además, como ciencia filosófica

La fenomenología trata de comprender los fenómenos a partir del sentido que adquieren las cosas para los individuos en el marco de su “proyecto del mundo” donde se originan. Los fenomenólogos dan especial sentido a las evidencias de la vida cotidiana y consideran que los acontecimientos se hacen comprensibles en la medida en que son iluminados por los puntos de vista que forman el proyecto del mundo de los sujetos sociales (p.12).

**El interaccionismo simbólico** expone que el comportamiento humano “solo puede comprenderse y explicarse en relación con los significados que las personas dan a las cosas y a sus acciones” (Monje, 2011, p.12). Es decir, cómo la persona interpreta su realidad social, la cual debe ser estudiada desde el interior, a partir de lo que ellos perciben a través de sus experiencias vividas (Monje, 2011).

Desde la referencia de Denzin y Lincoln (citado en Gurdián (2007) al respecto sobre la investigación cualitativa exponen que

La investigación cualitativa es un campo interdisciplinar, trans-disciplinar y en muchas ocasiones contra-disciplinar. Atraviesa las humanidades, las ciencias

sociales y las físicas. La investigación cualitativa es muchas cosas al mismo tiempo. Es multi-paradigmática en su enfoque. Los que la practican son sensibles al valor del enfoque multimetódico. Están sometidos a la perspectiva naturalista y a la comprensión interpretativa de la experiencia humana (p. 34).

Al igual que Carlos Arturo Monje Álvarez, Gurdíán (2007) menciona que los fundamentos teóricos más importantes de la investigación cualitativa son el interaccionismo simbólico, la fenomenología y la teoría de la acción comunicativa, pero además destaca la etnografía como otro pilar teórico que permite una visión de la realidad humana desde la cultura.

El interaccionismo simbólico o sociología cognoscitiva: fundamento teórico que rescata la importancia de los significados sociales que las personas asignan al mundo que les rodea Cicourel (citado en Gurdíán, 2007).

Blumer (citado en Gurdíán, 2007, es otro representante de esta tendencia y plantea tres premisas que fundamentan su pensamiento:

- a- Las personas actúan con respecto a las cosas e inclusive frente a las personas sobre la base de los significados que unas y otras tienen para cada una de ellas.
- b- Los significados son productos sociales que surgen durante la interacción entre personas.
- c- Las y los actores sociales asignan significados a situaciones, a otras personas, a las cosas y a sí mismos a través de un proceso de interpretación (p.90).

**La fenomenología:** “se encarga de describir la experiencia sin acudir a explicaciones causales” (Gurdíán. 2007, p.91). Es decir, analiza la realidad humana, lo que Heidegger (1889-1976) llamó la “estructura del mundo de la vida” (Gurdíán. 2007, p.91). Análisis que deberá ser realizado desde cuatro elementos básicos: “El espacio vivido (espacialidad), el cuerpo vivido (corporeidad), el tiempo vivido (temporalidad) y las relaciones humanas vividas” Mannen (citado por Gurdíán. 2007, p.91).

**Teoría de la acción comunicativa:** la cual determina que se debe “considerar a las y los actores como hablantes u oyentes que se refieren a algo en el mundo objetivo, en el social y

en el subjetivo” (Gurdián. 2007, p.91). Es decir, el objeto de estudio tiene la capacidad de expresar a través de un relato sus opiniones respecto a las acciones que le rodea. Al respecto, Habermas sostiene que la acción comunicativa es la conducta que caracteriza a las interacciones que se dan en la sociedad (Gurdián. 2007)

**La etnografía:** “pilar conceptual nos brinda una visión de la realidad humana desde la cultura” (Gurdián. 2007, p.93), la cual se caracteriza por los siguientes rasgos:

- a- Un fuerte énfasis en la exploración de la naturaleza particular de los fenómenos socio-educativos, más que en llevar a cabo pruebas de hipótesis acerca de ellos.
- b- Una tendencia a trabajar con datos primarios “no estructurados”, es decir, datos que no se han codificado previamente a su recolección en un conjunto de categorías analíticas cerradas.
- c- Una investigación de un número pequeño de casos, a veces solo un caso, pero en detalle.
- d- Un análisis de datos que involucra la interpretación explícita de los significados y funciones de las acciones humanas, producto que toma la forma de descripciones y explicaciones principalmente verbales.

### **Características del paradigma naturalista dentro de la investigación**

El presente trabajo corresponde a una investigación para determinar las acciones de gestión desde el liderazgo educativo y el fortalecimiento de competencias académicas en las personas adultas del Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED. Por la naturaleza de la investigación, la cual conlleva el estudio de acciones humanas de directivos, docentes y estudiantes, el paradigma naturalista o cualitativo es el adecuado para desarrollar la investigación, ya que este permite desde sus principios epistemológicos el estudio de la realidad del ser humano desde su percepción del entorno y sus capacidades como un ser pensante y reflexivo, según Monje (citado en Bonilla y Rodríguez, 1997: 84) la investigación cualitativa se interesa por captar la realidad social a través de la percepción de las personas que están siendo estudiadas, es decir, a partir de lo que el mismo sujeto observa en su contexto. Por lo tanto, desde este paradigma, la hermenéutica, la fenomenología, el interaccionismo simbólico y la etnografía se ven reflejados de la siguiente manera:

**El pensamiento hermenéutico:** se expresa en la acción del investigador y la interpretación subjetiva que realice de las respuestas brindadas por la persona docente, la dirección y la personas estudiantes a las entrevistas y revisión documental realizada en el proceso, para identificar acciones desde la gestión educativa que se realiza en el CONED.

**La fenomenología:** dentro de la investigación, corresponde al estudio que se realice de los acontecimientos (edad, el contexto, las metodologías de enseñanza, etc.) que rodean al objeto de estudio (la persona docente, la o el directivo y el o la estudiante adulto) durante el proceso de enseñanza-aprendizaje y cómo influyen estos fenómenos en el desarrollo académico de los alumnos. Es decir, realizar un análisis de las experiencias vividas de la persona docente, la dirección y la persona estudiante en relación a la gestión educativa y al desarrollo de competencias que fortalezcan el desempeño académico.

**Interaccionismo simbólico:** se expresa mediante el análisis que se realice de las interacciones que se dan entre los objetos de estudio (la persona estudiante, la persona docente la dirección), así como el significado que cada uno da a esas interacciones. Es decir, corresponde al análisis que se realice de los significados e interpretación de las perspectivas del objeto de estudio en cuanto a la gestión educativa y el desarrollo de competencias académicas en la institución.

**La etnografía:** corresponde a la exploración natural de los fenómenos o acciones que ocurren a los objetos de estudio (docentes, directivos y estudiantes) en su entorno educativo, a través de entrevistas no estructuradas y el análisis de los datos de las respuestas verbales de los docentes, directivos y estudiantes del CONED.

## **Enfoque de la investigación**

### **Enfoque cualitativo**

Desde la perspectiva de Mora (2005), el enfoque cualitativo es holístico, integral, trata de comprender los motivos que generan las reacciones humanas, en su propio contexto (p. 90).

Los autores Taylor y Bogdan (1986: 20) consideran que la investigación cualitativa es "aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable" (Rodríguez, 1996, p.10).

Otros investigadores señalan las siguientes características propias de la investigación cualitativa:

- Es inductiva.
- El investigador ve al escenario ya las personas desde una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
- Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.
- Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
- El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
- Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas.
- Los métodos cualitativos son humanistas.
- Los investigadores cualitativos dan énfasis a la validez en su investigación.
- Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio.
- La investigación cualitativa es un arte (Rodríguez, 1996, p.10).

Para Ruiz (citado en Aravena, Kimelman, Micheli, Torrealba y Zuñiga, 2006) el enfoque cualitativo se caracteriza por

- La investigación centrada en la comprensión e interpretación.
- Estudios tanto estrechos como totales (perspectiva holística).
- La atención de los investigadores está menos localizada y se permite fluctuar más ampliamente.
- Los investigadores se concentran en generalizaciones específicas y concretas (teoría local), pero también en ensayos y pruebas.
- La distinción entre hechos y juicios de valor es menos clara; se busca más el reconocimiento de la subjetividad.

- El entendimiento previo que, a menudo, no puede ser articulado en palabras o no es enteramente consiente – el conocimiento tácito juega un importante papel.
- Los datos son principalmente no cuantitativos.
- Tanto distancia como compromiso; los investigadores son actores que también experimentan en su interior lo que están estudiando.
- Los investigadores aceptan la influencia tanto de la ciencia como de la experiencia personal; utilizan su personalidad como un instrumento.
- Los investigadores permiten tanto los sentimientos como la razón para gobernar sus acciones.
- Los investigadores crean parcialmente lo que estudian, por ejemplo, el significado de un proceso o documento (p. 21).

Algunas características del enfoque cualitativo y que se fundamentan en varios autores como: Guba, 1985; Pérez Gómez, 1985; Reichard, 1986; Taylor y Bogdan, 1986 entre otros y que Mora (2005) cita en su texto son los siguientes:

- La investigación cualitativa es una estrategia de investigación que se basa en una rigurosa descripción contextual de los hechos o situaciones.
- El propósito de la investigación se debe tener muy claro, dado que orienta la percepción de la realidad y la formulación del problema o situación a investigar.
- La intencionalidad y el significado de la actuación son fundamentales para conocer la realidad social y cultural del ser humano.
- La insistencia en la relevancia del hecho o fenómeno, frente al rigor (validez interna) del enfoque racionalista.
- Se valora al ser humano por su capacidad y respuesta a determinadas situaciones.
- Aboga por la pluralidad metodológica con el propósito de dar una mejor respuesta a la situación existente.
- Metodológicamente este tipo de investigación adapta y se acomoda a sus planteamientos epistemológicos.
- La relación sujeto-objeto es de interacción, especialmente cuando el sujeto es la persona humana.

- La investigación cualitativa no busca la generalización, sino que es ideográfica y se caracteriza por estudiar una situación concreta (pp. 90 -91).

### **Características del enfoque cualitativo dentro de esta investigación**

Dentro de la investigación que se realiza, el enfoque cualitativo presenta las siguientes características:

- 1) Los objetos de estudio son principalmente los y las docentes y director (a) de la institución y en segunda instancia los estudiantes.
- 2) Se utilizarán instrumentos abiertos “no estructurados”, como la revisión documental y la entrevista semiestructurada para la obtención de datos.
- 3) Se realizará un análisis subjetivo de la información recolectada, que permita una interpretación certera de la situación.
- 4) La investigación está concentrada en un análisis de acciones presentes en el propio contexto y realidad del grupo docente, el director (a) y los estudiantes.
- 5) Los objetos de estudio (el grupo docente, director (a) y estudiantes) facilitarán los datos en forma verbal, mediante su opinión y percepción de los fenómenos presentes en la institución.
- 6) Al estar analizando los fenómenos desde la percepción del grupo docente, director (a) y estudiantes se está desarrollando de manera holística. Es decir, se toma en cuenta la percepción u opinión de los tres elementos principales que forman parte de la problemática y se analizar como un todo.

### **Método: cuantitativo, cualitativo y explicativo, fenomenológico**

La metodología cualitativa se refiere, entonces, a procedimientos que posibilitan una construcción de conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos (Krause, 1995, p.21).

**Tabla 2***Métodos de investigación*

<b>Método cuantitativo</b>	<b>Método cualitativo</b>	<b>Método etnográfico</b>	<b>Método fenomenológico</b>	<b>Método Hermenéutico-dialéctico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planteamiento del problema</li> <li>▪ Construcción de un modelo teórico.</li> <li>▪ Deducción de consecuencias particulares.</li> <li>▪ Prueba de las hipótesis.</li> <li>▪ Introducción de las conclusiones en la teoría (Mora, 2005, p.89)</li> </ul>	<p><b>Fase Pre-activa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El qué, el por qué y el para qué de la investigación</li> <li>▪ Nuestras preconcepciones</li> <li>▪ Nuestras creencias, prejuicios, tradiciones</li> <li>▪ Fundamentos ontológico-axiológicos</li> <li>▪ Fundamentos epistemológicos</li> <li>▪ Fundamentos metodológicos</li> <li>▪ Primera aproximación teórica</li> <li>▪ Dimensión temporal y espacial</li> <li>▪ Recursos y tiempo</li> <li>▪ A quién o quiénes van dirigidos los resultados y recomendaciones</li> <li>▪ Selección del lugar y negociación de entrada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enfoque inicial exploratorio y abierto ante el problema a investigar.</li> <li>▪ La y el etnógrafo son muy sensibles al modo como se introducen en una situación: “Negociación de la entrada”</li> <li>▪ La investigadora o el investigador planean su investigación sobre lo que se va a estudiar problema o pregunta generadora</li> <li>▪ Se elaboran interrogantes que se desprenden del problema o pregunta generadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>I Etapa previa</b></li> <li>▪ Clarificación de supuestos</li> <li>▪ <b>II Etapa descriptiva</b></li> <li>▪ Elección del procedimiento y la técnica apropiada,</li> <li>▪ Recolección de datos.</li> <li>▪ Elaboración de la descripción protocolar</li> <li>▪ <b>III. Etapa estructural</b></li> <li>▪ Hacer una lectura general de la descripción de cada protocolo de la etapa descriptiva</li> <li>▪ Delimitar las unidades temáticas naturales</li> <li>▪ Determinar el tema central de cada unidad temática</li> <li>▪ Expresar el tema central en lenguaje “científico”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La observación participante</li> <li>▪ La entrevista a profundidad o cualitativa</li> <li>▪ Las historias de vida, historia oral</li> <li>▪ El análisis de experiencias</li> <li>▪ Los grupos de discusión. (Gurdián. 2007)</li> </ul>

- 
- Visita preparatoria o indagatoria
  - Preselección del método a utilizar
  - Fase Interactiva**
    - Diario de campo, bitácora, registros
    - Selección definitiva del método
    - Selección de técnicas de recolección y análisis
    - Selección de sujetos actuantes
    - Fichero o registro de evidencias
    - Observaciones
    - Recolección de la información
    - Entrevistas
    - Análisis de evidencias documentales
  - Fase Post-activa**
    - El primer análisis de la información: Organización, sistematización de la información
    - Elaboración de categorías
    - Identificación de patrones
    - Reflexión crítica
- acerca de la cultura del grupo objeto de estudio, con la certeza que se tendrá sucesivas oportunidades de precisar, redefinir y hasta reorientar, si es del caso, el estudio.
- El proceso de investigación es flexible y no existe un esquema rígido.
  - Las técnicas para la obtención de la información son básicamente la observación participante, los diarios de campo, las experiencias autobiográficas, las grabaciones y las filmaciones.
  - Pone mayor énfasis en la observación y la entrevista.
- Integrar todos los temas centrales en una estructura descriptiva.
  - Integrar todas las estructuras particulares en una estructura general
  - Realizar una entrevista-encuentro final con las y los sujetos actuantes.
  - **IV.Etapa cooperativa y dialógica**
  - Discusión de los resultados (Gurdián. 2007)
-

- 
- El primer análisis, discusión e interpretación de los resultados
  - La socialización del primer análisis
  - El segundo análisis de la información
  - La primera propuesta de conclusiones y recomendaciones
  - La socialización de conclusiones y recomendaciones
  - y recomendaciones
  - La elaboración del informe
  - La discusión del informe
  - La divulgación y publicación del informe. (Gurdián. 2007, pp.170-171)
  - Uso de técnicas múltiples e intensivas.
  - Pone énfasis en la interrelación holista y ecológica.
  - Se esfuerza por comprender los eventos y los significados que tiene para quienes están en ese medio.
  - Participación intensa de la o el investigador en el medio a estudiar.
  - Interesa la descripción amplia de los fenómenos estudiados, para interpretarlos, explicarlos, evaluarlos o transformarlos.
- 

*Nota:* Gurdián (2007) y Mora (2005)

## **Los métodos desde esta investigación**

### **Método cualitativo**

- Primeramente, desde que se acogió el qué, el por qué y el para qué de la investigación, el cual se realizó pensando en desarrollar una investigación que permita un aporte de mejora tanto a la institución como a la persona estudiante.
- Cuando se hizo escogencia de los objetos de estudio, los cuales corresponden a personas.
- La elaboración de la categoría y el subcategoría de análisis, las cuales corresponden a acciones de comportamiento humano.
- La revisión teórica sobre los distintos enfoques y sus características.
- La escogencia de los instrumentos para la recolección de información como entrevistas y revisión documental (análisis de los fundamentos epistemológicos).

### **Método etnográfico**

- Corresponde a la elaboración de interrogantes como preguntas generadoras que llevarán la entrevista a las demás preguntas que guiarán la entrevista.
- El proceso de investigación es flexible y no existe un esquema rígido.
- Las técnicas para la obtención de la información son básicamente la entrevista semi estructurada y la revisión documental.

### **Método fenomenológico**

- Elección del procedimiento y la técnica apropiada para la recolección de datos.
- Determinación de las categorías de análisis como temas centrales de la investigación.
- Al realizar el análisis, integrar todos los temas centrales en una estructura descriptiva.
- Discusión de los resultados.

### **Método hermenéutico-dialéctico**

- La entrevista a profundidad o cualitativa que se realizará con los directivos, docentes y alumnos.
- El análisis de experiencias con los directivos, docentes y alumnos en el CONED.

## Fases de la investigación

El proceso de investigación es el medio mediante el cual se puede conocer, interpretar y comprender alguna problemática de la realidad. En la investigación cualitativa, este proceso conlleva distintas etapas que según Monje (2011) “no tienen un principio y final claramente delimitados, sino que se superponen y mezclan unas con otras, pero siempre en un camino hacia delante en el intento de responder a las cuestiones planteadas en la investigación.” (p.33).

Desde esta perspectiva, Martí (2002), expone las siguientes etapas y fases en el proceso de la investigación acción participativa (IAP):

### Tabla 3

#### *Etapas y fases de una Participativa (IAP)*

---

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

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

---

#### ***Primera etapa. Diagnóstico***

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

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

---

#### ***Segunda etapa. Programación***

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

8. Trabajo de campo (entrevistas grupales a la base social).
-

- 
9. Análisis de textos y discursos.
  10. Entrega y discusión del segundo informe.
  11. Realización de talleres.
- 

***Tercera etapa. Conclusiones y propuestas***

Negociación y elaboración de propuestas concretas.

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

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

---

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

Conforme con lo anterior, el autor expone cinco etapas y trece fases que dentro de la investigación del CONED se adaptarán de la siguiente forma:

***Tabla 4***

*Etapas y fases de la IAP aplicados al estudio en el CONED*

<b>ETAPA</b>	<b>FASE</b>	<b>ACCIONES</b>
<b>ETAPA BASE</b> "Pre-investigación"	<b>FASE 1</b> "Detección de áreas de mejora"	1. Identificación de posibles problemáticas o síntomas, dentro de la institución. 2. Análisis del contexto del CONED, sede Cartago. 3. Consulta a docentes y administrativos institucionales, como un acercamiento a la problemática.
	<b>FASE 2</b> "Planteamiento de la Investigación"	4. Delimitación de la problemática. 5. Negociación en la institución para el desarrollo de la propuesta. 6. Elaboración del proyecto de investigación.
	<b>FASE 3</b> "Constitución del grupo IAP"	7. Se determina la población docente, la dirección y los estudiantes como la población participante en la IAP.
	<b>FASE 4</b> "Recogida de información"	8. Se elaboran instrumentos cualitativos (revisión documental, entrevistas semiestructurada).
<b>ETAPA 1</b>		

---

“Diagnóstico”	<b>FASE 5</b> “Trabajo de Campo”	9. Se visita la institución y se realiza una revisión de documentos oficiales presentes en la institución y entrevistas con el personal docente, administrativo y algunos estudiantes.
<b>ETAPA 2</b> “Programación”	<b>FASE 6</b> “Análisis de información recopilada”	10. La información se analiza a través de una triangulación de datos en contrastación con la teoría que le fundamenta.
<b>ETAPA 3</b> “Conclusiones y propuestas”	<b>FASE 7</b> “Construcción de la Propuesta”	11. Elaboración de la propuesta de Liderazgo desde la Gestión Educativa, para ser desarrollada en el CONED.
	<b>FASE 8</b> “Elaboración del Informe Final”	12. Elaboración de conclusiones y entrega del proyecto escrito en su versión final y oficial.

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

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

#### **Fase número 1. “Detección de áreas de mejora”**

Partiendo del conocimiento del investigador, como parte del equipo de trabajo del CONED, sede Cartago, se busca identificar señales o indicios de posibles problemáticas dentro de la institución.

#### **Fase número 2. “Planteamiento de la Investigación”**

En la segunda fase, se realiza una delimitación de la problemática y se solicita a la institución los permisos y su anuencia a participar de este proceso investigativo. Además, se elabora la propuesta a partir del objetivo de fortalecer las competencias de la persona estudiante del CONED, desde el liderazgo, en la gestión educativa a través de acciones que favorezca el desarrollo académico y humano de la persona estudiante.

#### **Fase número 3. “Constitución del grupo IAP”**

En esta fase se determina que la población docente, la dirección y los estudiantes del CONED, sede Cartago, serán los participantes activos del proceso investigativo.

#### **Fase número 4. “Recogida de información”**

En la fase cuatro, se diseñan y elaboran instrumentos que respondan a la investigación cualitativa, tal como la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas para los participantes del proceso.

#### **Fase número 5. “Trabajo de campo”**

En el siguiente apartado, se analiza la información a través de una triangulación de datos y a la vez se realiza una en contrastación con la teoría que le respalda.

#### **Fase número 6. “Análisis de la información recopilada”**

En esta fase de la investigación, se procede a elaborar la propuesta de gestión educativa que permita su aplicabilidad en la institución como insumo para la mejora continua de la gestión realizada en esta.

#### **Fase número 7. “Elaboración del informe final”**

Como fase final del proceso se realizan las conclusiones y se elabora un informe final del proyecto.

#### **Técnicas e instrumentos de investigación**

El proceso de recolección de datos para una investigación, se lleva a cabo mediante la utilización de métodos e instrumentos, los cuales se seleccionan según se trate de información cuantitativa o cualitativa. (Monje, 2011, p. 133). Algunos de los métodos utilizados son directos, tal como las entrevistas o la observación, las cuales son desarrolladas *in situ* por el investigador; mientras que otros son indirectos, como en el caso de los cuestionarios. Según el método que se utilice, dependerá de los objetivos planteados, el diseño de la investigación y la disponibilidad del personal y los recursos económicos. (Monje, 2011).

Como factor importante, Monje (2011) plantea que, dentro de la metodología para la recolección de datos, la intención del investigador debe ser producir información cuantitativa válida para medir, con cierto grado de exactitud, los fenómenos o el deseo de profundizar en la comprensión de estos, desde el punto de vista cualitativo.

## **Revisión documental**

El análisis de contenido se considera una técnica "indirecta" que consiste en analizar la realidad social a través de la observación y el estudio de los documentos que se crean o producen en ella. (Monje, 2011, p.157). Es un método que permite descubrir la significación de un mensaje, ya sea este un discurso, una historia de vida, un artículo de revista, un memorando, etc. Es decir, es un procedimiento que permite recopilar y clasificar los distintos elementos de la información en categorías, con el fin de hacer aparecer de manera adecuada su sentido. (Monje, 2011).

Gómez (citado en Monje (2011, p. 157) menciona que la revisión de un documental como técnica de investigación posee las siguientes características:

1. Corresponde a una técnica indirecta, porque se tiene contacto con los individuos solo a través de los documentos de los cuales se puede extraer información.
2. Estas producciones pueden ser: escrita, oral, imagen o audiovisual.
3. Los documentos pueden haber sido constituidos por una persona, por ejemplo, las cartas personales, las novelas o un diario íntimo. También por un grupo de personas, como en el caso de las leyes o los textos publicitarios.
4. El contenido puede ser no cifrado, es decir, las informaciones que contienen los documentos no se presentan bajo la forma de números sino ante todo de expresiones verbales.
5. Es posible una deducción cualitativa o cuantitativa. En este sentido, los documentos pueden ser analizados con el objeto de cuantificar o en la perspectiva de un estudio cualitativo de elementos singulares o los dos a la vez.

## **Entrevista semiestructurada**

Las entrevistas semiestructuradas “se efectúan mediante conversaciones y en medios naturales. Su objetivo es captar la percepción del entrevistado, sin imponer la opinión del investigador” (Monje, 2011, p.149), es flexible y abierta. Este, parte del problema, los objetivos y las variables para la elaboración de preguntas, modifica el orden, la forma de conducir las preguntas o su formulación, según las diversas situaciones y características particulares del contexto de estudio. (Monje, 2011)

Tabla 5

Cuadro de categorías

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	DEFINICIÓN	INTERROGANTES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	POBLACIÓN
<b>Acciones de Gestión desde el liderazgo de la educación a distancia.</b>  <b>"...el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en- con para la comunidad." (SEO, S.f. Citado en García, Hernández, Santos &amp; Fabila, 2010, p. 3).</b>	1. La función docente	1. Acciones de diseño de cursos, elaboración de materiales didácticos y la facilitación, seguimiento y atención de los estudiantes. (UNED, 2004, p.20).	(Ver anexo 1)	Revisión documental	Directora
	2. La producción de materiales.	2. Los procesos de producción, respeto de los derechos de autor, integración de equipos de diseño, determinación de costos y, la permanencia en el tiempo de un material (UNED, 2004, p.20).	¿Cómo gestiona? ¿Para que gestiona? ¿Cómo evalúa la gestión?	Entrevista semiestructurada	Docentes
	3. La organización.	3. Debe favorecer la inducción y el desarrollo profesional en educación a distancia, en esquemas participativos y de autoaprendizaje, y promoverse con esquemas de motivación. (UNED, 2004, p.21).	¿Quién gestiona?		
	4. La renovación de los procesos y la logística.	4. Se requiere un mayor aprovechamiento de las herramientas tecnológicas, para apoyar la labor académica (UNED, 2004, p.21).	¿Cómo gestiona?	Entrevista semiestructurada	
	5. Los procesos de evaluación.	5. Estos procesos, en particular el envío, anotación y respuesta a los trabajos del estudiante, pueden exigir medios de			

	6. La autoevaluación de programas y procesos.	comunicación masivos y más ágiles. (UNED, 2004, p.21).			
		6. Exigen estructuras de organización y comunicación en todas las instancias institucionales. (UNED, 2004, p.21).			
<b>Desarrollo de competencias académicas en las personas adultas.</b>  <b>Acciones desde la gestión educativa que permitan fortalecer la "las condiciones básicas de aprendizaje escolar." (Charria et al. 2011, p.141).</b>	7. Autoconcepto y autoestima.	7. Desarrollo de un auto concepto positivo y una autoestima alta. (UNED, 2004, p.10).			
	8. Vinculación a la situación vital.	8. Aprendizaje centrado en los problemas, tareas, necesidades de cada individuo. (UNED, 2004, p.10).	¿Qué enseña? ¿Cómo enseña? ¿Para qué enseña?	Entrevista semiestructurada	Docentes
	9. Integración de experiencias formativas.	9. Integración de experiencia pasada y la actual experiencia de formación.	¿Qué motiva al alumno? ¿Cómo evalúa el proceso de aprendizaje?		
	10. Participación activa	10. Participación del estudiantado a través de actividades que potencian habilidades, destrezas o estrategias para el desarrollo del aprendizaje (UNED, 2004, p.10).			
	11. Motivación interna	11. Si las motivaciones internas, que permiten mejores condiciones para el proceso de aprendizaje. (UNED, 2004).			
		12. Utilización de representaciones y conocimientos que se han construido en la	¿Cómo estudia?		Estudiantes

---

12. Conocimiento previo	experiencia previa del alumno como instrumentos para obtener el aprendizaje.	¿Para que estudia? ¿Cómo se siente al estudiar?
13. Asimilación	13. Vínculo que se logra establecer entre el nuevo aprendizaje y lo ya sabido por el alumno. (UNED, 2004).	¿Qué enseñan los docentes? ¿Cómo enseñan los docentes?
14. Condiciones del aprendizaje significativo	14. Significa que para que el aprendizaje sea significativo, deben cumplirse dos condiciones: los contenidos tengan una estructura lógica y la motivación y la actitud asimilar los contenidos (UNED, 2004, p.10).	
15. Aprender a aprender	15. Significa que el estudiante sea capaz de realizar aprendizajes significativos por si solo en una amplia gama de situaciones y circunstancias. (UNED, 2004).	
16. Autoconcepto	16. Componente de la autoestima, y su relevancia en los procesos de aprendizaje es clave porque distingue a la persona de entre las demás. (Ramírez, 2013).	
17. Experiencia	17. Vivencias cotidianas como base para adquirir nuevos conocimientos que el ser humano requiere de los elementos de su entorno para construir su realidad. (Ramírez, 2013).	

---

- 
- |                                 |      |  |
|---------------------------------|------|--|
| 18. Orientación al aprendizaje  | al   | 18. Consiste en la premisa de que el adulto vive un proceso de aprendizaje constante, presupone una necesidad del adulto en ser competitivo con base a sus necesidades. (Ramírez, 2013).                 |
| 19. Preparación del aprendizaje | del  | 19. Entendida como el incentivo que tiene para emprender un proceso formativo. (Ramírez, 2013).  |
| 20. Motivación para aprender    | para | 20. Principio rector en todo proceso andragógico, dado que el adulto toma decisiones a partir de su estado emocional, de modo que nunca renuncia a su naturaleza como ser humano. (Ramírez, 2013, p.14). |
- 

*Nota:* Elaboración propia.

## **Sujetos de información**

Barrantes (citado en Segura, 2016, p.36) define que “los sujetos son todas aquellas personas físicas o corporativas que brindarán la información”, por lo que los sujetos seleccionados para la presente investigación son miembros de la comunidad educativa del CONED, sede Cartago específicamente los estudiantes, los docentes y la coordinadora de la sede.

## **Fuentes de investigación**

Hernández Sampieri *et al.* (citado en Segura, 2016, pp. 36-37) las fuentes de información son “instancias de donde surgen las ideas de investigación, como materiales, 37 escritos, audiovisuales, teorías, conversaciones, creencias, entre otros”.

## **Fuentes de información: primarias y secundarias**

### **Fuentes primarias**

De acuerdo con Danhke (citado Hernández Sampieri *et al.* (2006, p. 66) las

Fuentes primarias (directas): constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de estas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en Internet, etc.

En el caso de la presente investigación, las fuentes primarias corresponden a la información brindada por los sujetos de investigación (los estudiantes, los docentes y la coordinadora de la sede del CONED) a través de entrevistas semiestructuradas y observaciones.

### **Fuentes secundarias**

Según Danhke (citado en en Hernández Sampieri et al. (2006, p. 66) las fuentes secundarias: Son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados

En la presente investigación, las fuentes secundarias corresponden a los documentos como libros, tesis, revistas e investigaciones especializadas sobre la gestión educativa.

