

**La implementación del principio de responsabilidad ambiental:  
Una propuesta de liderazgo y gestión educativa en el cuerpo  
docente de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA**

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

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

Óscar Andrés Lasso Bolaños  
Carlos Araya Valverde

Julio, 2021



**La implementación del principio de responsabilidad ambiental:  
Una propuesta de liderazgo y gestión educativa en el cuerpo  
docente de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA**

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

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

Óscar Andrés Lasso Bolaños  
Carlos Araya Valverde

Julio, 2021

**LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD AMBIENTAL:  
UNA PROPUESTA DE LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA EN EL CUERPO  
DOCENTE DE LA ESCUELA DE SECRETARIADO PROFESIONAL DE LA UNA**

Óscar Andrés Lasso Bolaños

Carlos Araya Valverde

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: 2021.08.13  
14:59:23 -06'00'

COORDINADORA

MSc. Evelyn Chen Quesada

---

EVELYN CHEN  
QUESADA  
(FIRMA)

Firmado digitalmente  
por EVELYN CHEN  
QUESADA (FIRMA)  
Fecha: 2021.08.13  
14:22:01 -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**

La dedicatoria de este notable esfuerzo va dirigida primeramente a Dios, quien nos regala cada día todo lo necesario para salir adelante. Además, a todas aquellas personas a quienes, de alguna forma u otra, han colaborado de diversas formas para lograr la culminación de este sueño, tales como el personal administrativo de la Universidad Nacional y con un aprecio muy especial, al personal docente, por el acompañamiento y la gran siembra realizada en el estudiantado, su calidez y comprensión, compartiendo conocimientos, experiencia, consejos, actitudes, valores y hasta dudas y temores, donde todo contribuyó a crear un ambiente estimulante, sinérgico y humano, ideal para el crecimiento holístico logrado, el cual constituye un gran aliado para enfrentar los grandes retos y las múltiples situaciones que nos esperan, las cuales serán asumidas de la mejor forma posible, con el mejor ánimo de servir a la ciudadanía.

Además, en esta construcción, existen aportes muy valiosos provenientes de las compañeras y los compañeros, quienes se caracterizaron por dar lo mejor de sí en cada experiencia, promoviendo un ambiente cálido de respeto, apoyo y colaboración en el que se promueve la confianza y el desarrollo integral.

La familia, sin duda, siempre ocupa un lugar primordial en los logros alcanzados dada su comprensión, paciencia, apoyo y compañía a cada instante, lo cual representa una fortaleza en todo momento. En este ámbito, se hace una mención especial, en un acto de solidaridad, a nuestra querida compañera Claudia Margarita Valverde Núñez, pues sufrió el fallecimiento de su padre, don José Ángel Valverde Salas en el epílogo de su carrera, antes de la graduación. Nuestras más sentidas y profundas condolencias a ella, a su mamá, doña Carmen Lucila Núñez Olivas y a su parentela.

Por último pero no menos importante, en el logro de este triunfo, se recuerda con mucha gratitud a quienes aparecieron en el camino, cuyos aportes resultaron indispensables en el cumplimiento de esta misión.

A todas estas personas, con todo gusto, cariño y satisfacción, está dedicado el fruto de este esfuerzo tan importante y significativo.

## **Agradecimiento**

En estos tiempos tan difíciles, particulares e irónicos, donde se agradece más que nunca disfrutar de buena salud cada día, pero a la vez, estamos más conscientes que en otros tiempos de lo efímero de la existencia humana, ¿cómo no estar agradecido con Dios, tan solo por el milagro de la vida y como si fuera poco, la buena salud que nos regala?

Se dirige un profundo agradecimiento a la Universidad Nacional, así como a todo el personal docente y administrativo que colaboró de forma directa o indirecta con este trabajo, incluyendo a la población estudiantil de esta maestría, que aportó diversidad de esfuerzos y ofreció su compañía a lo largo de este recorrido, que desde el primer día hasta hoy, se ha propuesto de manera unánime, cerrar este capítulo académico de igual forma como lo inició, en unidad y solidaridad ya que todo apunta al cumplimiento de dicha visión.

Finalmente, se desea agradecer a todas aquellas personas quienes, con sus valiosos granos de arena, representados por su tiempo, esfuerzo, dinero y actitud, hicieron posible la materialización de este sueño y a las personas que también abrazaron la causa, favoreciendo al resto del equipo estudiantil con sus respectivos procesos de investigación. En este sentido, es justo reconocer el esfuerzo de la profesora que nos acompañó y guio en todo el proceso de investigación, la magister Silvia Elena Salas Soto. Además, de forma semejante, deseamos destacar la ayuda desinteresada de una compañera que sobresalió por su altruismo, la orientación que siempre nos ofreció y el ejemplo que brindó, su nombre es Paula Rosales Escalante. Admiramos su iniciativa, sus múltiples compromisos y su gran esfuerzo por cumplir a cabalidad con todos ellos, por mencionar solamente algunos de tantos buenos ejemplos que nos mostró con sus hechos.

## Resumen

Lasso, Ó. & Araya, C. (2021). *La implementación del principio de responsabilidad ambiental: Una propuesta de liderazgo y gestión educativa en el cuerpo docente de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA* (Tesis de maestría). Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

La presente investigación tiene como propósito implementar el principio de responsabilidad ambiental desde el liderazgo y la gestión educativa en el cuerpo docente de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA mediante un diseño cualitativo cuyas herramientas metodológicas incluyen el análisis documental y grupos focales, donde participan docentes de la carrera de Administración de Oficinas de la Escuela de Secretariado Profesional, así como a integrantes de la Comisión Ambiental de dicha Escuela. Luego de realizar las pesquisas, se concluye que el estilo de liderazgo predominante es el pedagógico, el cual no es suficiente para dar cumplimiento al principio de responsabilidad ambiental, puesto que se enfoca en aspectos académicos, lo cual es evidenciado por la gran mayoría de los programas de curso de la carrera y confirmado por el plan de estudios, así como por el perfil de salida del estudiantado, develando la necesidad de adoptar un estilo de liderazgo ambiental. El proyecto plantea una propuesta de gestión educativa basada en acciones de innovación y emprendimiento, donde se busca la transversalización del principio de responsabilidad ambiental en los tres tipos de documentos indicados, así como el desarrollo del liderazgo ambiental para favorecer los impactos curriculares. Para tales efectos, se sugiere a la Escuela de Secretariado Profesional, aprovechar su momento de rediseño curricular para incorporar las propuestas planteadas. También se recomienda a la administración de la facultad, la revisión del accionar y el empleo del liderazgo, implementar un mecanismo que favorezca la práctica del principio en los diferentes cursos de la carrera. Se sugiere a la Vicerrectoría de Docencia, implementar proyectos como el propuesto a fin de dar cumplimiento al principio mencionado, así como brindar las capacitaciones requeridas por el cuerpo docente. Todo esto sin perder de vista los aportes de la Comisión Ambiental de la Escuela junto con UNA Campus Sostenible.