**Tabla 6***Diagrama de Gantt (cronograma)*

		2019												2020											
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep			
Capítulo I	Titulo																								
	Planteamiento del problema																								
	árbol de problemas																								
	Justificación																								
	Antecedentes																								
	Objetivos																								
	Contexto de la investigación																								
Capítulo II	Marco teórico																								
Capítulo III	Tipo de Investigación																								
	Paradigma de la investigación																								
	Enfoque de la investigación																								
	Métodos de investigación																								
	Fases de la investigación																								
	Técnica e instrumentos de investigación																								
	Cuadro de categorías																								
	Sujetos de información																								
	Fuentes de investigación																								
	Diagrama de Gantt																								
Capítulo IV	Análisis de la información																								
	Conclusiones y recomendaciones																								
Capítulo V	Propuesta educativa																								

*Nota:* Elaboración propia. (Romero, 2019).

## **Capítulo IV**

### **Análisis de la información**

#### **Triangulación de la información**

En la actualidad, la necesidad de garantizar la validez y confiabilidad de los procesos de investigación, han llevado a la creación de guías y recomendaciones de cómo establecer y determinar objetivamente si un estudio está bien estructurado (Benavides, 2005). Por lo tanto, en el siguiente apartado se presenta el análisis de los datos mediante una triangulación de la información, como medio para fortalecer la calidad y confiabilidad de la presente investigación. Esta comprende un estudio del fenómeno desde distintos ángulos (entrevistas y revisión documental) y la contratación de la información a la luz de teorías que responden a cada una de las categorías de investigación.

#### **Acciones de gestión desde el liderazgo de la educación a distancia**

Las acciones de gestión educativa hacen referencia a las actividades y procesos que se realizan dentro de una institución educativa y que hacen posible las operaciones de su funcionamiento.

Al respecto, la Coordinadora (Directora) de la Sede de Cartago menciona que el estar al frente de una institución educativa como directora implica, sin excepción alguna, que hay que apegarse a lo que está normado por ley y en el caso del CONED, por la naturaleza y esencia de la institución, esta debe apegarse a los principios propuestos en el Modelo Pedagógico de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), a las normativas y lineamientos vigentes del Ministerio de Educación Pública y al convenio firmado por ambas instituciones para el desarrollo de los procesos educativos de la educación para jóvenes y adultos a distancia.

Además, considera que es responsabilidad de cualquier funcionario en un contexto educativo gestionar acciones en función del bienestar de los estudiantes, “nosotros somos un

medio y el estado deposita en nosotros la responsabilidad de su bienestar” (P. Céspedes, comunicación personal, 18 de octubre del 2019).

Como cualquier institución en el CONED, se desarrolla una evaluación de los procesos cada periodo lectivo, esta se realiza desde la sede central a través del “cronoconed”, una especie de calendario de actividades generales. Este se revisa al finalizar cada semestre para conocer los logros de la sede, lo cual permite evaluar y dar seguimiento a los procesos internos que se desarrollaron. La evaluación es fundamental para hacer un reconocimiento de metas y objetivos cumplidos, así como de las fortalezas y debilidades de la institución, es una herramienta que le permite al gestor mejorar su misión. Por la naturaleza del CONED, la mayoría de los procesos que se realicen están sujetos a lo establecido en la sede central y debe ser obedecido desde todas las sedes, principalmente en lo que atañe a la parte académica. No es posible generar mayores cambios desde la sede, ya que parte de la política institucional es que todos los estudiantes deben recibir las mismas oportunidades y en las mismas condiciones.

En la actualidad, con los cambios del MEP se motiva a los funcionarios a innovar en el proceso didáctico, a contextualizar lo más posible el currículo educativo, por lo que si surgen ideas entre el personal que se puedan implementar para la mejora de la gestión o del procesos de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes, se solicita la autorización para implementarlo a nivel interno y después, si esta brinda resultados positivos, se comparten la ideas o recursos con la sede central, para que sean replicados en las otras sedes. Al ser una institución que desarrolla una oferta educativa a distancia, muchas de las gestiones en la sede están orientadas a promover la implementación de herramientas o medios tecnológicos que apoyen la labor del educador y promuevan el desarrollo de habilidades en los estudiantes.

La elaboración del material es otro aspecto importante dentro de las acciones de gestión educativa a distancia, ya que al trabajar de manera colegiada y a distancia, los recursos deben ser claros, responder al nivel educativo del estudiante y al programa de asignatura actual, así como de acceso para toda la población estudiantil. En el CONED, la responsable de este proceso es la Sede Central, mediante la coordinadora académica y los coordinadores de área se encargan de sistematizar la elaboración de materiales como libros, pruebas, vídeos tutoriales, etc., que respondan a los programas educativos vigentes y las

necesidades educativas de la población estudiantil. Desde la sede de CONED Cartago, tanto la dirección como el cuerpo docente realizan observaciones a cualquier material elaborado y se comunican de manera oportuna a la Sede Central como retroalimentación para una mejora futura. Asimismo, se motiva constantemente al personal a participar en la elaboración de materiales para el desarrollo del aprendizaje a distancia.

En relación con las acciones de gestión en el CONED, los docentes coinciden en que por la naturaleza de esta institución, es el Ministerio de Educación Pública y la Universidad Estatal a Distancia mediante el convenio firmado y a través de la persona coordinadora general y la persona coordinadora en cada sede, quienes fungen como los responsables de la gestión administrativa que se realiza. Como cuerpo docente “también hay responsabilidad en liderar los procesos de gestión educativa a nivel local, sin embargo las decisiones de gestión propiamente recaen en quien tenga a cargo el puesto para tal fin” (A. Gómez, 2019, comunicación personal, 10 de octubre del 2019), en el caso propio de la sede del CONED Cartago es la coordinadora administrativa quien está a la cabeza de la estructura organizacional, por lo que posee el compromiso de dirigir, guiar, planificar y orientar el rumbo de la institución según las metas y objetivos propuestos.

Desde la opinión de los educadores, actualmente, la gestión realizada en la institución se ha ejecutado a través de reuniones de personal, circulares, consejos de profesores y correos electrónicos, mediante los cuales se distribuye, coordina, organiza y a la vez se supervisa la labor docente y la parte administrativa. De forma general, el personal considera que esta gestión realizada hasta el momento es buena, se ejecuta a la luz del convenio firmado por el MEP y la UNED y de las principales necesidades de los estudiantes.

Mediante la revisión documental, se observó acciones administrativas como la realización de circulares firmadas y selladas dirigidas al personal y las personas estudiantes. También constan actas de reuniones con cada departamento, con los profesores (as) y con el coordinador (a) de cada departamento donde se evidencia una planificación semestral de actividades orientadas al desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje según el área académica correspondiente de cada docente. Así como, actas de seguimiento de la labor realizada por el comité de evaluación durante el segundo semestre del año 2019.

A la vez, es importante señalar que dentro de esta revisión documental no existe en la actualidad un plan de trabajo propio de la institución, además no se observan sugerencias ni comunicación del personal docente hacia la dirección ni ninguna evidencia de apoyo por parte de la UNED y el MEP en cuanto a la actualización y fortalecimiento pedagógico del personal docente ante la nueva política curricular. Tampoco se evidencia proyección de la institución hacia la comunidad u otras organizaciones ni la participación activa en actividades que fortalezcan la democracia institucional. Solamente se observó la presencia de fotografías de la participación estudiantil en el Festival Estudiantil Nocturno de Cartago (FENOC) y el acto cívico conmemorativo al 15 de septiembre.

La educación a distancia como una oferta educativa nace en Costa Rica a partir de programas por correspondencia que brindaba la *Hemphill Schools*, alrededor del año 1952 desde su sede en los Estados Unidos (Torres y Castillo, 2006, p.318) y luego surgió el programa radiofónico el “maestro en casa”, ambos proyectos marcaron el inicio de la educación a distancia en el país con el fin de alfabetizar a la población joven y adulta, además de brindar mejores oportunidades sociales y profesionales a los ciudadanos. “La educación a distancia es una modalidad de estudio o proceso de formación independiente, mediada por diversas tecnologías, con la finalidad de promover el aprendizaje sin limitaciones de ubicación, ocupación o edad de los o las estudiantes” (Ámbito de la Educación, 2016, párr.1). Es una oferta educativa autodirigida por la persona estudiante, quien es el que planifica, organiza su tiempo, materiales didácticos y la asistencia a la tutoría para responder a las exigencias de las asignaturas o cursos (Ámbito de la Educación, 2016). Esta forma de estudio que se caracteriza por la ausencia física de los docentes, la utilización de distintos medios tecnológicos de información y comunicación (como el material impreso, material digital, material audiovisual, recursos informáticos, entre otros materiales y medios), para la instrucción y la interacción entre profesores y estudiantes y estudiantes entre sí (Ámbito de la Educación, 2016, párr. 2).

Las instituciones que desarrollan modelos educativos a distancia se caracterizan por ser multiculturales, la presencia de individuos de diferentes regiones, culturas y naciones que trabajan a través de medios digitales hace que esta deba poseer un alto grado de coordinación dentro de toda la organización (Vela, Ahumada y Guerrero, 2015, 133). Por lo tanto, para los

autores Vela, Ahumada y Guerrero (2015) su diseño y desarrollo debe estar basado en una concepción sistémica, donde todos los componentes del proceso educativo se interrelacionan y trabajan juntos hacia un bien común. Desde esta perspectiva, Simonson, Smaldino, Albright & Zvacek (citado en en Vela, Ahumada y Guerrero, 2015, p.133) mencionan que “en educación a distancia, una estructura sistémica debe buscar siempre una relación entre sus partes: el docente, el estudiante, el contenido, el método, el medio ambiente, el material, la tecnología y el proceso de evaluación”, elementos clave dentro de una gestión y administración educativa para alcanzar las metas y objetivos propuestos, además de brindar un proceso educativo de calidad y en igualdad de oportunidades para todos los miembros.

En cuanto a la administración de la educación a distancia, los autores Vela, Ahumada y Guerrero (2015) mencionan que “puede considerarse como un proceso que permite alcanzar metas en una organización que oferte servicios y productos satisfaciendo la demanda en aprendizaje en línea” (p.133). Esto significa que la calidad del proceso educativo está relacionado a una adecuada administración de la tecnología como base del desarrollo de la educación a distancia. Para Graf (citado en Vela, Ahumada y Guerrero (2015), las principales funciones administrativas son:

...planificar para establecer metas, planes y procedimientos; organizar el proceso de asignación de tareas y ejecución de las mismas; seleccionar y ubicar al personal en los cargos apropiados acorde a sus competencias; influenciar o guiar las actividades en la dirección apropiada para la maximización de la productividad, y auditar para medir el rendimiento de la organización (p.133).

Según Silvio (2004) el concepto de gestión “consiste en planificar, conducir, monitorear, evaluar y controlar un conjunto interdependiente de actividades y tareas para la toma decisiones y la solución de problemas con miras a lograr determinados objetivos”. (p.23). Por lo tanto, la gestión educativa “es el estudio de la organización del trabajo de campo de la educación” (Botero 2007, p.22).

De ahí, que se puede hacer distinción entre gestión y administración, donde la gestión es la totalidad de los procesos y la administración es una parte de ellos, principalmente en relación con el manejo de los recursos. Por lo que una buena administración es fundamental para la buena gestión (Botero, 2007).

Dentro de las instituciones de educación a distancia, las gestiones que se realizan son más complejas que en los modelos presenciales, ya que la educación a distancia “posee una especificidad propia y su evaluación no puede reducirse a los mismos criterios que la educación no-virtual presencial” (Silvio, 2004, p.23). De igual forma, los procesos de gestión siempre están orientados a “lograr los objetivos relacionados con mantener y mejorar la calidad de un sistema educativo a distancia” (Silvio, 2004, p.23).

Para el autor, lo importante en una buena gestión es poder mantener y mejorar continuamente la calidad del proceso educativo y para lograrlo solo se puede hacer evaluando los programas educativos que gestiona, ya que “la evaluación proporciona los elementos necesarios para monitorear permanentemente el desarrollo de los programas educativos y su mejoramiento, al saber cuánto y cómo se han desviado de sus objetivos y de las necesidades de los usuarios” (Silvio, 2004, p.23). Esta acción se logra solo desde una gestión y liderazgo comprometidos con la evaluación y autoevaluación de los procesos de forma constante y permanente.

Por lo tanto, la tarea de los líderes de la educación a distancia es introducir y difundir la educación a distancia en la sociedad, procurar su alta calidad, mantenerla y mejorarla a través del tiempo (Silvio, 2004). Con la ayuda del personal de la institución, deberán en primera instancia, evaluar las condiciones en las cuales se va a introducir, por ejemplo, las características de la población objetivo; las características de la innovación y las etapas de adopción estimadas (Silvio, 2004, p.30).

También es importante “tener presente que los actores y usuarios más importantes son los estudiantes” (Silvio, 2004, p.30), los cuales son los beneficiarios directos del proceso educativo que se gestione en la educación a distancia. Para Silvio (2004) “los estudiantes y la calidad del aprendizaje que han realizado y de los conocimientos que han adquirido, son la medida última y definitiva de la calidad de la educación a distancia” (p.30). Es decir, son los estudiantes jóvenes y adultos los principales clientes de este innovador modelo educativo, por lo tanto, la gestión administrativa y pedagógica debe estar encaminada en satisfacer la distintas necesidades, expectativas y aspiraciones en materia de aprendizaje, por consiguiente, su permanencia en el sistema.

Las ofertas de educación a distancia son, en consecuencia, programas multiculturales, mediante los cuales se logra atender a una diversidad de estudiantes, por lo que sin duda se requiere un liderazgo y una gestión especialmente dinámica, adaptativa y proactiva. (Silvio, 2004). Es decir, un liderazgo y una gestión que anteceda a los posibles conflictos y, en consecuencia, prevenga y ejecute las acciones pertinentes. Esta no es una labor individual dentro de una organización, sino “un trabajo en equipo de varios líderes de un mismo segmento de población y de otros segmentos, al igual que otros actores que no ejerzan liderazgo, pero cuyas acciones, pensamientos y sentimientos puedan influir” (Silvio, 2004, p.33)

A partir de lo analizado, acciones de gestión realizadas en el CONED desde la parte administrativa responden según la teoría, a un trabajo desarrollado en función principal de la comunidad educativa, en atender sus necesidades y características. A pesar de no existir evidencia de que la institución responda a un modelo educativo propio, el convenio que existe entre el MEP y la UNED permite que la gestión educativa que se lleva a cabo dentro de la sede de Cartago se desarrolle desde los lineamientos establecidos en ambas instituciones. Sin embargo, a simple vista parece ser complicado, dado que el MEP responde principalmente a las modalidades educativas presenciales y la UNED a una modalidad a distancia. En el CONED, ambas se articulan, por ende, el proceso educativo es más enriquecedor. Según Levy (1997) (citado en Silvio, 2004) “el aprendizaje virtual debe articularse con el no virtual, no de una manera fija e inmutable, sino flexible y variable según las necesidades y situaciones” (p. 21). De esta forma, todas las modalidades educativas se encuentran en igualdad de condiciones, tanto los profesores como los estudiantes pueden enseñar y aprender en ambientes virtuales, espacios y tiempos similares, lo que permite aprender y enseñar de manera más flexible (Silvio, 2004).

Según este autor, “la articulación educativa es un factor importante de calidad de la educación virtual y a distancia” (Silvio, 2004, p. 21). Es decir, la acción de gestión que se lleva a cabo en el CONED, desde las normativas del MEP y la UNED responden a un proceso educativo a distancia de calidad, pues integra tanto la modalidad presencial como la virtual, al ser de esta manera una oferta educativa articulada.

## **Desarrollo de competencias académicas en las personas adultas**

El desarrollo de competencias académicas en la persona adulta hace referencia al perfeccionamiento de las habilidades como trabajo en equipo, técnicas para el estudio a distancia, empoderamiento personal, seguridad personal y habilidades blandas que ayuden al adulto a autogestionar su proceso de aprendizaje a distancia. Al respecto, los docentes mencionan que por la oferta educativa que se desarrolla en el CONED, el desarrollo de competencias debe ser, primeramente, gestionado por los coordinadores de área, quienes realizan los materiales académicos como cronogramas, libros, materiales de apoyo, guías, entre otros. Esto se debe a que, al ser educación a distancia, no todos los estudiantes asisten a tutorías, por lo tanto, los materiales deben responder a que el estudiante pueda desarrollar su aprendizaje de manera autónoma.

Lo anterior es apoyado en el Modelo Pedagógico de la UNED, el cual establece que el sistema educativo a distancia utiliza diferentes medios de comunicación para cumplir la labor educativa. Por ello, en coherencia con el diseño curricular de un plan o programa de estudio de un curso o asignatura se debe evidenciar:

- a) La integración de los diferentes medios para el logro de los objetivos de aprendizaje,
- b) que su producción es el resultado de un equipo interdisciplinario de académicos,
- c) las actividades que favorecen la interacción en sus diferentes dimensiones (estudiante-objeto de conocimiento, estudiante-estudiante, estudiante-universidad, estudiante consigo mismo), con la finalidad de que la decodificación del mensaje educativo explícito en ella sea el correcto (UNED, 2004, p. 14).

Es decir que la planificación de unos cursos o asignatura en la oferta educativa a distancia comprende la elaboración de materiales académicos acordes a los contenidos, contexto y habilidades de la persona estudiante. Por consiguiente es fundamental que personal profesional de CONED de forma general diseñe y planifique materiales didácticos, escritos en un lenguaje sencillo y claro, congruentes con los programas nacionales, con actividades y solucionarios, que permitan que el estudiantado gestione su propio proceso de

aprendizaje desde su hogar y que además todo material elaborado responda a los lineamientos vigentes en el MEP.

En esta misma línea Padula (2003) menciona que los “materiales para esta metodología didáctica están pensados, diseñados, estructurados y desarrollados para el aprendizaje sin contacto directo entre el profesor y el alumno y del diálogo didáctico entre los contenidos y el estudiante” (p.2).

Por lo tanto, el material elaborado para el estudiantado del CONED debe contener una diferenciación entre la parte teórica y la parte práctica, para que la comunidad aprendiente pueda identificar qué hacer durante el proceso, Padula (2003) le llama diferenciación entre los “contenidos conceptuales” y los “contenidos procedimentales”. Los primeros provienen de textos de manufactura propia, de bibliografía o de antologías de autores diversos; mientras que los segundos corresponden a propuestas de acción respecto de qué, cuándo y cómo hacer lo recomendado.

Después de las consideraciones en cuanto a la elaboración de los materiales didácticos, los entrevistados consideran que, posteriormente, es el cuerpo docente el responsable de fortalecer estas competencias en el estudiantado a través del acompañamiento educativo y la ejecución de diferentes estrategias metodológicas que permitan relacionar los conocimientos previos del estudiantado con los contenidos temáticos de la población educativa que asiste a las tutorías presenciales o virtuales. El acompañamiento debe ser visto como la mediación pedagógica intencionada, porque es el profesorado el que puede estar al lado del estudiantado en los diferentes momentos del proceso educativo. Prieto Castillo y Gutiérrez Pérez (citado en Puerta Gil, 2016). Por lo tanto, es él quien posee la capacidad de promover en la comunidad aprendiente la tarea de construirse y apropiarse del mundo.

Por lo que llama poderosamente la atención que al consultarle al personal docente del CONED que enseñan en el aula, durante la tutoría, la mayoría coincidió en mencionar su área académica específica, ninguno menciona actividades para el fortalecimiento de habilidades blandas, el trabajo en equipo, el empoderamiento personal, las estrategias para que la población estudiantil pueda guiar su proceso de aprendizaje en su hogar. Lo que hace evidente una necesidad de potenciar en el cuerpo docente este tipo de habilidades de

liderazgo para que sean transmitidas a través del acompañamiento que el profesorado brinda a la comunidad aprendiente.

En esta línea, Puerta Gil (2016) menciona que “la educación es una acción de acompañamiento constante para posibilitar y potenciar las capacidades del otro” (p.3), por lo que debe existir acompañamiento educativo que posibilite el fortalecimiento de competencias requeridas en el estudiantado que les permita guiar su proceso de aprendizaje de manera autónoma.

Para García – Pérez y Mendía (2015) el acompañamiento educativo del profesorado “contribuye con sus competencias y bagaje experiencial al itinerario de crecimiento personal y social de las personas y grupos en el proceso educativo” (p.44), el cual gracias a su formación académica y a su experiencia de vida “aporta su crítica constructivista, su trayectoria y su empatía para estimular al grupo y al individuo a que construya su propio proyecto” (García – Pérez y Mendía , 2015,p.44) de aprendizaje.

En la misma línea, Puerta Gil (2016) indica que el acompañamiento comprende el propósito de la acción pedagógica que enriquece el proceso de enseñanza – aprendizaje. Es una acción educativa intencionada que se fundamenta en la cercanía, en la disposición para afectar y dejarse afectar por el otro, teniendo como horizonte primordial la potencialización de sus capacidades (Puerta Gil, 2016, p.4). Este es un proceso en el cual se educa a través de una relación profesorado – estudiantado de calidad, donde existe interés, entusiasmo, motivación y comunicación recíproca en un ambiente de respeto y donde el estudiantado es el protagonista del proceso educativo Mendía 2013, (citado en García – Pérez y Mendía 2015, p.44).

En cuanto a las respuestas de los estudiantes, para esta categoría se evidencia un gran esfuerzo de parte de la población estudiantil, la mayoría explica que debió haber iniciado sus estudios secundarios para poder superarse y mejorar sus condiciones laborales. Se muestra una satisfacción generalizada en cuanto a la metodología de enseñanza del cuerpo docente, explican que cada uno tiene una forma particular para enseñar su materia y personalidades distintas, pero que ellos se han logrado adaptar, ya que han sentido que la tutoría es un elemento fundamental, porque les ayuda a entender mejor los contenidos del libro.

Es general, la posición del estudiantado en que el profesorado del CONED a través de la tutoría desarrolla los contenidos temáticos del libro haciendo uso de distintas estrategias (esquemas, juegos, presentaciones etc.) y en algunos casos le motivan a seguir adelante. Un poco más escasa fue la opinión de los entrevistados en cuanto a la formación de valores u otras habilidades para el desarrollo del aprendizaje individual en su hogar. A partir de lo anterior, se puede observar que el estudiantado de la sede de CONED, Cartago mira el espacio educativo como una gran oportunidad de crecimiento académico para mejorar a corto plazo sus condiciones laborales.

Para Pagano (2008), los sistemas de educación a distancia son metodologías que se enfocan en la individualización del aprendizaje gracias a la flexibilidad que la modalidad brinda. Son, además, sistemas educativos que capacitan a los alumnos para aprender a aprender y aprender a hacer, lo cual promueve en el estudiantado autonomía en cuanto al manejo del tiempo, espacio, ritmo y capacidades de cada individuo.

También, la autora plantea que en “la educación a distancia fomenta el trabajo individual, pero contando con el apoyo institucional, cuya finalidad es la de guiar, motivar, facilitar y evaluar al alumno en su aprendizaje” (Pagano, 2008, p.2). Es decir, la función del profesorado dentro de la tutoría presencial favorece la interacción y socialización en el espacio del aula, aspecto mencionado por los estudiantes entrevistados, los cuales expresan la seguridad que sienten cuando los tutores les explican los contenidos teóricos, ya que ciertos temas se consideran difíciles de comprender al estudiarlos solos.

Según García Areitio (citado en Pagano ,2008), la palabra tutor hace referencia a la figura de quien ejerce protección, la tutela de otra persona menor o necesitada. Por lo tanto, en un sistema a distancia como el aplicado en el CONED, la característica del tutor “es la de fomentar el desarrollo del estudio independiente, es un orientador del aprendizaje del alumno aislado, solitario y carente de la presencia del docente habitual” (p. 3), lo que hace su empleo fundamental, tanto en la parte académica como en la de enseñar al estudiantado a adquirir la autonomía en su proceso de aprendizaje. Consecuentemente, es significativo mencionar que

“el tutor debe poseer suficientes conocimientos de las materias que tutela, y dominio de las técnicas apropiadas para el desarrollo de las diferentes formas de tutorías” (Pagano, 2008, p. 3),

De esta manera, se puede observar que la figura del profesorado es necesaria para orientar y dar guía en los procesos educativos a distancia, ya que, a pesar de existir apoyo a través de diferentes herramientas tecnológicas virtuales, las características de esta población y los conocimientos base que poseen hacen necesario el acompañamiento de un profesional que los oriente y les brinde seguridad en el proceso de aprendizaje. Es importante recordar que la población educativa del CONED es adulta, los cuales poseen diferencias en cuanto a sus necesidades, intereses, motivaciones y creencias, así como un factor predominante que es la experiencia y los conocimientos previos. Su trabajo académico es individual, el “docente-tutor debe ser capaz de detectar, diagnosticar y manejar adecuadamente los distintos estilos y ritmos de aprendizaje de sus alumnos, asesorándolos en la organización personalizada de su recorrido curricular” (Pagano, 2008, p. 3).

## **Conclusiones**

La gestión administrativa que se realiza en la sede del CONED Cartago responde a una gestión articulada entre la sede central y el Ministerio de Educación Pública, lo cual hace que algunas decisiones no se puedan tomar de manera autónoma en la sede, sin embargo, el trabajo articulado que se realiza entre las tres instituciones, donde se integra tanto el modelo presencial como el modelo a distancia dentro de su quehacer académico, la convierte en una institución con un gran potencial para brindar oportunidades educativas de calidad a una población creciente en el país.

En cuanto a la gestión educativa realizada, se refleja un personal docente con una buena preparación para el abordaje del currículo, sin embargo, se muestran algunas deficiencias en el desarrollo y potencialización de habilidades como el trabajo en equipo, empoderamiento personal, motivación y estrategias pedagógicas para el aprendizaje autónomo, las cuales son necesarias de fortalecer para la gestión de un proceso de enseñanza

de calidad que le brinde a la comunidad aprendiente todas las herramientas necesarias para construir su aprendizaje y sobre todo que fortalezca su calidad humana.

El trabajo educativo realizado en el CONED corresponde a una gestión educativa compartida, por una parte el docente que realiza su labor en la tutoría y contexto de aula y la plataforma para el caso virtual y por otra parte están los materiales académicos que en su mayoría son realizados o al menos supervisados por los coordinadores del área académica en la sede central, lo que implica que el profesorado debe realizar su gestión educativa a partir del material brindado, ya que las pruebas son colegidas y basadas en el texto elaborado para cada asignatura.

### **Recomendaciones**

Establecer mecanismos de alianza con el Centro Universitario de la UNED en Cartago que permitan que el Centro Universitario integre al CONED como parte de este y, por consiguiente, con los mismos derechos en cuanto al uso de las instalaciones y los recursos disponibles para los estudiantes.

Es evidente la falta de apoyo de parte de la Universidad Estatal a Distancia al CONED, por lo que es importante que desde la gestión se realicen acciones administrativas, se toquen puertas en busca de un mayor respaldo de parte de la universidad para que esta comparta en mayor medida los recursos económicos, académicos y tecnológicos con los que cuenta para apoyar tanto la gestión docente como los procesos de aprendizaje del estudiantado, aún más en la actualidad con la situación de crisis por la pandemia del Covid - 19, donde el componente educativo virtual y a distancia deberá implementarse con mayor pertinencia en las diferentes Sedes del CONED.

Desarrollar el proyecto “Esculpiendo liderazgos”, un modelo de gestión educativa para la formación de formadores de adultos, cuyo objetivo principal es potencializar el liderazgo a través del trabajo en equipo, técnicas para la educación a distancia, empoderamiento personal, seguridad personal y habilidades blandas del profesorado de la sede de CONED, Cartago.



# Esculpiendo Liderazgos

*Detrás de un Educador Exitoso hay  
Estudiantes con Futuro*

*Xiomara Esmeralda Romero Navarro  
2020*

## Índice

<b>I. Introducción</b>	<b>113</b>
<b>II. Necesidades</b>	<b>115</b>
<b>III. Actividades</b>	<b>115</b>
<b>IV. Habilidades de Liderazgo</b>	<b>116</b>
<b>V Gestión educativa</b>	<b>117</b>
5.1. El seguimiento de lineamientos tanto del MEP como de la UNED	117
5.2. Desconocimiento de la educación a distancia y la andragogía	118
5.3. Uso de materiales didácticos específicos para la oferta educativa a distancia	118
5.4. La resistencia al cambio	118
5.5. Los recursos disponibles para el proceso	119
5.6. Los instrumentos de evaluación colegiados	119
5.7. Lineamientos para la educación virtual en secundaria	119
5.8. Comunicación deficiente con los coordinadores de área de la sede central	119
<b>VI. Justificación teórica del proyecto</b>	<b>120</b>
<b>VII. Esculpando Liderazgos un proyecto de innovación educativa</b>	<b>125</b>
<b>VIII. Objetivos</b>	<b>127</b>
8.1. Objetivo general	127
8.2. Objetivo específicos	127
<b>IX. Interesados del proyecto</b>	<b>129</b>
<b>X. Alcance del proyecto</b>	<b>129</b>
<b>XI Factores, características y activos del proyecto</b>	<b>129</b>
<b>XII Resultados (metas)</b>	<b>130</b>
<b>XIII Resultados a entregar</b>	<b>131</b>
<b>XIV. Limitaciones y exclusiones</b>	<b>132</b>
<b>XV Riesgos presentes</b>	<b>132</b>
<b>XVI. Metas intermedias (hitos del proyecto)</b>	<b>132</b>
<b>XVII Presupuesto</b>	<b>133</b>
<b>XVIII Involucrados</b>	<b>133</b>
<b>XIX. Requerimientos para la aprobación</b>	<b>133</b>
<b>XX. Administrador del proyecto</b>	<b>133</b>
<b>XXI Autorización para la ejecución del proyecto</b>	<b>133</b>
<b>XXII Ciclo de vida del proyecto</b>	<b>133</b>
<b>XXIII. Proceso para la gestión del proyecto</b>	<b>134</b>
23.1. Fase 1. Inicio.	134
23.2. Fase 2. Planeación	136
23.3. Fase 3. Ejecución.	141

	111
23.4. Fase 4. Monitoreo y control.	141
23.5. Fase 5. Cierre	145
<b>XXIV Gestión del alcance del proyecto</b>	<b>146</b>
24.2. Validación del alcance del proyecto	147
24.3. Recopilar requisitos para el alcance del proyecto	147
24.4. La EDT - Estructura de desglose del trabajo WBS	158
24.5. Controlar el alcance del proyecto	158
24,6 Aspectos fuera del alcance del proyecto	158
<b>XXV Gestión del tiempo del proyecto</b>	<b>160</b>
25.1 Planificar la gestión del cronograma	160
25.2 Controlar el cronograma	160
<b>XXVI Controlar el cronograma</b>	<b>164</b>
26.1 Planificar la gestión de costos	164
26.2 Estimar los costos	165
<b>XXVII. Gestión de la calidad del proyecto</b>	<b>167</b>
27.1 Entregable número 1	168
27.2 Entregable número 2	168
27.3. Entregable número 3 - 6	169
27.4. Entregable número 7	169
27.5 . Entregable número 8	169
<b>XXVIII. Gestión de los recursos humanos del proyecto</b>	<b>170</b>
<b>XXIX. Gestión de las comunicaciones del proyecto</b>	<b>174</b>
<b>XXX. Gestión de los riesgos del proyecto</b>	<b>178</b>
30.1 Planificar la gestión de riesgos	178
<b>XXXI Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</b>	<b>181</b>
<b>XXXII Gestionar la participación de los interesados</b>	<b>190</b>
32.1 Plan de gestión de los interesados	190
32.2 Control de los interesados	191
<b>Referencias</b>	<b>192</b>
<b>XXXII Estrategia de comunicación</b>	<b>216</b>
<b>XXXV. Justificación</b>	<b>216</b>
<b>XXXV. Objetivos</b>	<b>220</b>
<b>XXXV. Objetivo general</b>	<b>220</b>
<b>XXXV. Objetivos específicos</b>	<b>220</b>
<b>XXXVI. Publico meta</b>	<b>222</b>

	112
36.1. Análisis del público meta	222
36.2. Definición del público meta	223
<b>XXXVII. ¿Qué voy comunicar?</b>	<b>224</b>
<b>XXXVIII. Definición del mensaje que voy a comunicar</b>	<b>225</b>
38.1. Dale tu mano: Ellos nos necesitan	225
38.2. Educadores exitosos – estudiantes con futuro	225
<b>XXXIX Evaluación de la Estrategia de Comunicación</b>	<b>229</b>
<b>XL Referencias</b>	<b>230</b>

## Capítulo V

### Proyecto “Esculpiendo Liderazgos”

#### I. Introducción

Un proyecto consiste en una planificación organizada de actividades orientadas al cumplimiento de metas y objetivos para alcanzar un producto o servicio. Su gestión corresponde al “uso de una combinación de herramientas y técnicas derivadas de buenas prácticas y estándares internacionales para asegurar el logro de los objetivos específicos (resultado, producto o servicio) del proyecto dentro del tiempo (cronograma)” (Siles y Mondel, 2018). Además, se caracteriza por cumplir en este periodo diferentes etapas de inicio, seguidas de las intermedias y etapas finales, las cuales se vinculan entre sí para el logro del resultado único, el cual puede ser tangible o intangible (Guía del PMBOK®, p.3), según la naturaleza del proyecto estas fases se determinan según las necesidades, características y el contexto en el que se lleve a cabo.

De acuerdo con Lavín y Del Solar (2000) un proyecto educativo es un “instrumento orientador de la gestión institucional que contiene, en forma explícita, principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración” (p.36), cuyo propósito es fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje, considerando las necesidades, demandas y el contexto de la institución escolar, con la finalidad de lograr a futuro cambios positivos para la comunidad educativa.

El Colegio Nacional a Distancia (CONED) es una institución de educación formal que surge en Costa Rica de un convenio existente entre la Universidad Estatal a Distancia y el Ministerio de Educación Pública para brindar una oferta de educación a distancia para jóvenes y adultos que no han concluido la secundaria. En la actualidad, el CONED funciona en trece sedes a lo largo y ancho del país, las cuales trabajan de manera sistematizada con la

sede central ubicada en San José y a la luz del cumplimiento de los lineamientos de la UNED y el MEP.

La comunidad aprendiente del CONED, corresponde particularmente a ciudadanos laboralmente activos que necesitan culminar su secundaria para mantener o mejorar sus condiciones laborales, así como para personas con el deseo de romper paradigmas sociales y demostrarse a sí mismos y a sus familias que a pesar de su edad pueden cumplir su sueño de culminar su educación secundaria. Es así como un escultor es capaz de tallar en un trozo de piedra o de madera una obra de arte, de igual manera en la andragogía el educador es un escultor humano capaz de modificar y reestructurar un conociendo empírico y hacer de la comunidad aprendiente ciudadanos con una nueva visión del mundo. De esta manera *“Esculpiendo liderazgos”* es un proyecto orientado a potenciar las competencias académicas de la colectividad educativa del Colegio Nacional de Educación a Distancia, desde la gestión que ejerce el grupo docente.

El propósito de la siguiente propuesta educativa, es que la comunidad aprendiente del CONED desarrolle habilidades relacionadas con el autoconocimiento así como de autorregulación de su aprendizaje a la luz de la misión, valores metas y principios pedagógicos de la institución. Esta propuesta pedagógica consiste en una serie de actividades de carácter académico que se gestionan desde la administración de la institución y se ejecutan en conjunto con el personal docente y administrativo, esto con el fin de proporcionar a los docentes herramientas que favorezcan el desarrollo de una pedagogía que atienda las necesidades y características de la población aprendiente en un contexto educativo tan particular como la educación a distancia.

El presente proyecto nace a partir de las conclusiones y recomendaciones que surgieron del trabajo de investigación realizado en el Colegio Nacional de Educación a Distancia, sede Cartago y se origina desde la problemática de ¿cómo potenciar las competencias académicas en la persona adulta del CONED, sede de Cartago, desde la docencia? A partir este se evidenciaron necesidades como:

## **II. Necesidades**

1. Instrucción del personal docente y administrativo sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje en la educación de adultos y a distancia.
2. Implementación de estrategias de mediación pedagógicas por parte del grupo docente que potencialice el liderazgo, el trabajo en equipo, las técnicas para la educación a distancia, el empoderamiento personal, la seguridad personal y las habilidades blandas en su población estudiantil.
3. Apertura de espacios de convivio y motivación para la comunidad aprendiente.
4. Implementar un espacio físico como punto de reunión y estudio para la comunidad aprendiente.
5. Mayor apoyo de parte de la gestión de la UNED en cuanto a facilitar o proveer recursos tecnológicos y de apoyo académico.

## **III. Actividades**

- 3.1.** Taller de inducción para que los colaboradores del CONED conozcan el modelo “Esculpiendo liderazgos”.
- 3.2.** Taller de trabajo en equipo para el mejoramiento del liderazgo educativo y así generar herramientas para el trabajo en clase.
- 3.3.** Taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar métodos para la mediación del proceso educativo.

- 3.4. Taller sobre empoderamiento y seguridad personal para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar técnicas para el trabajo en el aula.
- 3.5. Dos talleres sobre habilidades blandas para el fortalecimiento de la gestión educativa y así generar estrategias para la mediación pedagógica en la educación de adultos a distancia.
- 3.6. Dos talleres sobre ética en el liderazgo educativo en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en la educación de adultos a distancia.
- 3.7. Una feria pedagógica institucional donde participe el profesorado del CONED e invitados para la promoción de proyectos educativos innovadores y así compartir ideas entre colegas.
- 3.8. Una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica (*Microsoft Teams*), para el acompañamiento educativo y así fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje, mediante cápsulas informativas, materiales virtuales para el desarrollo del autoconocimiento, mensajes de recordatorio de actividades programadas, entre otras que apoyen la gestión a distancia.
- 3.9. Encuesta semestral a los docentes y estudiantes mediante la herramienta de edición de datos *Limesurvey*, para la medición del impacto del proyecto en la sede del CONED Cartago.

#### **IV. Habilidades de liderazgo**

Al analizar las habilidades de liderazgo presente en el profesorado de la sede del CONED en Cartago, se observa un liderazgo autoritario y a la vez orientado solo a la

realización de la tarea del aula, es decir, desde la parte académica el grupo docente es muy bueno en lo que hace. Sin embargo, hace falta hacia la comunidad aprendiente la promoción de habilidades para el auto conocimiento, el autoaprendizaje, la autoevaluación, el trabajo en equipo, la comunicación y el uso adecuado de la tecnología. Situación que evidencia un poco de desconocimiento por parte de algunos docentes del modelo pedagógico de la UNED que aunque no está establecido oficialmente como el modelo educativo del CONED, la educación para adultos está regida por los principios que este establece. Por lo tanto, el CONED como parte de los proyectos ejecutados por la misma universidad asume su mismo modelo educativo.

Además de lo anterior, también es necesaria una sensibilización sobre el trato a la comunidad aprendiente de secundaria, ya que la comunidad de educadores de la institución es de personalidades muy fuertes y a la vez distintas, por lo que el trato que brindan al estudiantado, en ocasiones, llega a herir susceptibilidades en la persona adulta, lo que provoca en algunos casos la desmotivación e indisposición de la colectividad educativa. De manera tal que evitan aclarar dudas por temor.

Lo anterior, sumado a algunas situaciones de carácter egocéntrico y rivalidad de parte del grupo docente, ya que se dedica a desarrollar su labor de manera individual con una interacción mínima entre sí. Es decir, existe una gran dificultad en la sede para la integración del personal y el trabajo en equipo, situación que a futuro puede afectar a la comunidad aprendiente también.

## **V. Gestión educativa**

Desde la gestión educativa que el grupo de docentes realiza en el CONED de la sede de Cartago, se observa un poco afectada por distintos factores propios de la naturaleza de la institución, por ejemplo:

### **5.1. El seguimiento de lineamientos tanto del MEP como de la UNED**

Por su naturaleza, tanto la gestión administrativa como la gestión educativa del CONED están orientadas al cumplimiento de los lineamientos de la UNED y del MEP, lo que hace que el grupo de docentes en ocasiones no tenga claro cuáles debe cumplir o cuáles no. En general, la mayoría de docentes conocen con mayor propiedad los lineamientos del

MEP, pero de no de la misma manera los de la UNED, lo que genera un poco de confusión y duda dentro del cuerpo docente, especialmente cuando se reincorporan nuevos compañeros y compañeras a la institución.

### **5.2.Desconocimiento de la educación a distancia y la andragogía**

La educación a distancia y la andragogía son ofertas educativas que no constituyen parte de los currículos básicos de formación docente (salvo aquellas de especialidad) en la universidades, por lo que el profesorado carece en cierta forma de las bases metodológicas para la guía pedagógica que en ambos procesos educativos debe llevarse a cabo. Este desconocimiento, unido a que la mayoría de docentes trabajan durante una jornada con adolescentes, ocasiona que en algunos casos no se realice la separación entre los distintos niveles de edad.

### **5.3. Uso de materiales didácticos específicos para la oferta educativa a distancia**

Dado que el CONED funciona de manera híbrida (virtual y presencial), donde el proceso educativo está guiado por medio de materiales como: libros, guías, vídeo tutoriales, blog educativos y además el apoyo de una tutoría semanal no obligatoria, estos deben cumplir con lo propuesto en los programas oficiales del MEP, lo que en algunos casos no sucede debido que el programa nacional de cada asignatura está pensado para un contexto presencial. Por lo tanto, la elaboración de materiales para la oferta educativa a distancia es compleja y en algunos casos existen vacíos en esta, lo que dificulta la labor del docente en el aula.

Unido a esto, actualmente, los cambios en los programas nacionales para cada asignatura conllevan la elaboración de libros o materiales que sufren una secuencia en la complejidad de conocimientos que deben ser construidos a partir de habilidades, lo que hace difícil la labor del docente cuando recibe alumnos con veinte o más años de haber terminado la primaria.

### **5.4. La resistencia al cambio**

El docente CONED, en la sede de Cartago no es exclusivo de la institución, por lo general trabaja en el colegio formal de día y por la noche completa en el CONED su jornada laboral. Por consiguiente, el cansancio y la diversidad de formas de aprendizaje, en ocasiones, provoca que no exista la disponibilidad del grupo de educadores para cambiar sus

metodologías tradicionalistas o incluir otros aspectos relacionados con las habilidades de autogestión para fortalecer en la comunidad aprendiente un aprendizaje autónomo y autorregulado.

### **5.5. Los recursos disponibles para el proceso**

Existe una gran limitación de recursos tanto de infraestructura como académicos y tecnológicos para que el docente pueda realizar una gestión acorde a las necesidades y características de la comunidad aprendiente.

### **5.6. Los instrumentos de evaluación colegiados**

La gestión educativa en materia de evaluación que realizan los docentes en el CONED está regulada por tres pruebas y tres tareas semestrales, las cuales están elaboradas de forma colegiada, a partir de un cronograma establecido al inicio de cada periodo. Cada semestre, tres sedes tienen la responsabilidad de elaborar las tareas y otras tres sedes las pruebas, instrumentos que se aplican en todas las sedes del CONED, situación que limita la gestión docente, ya que está en la obligatoriedad de seguir al pie de la letra el cronograma y, en algunos casos, los instrumentos difieren un poco de lo establecido en el cronograma. Además, ante alguna apelación por parte del estudiante, quien debe resolverla es el docente de la sede, situación que genera disconformidad, dado que no hay en el MEP nada que regule aún la prueba colegida.

### **5.7. Lineamientos para la educación virtual en secundaria**

El CONED es la única institución en el país que aplica la educación virtual en secundaria, por lo tanto, no existe un reglamento que normalice su funcionamiento, por lo que existe mucho desconocimiento en el grupo de docentes de cómo guiar la gestión. Sin embargo, a pesar de las dudas y dificultades, existe la disponibilidad y la buena voluntad de los docentes por aprender.

### **5.8. Comunicación deficiente con los coordinadores de área de la sede central**

Al trabajar de manera colegiada, los docentes dependen en gran manera de lo que gestionan los coordinadores de cada área en la sede central y, en ocasiones, la comunicación entre ambos (docente y coordinador) no es horizontal, esto hace que muchos se desmotiven

y decidan trabajar de manera autónoma, lo cual complica la gestión de aula, porque no hay un verdadero trabajo en equipo.

## **VI. Justificación teórica del proyecto “Esculpiendo liderazgos”**

Por siglos, la educación costarricense se ha desarrollado desde un sistema educativo tradicional, donde las instituciones han sido consideradas por los miembros de la organización como el espacio físico para enseñar a niños, jóvenes y adultos, es decir, donde aprende la comunidad de estudiantes, pocas veces se ha visualizado como un lugar donde los miembros de la estructura organizacional también aprenden.

Por consiguiente, *“Esculpiendo liderazgos”* se fundamenta en el enfoque de las “escuelas que aprenden”, como aquellas que mejoran su gestión a través de la comparación entre las acciones realizadas en el pasado y las actuales, valorando los efectos positivos y negativos de estas y el impacto producido a lo interno de la organización en ambos periodos de tiempo. Tal y como lo menciona Bolívar (2012) una organización que aprende “es aquella que tiene una competencia nueva, que le capacita aprendiendo colegiadamente de la experiencia pasada y presentes para procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformador” (p. 200). Es decir, la organización aprendiente desarrolla mecanismos internos y externos que le permiten analizar y evaluar sus procesos de gestión, de manera que se adquieran las evidencias reales para la toma de decisiones y la mejora de los procesos organizacionales.

Para Bolívar (2000) entender a la escuela como un espacio de aprendizaje comprende construir el conocimiento a partir de dos procesos:

1. Aprender de la experiencia acumulada («memoria colectiva institucional» y «cultura organizativa»), mediante adaptaciones progresivas de nuevas ideas o propuestas.
2. Aprender de los proyectos puestos en marcha. (p. 34).

Pero hacer de una institución educativa una organización aprendiente, implica desde la perspectiva de Mitchell y Sachney (citado en Bolívar (2012) que la organización pase por tres niveles:

1. Construir una capacidad de aprendizaje a partir de interacciones individuales entre comunidades de práctica. Esta transferencia de los aprendizajes individuales es el potencial de la organización.
2. Construir una capacidad interpersonal de grupos y equipos, es decir, la especialidad individual de cada miembro es una función que pasa al grupo, por consiguiente, las labores del equipo de trabajo se distribuyen homogéneamente.
3. El aprendizaje de la organización como conjunto de todos los aprendizajes individuales, el cual se crea a partir del trabajo colaborativo entre los miembros y se convierte en una cultura de la organización que promueve el paso de aprendizajes a futuros miembros de la organización.

A partir de lo anterior, el aprendizaje organizacional es el producto de la interacción entre aprendizajes individuales presentes a lo interno de esta, lo cual es respaldado por Louis y Kruse (citado en Bolívar, 2000) quien afirma que “el aprendizaje organizativo e individual, sin duda esta interrelacionados” (p.36). Sin embargo, es importante rescatar que esta interrelación no significa que el conocimiento de la organización es la suma acumulativa de los aprendizajes individuales, sino un trabajo compartido de ideas y experiencia entre los miembros de la organización.

Para Bolívar (2012) el punto de partida es que el centro educativo esté inmerso en programas integrados y compartidos de desarrollo, ya que estos son la base para el trabajo conjunto, si no los hay no existe aprendizaje organizacional, por lo tanto, tampoco hay desarrollo de la organización.

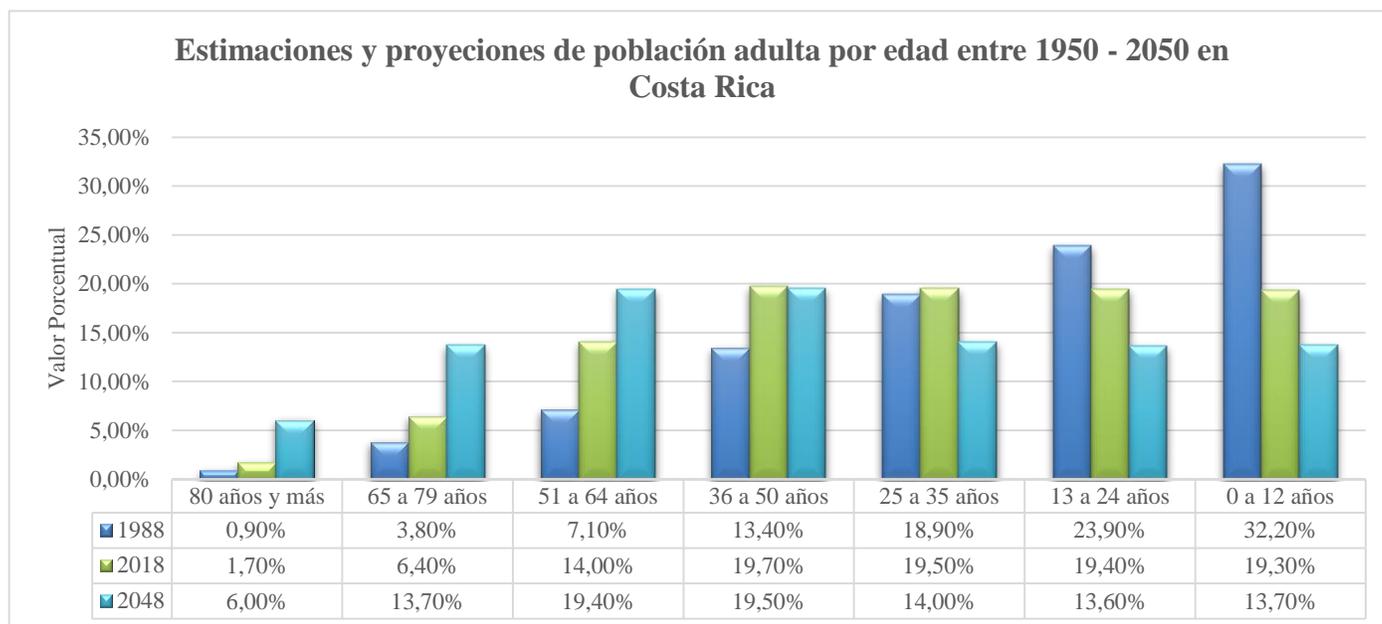
Así que, la escuela aprendiente se logra cuando se elimina el individualismo y exista un sentido de pertenencia con la institución que promueva una colaboración y trabajo en equipo entre los miembros de la institución educativa. Tal y como lo menciona Bolívar (2012) el desarrollo de la organización llega con la institucionalización por procesos internos y conjuntos de auto revisión. Labor que parte del liderazgo eficaz del directivo como agente que encabeza la estructura organizacional, la conoce y puede integrar distintas áreas o sectores, además dentro de esta investidura posee la potestad de toma de decisiones, acciones indispensables en el proceso.

En concordancia con lo anterior, Berson (citado en Bolívar (2012) mencionan que el liderazgo del directivo es fundamental en el proceso de hacer de una organización una institución aprendiente, ya que desde su posición presta apoyo contextual en esta y obtienen los recursos necesarios para que ocurra el aprendizaje, además, lo integran en todos los niveles, tanto grupal como organizacional. Asimismo, son los responsables de integrar los conocimientos nuevos y existentes en las nuevas políticas y prácticas de la organización.

Por lo tanto, ***“Esculpiendo liderazgos”*** desarrollará e integrará las habilidades y capacidades de los miembros del CONED, al promover en ellos un liderazgo para aprender a aprender junto con los estudiantes. Además, promoverá acciones para encaminar el Colegio Nacional a Distancia a ser una institución educativa modelo que represente los principios de las organizaciones que aprenden.

Asimismo, el actual proyecto fundamenta su ejecución en el X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2011, el Instituto Nacional de Estadística y Censos, (INEC) y el Centro Centroamericano de Población (CCP) de la Universidad de Costa Rica (UCR), en el cual menciona que el tamaño de la población adulta se triplicará en los próximos 40 años y pasará de 316 mil personas en el 2012 a más de 1 millón de personas en el 2050. Con este aumento, la población adulta se sobrepasará a la de niñas y niños (0-14 años) después del 2040. (INEC, 2016).

En la gráfica de la figura 1 se puede observar el aumento porcentual estimado de la población adulta para el año 2048, lo que pone en evidencia que posiblemente las aulas de secundaria serán habitadas mayormente por personas jóvenes y adultas que desean culminar su proceso educativo en la búsqueda de oportunidades para la inserción laboral.



*Figura 1.* Estimaciones y proyecciones de población por edad entre 1950 – 2050

Fuente: Realizado por Romero – Navarro (2020), a partir de la información brindada por el INEC-Costa Rica

El incremento social de personas jóvenes y adultas en los últimos años ha hecho que el Ministerio de Educación Pública (MEP) haya implementado ofertas educativas que respondan a las características y a las necesidades de esta población. Por ello **“Esculpiendo liderazgos”** se desarrollará con el profesorado de la sede de CONED, Cartago; la cual es una institución educativa que atiende a jóvenes y adultos que desean terminar su secundaria bajo la oferta educativa a distancia.

El CONED cuenta en la actualidad con una población estudiantil de 547 estudiantes según los registros actuales, de los cuales 0,36% poseen edades entre los 55 -73 años, un 14,99% entre los 41- 54 años, un 81,71% entre los 39 - 20 años y solo 2,92% tienen 18 años, se puede observar que la mayor población estudiantil corresponde a personas en el rango 20 a 54 años de edad. Adicionalmente, el rendimiento académico obtenido en el segundo

semestre del 2019 fue del 77, 96%, según el censo realizado para el informe final de este año por el CONED a la Regional de Cartago.

En cuanto a la deserción estudiantil, para los periodos del 2019 no hay datos específicos que muestren salida de estudiantes por nivel o en el transcurso del semestre, ya que por la modalidad de la institución se brinda matrícula semestral y algunos que por trabajo u otros abandonan el semestre lo vuelven a matricular en el siguiente. Datos generales de matrícula evidencian en su lugar un aumento del 16, 35 %, 83 estudiantes entre el primer y segundo semestre de este año.

Educar a un adulto es un arte y no es una tarea sencilla, pues su pensamiento, ideales y conocimientos ya están formados. Por lo tanto, la finalidad de cualquier acción dentro del quehacer educativo formal o informal debe estar orientada a ayudarlo, aprender a reordenar y reorganizar esos conocimientos empíricos, a potenciar en ellos habilidades que les permitan no solo entender los contenidos teóricos, sino además a comprender cómo estos son parte su entorno y diario vivir.

Por lo que *“Esculpiendo liderazgos”* también se apoya en la tesis que el acompañamiento educativo en la educación a distancia es una estrategia pedagógica que favorece el aprendizaje, porque la cercanía y guía del profesorado favorece que el estudiantado desarrolle poco a poco sus capacidades para aprender, permitiéndole así alcanzar el éxito académico. Además, la población estudiantil adquiere empoderamiento y seguridad que les ayuda a construirse a sí mismos y los sueños y metas que se proponga. Tal y como lo indica el doctor Puerta Gil (2016)

El acompañamiento, por tanto, es una acción educativa intencionada que se fundamenta en la cercanía, en la disposición para afectar y dejarse afectar por el otro, teniendo como horizonte primordial la potencialización de sus capacidades, de tal manera que este siga configurando y moldeando sus sueños y esperanzas. (p.4).

Es así que la guía y el acompañamiento del educador es fundamental como agente con las habilidades pedagógicas aptas para hacerlo. Lograr a través de esa cercanía que el estudiante adulto desarrolle y fortalezca las competencias que le conduzcan al éxito educativo

y, por consiguientes, acceda a mejores oportunidades laborales. Así lo respaldan los autores García-Pérez y Mendía (2015) los cuales mencionan que el profesorado “aporta su crítica constructivista, su trayectoria y su empatía para estimular al grupo y al individuo a que construya su propio proyecto” (p.44).

Este acompañamiento educativo consiste en que el profesorado, además de ser el mediador de los contenidos teóricos, debe aprovechar su proximidad para promover en el estudiantado el interés, la motivación, el trabajo en equipo, la seguridad, el empoderamiento y el entusiasmo por el proceso educativo en el que participan ambos y donde el estudiantado como el protagonista del proceso sienta que sus ideas son importantes y que cuenta con la capacidad de aprender para enfrentar las situaciones problemáticas de su entorno. Idea respaldada por la postura de (Mendía, 2013. Como se citó en García-Pérez y Mendía, 2015) quien hace referencia a que el acompañamiento es:

...un proceso en el que se educa a través de la calidad de la relación: transmitiendo interés, entusiasmo y motivación por el proyecto compartido; conviviendo y comunicándose en un ambiente de respeto y libertad; cediendo el protagonismo a quienes están viviendo desde dentro su proceso educativo para que se sientan valorados, capaces y en posesión de un papel social relevante y transformador. (p.45).

Por lo tanto, toda acción que se realice para potenciar competencias en el profesorado fortalece su gestión educativa y consecuencia una mejora en el proceso de enseñanza – aprendizaje y las habilidades de sus estudiantes para aprender y resolver problemas de su entorno.

## **VII. “Esculpiendo Liderazgos” un proyecto de innovación educativa**

La innovación consiste en “la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad (Schnarch, 2017, p.170). Para el autor lo esencial de la innovación es su aplicabilidad, llevar el producto al mercado para que otras personas disfruten del mismo (Schnarch, 2017). En la misma línea Morales, (2014), como se citó en Schnarch, (2017) menciona que para

considerar una idea como innovadora, esta debe tener tres elementos esenciales: ser nueva, única y diferente; resolver una necesidad, crear valor, estar alineada con una estrategia creando ventaja competitiva (p. 170).

Para Molina (2014) en el campo educativo y curricular el término innovación corresponde a nuevas ideas, inventos o proyectos que se desarrollan para mejorar o enriquecer la práctica (p. 317). La innovación curricular es un proceso muy complejo, pero a la vez se ejecuta de forma permanente orientado a analizar los diferentes métodos de enseñanza, las competencias o habilidades de la persona estudiante, programas académicos, entre otros factores, todo esto con la finalidad de la mejorar la calidad del proceso educativo. De esta forma Molina (2014) considera que las innovaciones curriculares poseen las siguientes características:

- Procuran la transformación de las prácticas pedagógicas.
- Constituye un proceso de formación que atiende un pasado, un presente, y un futuro.
- Son experiencias, que por su trayectoria e impacto pueden validarse, sistematizarse y transfiriese a otras instituciones educativas.
- Son una alternativa pedagógica que mejora la eficiencia, equidad y calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Son una estrategia de formación tanto para el docente como para el alumno y no un fin en sí mismas.
- Las buenas innovaciones deben evolucionar para ser incorporadas en el currículo formal.
- Para concretarlas se requiere: una idea que tenga como objetivo mejorar las cosas, docentes dispuestos a llevarlas adelante y las condiciones institucionales requeridas para desarrollarlas.
- Implican cambios en las cosas, las personas y las instituciones (p.330)

Como una innovación curricular *Esculpiendo Liderazgos* posee muchas de las características anteriormente citadas. Busca resolver la necesidad de potencializar competencias académicas en los formadores de la educación a distancia, con la finalidad de promover la eficiencia, equidad y calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje, de esta

forma permite dar valor agregado al producto que reciben las y los estudiantes de parte del cuerpo docente. Es decir que como estrategia de formación beneficia a ambas partes y no posee beneficio para sí.

Además en el entendido de que “Innovar no es sólo hacer cosas distintas sino cosas mejores. Y mantener los cambios hasta tanto se haya podido consolidar una nueva cultura” (Zabalza, 2004, p.113, como se citó en Molina, 2014). El presente proyecto como un modelo de gestión educativa, procura crear un espacio para la transformación de la práctica docente en la oferta educativa a distancia en la Sede del CONED, Cartago, esperanzados en que constituya un cambio para el logro de mayores metas que permitan a la institución trascender y aporta a otras Sedes del CONED.

## **VIII. Objetivos**

### **8.1.Objetivo general**

- 8.1.1. Implementar el modelo de gestión educativa, “*Esculpiendo liderazgos*” para la formación de formadores de adultos en el Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), sede Cartago, a través de un proyecto que potencialice el liderazgo, el trabajo en equipo, las técnicas para la educación a distancia, el empoderamiento personal, la seguridad personal y las habilidades blandas.

### **8.2.Objetivos específicos**

- 8.2.1. Implementar un taller de inducción para que los colaboradores del CONED conozcan el modelo “Esculpiendo liderazgos”.
- 8.2.2. Desarrollar un taller de trabajo en equipo para el mejoramiento del liderazgo educativo y así generar herramientas para el trabajo en la clase.

- 8.2.3. Realizar un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar métodos para la mediación de proceso educativo.
- 8.2.4. Desarrollar un taller sobre empoderamiento y seguridad personal, para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar técnicas para el trabajo en el aula.
- 8.2.5. Desarrollar dos talleres sobre habilidades blandas para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en la educación de adultos a distancia.
- 8.2.6. Desarrollar dos talleres sobre ética en el liderazgo educativo en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en la educación de adultos a distancia.
- 8.2.7. Efectuar una feria pedagógica institucional, donde participe el profesorado del CONED e invitados para la promoción de proyectos educativos innovadores y compartir ideas entre colegas.
- 8.2.8. Implementar una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica (*Microsoft Teams*) para el acompañamiento educativo y así fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.
- 8.2.9. Realizar una encuesta semestral a los docentes y estudiantes mediante la herramienta de edición de datos *Limesurvey* para la medición del impacto del proyecto en la sede del CONED, Cartago.

## **IX. Interesados del proyecto**

Los interesados incluyen a la directora del CONED, sede Cartago, al grupo de café aprendiente y a los especialistas para el desarrollo de charlas y talleres.