Palabras claves: Responsabilidad ambiental, liderazgo, gestión educativa

## Tabla de Contenidos

RESUMEN	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
LISTA DE ABREVIACIONES	
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	1
Justificación	2
Antecedentes	6
Descripción del problema	19
Objetivo general	22
Objetivos específicos	22
Escenario	22
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	32
Teoría de la administración científica	32
Teoría clásica	32
Teoría neoclásica o ecléctica	33
Teoría X	34
Teoría Y	35
Teoría de sistemas	35
Liderazgo pedagógico o educativo	37
Modelos de gestión educativa	43
Formulación estratégica de la UNA	52
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	59
Paradigma, enfoque y diseño	59
Tipo de paradigma	59
Tipo de enfoque	60
Aproximación a la realidad y objeto de estudio	62
Relación objeto-sujeto	63



Tipo de diseño	67
Fases de la investigación	70
Técnicas e instrumentos de investigación	74
Sujetos de investigación	79
Fuentes de investigación	79
Análisis de la información	80
Consideraciones éticas	81
Criterios	81
Conclusiones y recomendaciones	126
Referencias bibliográficas	130
Anexos	147
CAPÍTULO IV	
PROYECTO TU ECOHUELLA POSITIVA	173
CAPÍTULO V	
VALIDACIÓN	205

## **Índice de tablas**

Tabla 1 Diagrama de Gantt: Proceso seguido durante la investigación en el año 2020	86
Tabla 2 Cuadro de la Categoría de Liderazgo	90
Tabla 3 Cuadro de la categoría de responsabilidad ambiental	103
Tabla 4 Cuadro de la categoría de gestión educativa	112

## Índice de figuras

Figura 1 Esquema de Organización	29
Figura 2 Características del líder líquido.	41
Figura 3 Pirámide de las habilidades directivas.	57

### **Lista de abreviaciones**

ASMCG	Autoevaluación del Sistema de Mejoramiento Continuo de la Gestión Universitaria
ASOUNA	Asociación Solidarista de funcionarios
CIDCSO	Centro de Información y Documentación de la Facultad de Ciencias Sociales
CINPE	Centro Internacional de Política Económica y Desarrollo Sostenible
COOPESUNA	Cooperativa de Estudiantes de la UNA
IDESPO	Instituto de Estudios Sociales en Población
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
PAOI	Plan Anual Operativo Institucional
PMPI	Plan de Mediano Plazo Institucional
POAI	Plan Anual Operativo Institucional
SEVRI	Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional
SITUN	Sindicato de Trabajadoras y Trabajadores de la Universidad Nacional
SMCG	Sistema de Mejoramiento Continuo de la Gestión Universitaria
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

## **Capítulo I**

### **Introducción**

A lo largo de las décadas, la humanidad ha causado un gran daño ambiental, por lo que resulta de vital importancia comenzar a revertir los efectos e impactos que han sido ocasionados en el ambiente. En esta impostergable misión, las instituciones de enseñanza tienen una doble responsabilidad, pues no solamente se debe enseñar a cuidar el medio ambiente, sino que también, al igual que las demás organizaciones, industrias y empresas, es necesario que aporten a la causa de forma significativa desde su quehacer cotidiano, ya que la expectativa social no es menor a esta misión. En este tema parece haber consenso mundial, sin embargo, la inquietud radica en la interrogante: ¿cómo lograrlo?

Al conocer el gran potencial que tiene la Universidad Nacional (UNA) para contribuir con la temática ambiental desde múltiples ámbitos y las acciones logradas a lo largo de los años, se observa también que para obtener resultados óptimos, es preciso impulsar las habilidades de liderazgo en la gestión educativa del cuerpo docente que conduzcan a la concreción del principio de responsabilidad ambiental, ya que la mayor contribución (no la única) que puede realizar la UNA para generar un impacto a gran escala se encuentra en la influencia que logre tener sobre sus funcionarios y funcionarias para que estas personas, a su vez, influyan en sus estudiantes, pues la UNA la conforma toda su comunidad universitaria.

Con este escenario, se puede intuir con facilidad que no basta con que la UNA promueva acciones individuales, sino que se debe apuntar hacia el desarrollo de un liderazgo que ejercite a su vez el de sus integrantes, en la búsqueda de maximizar su potencial. Es así como surge el problema, planteado en la interrogante ¿cómo implementar el principio de responsabilidad ambiental desde el liderazgo y la gestión educativa en el cuerpo docente de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA? Para lograr dicha tarea, se parte de la investigación documental, observaciones y entrevistas y de acciones que favorezcan el empleo y desarrollo de estilos de liderazgo.

En la presente investigación, luego de presentar la introducción, se prosigue con la justificación, seguida de los antecedentes, la descripción del problema (mostrada a modo introductorio a través de la técnica del árbol de problemas), finalizando dicha sección con la pregunta de investigación y los objetivos. Posteriormente, se continúa con la contextualización, donde se comparten algunos antecedentes, la ubicación geográfica de la institución, una breve

reseña histórica, una pequeña descripción de la comunidad y del tipo de institución, algunos recursos institucionales (personal, infraestructura, presupuesto, comités, proyectos, visión, misión, objetivos de la organización y un esquema tipo organigrama de la organización) e información acerca del sistema organizacional y administrativo (modelo de gobierno, de gestión académica y modelo administrativo, además del plan de mediano plazo, el plan anual operativo institucional y el SEVRI).

En el capítulo II, en su primer apartado, aparece el Marco Teórico, el cual contiene algunas definiciones propias, fundamentadas en las que fueron incorporadas desde ciertas referencias acerca de temas como la Teoría de la administración científica, la Teoría clásica, la Teoría neoclásica o ecléctica, la “Teoría X”, Teoría Y” y la Teoría de sistemas. En el segundo apartado del mismo capítulo, se incluyen concepciones referentes al liderazgo pedagógico o educativo, transformacional, líquido y ambiental. Además, incorpora la definición del término Modelos de gestión educativa y el concepto de Identidad corporativa, este último aborda los vocablos: estatuto orgánico, misión, visión, valores y principios, así como las políticas públicas, cerrando con la formulación estratégica de la UNA, donde se repasan los ejes estratégicos y sus objetivos, así como las áreas sistémicas de conocimiento, finalizando con la responsabilidad ambiental.

Al finalizar el documento, se esboza una breve propuesta de gestión administrativa, producto de una pequeña investigación realizada, así como unas conclusiones y recomendaciones de carácter preliminar; seguidas de los anexos y las referencias bibliográficas.

### **Justificación**

La presente investigación gira en torno al tema de la implementación del principio de responsabilidad ambiental, ya que ofrece una propuesta de liderazgo y gestión educativa en el cuerpo docente de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA. Al puntualizar esos tres aspectos, es importante tomar en cuenta las siguientes referencias:

La Universidad Nacional fue creada con la misión de generar, compartir, comunicar conocimientos, y formar profesionales humanistas que contribuyan a transformar las comunidades y la sociedad hacia planos superiores de bienestar. Así, mediante su acción sustantiva (docencia, investigación, extensión social, producción intelectual, entre otras), contribuye a la sustentabilidad ecosocial y a una convivencia

pacífica, con acciones solidarias, especialmente con los sectores sociales menos favorecidos o en riesgo de exclusión (Misión y Visión, 2019, párr. 2, 3).

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la primera acción sustantiva de la UNA es la docencia y en atención a esto, el cuerpo docente debe conocer y ser coherente con la misión, visión, principios, valores y fines de la institución a quien representa. Debe nutrirse de dichos apartados con el fin de lograr lo que la Universidad se propone y lo que el país requiere a nivel social y profesional. De tal forma, la docencia, como parte de la acción sustantiva, “responde a los principios, valores y fines estatutarios, a las necesidades de desarrollo de la sociedad, a sus políticas públicas, al desarrollo científico y tecnológico y a la formación integral de las personas” (Estatuto Orgánico Universidad Nacional, 2015, p. 23).

La calidad educativa universitaria se asocia con la necesidad de generar procesos de desarrollo para impulsar la reflexión, construcción y reconstrucción del conocimiento. Este hecho conlleva a crear condiciones y mecanismos para lograr una oferta curricular pertinente y flexible, que responda a las demandas actuales (Lineamientos para la flexibilidad curricular..., 2012).

Entre las condiciones necesarias para tener una oferta curricular flexible y pertinente están: la inclusión de los ejes transversales institucionales, ya que son parte de la filosofía y cultura institucional y contienen conocimientos, actitudes, comportamientos, principios, valores y concepciones que están acorde con la misión, visión y valores de la Universidad. (Lineamientos para la flexibilidad curricular..., 2012).

Se definen como ejes transversales: derechos humanos, cultura ambiental, equidad y diversidad cultural; todos se articulan alrededor del eje desarrollo humano sostenible. Para efectos de la presente investigación, se profundizará en el eje transversal de cultura ambiental, proveniente de una filosofía y cultura institucional junto al principio universitario de responsabilidad ambiental, el cual se desea mantener en el tiempo (Lineamientos para la flexibilidad curricular..., 2012). De esta manera, parte del quehacer de las unidades académicas es incluir dichos ejes y principios en los planes de estudio, asegurándose que tales temas se mantengan a lo largo de la carrera como contenidos o líneas conceptuales. (Lineamientos para la flexibilidad curricular..., 2012).

Se escogió la Facultad de Ciencias Sociales porque es la que cuenta con más estudiantes,

con un total de 5.523 personas matriculadas al año 2019, lo cual representa un 40,23% de la población estudiantil (Universidad Nacional, s.f.). Por tal motivo, se divisa como la facultad que puede crear mayores efectos en el tema ambiental en la Universidad y en la sociedad. Adicionalmente, en dicha Facultad se encuentra la Escuela de Secretariado Profesional, la cual cuenta con su propia Comisión Ambiental. Esta situación particular la diferencia de las demás escuelas, dado que, por lo general, dichas comisiones existen a nivel de facultad y no de escuela, favoreciendo una oportunidad para desarrollar el liderazgo ambiental en la carrera de administración de oficinas.

Cabe resaltar que la escogencia de dicha carrera para implementar el proyecto obedece a sus posibilidades de influir en los espacios de trabajo en el ahorro de recursos por medio del ejemplo, ya que esta posibilidad de desarrollo del liderazgo ambiental permite la sensibilización y la concientización de las demás personas de su entorno laboral. Este aspecto puede constituir una ventaja competitiva, tanto para la persona profesional como para la institución que la contrata.

El trabajo que se está realizando es importante, ya que se busca resolver la falta de concreción del principio de responsabilidad ambiental en la práctica docente. Por consiguiente, se puede indicar que esa falta de concreción no permite cumplir con exactitud la filosofía y cultura ambiental de la Universidad y tampoco la totalidad de los temas transversales establecidos en documentos como el estatuto orgánico de la UNA y los lineamientos para la flexibilidad curricular en la UNA.

Además, cabe mencionar que parte de los componentes por los que ha competido la UNA en su formulación estratégica incluye su modelo pedagógico, el cual

Expresa los principios y lineamientos que orientan el quehacer académico universitario. Es el producto de una construcción participativa y continua, con la que toda la comunidad universitaria debe estar comprometida. Su conocimiento y adopción debe materializarse de manera concreta en la dinámica cotidiana de la institución y de quienes conviven en ella. Como modelo, se deben asumir sus orientaciones de forma general, por ello, se espera que de él deriven estrategias de enseñanza y aprendizaje que se apliquen de manera dinámica, respetando la diversidad en las prácticas pedagógicas y de los objetos de estudio. (Modelo Pedagógico, 2012, párr. 1)



Los beneficiados al concretar la responsabilidad ambiental como eje transversal son los tres grupos meta: estudiantes, administrativos y profesores. Además, cuando la Universidad cumpla de la forma propuesta con su acción sustantiva, se puede lograr con mayor seguridad que dichos grupos meta se conviertan en agentes de cambio, con el fin de alcanzar que el ejemplo de cada uno de ellos inspire al resto de la población nacional a cuidar el entorno y su vida sobre la faz de la tierra.

En caso contrario, todos los identificados anteriormente se pueden ver perjudicados, empezando por la misma Universidad, ya que no estarían cumpliendo con su misión, visión y su acción sustantiva; además, sus grupos meta ya no serían ejemplos completamente positivos y el entorno natural también se vería afectado.

En el último Resumen del Estado de la Educación Costarricense, el que corresponde al año 2019, se confirma que los programas universitarios vigentes carecen de una actualización reciente, ya que por extensión se infiere que la mayoría no han implementado innovaciones, mejoras ni adaptaciones en el eje transversal relacionado con el ambiente, pues ciertamente la afectación al mismo cambia año con año y hace una década, el país no tenía la necesidad de actuar en pro del medio ambiente como si lo es hoy, situación que caracteriza un gran porcentaje de las carreras atinentes a la educación. Acerca de este tema, dicho documento indica con claridad que

El 83% de los 1.534 programas académicos vigentes en Costa Rica tienen más de cinco años sin actualizarse y el 60% no ha gestionado cambios en más de una década. En esta situación se encuentra el 71% de las carreras del área de educación (Barquero, K., Carmiol, A., León, J., Murillo, D., Román, M., 2019, p. 47).

Por su parte, con este proyecto en estudio, se puede ver beneficiada directamente la Universidad, los profesores, los estudiantes y administrativos e indirectamente, las familias de los tres grupos meta y la sociedad en general, ya que pueden sacar provecho de los conocimientos, consciencia y sensibilidad de los tres grupos meta para encontrar la manera de hacer práctico el principio de responsabilidad ambiental en todo el país gracias a los colaboradores de la UNA.