## **X. Alcance y viabilidad del proyecto**

A través de las diferentes actividades programadas para trabajar con el grupo de docentes, se espera poder modelar una gestión y liderazgo educativo que desde la acción de la docencia permita poder alcanzar el desarrollo de competencias académicas que favorezca la motivación, el trabajo en equipo, el autoconocimiento y la autorregulación de la comunidad aprendiente. Aspectos que se espera se vean reflejados en el mejoramiento del rendimiento académico y en la minimización de la deserción de la comunidad estudiantil.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC) la población adulta se triplicará en los próximos 40 años, pasando de 316 mil personas en el 2012 a más de 1 millón en el 2050 (INEC, 2020), esto significa que en los próximos años las aulas de la educación formal estarán ocupadas en mayor parte por adultos en lugar de niños y adolescentes. Esta realidad hace que el CONED trabaje en desarrollar los mecanismos y la logística necesaria para que el MEP y la UNED destinen los recursos y normativas necesarias para el fortalecimiento del sistema educativo a distancia, ya que para lograrlo debe existir la evidencia de la necesidad y funcionalidad del sistema para la población.

Esto hace que *“Esculpiendo liderazgos”* sea un proyecto viable, ya que a pesar de que la institución no cuenta con muchos recursos económicos, este no demanda un gasto que no sea posible de solventar, además gran parte del proyecto conlleva la disponibilidad del recurso humano para la gestión de actividades, el cual está en la institución y que a pesar de las diferencias grupales, obedece las disposiciones de la dirección.

## **XI. Factores, características y activos del proyecto**

*“Esculpiendo liderazgos”* es un proyecto educativo que se desarrolla en el marco de las posibilidades de los recursos con los que cuenta el CONED en la sede de Cartago y a la luz de la misión, valores y principios que la rigen, por lo tanto, su aplicación conlleva características, factores y activos que influyen como:

En la oferta educativa a distancia que brinda el CONED se atiende a una población mayor de 18 años, el estudiante es el centro del proceso educativo, autorregula su propio aprendizaje. El docente está ausente de forma presencial, los materiales que se elaboran deben ser claros, estructurados y con un lenguaje sencillo no muy técnico, la mediación pedagógica se da de manera híbrida (una tutoría y medios virtuales).

Dentro de los factores que más influyen en el CONED están las acciones que se realizan desde las distintas dependencias como la Dirección General, la coordinación de la sede, la coordinación académica, los coordinadores de área, los docentes y los administrativos, quienes realizan una labor sistematizada para alcanzar metas y objetivos generales. Por lo tanto, la comunicación entre estos debe ser clara y fluida, de lo contrario puede afectar cualquier gestión que se realice a nivel local.

## **XII. Resultados esperados (metas)**

Mediante la aplicación del modelo de gestión “*Esculpiendo liderazgos*” se espera obtener como metas:

1. La participación del grupo docente y administrativo en un taller de inducción para que los colaboradores del CONED conozcan el modelo “*Esculpiendo liderazgos*”.
2. La participación del profesorado en un taller de trabajo en equipo para el mejoramiento del liderazgo educativo y así generar herramientas para el trabajo en la clase.
3. La participación del profesorado en un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia para el fortalecimiento de la gestión educativa y así generar métodos para la mediación del proceso educativo.

4. La participación del profesorado en un taller sobre empoderamiento y seguridad personal para el mejoramiento del liderazgo educativo y así generar técnicas para el trabajo en el aula.
5. La participación activa del profesorado en dos talleres sobre habilidades blandas para el fortalecimiento de la gestión educativa y así generar estrategias para la mediación pedagógica en la educación de adultos a distancia.
6. La colaboración y participación de los docentes en una feria pedagógica institucional, donde participe el profesorado del CONED e invitados para la promoción de proyectos educativos innovadores y así compartir ideas entre colegas.
7. La colaboración en la implementación de una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica (*Microsoft Teams*) para el acompañamiento educativo y así fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.
8. La cooperación en la realización de una encuesta semestral a los docentes y estudiantes mediante la herramienta de edición de datos *Limesurvey* para la medición del impacto del proyecto en la sede del CONED Cartago.

### **XIII. Resultados a entregar**

A través del proyecto “*Esculpiendo liderazgos*” se obtendrán los siguientes resultados o servicios:

- Un taller de inducción para los colaboradores del CONED
- Un taller sobre el trabajo en equipo
- Un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia
- Un taller sobre empoderamiento y seguridad personal

- Dos talleres sobre el fortalecimiento de las habilidades blandas
- Una feria pedagógica institucional
- Una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica (*Microsoft Teams*)
- Evaluación semestral a través de la herramienta *Limesurvey*

#### **XIV. Limitaciones y exclusiones**

Estas consisten en las restricciones que puedan existir en el desarrollo del proyecto “Esculpiendo liderazgos”, producto del contexto en el que se desarrolla. Entre ellas, se pueden suscitar las siguientes:

- Su ejecución depende de los recursos económicos de la institución y de la autorización de la Sede Central para llevarlo a cabo.
- Como plan piloto, “*Esculpiendo liderazgos*” se desarrollará en la sede de CONED, Cartago de primera instancia.

#### **XV. Riesgos presentes**

Estos responden a los conflictos que puedan surgir durante la aplicación del proyecto como, por ejemplo:

- Personal fluctuante del CONED
- No participación de todo el personal
- Falta de recurso económico
- Espacio físico reducido para realizar las actividades
- Internet limitado
- Poco personal comprometido a colaborar
- Poco apoyo de las entidades superiores de la UNED

#### **XVI. Metas intermedias (hitos del proyecto)**

Estas corresponden a momentos clave, donde el proyecto puede generar un logro importante sin que se haya culminado este, por ejemplo, que:

- Haya un avance notorio en el rendimiento académico de los estudiantes.

- Haya un aumento evidente de la matrícula por estudiantes motivados.

## **XVII. Presupuesto**

Responde a los recursos económicos que se deben invertir tomando en cuenta la ejecución de cada una de las actividades y lo que cada una integra.

*“Esculpiendo liderazgos”* puede ser desarrollado con un presupuesto aproximado de 1 280 000 colones.

## **XVIII. Involucrados**

Corresponde a los participantes de la ejecución del proyecto, los cuales hasta el momento son: el cuerpo docente y administrativo del CONED y toda la comunidad aprendiente. Además, se contará con invitados para la ejecución de los talleres y charlas.

## **XIX. Requerimientos para la aprobación**

Para la aprobación del proyecto, se requiere un documento oficial con la descripción detallada de este, los tiempos, actividades, recursos y responsables de cada una de las actividades que se llevarán a cabo.

## **XX. Administrador del proyecto**

El proyecto será administrado por el directivo de la sede del CONED, Cartago.

## **XXI. Autorización para la ejecución del proyecto**

La autorización oficial es de la Directora General del CONED de la Sede de Central.

## **XXII. Ciclo de vida del proyecto**

El ciclo de vida de un proyecto corresponde a una serie de fases o etapas por las que atraviesa un proyecto desde que inicia hasta que finaliza. Las fases, generalmente, tienen un orden secuencial; sus nombres y números son determinados en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza de este y el área en el que se desarrolla. (*Guía del PMBOK®*).

“Esculpiendo liderazgos” se aplicará en cinco fases: factibilidad, planeación o diseño, ejecución, monitoreo, control y cierre. Estas se detallan en el siguiente ejemplo de ciclo de vida del proyecto.



*Figura. 1.* Ciclo de vida de un proyecto “*Esculpiendo Liderazgo*”  
Fuente: Romero – Navarro (2020). A partir de López y Lankenau (2017)

### **XXIII. Proceso para la gestión del proyecto “Esculpiendo Liderazgos”**

#### **23.1. Fase 1. Inicio. “Elegir material para moldear y dibujar el boceto en papel”**

Corresponde a la fase de inicio del proyecto, la cual corresponde a “aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.” (*Guía del PMBOK®*, p.43).

En el proyecto “**Esculpiendo liderazgos**”, se da la identificación, definición y autorización del proyecto según se detalla las actividades presentes en la tabla uno.

Tabla 1

## Fase inicio. "Elegir material para moldear y dibujar el boceto"

Fase 1	Objetivos / Indicadores	Actividades	Recursos	Presupuesto	Calendario	Responsable	Entregable
Factibilidad	Elaboración escrita del proyecto (acta constitutiva)	Realización del Documento escrito del proyecto	Artículos Investigaciones actuales. Estado de la Nación Registros de notas del CONED. Registros de matrícula. Computadora Acceso a internet	No aplica	Enero – febrero 2021	Xiomara	Acta del proyecto
	Analizar los costos económicos aproximados del proyecto.	Análisis de costos	Investigación sobre los honorarios de profesionales para la realización de los talleres. Aproximado de costos en alimentación	No aplica	Marzo – abril 2021	Xiomara	Excel con la justificación de cada uno de los costos
	Exponer la necesidad del proyecto y su alcance, a la dirección general del CONED y a las entidades, puede aportar recursos para su ejecución.	Exposición la necesidad del proyecto, para buscar los recursos	Presentación en <i>Power point</i> .	No aplica	Marzo – abril 2021	Xiomara y directora del CONED	Aprobación de los recursos económicos.
	Solicitar el permiso a dirección general del CONED, para su aplicación y desarrollo.	Solicitud de permisos respectivos	(Humano) Reunión con la directora general del CONED	No aplica	Marzo – abril 2021	Xiomara y directora del CONED	Aprobación para la aplicación del proyecto

*Nota:* Elaboración propia

### **23.2. Fase 2. Planeación “Trasladando el dibujo al material elegido”**

Corresponde a la fase de planificación, esta corresponde a los “procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.” (*Guía del PMBOK®*, p.44).

Dentro la planificación del proyecto “*Escupiando liderazgos*” se definen las actividades, se estructura y se les asigna los tiempos, casos y responsables, además se preparan los planes complementarios para la calidad, la comunicación y los riesgos del proyecto, según se detalla en la tabla número dos:

Tabla 2

## Fase 2. Planeación

Fase	Objetivos / Indicadores	Actividades	Recursos	Presupuesto	Calendario	Responsable/ participantes	Entregables	Producto
Planeación o diseño	Elaborar un plan para la comunicación de proyecto.	Elaboración un plan para comunicar el proyecto.	Computador a Internet.	No aplica	Enero – febrero 2021	Directora y Xiomara	<b>Plan para la comunicación de proyecto</b>	Plan para la comunicación de proyecto
	Elaborar un plan para la supervisión de la calidad del proyecto.	Elaboración de un plan para la supervisión de la calidad del proyecto.	Computador a Internet.	No aplica	Marzo – abril 2021	Directora y Xiomara	<b>Plan para la supervisión de la calidad del proyecto.</b>	Plan para la supervisión de la calidad del proyecto.
	Elaborar un plan para el análisis de riesgos del proyecto.	Elaboración un plan para el análisis de riesgos del proyecto.	Computador a Internet.	No aplica	Marzo – abril 2021	Directora y Xiomara	<b>Plan para el análisis de riesgos del proyecto.</b>	Plan para el análisis de riesgos del proyecto.
	Solicitar el permiso a dirección general del CONED, para su aplicación y desarrollo.	Solicitud de permisos respectivos	(Humano) Reunión con la directora general del CONED	No aplica	Marzo – abril 2021	Xiomara y directora del CONED	<b>Aprobación para la aplicación del proyecto</b>	Documento de aprobación
	Implementar un taller de inducción para que los colaboradores del CONED conozcan el modelo “Esculpiendo Liderazgos”.	Desarrollo del taller de inducción al personal docente del CONED	Computador a Proyector Espacio físico	No aplica	Abril – mayo 2021	Directora y Xiomara	<b>Plan del Taller de inducción</b>	Cronograma detallado de la actividad
	Desarrollar un taller de trabajo en equipo para el mejoramiento del liderazgo educativo y	Un taller sobre el trabajo en equipo.	Computador a Internet Espacio físico	100 000 colones	Junio – Julio 2021	Tallerista Docentes de la institución	<b>Plan del Taller de trabajo en equipo</b>	Cronograma detallado de la actividad

	generar herramientas para el trabajo en la clase.		Alimentación Materiales (papel, marcadores, etc.) según lo solicitado por el tallerista			Coordinan: directora con apoyo de Xiomara y asistente administrativa		
<b>Planeación o diseño</b>	Realizar un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar métodos para la mediación de proceso educativo.	Un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia.	Tallerista Computadora Internet Espacio físico Alimentación Materiales (papel, marcadores, etc.) según lo solicitado por el tallerista	100 000 colones	Agosto – Setiembre 2021	<b>Tallerista</b>  Docentes de la institución  Coordinan: directora con apoyo de Xiomara y asistente administrativa	<b>Plan Taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia</b>	Cronograma detallado de la actividad
	Desarrollar un taller sobre empoderamiento y seguridad personal, para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar técnicas para el trabajo en el aula	Un taller sobre empoderamiento y seguridad personal	Tallerista Computadora Internet Espacio físico Alimentación Materiales (papel, marcadores, etc.) según lo solicitado	100 000 colones	Octubre noviembre 2021	<b>Tallerista</b>  Docentes de la institución  Coordinan: directora con apoyo de Xiomara y asistente administrativa	<b>Plan Taller sobre empoderamiento y seguridad personal</b>	Cronograma detallado de la actividad

		por el tallerista					
Desarrollar dos talleres sobre habilidades blandas, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en el en la educación de adultos a distancia.	Dos talleres sobre el fortalecimiento de las habilidades blandas.	Tallerista Computadora Internet Espacio físico Alimentación Materiales (papel, marcadores, etc.) según lo solicitado por el tallerista	160 000 colones	Febrero – marzo 2022	<b>Tallerista</b>  Docentes de la institución  Coordinan: directora con apoyo de Xiomara y asistente administrativa	<b>Planes de Dos talleres sobre habilidades blandas</b>	Cronograma detallado de la actividad
Desarrollar dos talleres sobre ética en el liderazgo educativo en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en la educación de adultos a distancia.	Dos talleres sobre la ética en el liderazgo educativo en la educación a distancia	Tallerista Computadora Internet Espacio físico Alimentación Materiales (papel, marcadores, etc.) según lo solicitado por el tallerista	160 000 colones	Abril - mayo 2022	<b>Tallerista</b>  Docentes de la institución  Coordinan: directora con apoyo de Xiomara y asistente administrativa	<b>Planes de Dos talleres Ética</b>	Cronograma detallado de la actividad
Efectuar una feria pedagógica institucional donde participe el profesorado del CONED	Una feria pedagógica institucional.	Espacio físico Manteles Mesas	150 000 colones	Junio – Julio 2022	<b>Docentes de la institución e invitados de otras sedes</b>	<b>Plan para la Feria pedagógica institucional</b>	

e invitados, para la promoción de proyectos educativos innovadores, y compartir ideas entre colegas.		Regletas Conexión a internet Reconocimientos Alimentación				Coordinan: directora con apoyo de Xiomara y asistente administrativa		Cronograma detallado de la actividad
Implementar una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica ( <i>Microsoft Teams</i> ), para el acompañamiento educativo y así fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.	Elaboración de una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica ( <i>Microsoft Teams</i> )	Computador a Acceso a internet de mayor banda	60 000 colones (solo para mejora el internet institucional)	Agosto 2022		Docentes de la institución	<b>Plan para Montaje de la herramienta tecnológica</b>	Planificación y/o organización de la herramienta escogida.
Realizar una encuesta semestral a los docentes y estudiantes, mediante la herramienta de edición de datos <i>Limesurvey</i> , para la medición del impacto del proyecto en la sede del CONED Cartago.	Realización de una encuesta sencilla y clara mediante la herramienta de edición de datos <i>Limesurvey</i> ,	Computador a Internet	No aplica	Septiembre 2022		Directora con apoyo de Xiomara.	<b>Documento Encuesta de evaluación</b>	Cuestionario elaborado.

*Nota:* Elaboración Propia

### **23.3. Fase 3. Ejecución. “Esculpir, cortar, taladrar modelar o lijar el material escogido”**

La fase de ejecución del proyecto comprende todos los “procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo.” (*Guía del PMBOK®*, p.44).

Dentro del proyecto “*Esculpiendo liderazgos*” en esta fase se desarrollarán la feria y todos los talleres planificados en periodos de tiempo determinados, además la actividad de la herramienta tecnológica se trabajará de forma paralela con las otras actividades.

### **23.4. Fase 4. Monitoreo y control. “Revisar el lugar o material donde se va a pegar la obra de arte”**

La fase de monitoreo y control del proyecto incluye los “procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.” (*Guía del PMBOK®*, p.44).

En el proyecto “*Esculpiendo liderazgos*” en esta fase es llevada a cabo por la directora de la institución y comprende la medición, comparación y avance de lo planeado, con la finalidad de realizar acciones correctivas y preventivas que permitan el alcance de los objetivos y las metas establecidas. Ambas fases están detalladas en la tabla número tres.

Tabla 3.

## Fases 3 y 4. Ejecución - Monitoreo y control

Fase	Objetivos / Indicadores	Actividades	Recursos	Calendario	Responsable/ participantes	Monitoreo y Control	Entregables	Productos
Ejecución - Monitoreo y control	Implementar un taller de inducción para que los colaboradores del CONED conozcan el modelo “Esculpiendo Liderazgos”.	Desarrollo del taller de inducción al personal docente del CONED	Computadora Proyector Espacio físico	Julio 2021	Directora y Xiomara	No aplica	<b>Diseño curricular del Taller de inducción</b>	No aplica
	Desarrollar un taller de trabajo en equipo para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar herramientas para el trabajo en la clase.	Un taller sobre el trabajo en equipo.	Tallerista Computadora Internet Espacio físico Alimentación Materiales (papel, marcadores, etc.) según lo solicitado por el tallerista	Agosto – Setiembre 2021	<b>Tallerista</b>  Docentes de la institución  Directora (coordina y administra recursos)	Reunión para dar seguimiento, identificar y documentar cambios y ver los riesgos	<b>Diseño curricular del Taller de trabajo en equipo</b>	Actas de reunión  Documento de evaluación y supervisión de la actividad
	Realizar un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar métodos para la mediación de proceso educativo.	Un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia.	Tallerista Computadora Internet Espacio físico Alimentación Materiales (papel, marcadores, etc.) según lo solicitado por el tallerista	noviembre – Diciembre Setiembre 2021	<b>Tallerista</b>  Docentes de la institución  Directora (coordina y administra recursos)	Reunión para dar seguimiento, identificar y documentar cambios y ver los riesgos	<b>Diseño curricular del Taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia</b>	Actas de reunión  Documento de evaluación y supervisión de la actividad

Ejecución - Monitorio y control	Desarrollar un taller sobre empoderamiento y seguridad personal, para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar técnicas para el trabajo en el aula	Un taller sobre Taller sobre empoderamiento y seguridad personal.	Tallerista Computadora Internet Espacio físico Alimentación Materiales (papel, marcadores, etc.) según lo solicitado por el tallerista	Febrero – marzo 2022	<b>Tallerista</b>  Docentes de la institución  Directora (coordina y administra recursos)	Reunión para dar seguimiento, identificar y documentar cambios y ver los riesgos	<b>Diseño curricular del Taller sobre empoderamiento y seguridad personal</b>	Actas de reunión  Documento de evaluación y supervisión de la actividad
	Desarrollar dos talleres sobre habilidades blandas, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en el en la educación de adultos a distancia.	Dos talleres sobre el fortalecimiento de las habilidades blandas.	Tallerista Computadora Internet Espacio físico Alimentación Materiales (papel, marcadores, etc.) según lo solicitado por el tallerista	Abril – mayo 2022	<b>Tallerista</b>  Docentes de la institución  Directora (coordina y administra recursos)	Reunión para dar seguimiento, identificar y documentar cambios y ver los riesgos	<b>Diseño curricular del Dos talleres sobre habilidades blandas</b>	Actas de reunión  Documento de evaluación y supervisión de la actividad
	Desarrollar dos talleres sobre ética en el liderazgo educativo en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en la educación de adultos a distancia.	Dos talleres sobre el Ética en la gestión educativa a distancia	Tallerista Computadora Internet Espacio físico Alimentación Materiales (papel, marcadores, etc.) según lo solicitado por el tallerista	Abril – mayo 2022	<b>Tallerista</b>  Docentes de la institución  Directora (coordina y administra recursos)	Reunión para dar seguimiento, identificar y documentar cambios y ver los riesgos	<b>Diseño curricular del Dos talleres sobre habilidades blandas</b>	Actas de reunión  Documento de evaluación y supervisión de la actividad

*Nota:* Elaboración propia

Efectuar una feria pedagógica institucional donde participe el profesorado del CONED e invitados, para la promoción de proyectos educativos innovadores, y compartir ideas entre colegas.	Una feria pedagógica institucional.	Espacio físico Manteles Mesas Regletas Conexión a internet Reconocimientos Alimentación	Junio – julio 2022	<b>Docentes de la institución e invitados de otras sedes</b>  Directora (coordina y administra recursos)	Reunión para dar seguimiento, identificar y documentar cambios y ver los riesgos	<b>Agenda de Feria pedagógica institucional</b>	Actas de reunión  Documento de evaluación y supervisión de la actividad  Fotografías de la actividad
Implementar una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica ( <i>Microsoft Teams</i> ), para el acompañamiento educativo y así fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.	Una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica ( <i>Microsoft Teams</i> )	Computadora Acceso a internet de mayor banda	Febrero – Julio 2021	Docentes de la institución  Directora (coordina y administra recursos)	Reunión para conocer progreso en la herramienta y evaluar avance	<b>Diseño curricular del Montaje de la herramienta tecnológica</b>	Actas de reunión  Documento de evaluación y supervisión de la actividad.  Revisión de la herramienta
Realizar una encuesta semestral a los docentes y estudiantes, mediante la herramienta de edición de datos <i>Limesurvey</i> , para la medición del impacto del proyecto en la sede del CONED Cartago.	Realización de una encuesta sencilla y clara mediante la herramienta de edición de datos <i>Limesurvey</i> ,	Computadora Internet		Directora con apoyo de Xiomara.	Análisis de los resultados finales, medición del impacto	<b>Diseño de Encuesta de evaluación</b>	Documentar Revisión de la herramienta

### 23.5. Fase 5. Cierre “Pulir la obra realizada, con aceite y ceras para hacerla brillar”

La fase de cierre corresponde a la etapa final del proyecto esta comprende todos los “procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo” (*Guía del PMBOK®*, p.44).

Para el cierre el proyecto “*Esculpiendo liderazgos*” se realiza un análisis de las evaluaciones las lecciones aprendidas, se entrega a la dirección general del CONED un informe con el detalle de la finalización del proyecto y un balance general de los costos económicos y humanos invertidos. Tal y como se observa en la tabla número cuatro,

*Tabla 4.*

#### *Fase 5. Cierre y entrega*

<b>Fase</b>	<b>Lecciones aprendidas</b>	<b>Balance de costos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Entregable</b>
<b>Cierre o Entregas</b>	Análisis las lecciones aprendidas a través de Evaluaciones	Excel con el balance detallado de costos económicos	Directora y Xiomara	Informe de finalización del proyecto.

*Nota:* Elaboración propia

## **XXIV. Gestión del alcance del proyecto**

### **24.1. Descripción del alcance del proyecto**

*“Esculpiendo liderazgos”* consiste en la implementación de un modelo de gestión educativa para la formación de formadores de adultos en el Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED). Este se llevará a cabo mediante cinco fases (factibilidad, planeación, ejecución, monitoreo y cierre), las cuales serán ejecutadas en la Sede Cartago e incluye la participación de doce docentes que laboran en la institución.

El presente proyecto incluye la realización de un taller de inducción para que los colaboradores del CONED conozcan el modelo *“Esculpiendo liderazgos”*, un taller de trabajo en equipo para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar herramientas para el trabajo en la clase. Además, otro taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar métodos para la mediación de este proceso. También un taller sobre empoderamiento y seguridad personal para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar técnicas para el trabajo en el aula y dos talleres sobre habilidades blandas para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en la educación de adultos a distancia.

Además, la presente iniciativa también promueve la realización de una feria pedagógica institucional, donde participe el profesorado del CONED de Cartago e invitados de otras sedes, con la finalidad de promocionar proyectos educativos innovadores y que los colegas puedan compartir ideas entre sí. También, como una técnica de acompañamiento educativa, se plantea la necesidad de elaborar una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante la herramienta tecnológica (*Microsoft Teams*) que responda a las necesidades, recursos y características de la institución.

Para finalizar, a través de *“Esculpiendo liderazgos”* se desarrollará una encuesta semestral a los docentes y estudiantes, mediante la herramienta de edición de datos *Limesurvey* para la medición del impacto del proyecto en la sede del CONED Cartago, así como para detectar debilidades y fortalezas que permitan mejorarlo a futuro y su posible replicación en otras sedes.

De tal manera que el fin de “Esculpiendo liderazgos” es potencializar en la comunidad de educadores del CONED el liderazgo educativo, el trabajo en equipo, las técnicas para la educación a distancia, el empoderamiento, la seguridad personal y las habilidades blandas, para que estas sean transmitidas a través de su gestión y acciones al estudiantado.

#### **24.2. Validación del alcance del proyecto**

La validación de un proyecto “es el proceso que consiste en formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado” (*Guía del PMBOK®*, p.94).

Por lo tanto, validar el alcance del proyecto “Esculpiendo liderazgos” incluye revisar los entregables en cada fase con la directora general del CONED, la señora MSc. Clara Santo Domingo y el patrocinador de la UNED, para asegurar de que se han completado satisfactoriamente o bien, sino se cumple con este revisar los criterios de calidad y hacer los ajustes o modificaciones para obtener de ellos su aceptación formal.

También, la validación comprende la revisión de cada uno de los entregables de parte de la directora del proyecto para analizar que cumplan con los requisitos académicos y de calidad según correspondan a cada actividad

#### **24.3. Recopilar requisitos para el alcance del proyecto**

La recopilación de requisitos para el alcance consiste en “el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto” (*Guía del PMBOK®*, p.94).

La recopilación de requisitos en el proyecto “*Esculpiendo liderazgos*” este se realiza mediante una matriz de Rastreabilidad de los requisitos del proyecto por cada una de sus fases y de los requisitos de los entregables, según se detalla en las tablas 5, 6, 7, 8 y 9.

Tabla 5.

## Matriz de rastreabilidad de los requisitos del proyecto en la fase de inicio

<b>Título del proyecto: Esculpiendo Liderazgos</b>												
<b>Director del Proyecto: directora de la sede del CONED, Cartago</b>												
<b>Institución: Colegio Nacional de Educación, Sede Cartago</b>												
Matriz de rastreabilidad de los requisitos del proyecto en la fase de inicio												
Fase	Requisito	Prioridad			Objetivo	Entregable	Estado de entregable		Validación		Responsable Validación	Cambios
		Alta	Media	Baja			Aceptable	No aceptable	Validada	No valida		
<b>Inicio</b>	Acta del proyecto	X			Elaboración escrita del proyecto (acta constitutiva)	Acta del proyecto					Directora general del CONED y el patrocinador de la UNED	
	Excel con la justificación de cada uno de los costos	X			Analizar los costos económicos aproximados del proyecto.	Excel con la justificación de cada uno de los costos					Directora general del CONED y el patrocinador de la UNED	
	Aprobación de los recursos económicos.	X			Exponer la necesidad del proyecto y su alcance, a la dirección general del CONED y a las entidades, puede aportar recursos para su ejecución.	Aprobación de los recursos económicos.					Directora general del CONED y el patrocinador de la UNED	
	Aprobación para la aplicación del proyecto				Solicitar el permiso a dirección general del CONED, para su aplicación y desarrollo.	Aprobación para la aplicación del proyecto					Directora general del CONED y el patrocinador de la UNED	

*Nota:* Elaboración propia

*Tabla 6. Matriz de rastreabilidad de los requisitos del proyecto en la fase de planeación*

Título del proyecto: Esculpiendo Liderazgos												
Director del Proyecto: directora de la sede del CONED, Cartago												
Institución: Colegio Nacional de Educación, Sede Cartago												
Matriz de Rastreabilidad de los requisitos del proyecto en la fase de Planeación												
Fase	Requisito	Prioridad			Objetivo	Entregable	Estado de entregable		Validación		Responsable de la Validación	Cambios
		Alta	Media	Baja			Aceptable	No aceptable	Validada	No validada		
Planeación	Plan para la comunicación de proyecto	X			Elaborar un plan para la comunicación de proyecto.	Plan para la comunicación de proyecto					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	
	Plan para la supervisión de la calidad del proyecto.	X			Elaborar un plan para la supervisión de la calidad del proyecto.	Plan para la supervisión de la calidad del proyecto.					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	
	Plan para el análisis de riesgos del proyecto.	X			Elaborar un plan para el análisis de riesgos del proyecto.	Plan para el análisis de riesgos del proyecto.					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	
	Taller de inducción	X			Implementar un taller de inducción para que los colaboradores del CONED conozcan el modelo “Esculpiendo liderazgos”.	Plan para el Taller de inducción					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	
	Taller de trabajo colaborativo	X			Desarrollar un taller de trabajo en equipo para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar herramientas para el trabajo en la clase.	Plan para el Taller de trabajo en equipo					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	

	Talleres sobre ética en la educación a distancia y virtual	X			Desarrollar dos talleres sobre ética en el liderazgo educativo en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en la educación de adultos a distancia.	Plan para el Taller sobre ética en la educación a distancia y virtual					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	
	Taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia	X			Realizar un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar métodos para la mediación de proceso educativo.	Plan para el Taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	
	Taller sobre empoderamiento y seguridad personal	X			Desarrollar un taller sobre empoderamiento y seguridad personal, para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar técnicas para el trabajo en el aula	Plan para Taller sobre empoderamiento y seguridad personal					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	
	Dos talleres sobre habilidades blandas	X			Desarrollar dos talleres sobre habilidades blandas, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en el en la educación de adultos a distancia.	Plan de los Dos talleres sobre habilidades blandas					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	

Planeación	Feria pedagógica institucional	X			Efectuar una feria pedagógica institucional donde participe el profesorado del CONED e invitados, para la promoción de proyectos educativos innovadores, y compartir ideas entre colegas.	Plan para la Feria pedagógica institucional					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	
	Montaje de la herramienta tecnológica	X			Implementar una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica ( <i>Microsoft Teams</i> ), para el acompañamiento educativo y así fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.	Plan para el Montaje de la herramienta tecnológica					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	
	Encuesta de evaluación	X			Realizar una encuesta semestral a los docentes y estudiantes, mediante la herramienta de edición de datos <i>Limesurvey</i> , para la medición del impacto del proyecto en la sede del CONED Cartago.	Documento Encuesta de evaluación					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	

Tabla 7.

## Matriz de Rastreabilidad de los requisitos del proyecto de las fases de Ejecución y Monitoreo

Título del proyecto Título del proyecto: Esculpiendo Liderazgos												
Director del Proyecto: directora de la sede del CONED, Cartago												
Institución: Colegio Nacional de Educación, Sede Cartago												
<b>Matriz de Rastreabilidad de los requisitos del proyecto de las fases de Ejecución y Monitoreo</b>												
Fase	Requisito	Prioridad			Objetivo	Entregable	Estado de entregable		Validación		Responsable de la Validación	Cambios
		Alta	Media	Baja			Aceptable	No aceptable	Validada	No validada		
Ejecución – Monitoreo y control	Diseño curricular del Taller de inducción	X			Implementar un taller de inducción para que los colaboradores del CONED conozcan el modelo “Esculpiendo Liderazgos”.	Diseño curricular del Taller de inducción					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	
	Diseño curricular del Taller de trabajo colaborativo	X			Desarrollar un taller de trabajo en equipo para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar herramientas para el trabajo en la clase.	Diseño curricular del Taller de trabajo colaborativo					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	
	Diseño curricular del Taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia	X			Realizar un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar métodos para la mediación de proceso educativo.	Diseño curricular del Taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	
	Diseño curricular del Taller sobre empoderamiento y seguridad personal	X			Desarrollar un taller sobre empoderamiento y seguridad personal, para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar técnicas para el trabajo en el aula	Diseño curricular del Taller sobre empoderamiento y seguridad personal					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	
	Diseño curricular del Dos talleres sobre ética en la	X			Desarrollar dos talleres sobre ética en el liderazgo educativo en la educación a distancia, para el fortalecimiento	Diseño curricular del Taller de ética en la educación a distancia y virtual					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	

	educación a distancia				de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en la educación de adultos a distancia.						
	Diseño curricular del dos talleres sobre habilidades blandas	X			Desarrollar dos talleres sobre habilidades blandas, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en el en la educación de adultos a distancia.	Diseño curricular del Dos talleres sobre habilidades blandas					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED
	Agenda de Feria pedagógica institucional	X			Efectuar una feria pedagógica institucional donde participe el profesorado del CONED e invitados, para la promoción de proyectos educativos innovadores, y compartir ideas entre colegas.	Agenda de Feria pedagógica institucional					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED
Ejecución – Monitoreo y control	Diseño curricular del Montaje de la herramienta tecnológica				Implementar una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica ( <i>Microsoft Teams</i> ), para el acompañamiento educativo y así fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.	Diseño curricular del Montaje de la herramienta tecnológica					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED
	Diseño de Encuesta de evaluación				Realizar una encuesta semestral a los docentes y estudiantes, mediante la herramienta de edición de datos <i>Limesurvey</i> , para la medición del impacto del proyecto en la sede del CONED Cartago.	Diseño de Encuesta de evaluación					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED

Tabla 8.

*Matriz de rastreabilidad de los requisitos del proyecto de las fases de cierre y entrega*

Título del proyecto Título del proyecto: Esculpiendo Liderazgos												
Director del Proyecto: directora de la sede del CONED, Cartago												
Institución: Colegio Nacional de Educación, Sede Cartago												
<b>Matriz de rastreabilidad de los requisitos del proyecto de las fases de cierre y entrega</b>												
Fase	Requisito	Prioridad			Objetivo	Entregable	Estado de entregable		Validación		Responsable de la Validación	Cambios
		Alta	Media	Baja			Aceptable	No aceptable	Validada	No validada		
Cierre o Entregas	Informe de finalización del proyecto.				Análisis las lecciones aprendidas a través de Evaluaciones realizadas	Informe de finalización del proyecto.						
	Excel con el balance detallado de costos económicos					Excel con el balance detallado de costos económicos					Dir. General del CONED y el patrocinador de la UNED	

*Nota:* Elaboración propia

**Tabla 9. Matriz de rastreabilidad de los requisitos del proyecto de los entregables**

Título del proyecto Título del proyecto: Esculpiendo Liderazgos											
Director del Proyecto: directora de la sede del CONED, Cartago											
Institución: Colegio Nacional de Educación, Sede Cartago											
<b>Matriz de Rastreabilidad de los requisitos del proyecto de los entregables</b>											
Entregable	Requisito	Prioridad			Objetivo	Estado de entregable		Validación		Responsable de la Validación	Cambios
		Alta	Media	Baja		Aceptable	No aceptable	Validada	No validada		
Taller de inducción	Presentación	X			Implementar un taller de inducción para que los colaboradores del CONED conozcan el modelo “Esculpiendo Liderazgos”.					Dir. CONED, sede de Cartago y Xiomara	
	Detalle de costos	X									
	Responsables	X									
	Agenda	X									
Diseño curricular del Taller de trabajo colaborativo	Descripción		X		Desarrollar un taller de trabajo en equipo para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar herramientas para el trabajo en la clase.					Dire. CONED, sede de Cartago y Xiomara	
	Justificación		X								
	Objetivos	X									
	Metodología		X								
	Evaluación	X									
	Cronograma de actividades	X									
	Detalle Costos	X									
	Materiales	X									
	Responsables	X									
Diseño curricular del Taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia	Descripción		X		Realizar un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar métodos para la mediación de proceso educativo.					Dire. CONED, sede de Cartago y Xiomara	
	Justificación		X								
	Objetivos	X									
	Metodología		X								
	Evaluación	X									
	Cronograma de actividades	X									
	Detalle Costos	X									
	Materiales	X									
	Responsables	X									
Diseño curricular del	Descripción		X		Desarrollar un taller sobre empoderamiento y					Dir. CONED, sede de	
	Justificación		X								

Taller sobre empoderamiento y seguridad personal	Objetivos	X		seguridad personal, para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar técnicas para el trabajo en el aula					Cartago y Xiomara	
	Metodología		X							
	Evaluación	X								
	Cronograma de actividades	X								
	Detalle Costos	X								
	Materiales	X								
	Responsables	X								
Diseño curricular del Dos talleres sobre habilidades blandas	Descripción		X	Desarrollar dos talleres sobre habilidades blandas, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en el en la educación de adultos a distancia.					Dir. CONED, sede de Cartago y Xiomara	
	Justificación		X							
	Objetivos	X								
	Metodología		X							
	Evaluación	X								
	Cronograma de actividades	X								
	Detalle Costos	X								
	Materiales	X								
	Responsables	X								
Diseño curricular de dos talleres sobre ética en la educación a distancia y virtual	Descripción		X	Desarrollar dos talleres sobre ética en el liderazgo educativo en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en la educación de adultos a distancia.					Dir. CONED, sede de Cartago y Xiomara	
	Justificación		X							
	Objetivos	X								
	Metodología		X							
	Evaluación	X								
	Cronograma de actividades	X								
	Detalle Costos	X								
	Materiales	X								
	Responsables	X								

Agenda de Feria pedagógica institucional	Planificación	X			Efectuar una feria pedagógica institucional donde participe el profesorado del CONED e invitados, para la promoción de proyectos educativos innovadores, y compartir ideas entre colegas.					Dir. CONED, sede de Cartago y Xiomara	
	Agenda	X									
	Costos	X									
	Materiales	X									
	Responsables	X									
Diseño curricular del Montaje de la herramienta tecnológica	Planificación	X			Implementar una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante herramienta tecnológica ( <i>Microsoft Teams</i> ), para el acompañamiento educativo y así fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.					Dir. CONED, sede de Cartago y Xiomara	
	Costos	X									
	Responsables	X									
	Cronograma	X									
Diseño de Encuesta de evaluación	Diseño del cuestionario	X			Realizar una encuesta semestral a los docentes y estudiantes, mediante la herramienta de edición de datos <i>Limesurvey</i> , para la medición del impacto del proyecto en la sede del CONED Cartago.					Dire. CONED, sede de Cartago y Xiomara	
	Tiempos de aplicación	X									
	Administración de la privacidad	X									
	Sencillez de la herramienta de aplicación	X									
	Caridad y sencillez del contenido	X									

#### **24.4. La EDT - Estructura de desglose del trabajo WBS**

La estructura de desglose del trabajo corresponde al “proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar” (*Guía del PMBOK®*, p.94). El desglose del trabajo de “Esculpiendo liderazgos” se detalla en la EDT mostrada en la figura 2.

#### **24.5. Controlar el alcance del proyecto**

Controlar el alcance del proyecto corresponde al “proceso de monitorear el estado del proyecto y de la línea base del alcance del producto, y de gestionar cambios a la línea base del alcance” (*Guía del PMBOK®*, p.94).

Para el control del alcance del proyecto “Esculpiendo liderazgos” se realizarán reuniones periódicas entre la directora de la sede del CONED de Cartago y los docentes, durante el desarrollo de cada una de las fases, con la finalidad de supervisar y evaluar los riesgos y posibles cambios en cada una de las actividades.

#### **24.6. Aspectos fuera del alcance del proyecto**

Dada las restricciones existentes y la falta de recursos queda fuera del alcance del proyecto la implementación de un espacio físico como punto de reunión y estudio para la comunidad aprendiente y búsqueda de mayor apoyo de parte de la gestión de la UNED en cuanto a facilitar o proveer recursos tecnológicos y de apoyo académico al CONED, ya que estas iniciativas conllevan acciones administrativas de mayor demanda de tiempo, recursos y revisión de normativas a lo interno de la Universidad Estatal a Distancia.

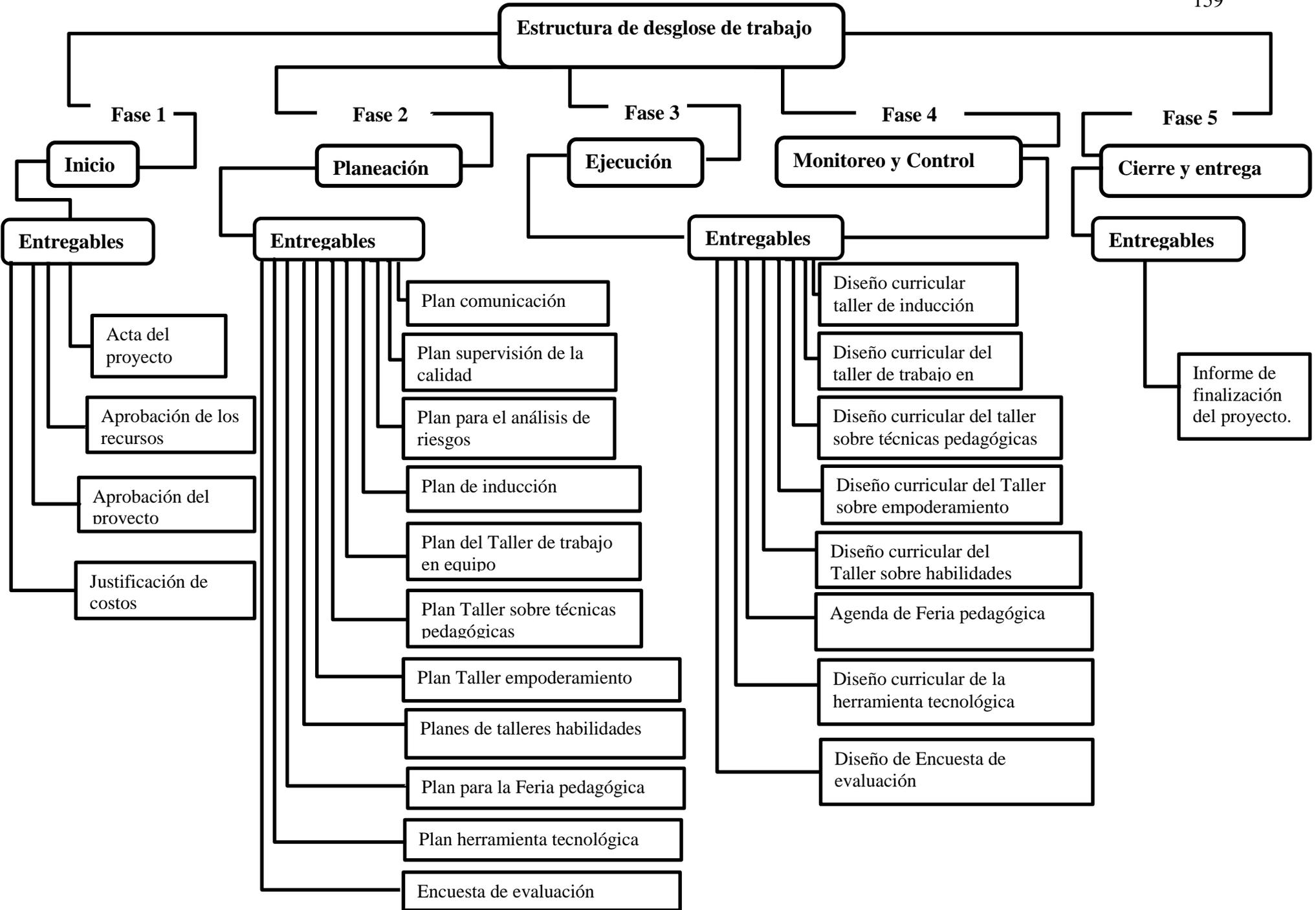


Figura 2. Estructura de desglose de trabajo - Esculpiendo Liderazgos

## **XXV. Gestión del tiempo del proyecto**

Para la gestión del tiempo del proyecto se incluyen los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto (*Guía del PMBOK®*, p.125). Esto permite la organización y el orden de las actividades, lo cual favorece una mayor eficacia y productividad.

La gestión del tiempo ayuda al investigador a realizar la tarea de manera organizada, una a la vez según su nivel de prioridad.

### **25.1. Planificar la gestión del cronograma**

La planificación de la gestión del cronograma corresponde a un “proceso por medio del cual se establecen las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto” (*Guía del PMBOK®*, p.125).

Para el proyecto “Esculpiendo liderazgos” la gestión del tiempo se establece mediante la planificación de un cronograma, mediante el cual se organizan las actividades, los periodos de tiempo destinado a su aplicación, así como los responsables de cada actividad.

### **25.1. Controlar el cronograma**

Controlar el cronograma consiste en dar supervisión del cumplimiento de los tiempos destinados a la aplicación y desarrollo del proyecto, según la (*Guía del PMBOK®*, p.125). Esta corresponde al “proceso de seguimiento del estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios a la línea base del cronograma a fin de cumplir con el plan”.

Tabla 10.

## Plan de Gestión del Cronograma

Plan de Gestión del Cronograma “Esculpiendo liderazgos”								
Calendario	Objetivos / Indicadores	Actividades	Recursos	Presupuesto	Entregables	Producto	Monitoreo y control	Responsable/ participantes
Enero – febrero 2021	Elaborar un plan para la comunicación de proyecto.	Elaboración un plan para comunicar el proyecto.	Computadora Internet.	No aplica	<b>Plan para la comunicación de proyecto</b>	Plan para la comunicación de proyecto	Reunión de verificación de los planes	Directora de la sede del CONED Xiomara y
Marzo – abril 2021	Elaborar un plan para la supervisión de la calidad del proyecto.	Elaboración de un plan para la supervisión de la calidad del proyecto.	Computadora Internet.	No aplica	<b>Plan para la supervisión de la calidad del proyecto.</b>	Plan para la supervisión de la calidad del proyecto.	Reunión de verificación de los planes	Directora de la sede del CONED Xiomara y
Marzo – abril 2021	Elaborar un plan para el análisis de riesgos del proyecto.	Elaboración un plan para el análisis de riesgos del proyecto.	Computadora Internet.	No aplica	<b>Plan para el análisis de riesgos del proyecto.</b>	Plan para el análisis de riesgos del proyecto.	Reunión de verificación de los planes	Directora de la sede del CONED Xiomara y
Marzo – abril 2021	Solicitar el permiso a dirección general del CONED, para su aplicación y desarrollo.	Solicitud de permisos respectivos	(Humano) Reunión con la directora general del CONED	No aplica	<b>Aprobación para la aplicación del proyecto</b>	Documento de aprobación	Reunión de verificación de los planes	Directora de la sede del CONED Xiomara y
Abril – mayo 2021	Implementar un taller de inducción para que los colaboradores del CONED conozcan el modelo “Esculpiendo Liderazgos”.	Desarrollo del taller de inducción al personal docente del CONED	Computadora Proyector Espacio físico	No aplica	<b>Plan del Taller de inducción</b>	Cronogram a detallado de la actividad	No aplica	Directora de la sede del CONED Xiomara y
Junio – Julio 2021	Desarrollar un taller sobre trabajo colaborativo para el	Un taller sobre el trabajo colaborativo	Computadora Internet	100 000 colones	<b>Plan del Taller de</b>	Cronogram a detallado	Reunión para dar seguimiento,	<b>Tallerista invitado</b>

	mejoramiento del liderazgo educativo y generar herramientas para el trabajo en la clase.		Espacio físico Alimentación Materiales (papel, marcadores, etc.) según lo solicitado por el tallerista		<b>trabajo en equipo</b>	de la actividad	identificar y documentar cambios y ver los riesgos	Coordinan: directora con apoyo de Xiomara y asistente administrativa
Agosto – Setiembre 2021	Realizar un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar métodos para la mediación de proceso educativo.	Un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia.	Tallerista Computadora Internet Espacio físico Alimentación Materiales (papel, marcadores, etc.) según lo solicitado por el tallerista	100 000 colones	<b>Taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia</b>	Cronogram a detallado de la actividad	Reunión para dar seguimiento, identificar y documentar cambios y ver los riesgos	<b>Tallerista invitado</b>  Coordinan: directora con apoyo de Xiomara y asistente administrativa
Octubre noviembre 2021	Desarrollar un taller sobre empoderamiento y seguridad personal, para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar técnicas para el trabajo en el aula	Un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia.	Tallerista Computadora Internet Espacio físico Alimentación Materiales (papel, marcadores, etc.) según lo solicitado por el tallerista	100 000 colones	<b>Taller sobre empoderamiento y seguridad personal</b>	Cronogram a detallado de la actividad	Reunión para dar seguimiento, identificar y documentar cambios y ver los riesgos	<b>Tallerista invitado</b>  Coordinan: directora con apoyo de Xiomara y asistente administrativa
Febrero – marzo 2022	Desarrollar dos talleres sobre habilidades blandas, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en el en la educación de adultos a distancia.	Dos talleres sobre el fortalecimiento de las habilidades blandas.	Tallerista Computadora Internet Espacio físico Alimentación Materiales (papel, marcadores, etc.) según lo solicitado por el tallerista	160 000 colones	<b>Dos talleres sobre habilidades blandas</b>	Cronogram a detallado de la actividad	Reunión para dar seguimiento, identificar y documentar cambios y ver los riesgos	<b>Tallerista invitado</b>  Coordinan: directora con apoyo de Xiomara y asistente administrativa

*Nota:* Elaboración propi

Abril - mayo 2022	Efectuar una feria pedagógica institucional donde participe el profesorado del CONED e invitados, para la promoción de proyectos educativos innovadores, y compartir ideas entre colegas.	Una feria pedagógica institucional.	Espacio físico Manteles Mesas Regletas Conexión a internet Reconocimientos Alimentación	150 000 colones	<b>Agenda para la Feria pedagógica institucional</b>	Cronograma detallado de la actividad	Reunión para dar seguimiento, identificar y documentar cambios y ver los riesgos	<b>Docentes de la institución e invitados de otras sedes</b>  Coordinan: directora con apoyo de Xiomara y asistente administrativa
Junio – julio 2022	Implementar una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica ( <i>Microsoft Teams</i> ), para el acompañamiento educativo y así fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.	Elaboración de una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica ( <i>Microsoft Teams</i> )	Computadora Acceso a internet de mayor banda	60 000 colones (solo para mejora el internet institucional)	<b>Montaje de la herramienta tecnológica</b>	Planificación y/o organización de la herramienta escogida.	Reunión para conocer progreso en la herramienta y evaluar avance	Docentes de la institución
Agosto 2022	Realizar una encuesta semestral a los docentes y estudiantes, mediante la herramienta de edición de datos <i>Limesurvey</i> , para la medición del impacto del proyecto en la sede del CONED Cartago.	Realización de una encuesta sencilla y clara mediante la herramienta de edición de datos <i>Limesurvey</i> ,	Computadora Internet	No aplica	<b>Documento Encuesta de evaluación</b>	Cuestionario elaborado.	Análisis de los resultados finales, medición del impacto	Directora con apoyo de Xiomara.

## XXVI. Gestión de los costos del proyecto

“La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (*Guía del PMBOK®*, p.171). Este proceso comprende las acciones de planificación de la gestión de costos, estimación y control, además la determinación del presupuesto destinado a cada actividad. Para la aplicación del proyecto **“Esculpiendo liderazgos” se trabajaría con los recursos que cuente en ese momento en el CONED y se gestionaría el patrocinio de la Universidad Estatal a Distancia.**

### 26.1. Planificar la gestión de costos

La planificación de los costos del proyecto consiste en el “proceso que establece las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, gestionar, ejecutar el gasto y controlar los costos del proyecto” (*Guía del PMBOK®*, p.171).

Para la aplicación del proyecto “*Esculpiendo liderazgos*” se realizarán las siguientes gestiones para buscar los recursos disponibles que permitan la ejecución:

1. Planificar los costos aproximados de cada actividad y el costo total del proyecto.
2. Reunión con la directora de la sede del CONED, Cartago para plantear la idea y conversar sobre la posibilidad de aplicación y los recursos con los que cuenta la institución.
3. Junto con la directora de la sede levantar una lista de los recursos humanos, físicos y económicos con los que se cuenta en la institución, para reconocer con lo que se cuenta y lo que se necesita gestionar por otros medios.
4. Si el visto de la dirección de la sede de Cartago es positivo, se procede a solicitar la autorización de la M.Sc. Clara Vila Santo Domingo, directora general del CONED y verificar con cuánto recurso cuenta la institución para la capacitación del personal.

5. Enviar una carta de solicitud de apoyo a la vicerrectoría académica de la UNED para solicitar apoyo económico y/o humano de la universidad a la capacitación del profesorado del CONED a través del proyecto *“Esculpiendo liderazgos”*.
6. Se incluye dentro del monitoreo en la planificación general la revisión y utilización adecuada de los recursos y las posibles gestiones que surjan de posibles cambios en la línea de costos.

## 26.2. Estimar los costos

Es el proceso que consiste en desarrollar una aproximación de los recursos financieros necesarios para completar las actividades del proyecto. (*Guía del PMBOK®*, p.171). Para el caso de “Esculpiendo liderazgo”, se realiza una estimación aproximada del costo de cada actividad. Se tomarán en cuenta los criterios de calidad, los riesgos y posibles cambios que se susciten en el trayecto de desarrollo del proyecto, así se determina el presupuesto general. Ver tabla 11 Estimación de Costos

*Tabla 11.*

*Estimación de costos*

Actividades	Recursos	Estimación por Recurso	Estimación por actividad
Elaboración un plan para comunicar el proyecto.	Computadora e internet	0	0
Elaboración de un plan para la supervisión de la calidad del proyecto.	Computadora	0	
Elaboración un plan para el análisis de riesgos del proyecto.	Computadora	0	
Solicitud de permisos respectivos	Computadora Internet.	0	
Desarrollo del taller de inducción al personal docente del CONED	Planificación	0	50 000
	Equipo tecnológico	0	
	Refrigerio	50 000	
Un taller sobre el trabajo colaborativo	Honorarios del tallerista	70 000	150 000

	Planificación y diseño	0	
	Equipo tecnológico	0	
	Refrigerio	50 000	
	Materiales	20 000	
	Espacio físico	0	
	Obsequio	10 000	
Un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia.	Honorarios del tallerista	70 000	150 000
	Planificación y diseño	0	
	Equipo tecnológico	0	
	Refrigerio	50 000	
	Materiales	20 000	
	Espacio físico	0	
	Obsequio	10 000	
	Planificación y diseño	0	
	Equipo tecnológico	0	
	Refrigerio	50 000	
	Materiales	20 000	
	Espacio físico	0	
	Obsequio	10 000	
Un taller sobre empoderamiento y seguridad personal	Honorarios del tallerista	70 000	150 000
	Planificación y diseño	0	
	Equipo tecnológico	0	
	Refrigerio	50 000	
	Materiales	20 000	
	Espacio físico	0	
	Obsequio	10 000	
Dos talleres sobre ética en la educación a distancia y virtual	Honorarios del tallerista	70 000	150 000
	Planificación y diseño	0	
	Equipo tecnológico	0	
	Refrigerio	50 000	
	Materiales	20 000	
	Espacio físico	0	
	Obsequio	10 000	
Dos talleres sobre el fortalecimiento de las habilidades blandas.	Honorarios del tallerista	70 000	150 000
	Planificación y diseño	0	
	Equipo tecnológico	0	
	Refrigerio	50 000	
	Materiales	20 000	
	Espacio físico	0	

	Obsequio	10 000	
Dos talleres sobre el fortalecimiento de las habilidades blandas.	Honorarios del tallerista	100 000	210 000
	Planificación y diseño	0	
	Equipo tecnológico	0	
	Refrigerio	80 000	
	Materiales	20 000	
	Espacio físico	0	
	Obsequio	10 000	
Una feria pedagógica institucional.	Planificación	0	170000
	Equipo de conexión eléctrica	20 000	
	Refrigerio	80 000	
	Decoración	20 000	
	Obsequios	50 000	
	Espacio físico	0	
Elaboración de una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica ( <i>Microsoft Teams</i> ).	Computadora	0	100000
	Rede de internet institucional	100 000	
Realización de una encuesta sencilla y clara mediante la herramienta de edición de datos <i>Limesurvey</i> .	Computadora	0	0
<i>Nota:</i> Elaboración propia	Presupuesto total		1 430 0000

## XXVII. Gestión de la calidad del proyecto

La calidad de un proyecto es fundamental para alcanzar las metas y objetivos propuestos, además para fundamentar los recursos destinados y la pertinencia del proyecto para la organización. Así entonces, planificar la gestión de calidad de un proyecto “es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los requisitos de calidad” (*Guía del PMBOK®*, p.201).

Según la Real Academia Española el término calidad hace referencia a la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”, (Real Academia Española. S.f) .Por lo tanto, a partir de este se desarrollarán los requerimientos de calidad de los entregables del proyecto “**Esculpiendo liderazgos**”. Para controlar la calidad de los entregables, a través del monitoreo de las actividades, se realizará un registro de los resultados de la ejecución de las actividades con la finalidad de evaluar el desempeño y recomendar cambios de ser necesarios.

**27.1. Entregable número 1:** un taller de inducción para los colaboradores del CONED.

#### **Criterios de calidad**

- a) **Planificación de la actividad:** diseño y elaboración de una presentación para exponer las fases del proyecto, espacio físico, delegar un encargado para la logística.
- b) **Equipo tecnológico:** computadora, proyector, cable USB o HDMI y delegar un responsable que administre el equipo.
- c) **Asistencia:** invitación del personal, recibimiento de este y acomodo.
- d) **Alimentación:** recursos económicos, espacio físico desarrollarlo.

**27.2. Entregable número 2:** una feria pedagógica institucional.

#### **Criterios de calidad**

- a) **Planificación de la actividad:** lema de la feria, invitación a profesores de otras sedes, espacio físico, organizar espacio para los expositores, utilizar edecanes para guiar a los participantes, delegar un encargado para la logística.
- b) **Equipo tecnológico:** computadora, proyector, cable USB o HDMI y delegar un responsable que administre el equipo.
- c) **Asistencia:** invitación del personal tanto docentes como estudiantes, recibimiento de los invitados, acomodo de los participantes en la feria.

- d) **Decoración del espacio:** arreglos florales, recursos económicos, manteles (si son necesarios necesarios), delegar un responsable.
- e) **Alimentación para los expositores de la feria:** recursos económicos, espacio físico para servirlo.
- f) **Reconocimiento u obsequio para los expositores:** recursos económicos, delegar un responsable de hacerlo o comprarlo.

**27.3. Entregables número 3 - 6:** talleres para los docentes, tal como un taller sobre el trabajo en equipo, uno sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia, otro sobre empoderamiento y seguridad personal; finalmente, dos talleres sobre el fortalecimiento de las habilidades blandas.

#### **Criterios de calidad**

- a) Invitación de un especialista según la temática de cada taller.
- b) **Planificación de la actividad:** tema del taller, experticia de los invitados a brindar el taller, espacio físico y delegar un encargado para la logística.
- c) **Materiales físicos:** recursos económicos y delegar un responsable para la compra.
- d) **Equipo tecnológico:** computadora, proyector, cable USB o HDMI y delegar un responsable que administre el equipo.
- e) **Asistencia:** invitación del personal, recibimiento y acomodo de este.
- f) **Alimentación:** recursos económicos, espacio físico para servirlo.
- g) **Reconocimiento u obsequio:** recursos económicos, delegar un responsable de hacerlo o comprarlo

**27.4. Entregable número 7:** una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica (*Microsoft Teams*).

#### **Criterios de calidad**

- a) Realizar una reunión con el personal docente
- b) Elaborar materiales de forma colegiada
- c) Recursos económicos para gestionar Internet propio

**27.5. Entregable número 8: Plan para la evaluación del proyecto**

#### **Criterios de calidad**

- a) Claridad y sencillez de las preguntas
- b) Facilitado a través de una herramienta digital sencilla

## XXVIII. Gestión de los recursos humanos del proyecto

Gestionar los recursos humanos de un proyecto incluye todos aquellos procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo de trabajo del proyecto, a través de la planificación de los roles que cada miembro ejercerá en este y la adquisición de equipos o materiales (*Guía del PMBOK®*).

Para la implementación del modelo “Esculpiendo liderazgos” la gestión de los recursos humanos requeridos se realiza mediante una planificación, donde se organizan los roles y las responsabilidades de cada uno de los miembros del CONED según sus funciones y habilidades para el desarrollo de actividades.

Dirigir el equipo de trabajo es responsabilidad de la directora de la sede del CONED de Cartago, esta debe brindar seguimiento del desempeño de cada miembro de la institución que participa en el proyecto, proveer retroalimentación, resolver problemas que se presenten, así como gestionar cambios con la finalidad de optimizar el desempeño del proyecto. La planificación de la gestión del recurso humano se detalla en la tabla número 12.