Cada vez que la Universidad gradúa profesionales, solo una pequeña cantidad de estos,

que son graduados de carreras ambientales, tiene una mejor noción de la situación ambiental y de cómo ellos pueden ayudar a la sociedad nacional a revertir el peligro de la situación ambiental vivida en el país. Hay otra gran parte de profesionales, que se podría decir, que no tienen tanto conocimiento y sensibilidad ambiental, por lo que no sería tan fácil que aporten mucho desde donde se encuentren, a diferencia de aquellos que si tienen conocimiento.

El contexto anterior deja más desprotegida a la sociedad en general ante las problemáticas ambientales y estas situaciones van a repercutir cada vez más a nivel social y económico en el país, al no contar con personas sensibles y conscientes ambientalmente.

En estos momentos no se está cumpliendo con una actividad elemental dentro de los procesos universitarios, la cual consiste en trasladar correctamente los temas transversales que son de suma importancia para una completa educación y en la formación de personas más humanas, responsables y sensibles.

Entre las referencias de carácter legal o jurídico vinculadas con el proyecto, existe primeramente el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional (2015), el cual incluye el principio de responsabilidad ambiental, donde se indica que “la universidad promueve la protección y defensa de los diversos ecosistemas, a fin de asegurar su conservación para las futuras generaciones” (p. 19)

Además, la IV Convención Colectiva de Trabajo UNA-SITUN (2016), en su artículo 211, establece que “las Partes se comprometen a promover tanto interna como externamente, un ambiente sano y ecológicamente sostenible, por lo que sus prácticas y políticas deberán adecuarse a dicho propósito”.

### **Antecedentes**

Existen diversas investigaciones relacionadas con la temática que aborda este estudio cuyos contenidos resultan importantes y enriquecedores, pues cada una ofrece aportes y perspectivas particulares que, en conjunto, proporcionan una idea de lo que se ha indagado al respecto.

Cada una de las fuentes consultadas indican: el nombre de los autores, el año en que se realizaron las pesquisas, las temáticas desarrolladas junto con información metodológica que explica o describe cómo se llevaron a cabo los estudios y finalmente, se alude a las conclusiones a las que llegó cada investigador. Tales aportes se presentan en orden cronológico. Primero se describen los más recientes, dejando para el final, los más antiguos. Este proceder no implica

que las primeras investigaciones sean más o menos pertinentes o enriquecedoras. A continuación, según la temática en estudio, se presentan las que se han indagado:

Ramírez y Quesada (2019), al publicar su estudio titulado: “Repensando los indicadores educativos: la gestión educativa, curricular y de vinculación con la comunidad”, buscaron identificar cuáles indicadores de gestión curricular, gestión administrativa y de vinculación con la comunidad, a nivel nacional e internacional, son utilizados para explicar el desempeño educativo y el éxito escolar. Así, mediante software especializado de apoyo documental como Zotero (para categorizar la información) y hojas de cálculo para organizar los datos, entre otras metodologías empleadas, lograron plantear la necesidad de pensar la gestión de los procesos educativos desde la diversidad y especificidad de su contexto local e institucional, así como el democratizar espacios al incorporar a la comunidad. Estos investigadores afirman que ambas dimensiones nutren el currículo escolar, su comprensión y las prácticas que propician aprendizajes exitosos. Concluyen que la demanda por una educación con justicia social, dentro de todo lo que implica, conlleva nuevas formas de gestionar la educación; es importante estimular los factores que permiten lograr los aprendizajes ya que usar indicadores de gestión educativa propiciará cambios y logros. Los indicadores brindan elementos contextuales que pueden beneficiar la práctica de aula y proyectos colaborativos entre docentes y actores educativos; es necesario democratizar espacios educativos al incorporar a la comunidad, proceso donde surgen dos tipos de indicadores: los que buscan mejorar las condiciones educativas y los de inclusión escolar, ambas nutren el currículo, su comprensión y los aprendizajes. Este aspecto influye tanto en la gestión educativa como en las prácticas pedagógicas y, por último, fortalecieron el debate acerca de la necesidad de repensar la gestión de centros educativos en un marco de inclusión y justicia social. Dicha gestión trasciende el ámbito técnico del uso de indicadores, al tiempo que plantea y confronta las prácticas de los gestores educativos (pp. 37-39, 45, 46).

Martínez y Veytia (2018), al desarrollar su análisis con documentación científica acerca de la formación en sustentabilidad en la educación universitaria, buscaron integrar la sustentabilidad, tanto en las universidades como en las comunidades, a fin de contribuir a la formación ambiental del estudiantado universitario para relacionar la educación verde con diversas áreas analizadas en las instituciones de educación superior que impacte los planes de estudio. Lo anterior lo efectuaron mediante un análisis de múltiples documentos, siguiendo un

esquema de tres fases: pre-análisis, codificación, y categorización, lo cual permitió la reconstrucción de entornos de un problema teórico y con ello, la selección de las unidades de análisis relevantes. En su investigación concluyeron que la integración de la sustentabilidad debe aparecer en los planes de estudios de forma prioritaria en las distintas asignaturas o de forma transversal en las competencias, por lo que es necesario, generar una cultura ecológica en las relaciones con la sociedad, plantear estrategias de aprendizaje partiendo de la integración local para responder con bases metodológicas a los problemas existentes en su ámbito y evidenciaron la urgente realización de propuestas curriculares de las diversas disciplinas universitarias.

Pedrozo, Fernández y Raspa (2018), al determinar las características del modelo de gestión educativa estratégica en instituciones públicas y enfocándose en el municipio Zona Bananera Colombia, evidencian que, en las instituciones educativas observadas, no existen espacios para la planificación transversal desde la gerencia educativa; incluyendo medios, recursos, evaluaciones, supervisiones y estrategias a la hora de la organización curricular, teniendo en cuenta el contexto y la comunidad educativa. Además de que los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN) no se adaptan a la realidad del medio en el que están inmersos los estudiantes. Para llevar a cabo el estudio, se utilizó una metodología de tipo descriptiva, con un diseño no experimental, transaccional y de campo. Como técnica de recolección de datos se seleccionó la observación por encuesta y como instrumento, un cuestionario validado por cinco expertos. Finalmente, los estudiosos concluyeron que el modelo de gestión educativa estratégica debe desarrollar la innovación ya que se considera importante para incidir en la calidad educativa y reestructurar la gestión, con la cual, se podría responder de forma más satisfactoria a las demandas sociales. Ellos recomiendan promover espacios de discusión y actualizar a los directivos de las instituciones abordadas acerca de los componentes del modelo de gestión educativa estratégica para mejorar los procesos organizacionales y responder de una mejor manera a los retos actuales, mejorando la calidad educativa.

Goyas, Soto y Sánchez (2018), al enfocarse en la gestión de los procesos educativos universitarios orientados a la educación ambiental, abarcaron la visión formativa en competencias profesionales, la valoración de la formación ambiental explicada desde el criterio de transversalidad para los contextos formativos universitarios. Estas investigadoras incluyeron

la significación educativa de la formación ambiental, enfatizando acerca de la responsabilidad social ambiental del estudiante con el desarrollo sostenible de cada nación y se realiza la esencia del diálogo, uno de los pilares del pensamiento de Paulo Freire, como vehículo hacia la intencionalidad educativo –ambiental. Las autoras buscaron contribuir a la educación ambiental hacia la sostenibilidad, connotando la responsabilidad social ambiental del estudiante mediante la gestión de proyectos formativos inter y multidisciplinares. En cuanto a la metodología empleada, utilizaron métodos y técnicas de tipo teóricos como el análisis–síntesis, lo hipotético-deductivo, y el método histórico-lógico, además de métodos y técnicas empíricas como el análisis documental y observaciones a docentes y estudiantes universitarios. Luego de su investigación, concluyeron que el valor de responsabilidad social ambiental del estudiante es educable mediante proyectos formativos cualificados a lo ambiental a través de la resolución de problemas ambientales contextuales de diverso alcance disciplinario en sus contenidos. El diálogo es una vía mediadora para la comunicación pedagógica hacia la educación del valor responsabilidad social ambiental en el estudiantado. En este sentido, resulta esencial la pertinencia de la actividad metodológica de los colectivos pedagógicos orientados a través de la gestión de los procesos formativos encausados hacia esta finalidad (pp. 89-90, 100)

Laredo (2018), en su tesis de doctorado titulada “*Liderazgo transformacional y gestión educativa ambiental en los docentes de la Universidad Nacional del Centro del Perú – 2017*”, estudió la relación existente entre ambas variables, contrastando los resultados de la aplicación del cuestionario multifactorial asociado al liderazgo transformacional y la escala acerca de la gestión educativa ambiental. Para ello, la autora utilizó el método descriptivo y un diseño de investigación descriptivo correlacional. Así, a través de la metodología empleada, logró determinar que existe una relación significativa alta y directa entre las variables contempladas de acuerdo con ciertos técnicos propios de los instrumentos empleados que incluye elementos como el nivel de significancia y grados de libertad.

Vivas y Castillo (2017), al analizar la gestión del directivo en la promoción de calidad educativa con una visión desde los actores sociales, se propusieron construir un marco interpretativo de los significados aportados por los informantes clave al desarrollo de una gestión gerencial de la persona directiva, orientada hacia la promoción de la calidad educativa, donde buscaron comprender la importancia de dicha acción, dirigida hacia la calidad educativa en la Unidad Educativa Estatal “Rómulo Betancourt”, a través de la visión de los actores

involucrados en el proceso. Así, acerca de las bases del método fenomenológico, su metodología se apoyó en aspectos cualitativos, en donde la diversidad como hecho consustancial del hombre justifica los diferentes ritmos de aprendizaje e intereses académicos. En esta línea, se aborda la situación tal y como se da en el escenario en cuestión, identifica su origen y elementos que la conforman, para luego interpretar desde el marco de referencia de quien actúa. Las conclusiones señalaron la detección de algunas debilidades en la gestión gerencial del director por parte del personal docente consultado que repercutieron en la paz y armonía escolar. Además, se detectó que no se delegaba responsabilidades al resto del equipo directivo y demás actores del proceso escolar; el talento humano no optimiza procesos; los recursos materiales no son utilizados adecuadamente, entre otros aspectos similares que convergieron en la dificultad por alcanzar los resultados y en el debilitamiento de la gestión gerencial.

Al investigar acerca de las características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior en México, De la Garza, Cervantes, Guzmán y Ramos (2017) sabían que la presencia de administradores eficientes en las organizaciones educativas se ha relacionado con los resultados organizacionales y el cumplimiento de metas, pues para esto, ellos deben recurrir a su capacidad de liderazgo. De tal forma, identificaron las principales características personales e interpersonales que intervienen en el liderazgo de personas administradoras educativas en las universidades públicas y privadas analizadas. Para este fin, seleccionaron una muestra aleatoria de personas administradoras de la COEPES (Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior) del Estado de Guanajuato en México durante los años de 2015 a 2016. Se desarrolló un modelo de ecuaciones estructurales a través de la técnica de mínimos cuadrados parciales. Se empleó una metodología cuantitativa, transversal, exploratoria y causal. De tal forma, los resultados demostraron por un lado que el modelo es confiable y válido, pero por otro, confirmaron que las capacidades personales e interpersonales influyen en el liderazgo y este es un factor crítico para que las instituciones de educación superior puedan cumplir con sus objetivos, entre otros.

En su investigación titulada “*Transversalización curricular ambiental en educación superior: comités de diseño curricular, una estrategia innovadora*”, Aparicio, Rodríguez & Beltrán, (2017) compartieron su experiencia en la conformación de Comités de Diseño Curricular como estrategia innovadora para lograr la transversalización curricular del eje medio ambiente en los planes de estudio de la Universidad Autónoma de Guerrero. Mediante la

metodología de investigación-acción, se trabajó colaborativamente con quince comités de programas educativos, durante el periodo 2013-2017. La propuesta se compone de tres fases: conformación de comités; diagnosticar la transversalidad del eje y transversalizar el eje en la competencia, programa y secuencia didáctica, donde se establecen dos instrumentos para acompañar la estrategia. Finalmente, se concluyó que había que fortalecer la propuesta y generalizarla en la universidad, e iniciar una nueva investigación que lleve a proponer formas de evaluación.

Continuando con la línea de la transversalización curricular, Castro, Rodríguez, Sampedro y Aparicio (2016) realizaron una investigación titulada “*Metodología para transversalizar el eje medio ambiente: un enfoque estadístico*” en la cual, bajo la premisa de que “la formación del ingeniero civil no garantiza un ejercicio profesional ambientalmente responsable”, se propusieron “incorporar el eje transversal medio ambiente en el currículo de Ingeniería Civil del Tecnológico Nacional de México” (p. 250). Para lograr este objetivo, decidieron tomar una muestra de 48 Institutos Tecnológicos que ofrecían esta carrera. La metodología estadística se conformó de cinco fases, compuestas básicamente por: 1) Diagnóstico de ambientalización; 2) Identificación de las competencias ambientales requeridas en el currículo de Ingeniería Civil; 3) Definición del perfil ambiental del egresado; 4) Selección y secuencia de contenidos ambientales correspondientes a las competencias identificadas y 5) Impregnación de los programas con los contenidos y competencias ambientales identificados en las fases tres y cuatro, donde la metodología propuesta se encontró en las fases 3 y 4. Habiendo alcanzado las fases mencionadas, al corroborar que dicha ingeniería no contiene competencias ni contenidos que contribuyan a configurar un perfil de egresado ambientalmente responsable, los autores justifican su diseño metodológico para transversalizar el eje medio ambiente y resaltan la importancia de los elementos seleccionados por los expertos (categorizados en: conocimientos, habilidades y finalmente, actitudes y valores, relacionando también las necesidades sociales contextuales con la formación ambiental) para formular competencias que definan el perfil de un egresado ambientalmente responsable.