*Tabla 12.*

### *Gestión de los recursos humanos*

Fecha		Actividades	Encargados				
2021	<b>Durante</b>	Dirige el proyecto en general	Directora Coordina				
	<b>Durante</b>	Supervisa, coordina y monitorea el desarrollo del proyecto y gestiona cambios.	Directora Coordina	Xiomara apoyo			
	<b>Durante</b>	Gestiona los recursos	Directora Apoyo	Xiomara Coordina			

	<b>Durante</b>	Administra los recursos económicos	Directora Coordina				
	<b>Febrero – marzo</b>	Elaboración un plan para comunicar el proyecto.		Xiomara Coordina			
	<b>Febrero – marzo</b>	Elaboración de un plan para la supervisión de la calidad del proyecto.		Xiomara Coordina			
	<b>Febrero – marzo</b>	Elaboración un plan para el análisis de riesgos del proyecto.		Xiomara Coordina			
	<b>Febrero – marzo</b>	Solicitud de permisos respectivos		Xiomara Coordina			
	<b>Abril – mayo</b>	Desarrollo del taller de inducción al personal docente del CONED	Directora Coordina	Asistente adtvo Apoyo	Xiomara apoyo		Invitado
	<b>Junio – julio</b>	Un taller sobre trabajo colaborativo	Directora Coordina	Asistente adtvo Apoyo	Xiomara apoyo		Invitado
	<b>Agosto – setiembre</b>	Un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia.	Directora Coordina	Asistente adtvo. Apoyo	Xiomara apoyo		Invitado
	<b>Octubre - noviembre</b>	Un taller sobre empoderamiento y seguridad personal	Directora Coordina	Asistente adtvo. Apoyo	Xiomara apoyo		Invitado
2022	<b>Febrero – marzo</b>	Dos talleres sobre el fortalecimiento de las habilidades blandas.	Directora Coordina	Asistente adtvo. Apoyo	Xiomara apoyo		Invitado
	<b>Abril - mayo</b>	Talleres sobre ética Una feria pedagógica institucional.	Directora Coordina	Asistente adtvo. Apoyo	Xiomara apoyo		Invitado
	<b>Junio – julio</b>	Elaboración de una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica ( <i>Microsoft Teams</i> ).	Directora Coordina			Docentes	
	<b>Agosto - setiembre</b>	Realización de una encuesta sencilla y clara mediante la herramienta de edición de datos <i>Limesurvey</i> .	Directora Coordina			Docentes	
	<b>Fecha</b>	<b>Actividades</b>	<b>Encargados</b>				

2021	<b>Durante</b>	Dirige el proyecto en general	Directora Coordina				
	<b>Durante</b>	Supervisa, coordina y monitorea el desarrollo del proyecto y gestiona cambios.	Directora Coordina	Xiomara apoyo			
	<b>Durante</b>	Gestiona los recursos	Directora Apoyo	Xiomara Coordina			
	<b>Durante</b>	Administra los recursos económicos	Directora Coordina				
	<b>Febrero – marzo</b>	Elaboración un plan para comunicar el proyecto.		Xiomara Coordina			
	<b>Febrero – marzo</b>	Elaboración de un plan para la supervisión de la calidad del proyecto.		Xiomara Coordina			
	<b>Febrero – marzo</b>	Elaboración un plan para el análisis de riesgos del proyecto.		Xiomara Coordina			
	<b>Febrero – marzo</b>	Solicitud de permisos respectivos		Xiomara Coordina			
	<b>Abril – mayo</b>	Desarrollo del taller de inducción al personal docente del CONED	Directora Coordina	Asistente adtvo. Apoyo	Xiomara apoyo		Invitado
	<b>Junio – julio</b>	Un taller sobre el trabajo en equipo.	Directora Coordina	Asistente adtvo. Apoyo	Xiomara apoyo		Invitado
	<b>Agosto – setiembre</b>	Un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia.	Directora Coordina	Asistente adtvo. Apoyo	Xiomara apoyo		Invitado
	<b>Octubre - noviembre</b>	Un taller sobre empoderamiento y seguridad personal	Directora Coordina	Asistente adtvo. Apoyo	Xiomara apoyo		Invitado
2022	<b>Febrero – marzo</b>	Dos talleres sobre el fortalecimiento de las habilidades blandas.	Directora Coordina	Asistente adtvo. Apoyo	Xiomara apoyo		Invitado
	<b>Abril - mayo</b>	Una feria pedagógica institucional.	Directora Coordina	Asistente adtvo. Apoyo	Xiomara apoyo		Invitado
	<b>Junio – Julio</b>	Elaboración de una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica ( <i>Microsoft Teams</i> ).	Directora Coordina			Docentes	
	<b>Agosto - setiembre</b>	Realización de una encuesta sencilla y clara mediante la	Directora Coordina			Docentes	

		herramienta de edición de datos <i>Limesurvey</i> .				
	<b>Fecha</b>	<b>Actividades</b>	<b>Encargados</b>			
2021	<b>Durante</b>	Dirige el proyecto en general	Directora Coordina			
	<b>Durante</b>	Supervisa, coordina y monitorea el desarrollo del proyecto y gestiona cambios.	Directora Coordina	Xiomara apoyo		
	<b>Durante</b>	Gestiona los recursos	Directora Apoyo	Xiomara Coordina		
	<b>Durante</b>	Administra los recursos económicos	Directora Coordina			
	<b>Febrero – marzo</b>	Elaboración un plan para comunicar el proyecto.		Xiomara Coordina		
	<b>Febrero – marzo</b>	Elaboración de un plan para la supervisión de la calidad del proyecto.		Xiomara Coordina		
	<b>Febrero – marzo</b>	Elaboración un plan para el análisis de riesgos del proyecto.		Xiomara Coordina		
	<b>Febrero – marzo</b>	Solicitud de permisos respectivos		Xiomara Coordina		
	<b>Abril – mayo</b>	Desarrollo del taller de inducción al personal docente del CONED	Directora Coordina	Asistente adtvo. Apoyo	Xiomara apoyo	Invitado
	<b>Junio – julio</b>	Un taller sobre el trabajo en equipo.	Directora Coordina	Asistente adtvo. Apoyo	Xiomara apoyo	Invitado
	<b>Agosto – setiembre</b>	Un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia.	Directora Coordina	Asistente adtvo. Apoyo	Xiomara apoyo	Invitado
	2022	<b>Octubre noviembre</b>	Un taller sobre empoderamiento y seguridad personal	Directora Coordina	Asistente adtvo. Apoyo	Xiomara apoyo
<b>Febrero – marzo</b>		Dos talleres sobre el fortalecimiento de las habilidades blandas.	Directora Coordina	Asistente adtvo. Apoyo	Xiomara apoyo	Invitado
<b>Abril - mayo</b>		Una feria pedagógica institucional.	Directora Coordina	Asistente adtvo. Apoyo	Xiomara apoyo	Invitado

<b>Junio – julio</b>	Elaboración de una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica ( <i>Microsoft Teams</i> ).	Directora Coordina			Docentes
<b>Agosto - setiembre</b>	Realización de una encuesta sencilla y clara mediante la herramienta de edición de datos <i>Limesurvey</i> .	Directora Coordina			Docentes

## XXIX. Gestión de las comunicaciones del proyecto

Gestionar la comunicación del proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que todos los elementos planificados y organizados en este sean oportunos y adecuados. Por lo tanto, para la comunicación de “Esculpiendo liderazgos”, se implementará un taller de inducción para que los colaboradores de la sede del CONED, Cartago conozcan el modelo de forma general.

Posteriormente, el proyecto contempla la invitación de especialistas en los temas de trabajo en equipo, habilidades blandas, empoderamiento personal y estrategias pedagógicas para la educación a distancia, con la finalidad de motivar y potenciar en el docente estas habilidades para una gestión educativa que responda a las características de la población estudiantil del CONED.

La comunicación es fundamental en el desarrollo de cualquier actividad, en especial, dentro de la realización de un proyecto. Esta debe ser sencilla, clara, puntual para que el equipo comprenda mejor el mensaje. A la vez, la comunicación debe ser oportuna en tiempo y espacio para no generar estrés y presión en los colaboradores.

En la tabla número 13, se detallan los medios y herramientas para la comunicación del proyecto “Esculpiendo liderazgos”

Tabla 13. Detalle de actividades de la estrategia de comunicación para el proyecto “Esculpiendo liderazgos”

Objetivo	Mensaje ¿Qué comunica?	Medios y Herramientas	Descripción ¿Cómo lo voy hacer?	Recursos
Desarrollar un taller de trabajo en equipo para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar herramientas para el trabajo en la clase.	<i>“Nadie es más importante que todos juntos ”</i>	<b>Taller “Trabajo en equipo”</b>  <b>Invitado con dominio en el tema</b> y que a través de las actividades que realice genere herramientas para que el docente aplique en el aula	1- Taller de inducción general del proyecto. 2- Mediante una convocatoria oficial	Correo electrónico Proyector Computadora Música de meditación Invitado (a) Refrigerio
Realizar un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar métodos para la mediación de proceso educativo.	<i>“La educación a distancia, una puerta a las oportunidades”</i>	<b>Taller “Técnicas pedagógicas en la educación a distancia”</b>  <b>Invitado con dominio en el tema</b> y que a través de las actividades que realice genere métodos para la mediación de proceso educativo.	1- Taller de inducción general del proyecto. 2- Mediante una convocatoria oficial	Correo electrónico Proyector Computadora Música de meditación Invitado (a) Refrigerio
Desarrollar un taller sobre empoderamiento y seguridad personal, para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar técnicas para el trabajo en el aula.	<i>“El poder está en mí mismo”</i>  <i>“Seré del tamaño de mis pensamientos”</i>	<b>Taller “Empoderamiento y seguridad personal”</b>  <b>Invitado con dominio en el tema</b> y que a través de las actividades que realice genere técnicas su manejo en el aula	1- Taller de inducción general del proyecto. 2- Mediante una convocatoria oficial	Correo electrónico Proyector Computadora Música de meditación Invitado (a) Refrigerio
Desarrollar dos talleres sobre habilidades blandas, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en	<i>“Aprendamos juntos”</i>	<b>Taller “Talleres sobre habilidades blandas”</b>  <b>Invitado con dominio en el tema</b> y que a través de las actividades que realice genere estrategias para la	1- Taller de inducción general del proyecto. 2- Mediante una convocatoria oficial	Correo electrónico Proyector Computadora Música de meditación

<p>la educación de adultos a distancia.</p>		<p>mediación pedagógica de la educación de adultos a distancia.</p>		<p>Invitado (a) Refrigerio</p>
<p>Desarrollar dos talleres sobre ética en el liderazgo educativo en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en la educación de adultos a distancia.</p>	<p><i>“Soy el reflejo de mis acciones ”</i></p>	<p><b>Dos Taller “talleres sobre ética en el liderazgo educativo en la educación a distancia y virtual”</b></p> <p><b>Invitado con dominio en el tema y que a través de las actividades que realice genere estrategias para la mediación pedagógica de la educación de adultos a distancia.</b></p>	<p>3- Taller de inducción general del proyecto. 4- Mediante una convocatoria oficial</p>	<p>Correo electrónico Proyector Computadora Música de meditación Invitado (a) Refrigerio</p>
<p>Efectuar una feria pedagógica institucional donde participe el profesorado del CONED e invitados, para la promoción de proyectos educativos innovadores, y compartir ideas entre colegas.</p>	<p><i>“Educadores exitosos – estudiantes con futuro”</i></p>	<p><b>Feria Pedagógica bajo el lema: “Educadores exitosos – estudiantes con futuro”</b></p> <p>Participará el profesorado del CONED, Cartago e invitados de otras sedes en una exposición de proyectos educativos innovadores que permita el convivio e intercambio de ideas entre colegas.</p>	<p>1- Taller de inducción general del proyecto. 2- Mediante una convocatoria oficial. 3- Reunión con cada departamento. 4- Invitación digital a los docentes de otras sedes</p>	<p>Correo electrónico Proyector Computadora Música de meditación Invitados (as) Refrigerio Obsequios Decoración Regletas Invitación</p>
<p>Implementar una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica (Microsoft Teams), para el acompañamiento educativo y así fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p><i>“La comunicación es la clave del trabajo colaborativo”</i></p>	<p><b>“Kit educativo” Estrategia de Comunicación</b></p> <p>Herramienta tecnológica para el acompañamiento de la comunidad educativa que fortalezca el procesos de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>1- Taller de inducción general del proyecto. 2- Reunión general para la coordinación</p>	<p>Correo electrónico Computadora Internet</p>

---

Realizar una encuesta semestral a los docentes y estudiantes, mediante la herramienta de edición de datos Limesurvey, para la medición del impacto del proyecto en la sede del CONED Cartago.	<i>“El éxito de la institución está en aprender a aprender”</i>	<b>Encuesta digital</b> mediante la herramienta de edición de datos Limesurvey	A través de medios digitales	Correo electrónico Computadora Internet
---	---	--	------------------------------	---

---

*Nota:* Elaboración propia

### **XXX. Gestión de los riesgos del proyecto**

Gestionar los riesgos del proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, el análisis, la planificación de respuesta y el control de los riesgos de un proyecto (*Guía del PMBOK®*).

#### **30.1. Planificar la gestión de riesgos**

Corresponde al proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto. La planificación de los riesgos es fundamental para poder comunicar y obtener el acuerdo y el apoyo de todos los interesados, con el fin de asegurar que el proceso de gestión de riesgos sea respaldado y llevado a cabo de manera eficaz a lo largo del ciclo de vida del proyecto. (*Guía del PMBOK®*).

Para “Esculpiendo liderazgos”, se analizan cada uno de los planes secundarios (plan para la comunicación y el plan calidad) del proyecto, así como cada una de las actividades de planificación para la gestión de los proyectos y así identificar cada uno de los posibles riesgos.

En las tablas 14 y 15 se detallan el plan de los riesgos identificados, el análisis cualitativo y cuantitativo, el control y una posible acción de contingencia, además de los responsables de ejecutarlos.

Tabla 14. Plan de los Riesgos Identificados

Proyecto en general	Positivo	Negativo	Identificación de los Riesgos conocidos	Positivo	Negativo	Análisis Cualitativo de Riesgos			Análisis Cuantitativo de Riesgos					Plan de contingencia	Controlar los Riesgos	Responsable controlar los Riesgos
						prioridad			Nivel de impacto 1 menor y 5 mayor							
						alta	media	baja	1	2	3	4	5			
"Esculpiendo Liderazgos"		X	No contar con el personal suficiente para el diseño del proyecto		X	X								Aprovechar al máximo el existente. Delegar dobles funciones.	Monitorear a través de una lista cotejo durante el planeamiento general.	Directora del proyecto
		X	No contar con el personal para la ejecución del proyecto		X	X								Aprovechar al máximo el existente. Delegar dobles funciones.	Monitorear a través de una lista cotejo durante el planeamiento general.	Directora del proyecto
	X		Personal docente no participe de las actividades		X	X								Hacer la invitación, por medio de una convocatoria oficial al personal	Monitorear a través de una lista cotejo durante el planeamiento general.	Directora del proyecto
			No contar con la aprobación del presupuesto		X	X								Bajar costos: Buscar talleres Ad honorem de parte del MEP o la UNED. Limitar los recursos de alimentación	Monitorear a través de una lista cotejo durante el planeamiento general.	Directora del proyecto y Xiomara
			Prácticas deficientes de dirección de proyectos		X	X								Realizar auto evaluaciones para hacer mejoras.	Monitorear a través de una lista cotejo durante el planeamiento general.	Directora del proyecto
			Prácticas deficientes del personal que ejecuta el proyecto		X	X								Realizar revisiones periódicas y solicitar informes de actividades realizadas.	Monitorear a través de una lista cotejo durante el planeamiento general.	Directora del proyecto y asistente
			La dependencia de participantes externos para brindar los talleres		X	X								Buscar apoyo para los talleres en la sede central del CONED o la UNED	Monitorear a través de una lista cotejo durante el planeamiento general.	Directora del proyecto y Xiomara.
			Falla en el equipo de tecnología o fluido eléctrico		X		X							Siempre tener remplazo de equipo por si falla	Monitorear a través de una lista cotejo durante el planeamiento general.	Directora del proyecto y asistente
			Limitación por el horario nocturno de la institución.		X			X						Los invitados deben contar con disponibilidad en horario nocturno.	Monitorear a través de una lista cotejo durante el planeamiento general.	Directora del proyecto y Xiomara

		Limitación por el horario de los docentes		X		X								Se tienen que sacrificar algunas lecciones	Monitorear a través de una lista cotejo durante el planeamiento general.	Directora del proyecto
--	--	---	--	---	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------

Nota: Elaboración propia

Tabla 15. Plan de los riesgos no identificados

Proyecto en general	Identificación de los Riesgos Desconocidos	Positivo	Negativo	Análisis Cualitativo de Riesgos			Análisis Cuantitativo de Riesgos					Plan de contingencia	Controlar los Riesgos	Responsable controlar los Riesgos	
				prioridad			Nivel de impacto 1 menor y 5 mayor								
				alta	media	baja	1	2	3	4	5				
"Esculpiendo Liderazgos"	Suspensión del curso lectivo por tiempo indefinido		X										Reprogramar fechas y actividades	Monitorear a través de una lista cotejo durante el planeamiento general.	Directora del proyecto
	Incapacidad de la directora del proyecto		X										Delegar acciones a Xiomara y la asistente	Monitorear a través de una lista cotejo durante el planeamiento general.	Directora del proyecto
	Contar que más recursos de la cuenta	X											Aprovecharlos en implementar en los más actividades y mejoras de la institución	Monitorear a través de una lista cotejo durante el planeamiento general.	Directora del proyecto

Nota: Elaboración propia

### **XXXI. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**

Gestionar las adquisiciones de un proyecto consiste en “los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto” (*Guía del PMBOK®*, p.311). Es la mejor forma de tener organizados y listos para la implementación los materiales y recursos que deben comprarse o contratarse.

La planificación para la gestión de las adquisiciones del proyecto es fundamental, porque permite un adecuado manejo de los recursos, además permitirá desarrollar las actividades con una mayor calidad y de manera más eficiente.

Para “Escupiendo liderazgos” en el caso de las adquisiciones de contrato de insumo material serán llevadas a cabo mediante la realización previa de cotizaciones a los proveedores de forma que permitan analizar los costos, la calidad y la garantía del producto. En el caso de las adquisiciones que corresponden a servicio humano, como el hecho de brindar los talleres, se analizarán los honorarios del tallerista y su currículum académico para verificar su experticia en el tema a abordar.

En la tabla número 16 se pueden observar las adquisiciones de “Esculpiendo liderazgos”:

Tabla 16. Adquisiciones para “Esculpiendo liderazgos”

Actividades	Recursos	¿Hacer o comprar?	Presupuesto por recuso	Presupuest o Total	Posibles proveedores	Criterio de selección
Elaboración un plan para comunicar el proyecto.	Computadora e internet	Provee la institución	0	0	No aplica	No aplica
Elaboración de un plan para la supervisión de la calidad del proyecto.	Computadora	Provee la institución	0	0	No aplica	No aplica
Elaboración un plan para el análisis de riesgos del proyecto.	Computadora	Provee la institución	0	0	No aplica	No aplica
Solicitud de permisos respectivos	Computadora Internet.	Provee la institución	0	0	No aplica	No aplica
Desarrollo del taller de inducción al personal docente del CONED	Espacio físico	Provee la institución	0	50 000	No aplica	No aplica
	Equipo tecnológico Computadora y proyector	Provee la institución	0		No aplica	Calidad y costo
	Refrigerio	Comprar	50 000		Servicio la cafetería y repostería <i>Appetit</i> Cartago. Servicio la cafetería y repostería Trigo Miel Cartago.	Calidad y costo
Un taller sobre el trabajo en equipo.	Tallerista	Contratar	70 000	150 000	Escuelas Modelo del país Universidades Direcciones Regionales	Experticia del tema Diseño curricular del taller. Que el taller genere un

					producto. Disponibilidad Honorarios
	Equipo tecnológico	Provee la institución	0		No aplica
	Refrigerio	Comprar	50 000		Servicio la cafetería y repostería Appetit Cartago. Servicio la cafetería y repostería Trigo Miel Cartago. Calidad y costo
	Materiales	Comprar	20 000		Librería Cartago La universal Almacenes el REY Calidad y costo
	Espacio físico	Provee la institución	0		No aplica
	Obsequio	Comprar	10 000		Mercado de artesanías Vivero de plantas ornamentales Calidad y costo
Un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia.	Honorarios del tallerista	Contratar	70 000	150 000	Escuelas Modelo del país Universidades Direcciones Regionales Experticia del tema Diseño curricular del taller. Que el taller genere un producto. Disponibilidad Honorarios
	Equipo tecnológico	Provee la institución	0		No aplica

	Refrigerio	Comprar	50 000		Servicio la cafetería y repostería Appetit Cartago.	Calidad y costo
					Servicio la cafetería y repostería Trigo Miel Cartago.	
	Materiales	Comprar	20 000		Librería Cartago La universal Almacenes el REY	Calidad y costo
	Espacio físico	Provee la institución	0		No aplica	
	Obsequio	Comprar	10 000		Mercado de artesanías Vivero de plantas ornamentales	Calidad y costo
Un taller sobre empoderamiento y seguridad personal	Tallerista	Contratar	70 000	150 000	Escuelas Modelo del país Universidades Direcciones Regionales	
	Equipo tecnológico	Provee la institución	0		No aplica	No aplica
	Refrigerio	Comprar	50 000		Servicio la cafetería y repostería Appetit Cartago.	Calidad y costo
					Servicio la cafetería y repostería Trigo Miel Cartago.	
	Materiales	Comprar	20 000		Librería Cartago La universal Almacenes el REY	Calidad y costo

	Espacio físico	Provee la institución	0		No aplica	No aplica
	Obsequio	Comprar	10 000		Mercado de artesanías Vivero de plantas ornamentales	
Un taller sobre empoderamiento y seguridad personal	Tallerista	Contratar	70 000	150 000	Escuelas Modelo del país Universidades Direcciones Regionales	Experticia del tema Diseño curricular del taller. Que el taller genere un producto. Disponibilidad Honorarios
	Equipo tecnológico	Provee la institución	0		No aplica	No aplica
	Refrigerio	Comprar	50 000		Servicio la cafetería y repostería Appetit Cartago. Servicio la cafetería y repostería Trigo Miel Cartago.	Calidad y costo
	Materiales	Comprar	20 000		Librería Cartago La universal Almacenes el REY	Calidad y costo
	Espacio físico	Provee la institución	0		No aplica	No aplica
	Obsequio	Comprar	10 000		Mercado de artesanías Vivero de plantas ornamentales	Calidad y costo

Dos talleres sobre el fortalecimiento de las habilidades blandas.	Tallerista	Contratar	70 000	150 000	Escuelas Modelo del país Universidades Direcciones Regionales	Experticia del tema Diseño curricular del taller. Que el taller genere un producto. Disponibilidad Honorarios
	Equipo tecnológico	Provee la institución	0		No aplica	No aplica
	Refrigerio	Comprar	50 000		Servicio la cafetería y repostería Appetit Cartago.  Servicio la cafetería y repostería Trigo Miel Cartago.	Calidad y costo
	Materiales	Comprar	20 000		Librería Cartago La universal Almacenes el REY	Calidad y costo
	Espacio físico	Provee la institución	0		No aplica	No aplica
	Obsequio	Comprar	10 000		Mercado de artesanías Vivero de plantas ornamentales	Calidad y costo
	Dos talleres sobre el fortalecimiento de las habilidades blandas.	Tallerista	Contratar		100 000	150 000

						Disponibilidad Honorarios
	Equipo tecnológico	Provee la institución	0		No aplica	No aplica
	Refrigerio	Comprar	80 000		Servicio la cafetería y repostería Appetit Cartago. Servicio la cafetería y repostería Trigo Miel Cartago.	Calidad y costo
	Materiales	Comprar	20 000		Librería Cartago La universal Almacenes el REY	Calidad y costo
	Espacio físico	Provee la institución	0		No aplica	
	Obsequio	Comprar	10 000		Mercado de artesanías Vivero de plantas ornamentales	Calidad y costo
Dos talleres sobre ética en la educación a distancia y virtual	Tallerista	Contratar	100 000	150 000	Escuelas Modelo del país Universidades (Profesor de Ética) Direcciones Regionales	Experticia del tema Diseño curricular del taller. Que el taller genere un producto. Disponibilidad Honorarios

	Equipo tecnológico	Provee la institución	0		No aplica	No aplica
	Refrigerio	Comprar	80 000		Servicio la cafetería y repostería Appetit Cartago. Servicio la cafetería y repostería Trigo Miel Cartago.	Calidad y costo
	Materiales	Comprar	20 000		Librería Cartago La universal Almacenes el REY	Calidad y costo
	Espacio físico	Provee la institución	0		No aplica	
	Obsequio	Comprar	10 000		Mercado de artesanías Vivero de plantas ornamentales	Calidad y costo
Una feria pedagógica institucional.	Planificación	Provee la institución	0	210 000	No aplica	
	Equipo de conexión eléctrica	Comprar	20 000		CompuCala Compubetel	Calidad y costo
	Refrigerio	Comprar	80 000		Servicio la cafetería y repostería Appetit Cartago. Servicio la cafetería y repostería Trigo Miel Cartago.	Calidad y costo
	Decoración	Comprar	20 000		Floristería Rosita	Calidad y costo

	Obsequios	Comprar	50 000		Mercado de artesanías Vivero de plantas ornamentales	Calidad y costo
	Espacio físico	Provee la institución	0		No aplica	No aplica
Elaboración de una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica ( <i>Microsoft Teams</i> ).	Computadora	Provee la institución	0	100 000	No aplica	No aplica
	Rede de internet institucional	Contratar	100 000		ICE CLARO Movistar	Costo y velocidad ofrecida
Realización de una encuesta sencilla y clara mediante la herramienta de edición de datos <i>Limesurvey</i> .	Computadora	Provee la institución	0	0	No aplica	No aplica
Nota: Elaboración propia						

## **XXXII. Gestionar la participación de los interesados**

Desarrollar una buena relación con los interesados del proyecto trae beneficios positivos al proyecto, pero es fundamental que el director de este lidere al grupo y lo mantenga alineado en las funciones respectivas que cada uno ejecuta, de manera tal que se pueda terminar con éxito el proyecto. Por lo tanto, gestionar la participación de los interesados es el proceso de comunicarse y trabajar con estos para satisfacer sus necesidades/expectativas, abordar los incidentes en el momento en que ocurren y fomentar la participación adecuada en las actividades del proyecto a lo largo del ciclo de vida de este. (*Guía del PMBOK®*, p.352).

### **32.1. Plan de gestión de los interesados**

El Plan de gestión de los interesados es un componente del Plan para la Dirección del Proyecto, el cual identifica las estrategias de gestión necesarias para la participación de manera efectiva de estos (*Guía del PMBOK®*). El proyecto “*Esculpiendo liderazgos*” será gestionado a través de:

1. Un taller de inducción con el personal académico de la institución, a través de este se les explicara los objetivos, metas y alcances del proyecto.
2. Un cronograma mediante el cual se detallará la función específica de cada miembro del equipo y los tiempos determinados para el alcance y entrega de cada producto final.
3. Un equipo de trabajo mediante la plataforma *Teams* a través de la cual se enviará mensajes de motivación y felicitación a etapas alcanzadas.
4. Se solicitará un informe mensual del avance del proyecto.
5. Se realizará una reunión mensual con todo el equipo para analizar el avance, los riesgos y los posibles cambios

### 32.2. Control de interesados

Controlar la participación de los interesados es el proceso de monitorear las relaciones generales de estos y ajustar las estrategias y los planes para involucrarlos (Guía del PMBOK®).

En “Esculpiendo liderazgos” el control se realizará mediante el monitoreo en la ejecución del proyecto y con la utilización de una matriz de interesados y compromiso para documentar las observaciones y realizar las acciones que alineen los roles asignados y las responsabilidades. Controlar las acciones de los interesados es fundamental para incrementar la eficiencia y la eficacia de las actividades de participación de estos a medida que el proyecto evoluciona y su entorno cambia (Guía del PMBOK®).

*Tabla 17.*

*Matriz de interesados y compromiso*

Interesado	Compromiso					Poder / Influencia	Intereses	Estrategia
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoyo	Líder			
Interesado 1		X				A	B	(M)
Interesado 2								
Interesado 3								
<i>Simbología</i>	<i>X: Actual</i> <i>D: Deseado</i> <i>A: Alto</i> <i>B: Bajo</i>		<i>Estrategias:</i> <i>Gestionar de cerca (G – C)</i> <i>Mantener satisfecho (M – S)</i> <i>Informar (I) / Monitorear (M)</i>					

*Nota:* Elaboración propia

**XXXIII. Referencias**

Bolívar, A (2007). Los centros educativos como instituciones que aprenden. Promesas y realidades. Editorial la Muralla. Madrid España.

Bolívar (2012). Políticas Actuales de Mejora y Liderazgo Educativo. Editorial Aljibe. Málaga, España.

INEC (2020). La Población Adulta Mayor se Triplicaría en los próximos 40 Años. Disponible en <https://www.inec.cr/noticia/la-poblacion-adulta-mayor-se-triplicaria-en-los-proximos-40>

García- Pérez, A y Mendía, R. (2015). Acompañamiento Educativo: El Rol del Educador en Aprendizaje y Servicio Solidario. 1 (19). 43-58. Disponible en <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/41021/23311>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2015). La población adulta mayor se triplicaría en los próximos 40 Años. Disponible en <https://www.inec.cr/noticia/la-poblacion-adulta-mayor-se-triplicaria-en-los-proximos-40-anos>

Schnarch, A (2017). Creatividad e innovación. Alfa Omega. Colombia.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2015). Especial con cifras de nuestros mayores. Infografía. Disponible en <https://www.inec.cr/sites/default/files/infografias-pdf/inginfoadulto2018.pdf>

López A y Lankenau D. (2017). Administración de Proyecto. La calve para la coordinación efectiva de actividades y recursos. Pearson Educación. México.

Puerta Gil, C. A. (2016). El Acompañamiento Educativo como Estrategia de Cercanía Impulsadora del aprendizaje del Estudiante. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 49, 1-6, Disponible en <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/794/1314>

Project Management Institute, “A Guide to The Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guides)”, 5a. Edición.

Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Consultado en <https://dle.rae.es/calidad?m=form>

## Capítulo VI

### Estrategia de validación del proyecto

Todo documento o escrito académico después de ser elaborado debe pasar por un proceso de validación, lo cual permite dar confiabilidad y validez del mismo. Desde (Guía del PMBOK®, p.428) el término validación se define como “El proceso realizado para asegurar que un producto, servicio o sistema cumple con las necesidades del cliente y de otros interesados identificados. A menudo implica corroborar la aceptación y conveniencia con clientes externos” Es decir que este proceso brinda credibilidad del estudio realizado y garantía de calidad.

El proceso de validación es dinámico y continuo (Carvajal, Centeno, Watson, Martínez, Sanz y Rubiales, 2011, p.66) y va adquiriendo mayor relevancia a medida que se profundiza en él (Urrutia, Barrios, Gutierrez y Mayorga, 2014, p. 548) a lo largo de todo el estudio, en cada una de sus fases. Si todos los procesos se monitorean adecuadamente el estudio tendrá resultados válidos Yacuzzi (2005, p.17). Para la autora el proceso de validación comprende cuatro aspectos de la validez:

- **Validez de la construcción conceptual (*construct validity*):** implica operacionalizar las métricas que se utilizarán durante el estudio para poder inferir legítimamente, a partir de estas métricas, hacia las construcciones conceptuales que les dieron origen. Es decir cuán bien se están midiendo los datos, o cuántos de estos datos responden a la teoría o fenómeno de estudio Yacuzzi (2005, p.18).
- **Validez interna:** es la lógica de la causalidad de un estudio explicativo, y está vinculada con la verdad de las inferencias que se realizan para determinar las causas de los fenómenos Yacuzzi (2005, p.18). Corresponde a determinar que ocurrió con cada una de las variables

- **Validez externa:** Constituye el dominio al cual pueden generalizarse los hallazgos del estudio. Puede decirse que corresponde al muestreo y obtención de muestras representativas. Yacuzzi (2005).
- **Fiabilidad:** Demuestra que las operaciones de un estudio pueden repetirse mostrando datos similares. Mantiene una relación con la calidad de la medición, porque un trabajo es fiable cuando existe una estabilidad en los datos. Yacuzzi (2005).