Garita y Donato (2016), refiriéndose a conceptos generales relacionados con buenas prácticas de gestión ambiental en las instituciones de Educación Superior en Costa Rica, procedieron a conformar un equipo de trabajo con representantes de todas las universidades públicas, con el propósito de fortalecer la acción conjunta en el área de la gestión ambiental y

para realizar actividades de capacitación y divulgación en las comunidades. Así mismo, a nivel interno de cada universidad se enmarcaron todas aquellas actividades relacionadas con el tema ambiental en la Declaratoria, para unir esfuerzos y recursos destinados a incentivar y mejorar la cultura ambiental de funcionarios, estudiantes y comunidades y así, generar mayor impacto en las acciones. Toda esta labor se canalizó mediante la conformación de equipos de trabajo y se desarrolló a lo interno de las universidades, según las situaciones presentadas por cada centro universitario en ese momento. Las autoras concluyeron que la Guía de medición del desperdicio y pérdida de alimentos que está en proceso de elaboración, podría ser utilizada en otras cafeterías institucionales universitarias. La cafetería ha implementado el uso de cáscaras y otros insumos que antes no eran usados a partir de talleres. El conocer los resultados del proyecto es necesario e imprescindible, así como el mantener informada de manera constante, a la comunidad universitaria acerca de los resultados, recordándole la importancia de pedir solo lo indispensable.

Picado (2016), mediante su artículo titulado *“El Desarrollo Sustentable como ficción. Una crítica conceptual desde la perspectiva de la Historia”*, analizó las contradicciones del concepto de Desarrollo Sustentable desde una perspectiva de Historia Conceptual, mostrando primeramente el contexto de la aparición del concepto para luego, pasar al análisis de la ambigüedad del término y así, examinar sus contradicciones desde una perspectiva histórica. El documento recopila diversas fuentes bibliográficas y pese a omitir más detalles metodológicos, concluye principalmente que el concepto de desarrollo sustentable se caracteriza por una notoria ambigüedad y una evidente dispersión conceptual; indica que abordar críticamente el término de desarrollo sustentable es una alternativa para trabajar en el aula el problema de los significados de las objetos, de sus interpretaciones simbólicas, pero también de su coherencia semántica y de su claridad. Esta no es solamente una cuestión de importancia conceptual. La primera expresión del razonamiento son las palabras, pero también estas son la primera forma de acción ciudadana.

Fuentes y González (2016), en su publicación llamada *“Ambientalización del currículo universitario: Un reto de la ecopedagogía”*, aportaron lineamientos para comprender que la ambientalización del currículo es parte de la dinámica de los procesos educativos, los cuales necesitan no solo dar a conocer el funcionamiento de la naturaleza, el entorno, los problemas que existen en el ambiente y acciones para solucionarlos, sino también integrar, con mucha



fuerza, a los diferentes actores transformadores, para ejecutar con mayor acierto lo planteado, respetando la diversidad cultural, las dinámicas naturales, aceptando la innovación de experiencias contextualizadas, valorando las acciones de las comunidades para fortalecer y lograr los retos que se persiguen con la ecopedagogía.

Todo lo anterior, acompañado de la revisión de literatura especializada que reporta diversos fundamentos y experiencias. Estos indagadores concluyeron que se requiere sensibilizar, concientizar y capacitar a los actores universitarios acerca de la necesidad de entender las relaciones de interacción sociedad-naturaleza en sus diferentes contextos para que estos sean considerados como motor de progreso en un marco holístico, sistemático y sostenible. Además, encontraron que los inconvenientes o problemas ambientales generalmente se han presentado por desconocimiento científico, pedagógico, tecnológico de la interacción de los sistemas naturales y sociales del desarrollo, situaciones que se deben corregir en los espacios académicos, dentro de marcos teóricos y conceptuales de desarrollo sostenible, con una concepción holística o totalizante de la dimensión ambiental, respetando la diversidad cultural, las dinámicas naturales, aceptando la innovación de experiencias contextualizadas, valorando las acciones de las comunidades para fortalecer y lograr los retos que se persiguen con la ecopedagogía. Así mismo, plantean que la estructura pedagógica para la ambientalización del currículo sea dinámica, en el sentido de que se adapte a los cambios internos y externos, que respondan a las exigencias y los requerimientos académicos normativos internacionales y nacionales, y a la vez, a las modificaciones que se requieran producto de las relaciones de la universidad con el entorno. Todo ello, sin alterar la esencia acerca de la cual ha emergido, de tal manera que los cambios ocurridos a través del tiempo sean el resultado de un proceso de permanente discusión, que deleve su evolución y transformación de acuerdo con las estrategias didácticas implementadas.

Moral et al. (2016), en su estudio que lleva por nombre “*Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria*”, promueven una reflexión acerca de la necesidad de definir la figura del director como elemento clave para dinamizar la capacidad de mejora de los centros de educación secundaria y, utilizando una metodología de revisión bibliográfica, concluyen que se debería insistir en definir la figura del director, no sólo desde las tareas administrativas sino también desde las tareas encaminadas a generar una cultura de centro, promotora de la construcción de una comunidad profesional de aprendizaje.

Rico (2016), mediante su investigación denominada “*La gestión educativa: hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia*”, analiza la gestión educativa y su papel en el proceso de formación docente en la universidad. Mediante la metodología de revisión bibliográfica, concluye, acerca de la gestión de los procesos de formación docente en las instituciones de educación superior, que es de suma importancia comprender el concepto de gestión educativa para la generación de investigación y mejorar la educación, brindándole a los docentes la posibilidad de formación continua por medio de programas de posgrado, becas, participación en eventos, publicaciones, investigación, entre otros. Con esta labor no solo se garantiza una mejor educación, sino también, la profesionalización del cuerpo docente y el reconocimiento de la institución. Así mismo, la universidad debe divulgar la gestión de la educación superior, la cual abarca los conceptos de autonomía, democracia, calidad y formación integral, como estrategias que procuren una mejor formación.

En la línea ambiental, Molano y Herrera (2014), en su publicación titulada “*La formación ambiental en la educación superior: una revisión necesaria*”, seleccionaron nueve países hispanos (incluyendo Costa Rica) y revisaron cincuenta y un documentos (de doscientos) para derivar de allí los criterios con los cuales se ha realizado la formación ambiental en la educación superior en los últimos quince años en los países de la región. Los criterios de análisis empleados para la revisión y comparación entre investigaciones fueron: ámbitos de la formación ambiental en las universidades, lo pedagógico, lo didáctico y el currículo en la formación ambiental universitaria. Ante tal desafío, la selección de la muestra de países se realizó valorando la larga tradición en investigaciones y publicaciones en el tema de formación ambiental; la cantidad de revistas indexadas en las que se publican investigaciones relevantes en educación ambiental; las Políticas Públicas, Leyes Nacionales y Tratados Internacionales y, complementariamente, obedeció a las categorías de análisis escogidas para la revisión documental y el objetivo del trabajo. Fue así como encontraron que, aunque se cuenta con experiencias enriquecedoras dirigidas a la innovación curricular, aún son muchos los procesos con tendencias hacia la visión fragmentada de la realidad, con currículos semejantes a planes de estudio y educación ambiental centrada en lo disciplinar. Finalmente, se hace una propuesta de formación ambiental universitaria alternativa formada por cuatro premisas: lo ambiental como forma de vida; la pedagogía con postulados críticos: la didáctica de la transformación y

el currículo de la emancipación.