Los procesos de validación utilizan diferentes estrategias que proporcionan los elementos validos sobre el producto investigado, una es ella es la evaluación mediante el juicio de expertos, la cual, “consiste, básicamente, en solicitar a una serie de personas la demanda de un juicio hacia un objeto, un instrumento, un material de enseñanza, o su opinión respecto a un aspecto concreto” Cabero y Llorente ( citado en Robles y Rojas, 2015, p.2).

Según Robles y Rojas (2015) esta es una técnica cuya realización adecuada desde un punto de vista metodológico constituye a veces el único indicador de validez de contenido del instrumento de recogida de datos o de información convirtiéndola en una estrategia con útil para la valoración de contenido en la investigación cualitativa. Para Cabero y Llorente (citado en Robles y Rojas, 2015) “el juicio de expertos como estrategia de evaluación presenta una serie de ventajas entre las que destacan la posibilidad de obtener una amplia y pormenorizada información sobre el objeto de estudio” (p.3)

La validación del presente proyecto, coincide en un momento muy complicado para país dada la situación sanitaria que afronta debido a la pandemia del Covid-19, el cierre de los centros educativos llevo a realizar un replanteamiento de las acciones necesarias para la validación del proyecto de la manera más adecuada y oportuna. Ante esta situación el proceso de validación del proyecto “Esculpiendo Liderazgos” se planificó utilizando la estrategia juicio de expertos, para esto se coordinó dos sesiones virtuales, una con el personal docente del CONED de sede Cartago el día vienes 17 de junio, otra sesión el martes 30 de junio con la directora general del CONED, la M.Sc. Clara Vila Santo Domingo. En estas sesiones se presentó el proyecto a los participantes, se abrió un espacio para consultas y opiniones sobre

el mismo, además se facilitó un cuestionario realizado en *Limesurvey* a los participantes, con la finalidad de conocer su punto de vista respecto a las debilidades, fortalezas y puntos de mejora que bajo su criterio el proyecto requiere.

Adicionalmente el trabajo escrito en su totalidad fue leído y revisado en aspectos de fondo por la M.Sc. Maricela Santamaría Castro, Académica de la Universidad de Costa Rica (UCR) y Asesora Nacional Currículo MEP, lectora propuesta por la Universidad Nacional, de Costa Rica, el Lic. José Sánchez Vargas, Asesor Regional de Ciencias del MEP y la M.Sc. Paula Céspedes Sandí, coordinadora del CONED de la sede de Cartago.

Desde la perspectiva de los profesionales consultados se destacan como fortalezas de *Esculpiendo Liderazgos* el tomar en cuenta el impacto social del docente como figura líder y guía del proceso educativo, ya que el proyecto se centra en la investigación de la práctica docente, rompiendo la línea tradicional de estudios similares que se enfocan solamente en la población de estudiantes. Además también se rescatan la posibilidad que brinda el proyecto de sensibilizar al cuerpo docente que trabaja con estudiantes de secundaria adultos y la importancia de generar estrategias para la formación de esta población.

Se resalta además que las actividades propuestas son interesantes, innovadoras y realizables, con un gran sentido humanitario, fortalecen el trabajo colaborativo, promueven el crecimiento profesional del cuerpo docente y el desarrollo de una gestión más orientada a las necesidades presentes en la oferta educativa a distancia. De forma general la implementación de *Esculpiendo Liderazgos* en la sede de CONED Cartago, brinda la posibilidad de promover una cultura organizacional enfocada al fortalecimiento de la parte pedagógica, que eventualmente puede ser desarrollada en otras sedes del CONED.

En concordancia a lo anterior (Salmasi y Sánchez, 2013) menciona que los proyectos dentro de las instituciones educativas son una “alternativa válida para definir una cultura organizacional sólida en cada institución, cuyo norte apunte al rescate de lo pedagógico y las decisiones sean asumidas por los propios actores de la escuela” (p.255). De esta forma los proyectos en las instituciones educativas promueven la autonomía de los docentes sobre el proceso de enseñanza – aprendizaje e estimulan la pertenencia de los mismos con el contexto.

Por ello para (Salmasi y Sánchez, 2013) el reto en la actualidad está en “plantear proyectos educativos relacionados no solamente con la organización, sino que se proyecte el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje como una forma de aprehender la realidad” (p.257).

Otro elemento analizado con los profesionales fueron los puntos débiles del proyecto y al respecto en su mayoría concuerdan en que presupuesto y la resistencia docente a cambios de paradigmas, serían los dos factores que más dificultarían la ejecución del proyecto, esto porque en la actualidad el país enfrenta una gran crisis económica y reconociendo que el principal soporte económico del CONED proviene de un presupuesto anual brudado por la UNED, este por la situación de la pandemia actual se vería afectado para los próximos dos o tres años. En cuanto a la limitación con el personal docente, se alude como una debilidad debido a que en particular el personal docente actual de la sede del CONED, Cartago es particularmente resistente a participar en actividades colaborativas entre pares, lo que dificultaría en alguna medida el desarrollo adecuado del proyecto.

Desde la opinión de personal que participo de la sesiones, se propuso como puntos de mejora la integración de talleres sobre inteligencias múltiples y su aplicación en el procesos de enseñanza, además coinciden en que ante las circunstancias actuales la mayoría de actividades planteadas en el proyecto se pueden replantear y darles un abordaje virtual aprovechando que el CONED hace utiliza tanto la plataforma *Teams* del MEP, como la plataforma *Moodle* de la UNED, además el desarrollo de actividades de forma virtual, permitiría reducir el presupuesto. En relación con lo anterior un aspecto indicado como punto de mejora para el presente proyecto, es justamente mostrar dentro de la fundamentación del mismo, la evolución CONED a convertirse en una institución de secundaria en capacidad de brindar una oferta educativa totalmente virtual, de manera que este aspecto marque la diferencia con los demás programas de educación de para adultos que existen actualmente en el MEP.

A partir de las sugerencias proporcionadas, se incluyen como elementos de mejora del proyecto, dos talleres sobre “los valores éticos en la educación virtual”, además se incluye un apartado, sobre la ética en el liderazgo educativo para la educación de adultos en la oferta a distancia y virtual y otro sobre el la legislación costarricense en la educación a distancia

Además se amplió en la descripción de la institución sobre el progreso actual del CONED, al dar el paso y pasar de ser una institución educativa a distancia a ser el primer colegio de secundaria que desarrolla una oferta educativa para adultos totalmente virtual.

## Referencias

- Agüera E, (2004). *Liderazgo y Compromiso Social*. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=gnSCIZjgkD0C&pg=PA23&dq=liderazgo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi0jLX5-MLjAhXRjFkKHTrcAG8Q6AEINDAC#v=onepage&q=liderazgo&f=false>
- Álvarez-Flores, E., & Núñez-Gómez, P., & Rodríguez Crespo, C. (2017). Adquisición y carencia académica de competencias tecnológicas ante una economía digital. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 540-559. <http://www.redalyc.org/pdf/819/81952828028.pdf>
- Avilés Dinarte, G. (2012). Retos y desafíos de la educación costarricense. *Inte-rSedes: Revista de las Sedes Regionales*, XIII (26), 105-122. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/666/66624662006/>
- Ámbito de la Educación (19 abril 2016). Educación A Distancia, ¿Qué es y cómo Funciona? Portal de educación vocacional, Disponible en <http://ambitodelaeducacion.com/informate/noticias-actualidad/educacion-a-distancia-que-es-y-como-funciona/>
- Balcazar, Fabricio E. (2003). Investigación acción participativa (iap): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación. *Fundamentos en Humanidades*, IV (7-8), ISSN: 1515-4467. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18400804>

- Bautista, P. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa Epistemología, metodología y aplicaciones*. (29).1-229. Editorial El Manual Moderno (Colombia) Ltda. Disponible en ISBN: 978-958-9446-46-1 (versión electrónica)
- Botero, C. (2007). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Politécnico* N.5. Recuperado:  
[http://iep.udea.edu.co:8180/jspui/bitstream/123456789/72/1/Botero2007\\_Cinco%20tendencias%20de%20la%20gestion%20educativa](http://iep.udea.edu.co:8180/jspui/bitstream/123456789/72/1/Botero2007_Cinco%20tendencias%20de%20la%20gestion%20educativa)
- Camacho Yáñez, I., & Gómez Zermeño, M., & Pintor Chávez, M. (2015). Competencias digitales en el estudiante adulto trabajador. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 37 (2), 10-24. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457544924002>
- Carvajal A., Centeno C., Watson R., Martínez M., y Sanz Rubiales Á. (2011). ¿Cómo validar un instrumento de medida de la salud?. 34 (1). 63-72. Disponible en <http://scielo.isciii.es/pdf/asisna/v34n1/revision1.pdf>
- Carrillo, S. (2004). La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación. *Revista Researchgate.net* Recuperado:  
[https://www.researchgate.net/publication/39724225\\_La\\_gestion\\_educativa\\_en\\_algunos\\_documentos\\_del\\_Ministerio\\_de\\_Educacion](https://www.researchgate.net/publication/39724225_La_gestion_educativa_en_algunos_documentos_del_Ministerio_de_Educacion)
- Castaño (2009). Educación de Adultos. Innovación y Experiencias Educativas. 45 (6). 1-8. Recuperado de [https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero\\_24/M\\_INMACULADA\\_MARTIN\\_1.pdf](https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Numero_24/M_INMACULADA_MARTIN_1.pdf)
- Corrales, M. (2010). Investigación-acción. En Metodologías de Investigación Cualitativa [Investigación-acción] del Portal Investiga.uned.ac.cr. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.

CONED (2018). Vida estudiantil. Información General. Recuperado de <https://coned.uned.ac.cr/vida-estudiantil/informacion-general#valores>

Charria Ortiz, V., & Sarsosa Prowesk, K., & Uribe Rodríguez, A., & López Lesmes, C., & Arenas Ortiz, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, (28), 133-165. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/213/21320758007/>

Charria O, Víctor H, Sarsosa P, Kewy V; Uribe R, López L y Arenas O, (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia *Psicología desde el Caribe*. *Psicología desde el Caribe*. (28), pp. 133-165. Disponible en Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21320758007>

CONVENIO MEP - UNED. (13 de julio de 2016). *Colegio Nacional de Educacion a Distancia* .Obtenido de Colegio Nacional de Educacion a Distancia : <https://coned.uned.ac.cr/images/documentos/CONVENIO-MEP-UNED-EN-FIRME.pdf>

Cortina y Martínez (1996). *Ética*. Madrid, España: Cofás. Disponible en [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=\\_HtC1\\_tTjUC&oi=fnd&pg=PA9&dq=la+etica&ots=hEsH6TWaCL&sig=CB3XxP4fCM99Vfr0\\_6pXd-62oWE#v=onepage&q=la%20etica&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_HtC1_tTjUC&oi=fnd&pg=PA9&dq=la+etica&ots=hEsH6TWaCL&sig=CB3XxP4fCM99Vfr0_6pXd-62oWE#v=onepage&q=la%20etica&f=false)

D'Souza, A, (1996). Descubre tu Liderazgo. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=sJSTa9oHzLIC&pg=PA132&dq=estilos++de+>

liderazgo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjzt8\_zuNHjAhVlpVvKkHeJDB10Q6AEIMzAC#v=onepage&q=estilos%20%20de%20liderazgo&f=false

De – Juanas, A & Muelas., (2014). El Aprendizaje de las personas Adultas en la sociedad del Conocimiento. *ResearchGate* Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/257938060\\_EL\\_APRENDIZAJE\\_DE\\_LA\\_S\\_PERSONAS\\_ADULTAS\\_EN\\_LA\\_SOCIEDAD\\_DEL\\_CONOCIMIENTO](https://www.researchgate.net/publication/257938060_EL_APRENDIZAJE_DE_LA_S_PERSONAS_ADULTAS_EN_LA_SOCIEDAD_DEL_CONOCIMIENTO)

Dirección Desarrollo Curricular (S.f). Lineamientos Técnicos y Administrativos para el Desarrollo y Regulación del Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED). Recuperado de [https://coned.uned.ac.cr/images/documentos/Lineamientos\\_Academicos\\_y\\_Administrativos.pdf](https://coned.uned.ac.cr/images/documentos/Lineamientos_Academicos_y_Administrativos.pdf)

Departamento de Educación de Personas Jóvenes y Adultas. (s.f.). *Colegio Nacional de Educacion a Distancia*. Obtenido de Colegio Nacional de Educacion a Distancia: [https://coned.uned.ac.cr/images/documentos/Lineamientos\\_Academicos\\_y\\_Administrativos.pdf](https://coned.uned.ac.cr/images/documentos/Lineamientos_Academicos_y_Administrativos.pdf)

Flecha, R., & Elboj, C. (2000). La educación de personas adultas en la sociedad de la información. *Educación XXI*, (3), 141-162. Recuperado de <https://www.redalyc.or>

García Martínez, V., Hernández Chirino, M., Santos Fajardo, C., & Fabila Echauri, A. (2010). La gestión en modalidades de programas a distancia. Estudio de caso. *Apertura*, *I*(1), 20-33. Recuperado de <http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/index.php/apertura/article/view/14/16>

García- Pérez, A y Mendía, R. (2015). Acompañamiento Educativo: El Rol del Educador en Aprendizaje y Servicio Solidario. *1* (19). 43-58. Disponible en <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/41021/23311>

- Gurdián, A. (2007). *El Paradigma cualitativo en la investigación Socio-Educativa*. San José, Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC). Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).
- Garbanzo Vargas, Guiselle María, & Orozco Delgado, Víctor Hugo (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1),15-29.[fecha de Consulta 15 de Agosto de 2020]. ISSN: 0379-7082. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=440/44013961001>
- Gonzales, C, Vargas, G, Gómez, D & Méndez, P, 2017. Estrategias que favorecen el aprendizaje autónomo en estudiantes universitarios. *Caleidoscopio*. 37. 75-90. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/329158217\\_Estrategias\\_que\\_favorecen\\_el\\_aprendizaje\\_autonomo\\_en\\_estudiantes\\_universitarios](https://www.researchgate.net/publication/329158217_Estrategias_que_favorecen_el_aprendizaje_autonomo_en_estudiantes_universitarios)
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. (4ta edición). México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A. Disponible en <https://seminariodemetodologiadelainvestigacion.files.wordpress.com/2012/03/metodologc3ada-de-la-investigacic3b3n-roberto-hernc3a1ndez-sampieri.pdf>
- Herrera Cabezas, A., & Restrepo Álvarez, M., & Uribe Rodríguez, A., & López Lesmes, C. (2009). Competencias académicas y profesionales del psicólogo. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 5 (2), 241-254. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67916260004>
- Horn, Andrea, & Marfán, Javiera. (2010). Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104.<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>  
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art05.pdf>

- ICER. (s.f.). Maestro en Casa, Principios. Obtenido de Maestro en Casa - Principios:  
<http://www.costarica.elmaestroencasa.com/index.php?page=principios>
- ICER. (s.f.). Maestro en Casa, Historia. Obtenido de Maestro en Casa – Historia:  
<http://www.costarica.elmaestroencasa.com/index.php?page=histori>
- Klimenko, O., y Alvares, J. (2009). Aprender cómo aprendo: la enseñanza de estrategias metacognitivas. *Educación y Educadores*, 12 (2), 11-28. Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83412219002>> ISSN 0123-1294
- Martínez (2000). *La investigación-acción en el aula*. Agenda Académica. 7 (1).27-39 Universidad Simón Bolívar. Disponible en [https://docentia.webnode.es/\\_files/200000031-e2181e310b/ia.pdf](https://docentia.webnode.es/_files/200000031-e2181e310b/ia.pdf)
- Martínez, C. (2015). Concepto de gestión educativa-ensayo. *Revista Gestipolis*. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/concepto-de-gestion-educativa-ensayo/>
- Maldonado, M.E (2018) El aula, espacio propicio para el fortalecimiento de competencias ciudadanas y tecnológicas. *Sophia*, 14(1); 39-50. Recuperado de DOI: <http://dx.doi.org/10.18634/sophiaj.14v.1i.822>
- Martínez Negrete, E. (2014). Hacia un código de ética para la educación virtual, basado en las cinco mentes del futuro. *Revista Mexicana De Bachillerato A Distancia*, 6 (11), 127-131. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/cuaed.20074751e.2014.11.65017>
- Monje, C, A. (2011). Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Universidad Sur colombiana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Disponible en <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Martí, J. Montañés y T. Rodríguez- Villasante (Coords). *La investigación social participativa* (págs. 79-123). Madrid: El viejo topo.

Modelo Pedagógico [UNED].(2005). Modelo Pedagógico. Costa Rica, San José. Disponible en <https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/24.pdf>

Mora V. A (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Revista Educación*, 29(2), undefined-undefined. [Fecha de Consulta 22 de septiembre de 2019]. ISSN: 0379-7082. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=440/44029206>Martí, J. (2002).

Mogollón, E. (2012). Una perspectiva integral del adulto mayor en el contexto de la educación. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 34 (1), 56-74.57. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457545090005>

Naciones Unidas (2015). Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH). Edición Ilustrada, en español. Recuperada de [https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR\\_booklet\\_SP\\_web.pdf](https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf)

OCDE. (2017). Estudios de la OCDE sobre el Mercado Laboral y las Políticas Sociales: Costa Rica 2017. Recuperado de <http://www.oecd.org/els/emp/OECD-Reviews-of-Labour-Market-and-Social-Policies-Costa-Rica-ES.pdf>

Okuda Benavides, Mayumi; Gómez-Restrepo, Carlos. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34 (1) pp. 118-124 Asociación Colombiana de Psiquiatría Bogotá, D.C., Colombia. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>

Osses B, S, & Jaramillo M, (2008). METACOGNICIÓN: UN CAMINO PARA APRENDER A APRENDER. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 34(1), 187-197. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052008000100011>

- Ocampo, M y Reyna, F. (2016). El liderazgo escolar implicaciones en la calidad de las organizaciones educativas del contexto actual en México. *Revista Nacional de Administración*, 7 (1), 107 – 117. Disponible en <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/1519/pdf>
- Padula Perkins, J. (2003). Una introducción a la educación a distancia. academia.edu. 2-9. Disponible en [https://www.academia.edu/13730509/Jorge\\_Eduardo\\_Padula\\_Perkins\\_UNA\\_INTRODUCCI%C3%93N\\_A\\_LA\\_EDUCACI%C3%93N\\_A\\_DISTANCIA](https://www.academia.edu/13730509/Jorge_Eduardo_Padula_Perkins_UNA_INTRODUCCI%C3%93N_A_LA_EDUCACI%C3%93N_A_DISTANCIA)
- Pagano, Claudia Marisa (2007). Los tutores en la educación a distancia. Un aporte teórico. RUSC. *Universities and Knowledge Society Journal*, 4(2),1-11.[fecha de Consulta 27 de Mayo de 2020]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=780/78011231005>
- Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Mardones, P. (2016). Estilos De Liderazgo De Dirección Escolar y el Logro Académico de los Estudiantes: Un Estudio Exploratorio. *Interciencia*, 41 (11), 748-756. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/339/33948191004.pdf>
- Piñero, M., (2017). Enseñanza e identidad a través de las imágenes. Reflexiones didácticas en la enseñanza secundaria de adultos. *Trabajo fin de Máster*. Disponible en <http://eprints.ucm.es/45869/1/TFM-CPM.pdf>
- Puerta Gil, Carlos A (2016). El acompañamiento educativo como estrategia de cercanía impulsadora del aprendizaje del estudiante. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (49),1-6. [Fecha de Consulta 19 de mayo de 2020]. ISSN: 0124-5821. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1942/194247574001>

- Prieto y Zumbado (2005). Ética y liderazgo transformacional en la docencia. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 7 (1): 81 – 91. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6436545>
- Ramírez, D, J., (2013). Humanización del Aprendizaje en la era de la información: una arista andragógica. *Revista Actualidades Investigativas en la Educación*. 13 (3). 1-18. Disponible en <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v13n3/a23v13n3.pdf>
- Regalado, E. L., (2011). Educación a Distancia y Calidad Ética. *EspamCiencia* 2(2).37-41. Disponible en [http://190.15.136.171/index.php/Revista\\_ESPAMCIENCIA/article/download/40/21/](http://190.15.136.171/index.php/Revista_ESPAMCIENCIA/article/download/40/21/)
- Rico, A. (2016) La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia* 12 (1). 55-70. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5377716>
- Rodríguez-Gómez, & Gil-Flores, & García-Jiménez. (1996). Metodología de la investigación cualitativa / Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flores, Eduardo García Jiménez. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/44376485\\_Metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_cualitativa\\_Gregorio\\_Rodriguez\\_Gomez\\_Javier\\_Gil\\_Flores\\_Eduardo\\_Garcia\\_Jimenez/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/44376485_Metodologia_de_la_investigacion_cualitativa_Gregorio_Rodriguez_Gomez_Javier_Gil_Flores_Eduardo_Garcia_Jimenez/citation/download)
- Rodríguez S. J. (2005). *La investigación Acción Educativa: ¿Qué es? ¿Cómo se hace?* 2-28. Lima Perú. Disponible en [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1358/3/2005\\_Rodriguez\\_La-Investigacion-Accion-Educativa-Paradigmas-y-enfoques-en-la-investigacion-educativa.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1358/3/2005_Rodriguez_La-Investigacion-Accion-Educativa-Paradigmas-y-enfoques-en-la-investigacion-educativa.pdf)
- Rodriguez, R. R. (Ed). *El Aseguramiento de la Calidad de la Educación Virtual*. Perú. Editorial Gráfica Real. Disponible en [https://virtualeduca.org/documentos/observatorio/oevalc\\_2011\\_\(calidad\).pdf](https://virtualeduca.org/documentos/observatorio/oevalc_2011_(calidad).pdf)

- Robles Garrote, P. y Rojas, M. D. C. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada* 1 -16. Disponible en <https://revistas.nebrija.com/revistalinguistica/article/view/259/227>
- San Saturdino, N & Goicoechea, J. (2013). Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Ciclos Formativos de Grado Superior. *Revista de Educación*. 362.594-612. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=A3P2CQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=liderazgo+transformacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiU8O3W7tzjAhUkrlkKH aEpChUQ6AEILDAB#v=onepage&q=liderazgo%20transformacional&f=false>
- Salmasi, V, N, y Sánchez, C, J. (2013). La Gestión Escolar desde los Proyectos Educativos. 25 (3). 254 -258. Disponible en <http://ve.scielo.org/pdf/saber/v25n3/art03.pdf>
- Silvio, J. (2004). El Liderazgo en la Gestión de la Calidad de la Educación a Distancia como Innovación. Nova Southeastern University. AIESAD, RIED. 7 (1/2). 17-39. I.S.S.N.:1138-2783. <http://e-spacio.uned.es/fez/view/bibliuned:20630>
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (2018). Constitución Política de la República De Costa Rica. *Asamblea Nacional Constituyente*. Vigencia desde 08/11/1949. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/busqueda/normativa/normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&strTipM=TC)
- Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1965). Ley Orgánica del Ministerio de Educación Pública. *Asamblea Legislativa*. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6176&nValor3=6565&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=6176&nValor3=6565&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de Información Jurídica. (1982). *Reglamento General Establecimientos Oficiales de Educación Media*. Poder ejecutivo. Disponible en [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63591&nValor3=73269&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63591&nValor3=73269&strTipM=TC)

Sistema Costarricense de la Información Jurídica (SCIJ) (2017). Ley Fundamental de Educación. Asamblea Legislativa. Ley 2160 del 25/09/1957. Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=31427](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=31427)

Sistema Costarricense de Información Jurídica (SCIJ) (1977). Ley: 6044 Crea la Universidad Nacional Estatal a Distancia (UNED). Asamblea Legislativa. Disponible en [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=35470&nValor3=37393&param2=1&strTipM=TC&lResultado=2&strSim=simp](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=35470&nValor3=37393&param2=1&strTipM=TC&lResultado=2&strSim=simp)

Smith, M. K. (2001) ‘Kurt Lewin, groups, experiential learning and action research’, *the encyclopedia of informal education*, <http://www.infed.org/thinkers/et-lewin.htm>

Torres R., J, y Castillo A., T., (2009). La Educación a distancia en Costa Rica. Realidades y tendencias. *Revista Espiga*, (18-19),305-332.[fecha de Consulta 28 de Julio de 2020]. ISSN: 1409-4002. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4678/467847231019>.

Torres, A. (2007). Política, Educación Permanente y Sociedad del Conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*. 44 (1). 1- 4. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1991Reyes.pdf>

Torres, H. Z., (2014) *Introducción a la Ética*. México: PATRIA. Disponible en <https://books.google.co.cr/books?id=yNThBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+etica&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwii6PKgwdjqAhVOUt8KHSfpC3sQ6AEwAXoECAAQAg#v=onepage&q=la%20etica&f=false7>

UNESCO, (2010). *Informe Mundial sobre el Aprendizaje y la Educación de Adultos. Instituto de la UNESCO para la Educación a lo Largo de Toda la Vida*. 1-162. Disponible en [http://uil.unesco.org/fileadmin/keydocuments/AdultEducation/es/GRALE\\_spanisch.pdf](http://uil.unesco.org/fileadmin/keydocuments/AdultEducation/es/GRALE_spanisch.pdf)

Urrutia M, Barrios S, Gutiérrez M, Mayorga M., (2014). Métodos óptimos para determinar validez de contenido. 28(3):547-558. Disponible en <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v28n3/ems14314.pdf>

UNESCO. (2015). *Recomendación sobre el aprendizaje y la educación de adultos*. Disponible en [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245179\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245179_spa)

Vallejo, C., (2008). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (1), pp. 105-122. Recuperado en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2878067>

Vela G, P, Ahumada, V y Guerrero H. (2015). Conceptos estructurantes de la educación a distancia. *Revista de Investigaciones UNAD*. Bogotá, Colombia. 14 (1). 115-149. Disponible en <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-de-investigaciones-unad/article/view/1349/1686>

Veytia, G, M. (2014). La Andragogía y la Competencia en el manejo de herramientas tecnológicas, dos pilares clave para el estudiante de posgrado en modalidad virtual.

*Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*. 1. 1-16.  
Disponible en  
[https://www.researchgate.net/publication/315886413\\_La\\_andragogia\\_y\\_la\\_competencia\\_en\\_el\\_manejo\\_de\\_herramientas\\_tecnologicas\\_dos\\_pilares\\_clave\\_para\\_el\\_estudiante\\_de\\_posgrado\\_en\\_modalidad\\_virtual](https://www.researchgate.net/publication/315886413_La_andragogia_y_la_competencia_en_el_manejo_de_herramientas_tecnologicas_dos_pilares_clave_para_el_estudiante_de_posgrado_en_modalidad_virtual)

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación (No. 296). Serie Documentos de Trabajo.

## Apéndices

### Apéndice A

#### Actividad virtual de validación

**Objetivo:** Dar a conocer el proyecto Esculpiendo Liderazgo, mediante un foro de discusión con el personal profesional del CONED, con la intencionalidad recibir retroalimentación sobre las fortalezas, debilidades y los puntos de mejora que beneficien el planteamiento y desarrollo del mismo.

**Actividad:**

- Realización de un foro virtual de discusión con el personal profesional del CONED, de la sede Cartago.
- Realización de una encuesta digital a través de la herramienta *LimeSurvey*

**Participantes:**

- MSc, Clara Vila Santo Domingo  
Directora General del CONED
- MSc. Ivonne Ramírez Solano  
Docente del área de Inglés en la sede de CONED Cartago
- Licda. Joselyn Tatiana Campos Abarca  
Docente del área de Español en la sede de CONED Cartago
- Licda. Jessica Araya Alvarado  
Docente del área de computación en la sede de CONED Cartago
- Lic. Ariel Sanches Rivera  
Docente del área de Edu. Cívica en la sede de CONED Cartago
- Lic. Marcos Poveda Angulo
- Lic. Emmanuel Cubero Solano  
Docentes del área de Matemática en la sede de CONED Cartago



Figura 1. Foro de discusión con la M.Sc, Clara Vila Santo Domingo

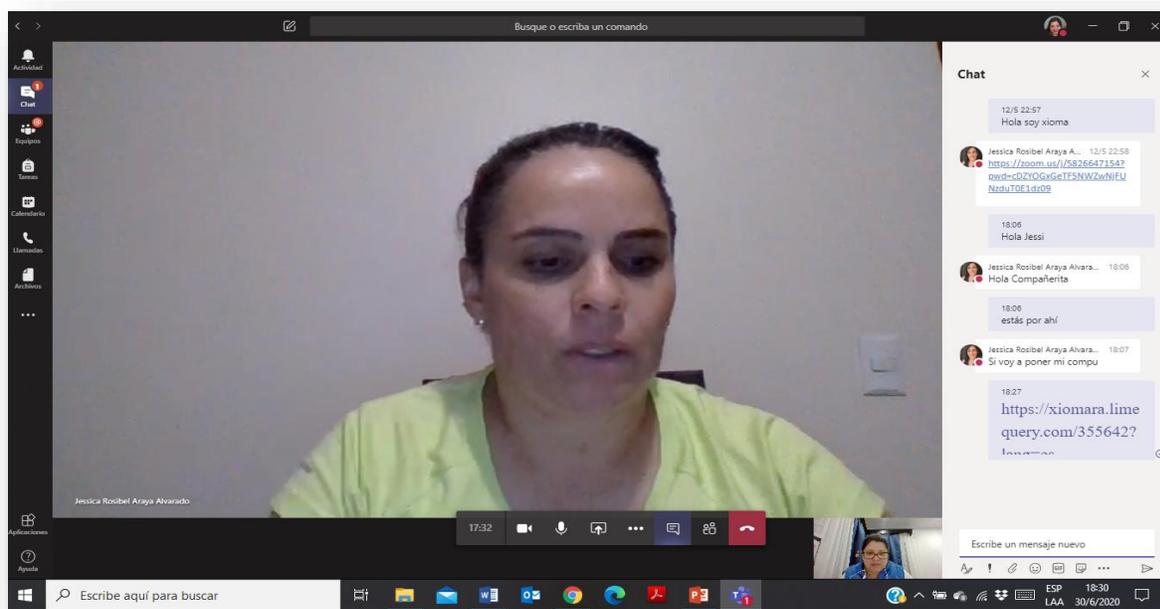


Figura 2. Foro de discusión con la Licda. Jessica Araya Alvarado

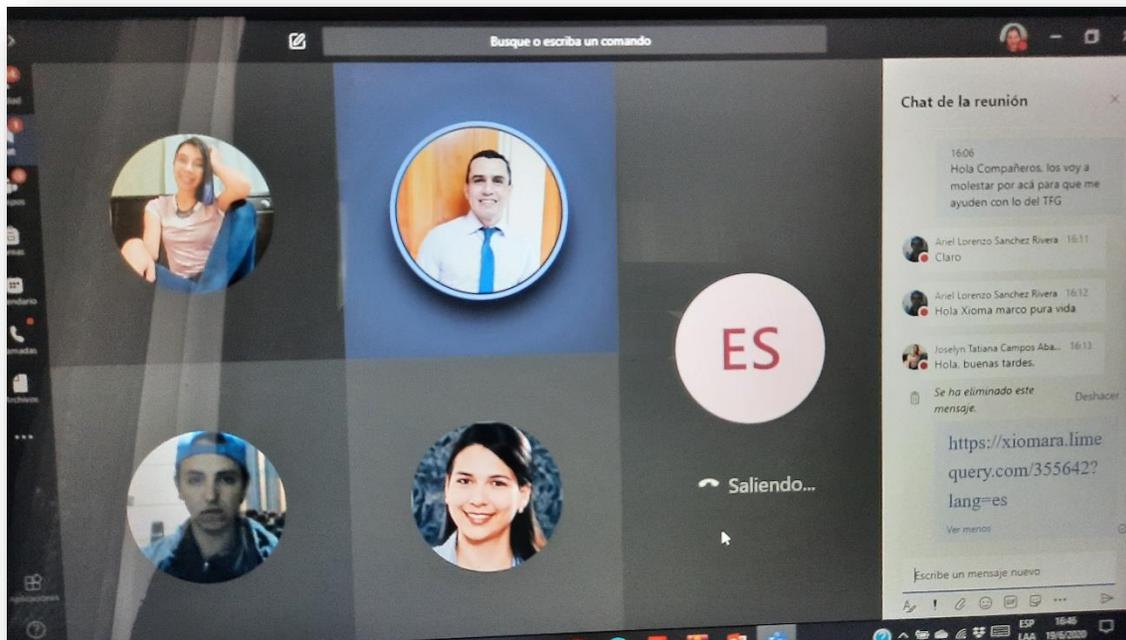


Figura 3. Foro de discusión con el personal del CONED, sede Catago

LimeSurvey Professional - Your o x +

xiomara.limequery.com/admin/printablesurvey/sa/index/surveyid/355642

### Encuesta Validación del Proyecto "Esculpiendo Liderazgos"

*Estimado participante*  
 La siguiente es una pequeña encuesta que se realiza con el propósito de recopilar información para la validación del proyecto "Esculpiendo Liderazgos", el cual forma parte del Trabajo Final de graduación de la Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo. Llenar la encuesta le tomará un máximo de 10 minutos. De antemano le agradezco su colaboración.  
 Hay 4 preguntas en la encuesta.