Con un abordaje cimentado en el liderazgo, Pereira (2014), en su artículo titulado “*Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y el riesgo*”, explica la necesidad de dejar de utilizar modelos de liderazgo tradicionales y comenzar a emplear y desarrollar liderazgos mixtos ya que estos se amoldan mejor que aquellos debido a lo complejo y dinámico que resultan ser las sociedades actuales. Para este fin, procede a realizar una revisión bibliográfica acerca de los modelos tradicionales de liderazgo y contemporáneos, como el liderazgo mixto. El autor concluye principalmente que el liderazgo líquido es una propuesta y una respuesta real para tomar en cuenta a la hora de enfrentar las realidades complejas que imperan en una organización.

Por su parte, Álvarez, et al. (2013) reflexionan acerca de la gestión educativa en sus cuatro dimensiones: pedagógica, organizacional, comunitaria y administrativa; y en la articulación de estas para mejorar el funcionamiento de la institución. Lo anterior, empleando una metodología con un enfoque descriptivo, considerado el más adecuado para analizar los aspectos significativos de la gestión educativa. Esta indagación inició con la aplicación de un cuestionario a veinticinco trabajadores de la UIAM, obteniéndose que el 75 % ha percibido los beneficios que tiene la gestión educativa dentro de las actividades diarias de la institución. Al final, concluyeron que es importante la gestión educativa dentro de los procesos de la institución como factor de calidad, fortaleciendo las políticas existentes y logrando el reconocimiento de organismos de evaluación externa de acreditación y de apoyos financieros que son ejes claves para cumplir con los objetivos que tiene trazada la institución. Conjuntamente, los encuestados consideran que debería de incrementarse el nivel de compromiso de la institución como eje rector para la consolidación de la universidad.

Gil et al. (2011), en su publicación “*Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo*”, exploraron nuevas modalidades de liderazgo para responder eficazmente a las necesidades de trabajo actual y en la búsqueda de respuestas, analizaron nuevos enfoques denominados: nuevo liderazgo, el liderazgo auténtico, transcultural, complejo, compartido y remoto. De tal forma, mediante revisión bibliográfica acerca de nuevos enfoques del liderazgo, abordaron las implicaciones prácticas orientadas a la intervención y a la dirección de equipos de trabajo. Es así como concluyen que el contexto actual requiere explorar nuevos modelos de liderazgo, lo cual los llevó a recomendar diversos modelos, aludiendo a varios programas y métodos de

entrenamiento que confirman su eficacia en diferentes contextos.

Por su parte, Anderson (2010) resalta el liderazgo en su obra *“Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela”*, al analizar el liderazgo educativo a nivel de establecimientos educacionales. Se señala y describe la relevancia del liderazgo directivo en el desarrollo de cambios y mejoras educativas; las sendas de influencia; y las categorías de prácticas del liderazgo efectivo. Propone además cuatro desafíos para la implementación de prácticas: la concreción de acciones en contextos específicos, la descripción de la naturaleza del cambio, el necesario apoyo a los líderes y la distribución de prácticas. Concluye así, la necesidad de desarrollar una mayor comprensión acerca de cómo se pueden adaptar los principios generales de las prácticas claves a diferentes contextos, así como saber más acerca de las mejores estrategias para apoyar la difusión de buenas prácticas a una escala mayor.

Siempre en la misma línea del liderazgo, Bolívar (2010) comunica en su publicación denominada *“El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones”* hace una revisión actual de las investigaciones acerca de cómo el liderazgo educativo es un factor de primer orden en la mejora de resultados, Sin embargo, discute también las graves limitaciones que la dirección actual tiene para diseñar entornos de mejora del aprendizaje de todos los alumnos. Así, empleando la metodología de revisión bibliográfica, concluye que se requiere hacer de la dirección escolar una profesión atractiva. Cautivar a los mejores candidatos requiere dotarlos de remuneraciones, carrera profesional y formación. Los líderes escolares necesitan capacitación específica para responder al aumento de funciones y responsabilidades, en particular acerca de estrategias para mejorar los resultados escolares. Además, el director tiene que ejercer un papel “transformador”: estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas.

En el ámbito universitario, Gimer et al. (2010), a través de su propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios, desarrollaron un modelo de gestión basado en el enfoque de procesos y mejora continua, enmarcado en el contexto educativo universitario cubano. En el proceso, utilizaron métodos y técnicas de investigación científica y otras propias del diseño de procesos. De tal forma, concluyeron que el modelo propuesto para mejorar la gestión de los procesos educativos universitarios contiene, como principales bondades, garantizar a lo largo de sus etapas el cumplimiento del ciclo de Deming,

indispensable como requisito para cumplir el proceso de mejora continua.

Martins et al. (2009), en su artículo llamado “*El liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa en contextos educativos descentralizados*”, se enfocaron en la problemática que subyace en torno a la gestión de los centros de educación básica. En este marco de referencia epistémica, generaron una aproximación a la Gestión Educativa fundamentada en una perspectiva holística, que integró las dimensiones de liderazgo transformacional en contextos educativos descentralizados. La investigación se apoya en los postulados del liderazgo transformacional de Bolívar (2004), y la Descentralización Educativa de Saldivia (1997) y Weiler (1996) entre otros. Finalmente, el proceso de categorización de la realidad estudiada les permitió interpretar y teorizar como insumo necesario la construcción de la conceptualización de la gerencia educativa en contextos descentralizados. Para este efecto, se realizó una investigación bibliográfica acerca de temas como liderazgo y descentralización educativa, ubicando al liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa en contextos educativos descentralizados, eje temático en permanente discusión para orientar la búsqueda de respuestas, tanto teóricas como pragmáticas a la problemática que subyace a la gestión de las escuelas. Concluyeron entonces que la gerencia está inmersa en modelos gerenciales de corte tradicional, lo cual obstaculiza las soluciones a las problemáticas organizacionales y de no darse un cambio, la situación crítica gerencial seguirá imperando. El personal directivo debe establecer diversos sistemas de comunicación con su personal, a fin de lograr objetivos comunes. Así mismo, se debe respaldar y motivar al personal, crear un clima propicio de confianza y cooperación para mejorar la comunicación, entre otras.