#### Validación del proyecto "Esculpiendo Liderazgos"

¿Qué fortalezas cree usted que posee el proyecto "Esculpiendo liderazgos"?

Por favor, escriba su respuesta aquí:

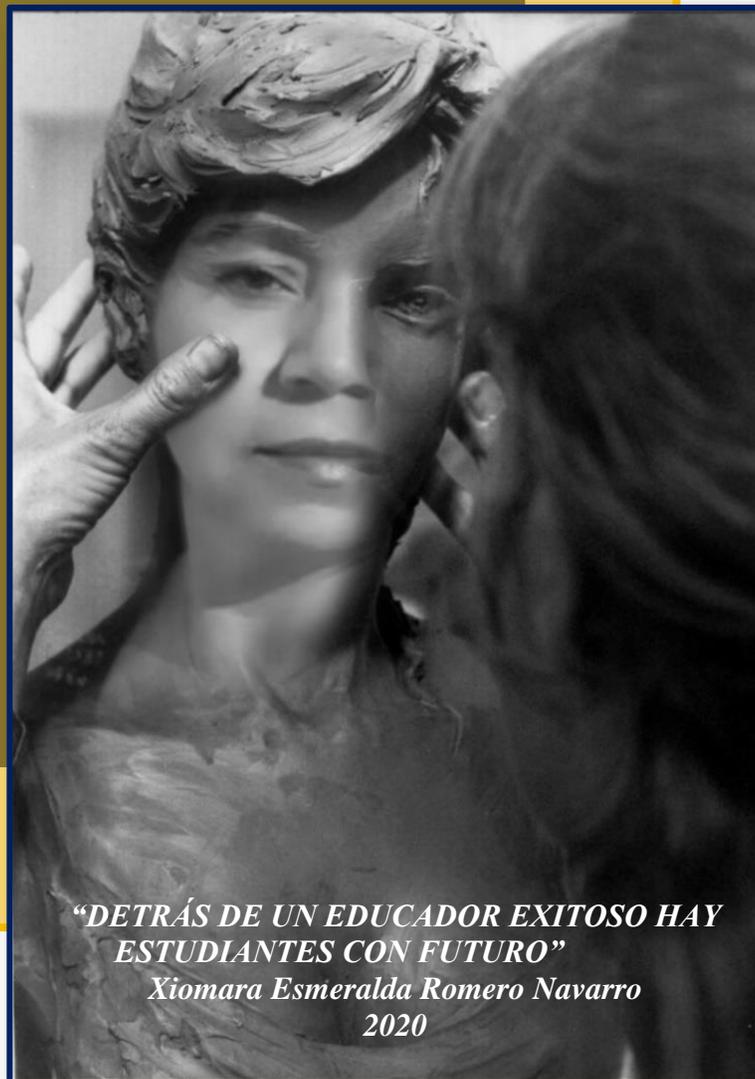
¿Cuáles debilidades observa en el proyecto "Esculpiendo liderazgos"?

Por favor, escriba su respuesta aquí:

Figura 4. Encuesta Lime Survey.

**Apéndice B**  
**Estrategia de comunicación**

**Estrategia de Comunicación**  
*“Esculpiendo Liderazgos”*  
*Prof. Allan Trigueros*



*“DETRÁS DE UN EDUCADOR EXITOSO HAY  
ESTUDIANTES CON FUTURO”*  
*Xiomara Esmeralda Romero Navarro*  
*2020*

#### **XXXIV.Estrategia de Comunicación**

#### **XXXV.Justificación**

Crear un modelo de gestión educativa para la formación de formadores de adultos en el Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), sede Cartago, que potencialicen el liderazgo a través del trabajo en equipo, técnicas para la educación a distancia, empoderamiento personal, seguridad personal y habilidades blandas, es el objetivo principal de nuestro proyecto *“Esculpiendo Liderazgos”*.

La presente iniciativa lanza una estrategia de comunicación que procura, a través de nuestros talleres, no solo brindar herramientas que le permitan al profesorado llevar al estudiante al cumplimiento de sus objetivos, sino convertir la gestión educativa del aula en una gestión motivadora que los lleve, a ambos, al éxito.

*“Esculpiendo Liderazgos”* se desarrollará en cinco fases: el inicio o factibilidad, la planeación, la ejecución, el monitoreo, el control y el cierre, a través de estos cinco momentos se establece el alcance del proyecto, se replantean los objetivos y se definen las acciones de gestión correspondientes en cada una de ellas para alcanzar las metas propuestas.

El actual proyecto fundamenta su ejecución en el X Censo Nacional de Población y VI de Vivienda 2011, el Instituto Nacional de Estadística y Censos, (INEC) y el Centro Centroamericano de Población (CCP), de la Universidad de Costa Rica (UCR), en este se menciona que el tamaño de la población adulta se triplicará en los próximos 40 años, pasando de 316 mil personas en el 2012 a más de 1 millón de personas en el 2050. Con este aumento la población adulta se sobrepasará a la de niñas y niños (0-14 años) después del 2040 INEC (2016).

En la gráfica de la figura 1 se puede observar el aumento porcentual estimado de la población adulta para el año 2048, lo que pone en evidencia que posiblemente las aulas de secundaria serán habitadas mayormente por personas jóvenes y adultas que desean culminar su proceso educativo, en la búsqueda principalmente de oportunidades para la inserción laboral.

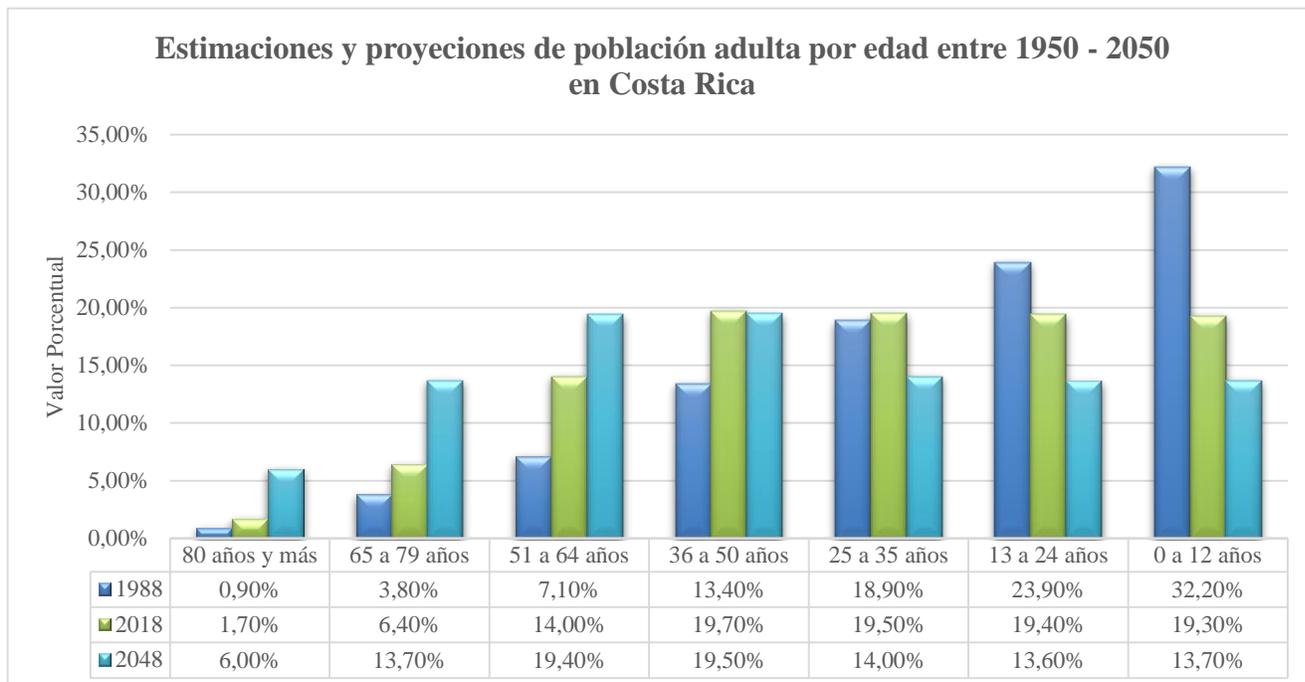


Fig. N°1. Estimaciones y proyecciones de población por edad entre 1950 – 2050

Fuente: Realizado por Romero – Navarro (2020), a partir de la información brindada por el INEC-Costa Rica

El incremento social de personas jóvenes y adultas en los últimos años ha hecho que el Ministerio de Educación Pública (MEP), haya implementado ofertas educativas que respondan a las características y a las necesidades de esta población. Por ello **“Esculpiendo Liderazgos”** se desarrollará con el profesorado de la sede de CONED, Cartago, el cual es una institución educativa que atiende a jóvenes y adultos que desean terminar su secundaria bajo la oferta educativa a distancia.

El CONED cuenta en la actualidad con una población estudiantil de 547 estudiantes según los registros actuales, de los cuales 0,36% poseen edades entre los 55 -73 años, un 14,99% entre los 41- 54 años, un 81,71% entre los 39 - 20 años y solo 2,92% tienen 18 años, se puede observar que la mayor población estudiantil corresponde a personas en el rango 20 a 54 años de edad. Adicionalmente el rendimiento académico obtenido en el segundo semestre del 2019 fue del 77, 96% según el censo realizado para el informe final de este año por el CONED a la Regional de Cartago.

En cuanto a datos de deserción estudiantil, para los periodos del 2019 no hay datos específicos que muestren salida de estudiantes por nivel o en el transcurso del semestre, ya que por la modalidad de la institución se brinda matrícula semestral y algunos que por trabajo u otros abandonan el semestre, lo vuelven a matricular en el siguiente. Datos generales de matrícula evidencian en su lugar un aumento del 16,35 %, 83 estudiantes entre el primer y segundo semestre de este año.

Educar a un adulto es un arte y no es una tarea sencilla, pues su pensamiento, ideales y conocimientos ya están formados. Por lo tanto la finalidad de cualquier acción dentro del quehacer educativo formal o informal debe estar orientada a ayudarle, aprender a reordenar y reorganizar esos conocimientos empíricos, a potenciar en ellos habilidades que les permita no solo entender los contenidos teóricos, sino además a comprender como estos son parte su entorno y diario vivir.

Por lo que *“Esculpiendo Liderazgos”* también se apoya en la tesis que el acompañamiento educativo en la educación a distancia es una estrategia pedagógica que favorece el aprendizaje, porque la cercanía y guía del profesorado favorece que el estudiantado desarrolle poco a poco sus capacidades para aprender, permitiéndole así alcanzar el éxito académico. Además la población estudiantil adquiere empoderamiento y seguridad que les ayuda a construirse a sí mismos y los sueños y metas futuros que se proponga. Tal y como lo indica el doctor Puerta Gil (2016, p.4)

El acompañamiento, por tanto, es una acción educativa intencionada que se fundamenta en la cercanía, en la disposición para afectar y dejarse afectar por el otro, teniendo como horizonte primordial la potencialización de sus capacidades, de tal manera que este siga configurando y moldeando sus sueños y esperanzas.

Es así que la guía y el acompañamiento del educador es fundamental, como agente con las habilidades pedagógicas aptas para hacerlo y lograr a través de esa cercanía que el estudiante adulto desarrolle y fortalezca las competencias necesarias que le conduzcan al éxito educativo y por consiguientes acceda a mejores oportunidades laborales.

Así lo respaldan los autores García-Pérez y Mendía (2015, p.44) los cuales mencionan que el profesorado “aporta su crítica constructivista, su trayectoria y su empatía para estimular al grupo y al individuo a que construya su propio proyecto”

Este acompañamiento educativo consiste en que el profesorado además de ser el mediador de los contenidos teóricos, debe aprovechar su proximidad para promover en el estudiantado el interés, la motivación, el trabajo en equipo, la seguridad, el empoderamiento y el entusiasmo por el proceso educativo en el que participan ambos y donde el estudiantado como el protagonista del proceso sienta que sus ideas son importantes y que cuenta con la capacidad de aprender para enfrentar las situaciones problemáticas de su entorno. Idea respaldada por la postura de (Mendía, 2013. Como se citó en García-Pérez y Mendía, 2015, p.45) quien hace referencia que el acompañamiento es:

.....un proceso en el que se educa a través de la calidad de la relación: transmitiendo interés, entusiasmo y motivación por el proyecto compartido; conviviendo y comunicándose en un ambiente de respeto y libertad; cediendo el protagonismo a quienes están viviendo desde dentro su proceso educativo para que se sientan valorados, capaces y en posesión de un papel social relevante y transformador.

Por lo tanto toda acción que se realice para potenciar competencias en el profesorado fortalece su gestión educativa y consecuencia mejora el proceso de enseñanza – aprendizaje y las habilidades de sus estudiantes para aprender y resolver problemas de su entorno.

El proyecto *“Esculpiendo Liderazgos”*, es de vital importancia porque impacta a los docentes que trabajan con una población adulta, carente de herramientas de aprendizaje, deseosos de una mano que los guíe y que les genere confianza, motivación, y oportunidades en la vida. Es importante entender que en la actualidad no todos los educadores poseen la formación y los mecanismos para atender este tipo de población, que cada vez es mayor y deseosa de contar con habilidades de liderazgo.

**“Detrás de un Educador exitoso hay estudiantes con futuro”** se los dice una servidora doméstica, a la cual, la vocación, visión y acompañamiento de un gran educador le cambio el futuro.

## **XXXVI. Objetivos**

### **36.1. Objetivo General**

Implementar el modelo de gestión educativa, *“Esculpiendo Liderazgos”*, para la formación de formadores de adultos en el Colegio Nacional de Educación a Distancia (CONED), sede Cartago, a través de la de la estrategia de comunicación que potencialice el liderazgo, el trabajo en equipo, técnicas para la educación a distancia, empoderamiento personal, seguridad personal y habilidades blandas.

### **36.2. Objetivos específicos**

1. Implementar un taller de inducción para que los colaboradores del CONED conozcan el modelo “Esculpiendo Liderazgos”
2. Desarrollar un taller de trabajo colaborativo para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar herramientas para el trabajo en la clase.
3. Realizar un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar métodos para la mediación de proceso educativo.
4. Desarrollar un taller sobre empoderamiento y seguridad personal, para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar técnicas para el trabajo en el aula.
5. Desarrollar dos talleres sobre habilidades blandas, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en el en la educación de adultos a distancia.
6. Efectuar una feria pedagógica institucional donde participe el profesorado del CONED e invitados, para la promoción de proyectos educativos innovadores, y compartir ideas entre colegas.

9. Implementar una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica (*Microsoft Teams*), para el acompañamiento educativo y así fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.
  
10. Realizar una encuesta semestral a los docentes y estudiantes, mediante la herramienta de edición de datos *Limesurvey*, para la medición del impacto del proyecto en la sede del CONED Cartago.

## XXXVII. Público Meta

## 37.1. Análisis del público meta

Tabla 1.

## Características del grupo de educadores del CONED

¿Dónde se encuentran?	¿Cómo es su presentación Personal?	¿Qué labor o función realizan?	¿Cómo se comportan de forma general	¿Cómo se informan?
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laboralmente el personal docente se ubica en el Colegio Nacional de Educación a Distancia, sede Cartago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Su presentación personal responde a los lineamientos de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forman parte del cuerpo docente de la institución y cada uno ejerce la docencia según corresponda su área de especialidad</li> <li>▪ (Ciencias, Biología, Matemática, Estudios Sociales, Cívica, Tecnología e Inglés)</li> <li>▪ En las áreas académicas existe la presencia de dos o tres docentes, por lo que uno de ellos según su área coordina las acciones del departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En general el personal es respetuoso con el directivo y los compañeros.</li> <li>▪ Sin embargo es muy individualista, no hay un verdadero trabajo en equipo.</li> <li>▪ No hay una comunicación fluida entre los colegas.</li> <li>▪ Existe muy poca socialización e interacción entre colegas dentro de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Por medio del correo institucional del MEP.</li> <li>▪ Consejos ordinarios y extraordinarios de parte la dirección.</li> <li>▪ Mensajes de recordatorios a través de un mensaje de difusión en Whatsapp.</li> </ul>

*Nota:* Cuadro elaborado a partir de la percepción de la investigadora.

### **37.2. Definición del público meta**

Docentes del CONED, sede Cartago con edades promedio entre 28 y 45 años, de clase media – media, residentes en Cartago, la mayoría con un nivel académico de Licenciatura, muy pocos con la especialidad docente en educación para adultos, con mediano manejo de las tecnologías, acceso a redes sociales, poca capacidad para el trabajo en equipo, poca integración con el estudiantado y buena capacidad pedagógica.

## XXXVIII. Mensaje ¿Qué voy comunicar?

Tabla 2.

## Características de Información que se desea comunicar.

¿Qué se quiere comunicar?	¿Para qué?	¿Para quién?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
<p><b>“Dale tu mano: Ellos nos necesitan”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para fortalecer el quehacer educativo del profesorado del CONED de Cartago.</li> </ul> <p><b>“Educadores exitosos – estudiantes con futuro”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Está dirigido a los educadores del CONED, en la sede de Cartago y de forma colateral impactar positivamente en la comunidad aprendiente de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porque impacta a los docentes que trabajan con una población adulta, carente de herramientas de aprendizaje, deseosos de una mano que los guíe y que les genere confianza, motivación, y oportunidades en la vida. Es importante entender que en la actualidad no todos los educadores poseen la formación y los mecanismos para atender este tipo de población, que cada vez es mayor y deseosa de contar con habilidades de liderazgo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El presente proyecto se gestiona en el Colegio Nacional a Distancia (CONED) en su sede de Cartago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durante el 2021 - 2022</li> </ul>

*Nota:* Cuadro elaborado a partir de la percepción de la investigadora.

## **XXXIX. Definición del mensaje que voy a comunicar**

### **39.1. “Dale tu mano: Ellos nos necesitan”**

La comunidad aprendiente del CONED de Cartago en su mayoría son hombres y mujeres que por circunstancias sociales y laborales deciden retomar o iniciar sus estudios secundarios después de un período largo de no hacerlo, en un tiempo donde tiene múltiples responsabilidades familiares y sociales y además en un momento nacional donde el proceso de enseñanza – aprendizaje inicia un proceso de cambio, dejando a tras el modelo tradicional inductivo, el cual la persona adulta conoce, para orientarse a un modelo constructivista desconocido para esta población educativa.

El proyecto *“Esculpiendo Liderazgos”* desea hacer un llamado a la comunidad docentes del CONED en Cartago que bajo la oferta educativa distancia el estudiantado necesita de una mano que les guíe, les oriente y acompañe en el proceso de formación y que el agente principal de esta gestión es el cuerpo docente, por la capacidad pedagógica que posee, por su cercanía y empatía con el estudiantado.

### **39.2. “Educadores exitosos – estudiantes con futuro”**

Un educador exitoso es aquel que desarrolla su labor con vocación y entrega, siempre con la iniciativa de actualización permanente para mejorar su labor en el aula, que forma de manera integral al estudiantado tanto en el ámbito académico como el social, cultural y sobre todo humano, es aquel está dispuesto aprender de sus estudiantes y de las misma acciones que realiza.

La educación es la mejor herramienta para combatir la desigualdad y la pobreza por lo que el éxito del educador en la enseñanza de adultos a distancia, está en la capacidad de esculpir en su estudiantado: aprendizaje, sensibilidad, seguridad, interés, disciplina, motivación, liderazgo, confianza, entusiasmo, sinergia y principalmente humildad. Elementos que integrados permiten el crecimiento personal y profesional de una persona brindándole un mejor futuro no solo a él sino también a su familia. Por ello el sistema educativo costarricense necesita educadores exitosos

para lograr estudiantes con futuro capaces de transformar de manera positiva su entorno.

### **39.3. ¿Cómo lo voy a comunicar?**

El proyecto será comunicado a través de la Estrategia de Comunicación **“Esculpiendo Liderazgos”**, la cual integra actividades como talleres en la temática de habilidades blandas, trabajo en equipo, empoderamiento y estrategias pedagógicas para la educación a distancia, así como una feria educativa mediante la cual los educadores compartirán proyectos innovadores y experiencia de aula, además de la implementación de la herramienta *Microsoft Teams* como un medio de comunicación virtual y para promover el trabajo colaborativo.

En la tabla 3 se detalla las acciones de forma general a desarrollar en la estrategia de comunicación.

**Tabla 3. Detalle de actividades de la Estrategia de Comunicación “Esculpiendo Liderazgos”**

<b>Objetivo</b>	<b>Mensaje ¿Qué comunica?</b>	<b>Medios y Herramientas</b>	<b>Descripción ¿Cómo lo voy hacer?</b>	<b>Recursos</b>
Desarrollar un taller de trabajo en equipo para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar herramientas para el trabajo en la clase.	<i>“Nadie es más importante que todos juntos ”</i>	<b>Taller “Trabajo en equipo”</b>  <b>Invitado con dominio en el tema</b> y que a través de las actividades que realice genere herramientas para que el docente aplique en el aula	3- Taller de inducción general del proyecto. 4- Mediante una convocatoria oficial	Correo electrónico Proyector Computadora Música de meditación Invitado (a) Refrigerio
Realizar un taller sobre técnicas pedagógicas en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar métodos para la mediación de proceso educativo.	<i>“La educación a distancia, una puerta a las oportunidades”</i>	<b>Taller “Técnicas pedagógicas en la educación a distancia”</b>  <b>Invitado con dominio en el tema</b> y que a través de las actividades que realice genere métodos para la mediación de proceso educativo.	3- Taller de inducción general del proyecto. 4- Mediante una convocatoria oficial	Correo electrónico Proyector Computadora Música de meditación Invitado (a) Refrigerio
Desarrollar un taller sobre empoderamiento y seguridad personal, para el mejoramiento del liderazgo educativo y generar técnicas para el trabajo en el aula.	<i>“El poder está en mí mismo”</i>  <i>“Seré del tamaño de mis pensamientos”</i>	<b>Taller “Empoderamiento y seguridad personal”</b>  <b>Invitado con dominio en el tema</b> y que a través de las actividades que realice genere técnicas su manejo en el aula	3- Taller de inducción general del proyecto. 4- Mediante una convocatoria oficial	Correo electrónico Proyector Computadora Música de meditación Invitado (a) Refrigerio
Desarrollar dos talleres sobre habilidades blandas, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en la educación de adultos a distancia.	<i>“Aprendamos juntos”</i>	<b>Taller “Talleres sobre habilidades blandas”</b>  <b>Invitado con dominio en el tema</b> y que a través de las actividades que realice genere estrategias para la mediación pedagógica de la educación de adultos a distancia.	5- Taller de inducción general del proyecto. 6- Mediante una convocatoria oficial	Correo electrónico Proyector Computadora Música de meditación Invitado (a) Refrigerio

<p>Desarrollar dos talleres sobre ética en el liderazgo educativo en la educación a distancia, para el fortalecimiento de la gestión educativa y generar estrategias para la mediación pedagógica en la educación de adultos a distancia.</p>	<p><i>“Soy el reflejo de mis acciones ”</i></p>	<p><b>Dos Taller “talleres sobre ética en el liderazgo educativo en la educación a distancia y virtual”</b></p> <p><b>Invitado con dominio en el tema</b> y que a través de las actividades que realice genere estrategias para la mediación pedagógica de la educación de adultos a distancia.</p>	<p>7- Taller de inducción general del proyecto. 8- Mediante una convocatoria oficial</p>	<p>Correo electrónico Proyector Computadora Música de meditación Invitado (a) Refrigerio</p>
<p>Efectuar una feria pedagógica institucional donde participe el profesorado del CONED e invitados, para la promoción de proyectos educativos innovadores, y compartir ideas entre colegas.</p>	<p><i>“Educadores exitosos – estudiantes con futuro”</i></p>	<p><b>Feria Pedagógica bajo el lema: “Educadores exitosos – estudiantes con futuro”</b></p> <p>Participará el profesorado del CONED, Cartago e invitados de otras sedes en una exposición de proyectos educativos innovadores que permita el convivio e intercambio de ideas entre colegas.</p>	<p>5- Taller de inducción general del proyecto. 6- Mediante una convocatoria oficial. 7- Reunión con cada departamento. 8- Invitación digital a los docentes de otras sedes</p>	<p>Correo electrónico Proyector Computadora Música de meditación Invitados (as) Refrigerio Obsequios Decoración Regletas Invitación</p>
<p>Implementar una estrategia de comunicación a nivel institucional, mediante alguna herramienta tecnológica (<i>Microsoft Teams</i>), para el acompañamiento educativo y así fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje.</p>	<p><i>“La comunicación es la clave del trabajo colaborativo”</i></p>	<p><b>“Kit educativo” Estrategia de Comunicación</b></p> <p>Herramienta tecnológica para el acompañamiento de la comunidad educativa que fortalezca el procesos de enseñanza aprendizaje.</p>	<p>3- Taller de inducción general del proyecto. 4- Reunión general para la coordinación</p>	<p>Correo electrónico Computadora Internet</p>
<p>Realizar una encuesta semestral a los docentes y estudiantes, mediante la herramienta de edición de datos <i>Limesurvey</i>, para la medición del impacto del proyecto en la sede del CONED Cartago.</p>	<p><i>“El éxito de la institución está en aprenden a aprender”</i></p>	<p><b>Encuesta digital</b> mediante la herramienta de edición de datos <i>Limesurvey</i></p>	<p>A través de medios digitales</p>	<p>Correo electrónico Computadora Internet</p>

*Nota:* Cuadro elaborado a partir de la percepción de la investigadora

## **XL. Evaluación de la Estrategia de Comunicación**

Como medio para evaluar *“Esculpiendo Liderazgos”* al cierre de cada periodo educativo se enviará una evaluación a los estudiantes del CONED a través de un cuestionario digital mediante la herramienta *Limesurvey*. De manera que este permita verificar los cambios en la pedagogía y actitud del educador en el aula y sí los estudiantes se sienten motivados y han mejorado sus notas. Posteriormente se realizarán un grupo focal y un taller por sección, para conocer el nivel de satisfacción y motivación de la comunidad aprendiente, y las habilidades generales desarrolladas en el semestre recién concluido. Lo anterior permitirá visualizar cambios en el proceso de enseñanza – aprendizaje, la motivación del alumno y de forma colateral el sentido de pertenencia del cuerpo docente.

*El arte supremo del maestro es despertar el placer de la expresión creativa y el conocimiento. Albert Einstein*

## **XLI. Referencias**

García- Pérez, A y Mendía, R. (2015). Acompañamiento Educativo: El Rol del Educador en Aprendizaje y Servicio Solidario. 1 (19). 43-58. Disponible en <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/41021/23311>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2015). La población adulta mayor se triplicaría en los próximos 40 Años. Disponible en <https://www.inec.cr/noticia/la-poblacion-adulta-mayor-se-triplicaria-en-los-proximos-40-anos>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2015). Especial con cifras de nuestros mayores. Infografía. Disponible en <https://www.inec.cr/sites/default/files/infografias-pdf/imginfoadulto2018.pdf>

Puerta Gil, C. A. (2016). El Acompañamiento Educativo como Estrategia de Cercanía Impulsadora del aprendizaje del Estudiante. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 49. 1-6, Disponible en <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/794/1314>

## CARTA DE REVISIÓN FILOLÓGICA

Cartago, 2 de julio, 2020

Sra.

M.Ed. Lidieth Montes Rodríguez

Directora Unidad académica

Centro de investigación y docencia en educación

Universidad Nacional

Estimada señora directora:

Por este medio yo, Katherine Álvarez Ruiz, mayor, soltera, Filóloga española y docente de Español, incorporada al Colegio de Licenciados y Profesores (COLYPRO), con el número de carné 40924, vecina de Cot de Oreamuno, Cartago, portadora de la cédula de identidad 304010089, hago constar:

1. Que he revisado el Proyecto de Graduación para optar por el grado académico de Máster en Gestión educativa con énfasis en liderazgo.
2. Que el Proyecto de Graduación es sustentado por la estudiante Xiomara Esmeralda Romero Navarro.
3. Que se le han hecho las correcciones pertinentes en acentuación, ortografía, puntuación, concordancia gramatical y otras del campo filológico.

En espera de que mi participación satisfaga los requerimientos de la Universidad Nacional se suscribe atentamente



---

Licenciada Katherine Álvarez Ruiz

Filóloga española