En cuanto al tema curricular, Charpentier, Jiménez y Sánchez (2007) investigaron acerca de la incorporación de ejes transversales en la educación superior: el marco institucional y el acompañamiento como condiciones para el éxito. El estudio explica que la Universidad Nacional acordó incluir cinco ejes transversales institucionales en los planes de estudio. Para tener éxito, se organizó un proceso que consideró dos componentes fundamentales: el marco institucional y el acompañamiento a docentes y unidades académicas. Con esta medida se buscaba reducir las barreras que podrían interferir en la incorporación de los cinco ejes (donde los más pertinentes con esta investigación son el de desarrollo sostenible, así como el de ambiente y cultura ambiental). La investigación presenta el marco institucional y los aspectos que se atendieron en el acompañamiento, junto a las actualizaciones que se brindaron al personal

docente y administrativo. Procedieron entonces a realizar talleres con las facultades y centros para discutir la propuesta de definición de los ejes transversales institucionales elaborada en la Comisión Institucional de Desarrollo Curricular, y la inclusión de estos en los planes de estudio, aprovechando el proceso de rediseño curricular de todas las carreras que realizaría la UNA. También se organizaron foros universitarios para cada eje transversal, con especialistas en la temática, que permitieron la sensibilización y actualización de las autoridades y responsables de la inclusión de los ejes en los planes de estudio, así como de los académicos en general. Al final, concluyeron por un lado que el personal docente de la Universidad Nacional puede proponer diversas formas de incluir los ejes transversales en sus cursos. Esta acción les permite superar la barrera: “tengo la motivación, pero no sé cómo hacerlo y hacerlo demanda más tiempo que no tengo en el curso”. Por otro lado, evidenciaron que, si no se da el seguimiento necesario, el esfuerzo se mantiene como una propuesta porque no todo el profesorado la lleva a la práctica.

Batista, T. (2007) tituló a su trabajo “*La gestión pedagógica en el año académico desde un modelo integrador del currículo y labor educativa*”. En esta investigación expone una revisión de lo que ha sido el estudio del liderazgo y el concepto de equipo de trabajo, planteándose la necesidad de entender el liderazgo como un liderazgo transitorio en el contexto de equipos de trabajo dinámicos que interactúan recíprocamente, a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos. La metodología incluyó una revisión bibliográfica acerca del contexto de las organizaciones en este tiempo de la liberación de los mercados, cambios tecnológicos, flexibilización laboral, entre otros. Además, se planteó el estudio del liderazgo y de los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional. Las conclusiones a las que llegó se asocian con la apertura al medio y la influencia del contexto, lo cual hizo pensar a la organización como un sistema social complejo; la dinámica de organizarse y la fragmentación de lo organizacional en múltiples equipos de trabajo que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos, resulta lo característico de las organizaciones en el contexto actual. Estas razones llevan a revisar el concepto de liderazgo y a dar énfasis en el estudio de los equipos de trabajo, entendiendo estos como una comunidad de personas que comparten significados y una(s) meta(s) común(es), cuyas acciones son interdependientes y situadas socio-históricamente.

En relación con el liderazgo, Ahumada (2004), en su publicación titulada “*Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional*”, describe el contexto actual de las organizaciones, caracterizado por la turbulencia del entorno y la incertidumbre organizacional. En medio de la liberalización de los mercados, cambios tecnológicos, flexibilización laboral, entre otros, plantea un concepto de organización que enfatiza los procesos de construcción social. Asimismo, aborda el liderazgo y los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional, dado que estos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual. Este proceso lo lleva a cabo a través de una revisión de lo que ha sido el estudio del liderazgo y el concepto de equipo de trabajo, planteándose la necesidad de entender el liderazgo como un liderazgo transitorio en el contexto de equipos de trabajo dinámicos que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos. Encuentra entonces que debe existir una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde y se organiza. Además, a la hora de definir liderazgo, enfatiza en los equipos de trabajo, cuyas acciones son interdependientes y situadas socio-históricamente. El liderazgo, bajo esta perspectiva socio constructivista de la organización aparece como algo transitorio; orientado más hacia la coordinación que hacia la dirección, dado que la misión y visión no es algo impuesto por el líder hacia el equipo, sino que es resultado de un proceso de construcción colectiva.

Después de haber realizado una síntesis de las referencias bibliográficas anteriores, que fundamentan el problema en estudio, se ha escogido para abordar el problema de la investigación, la técnica del árbol de problemas.

### **Descripción del problema**

Esta sección se sintetiza mediante la técnica del árbol de problemas, la cual se compone de dos facetas: causas y consecuencias. A continuación, se puntualizan con más detenimiento ambos aspectos.

#### **Árbol de problemas**

##### ***Consecuencias:***

1. Contaminación creciente y deterioro de zonas verdes, ríos, calles, entre otros.
2. Perjuicio a la economía de Costa Rica por los costos de acciones correctivas.
3. Desaceleración del turismo ecológico y afectación a la imagen del país.

4. Afectaciones en la salud producidas por la contaminación.
5. Deterioro de la calidad de vida de los habitantes de Costa Rica.

***Causas:***

1. Insuficiente o escaso compromiso con el ambiente para generar los impactos esperados en aras de mejorar el medio ambiente.
2. Incompatibilidad entre el principio de responsabilidad ambiental que ostenta la UNA, los valores y los fines relacionados con el ambiente y los que poseen los diversos miembros de la comunidad educativa de la UNA.
3. Formación socioambiental insuficiente en la comunidad universitaria.
4. Uso de materiales no amigables con el ambiente (estereofón, plásticos no reciclables, etc.) por parte de miembros de la comunidad universitaria.
5. Cultura ambiental con bajo nivel de impacto en la comunidad universitaria.
6. Se cree que el tema ambiental es importante mas no urgente.

El problema consiste en la discrepancia entre lo que la UNA establece en su Estatuto Orgánico mediante **principios, valores y fines**, así como en los **ejes curriculares**. Todos estos conceptos atinentes al medio ambiente y lo que realmente sucede con la comunidad universitaria con respecto de esta temática. Por su parte, el **principio** destacado es la **responsabilidad ambiental**, el cual indica que “mediante las diferentes formas de su quehacer sustantivo, la universidad promueve la protección y defensa de los diversos ecosistemas, a fin de asegurar su conservación para las futuras generaciones”. (Estatuto Orgánico Universidad Nacional, 2015, p. 19)

La no resolución del problema afecta a la comunidad universitaria y también a la sociedad en general debido a que dicha comunidad no habita en el campus, sino en gran cantidad de distritos, cantones y provincias. Las personas con mayor afectación directa son las que pertenecen a la comunidad universitaria (profesores, alumnos y administrativos) ya que culturalmente, se ven amenazadas y perjudicadas en la salud, además de convertirse en un obstáculo para mejorar la imagen de la Universidad Nacional.

Por otro lado, desde el punto de vista de las causas, aunque la Universidad Nacional ha realizado esfuerzos para contribuir con el medio ambiente, tales acciones no han alcanzado para lograr un compromiso firme por parte de las personas que integran el universo de la comunidad universitaria y esta situación dificulta el alcance del nivel de impacto ambiental que la



Universidad quisiera llegar a tener.

La causa medular que se ha identificado en el planteamiento del problema es que existe una incompatibilidad entre el principio de responsabilidad ambiental que forma parte del cimiento acerca el que descansa el accionar de la UNA con los que poseen diversas personas que integran la comunidad educativa de la UNA. Al respecto, se ha experimentado que hace mucho tiempo, la formación en aspectos socioambientales que promulga la UNA no ha resultado ser suficiente para alcanzar el nivel de impacto esperado en la temática y consecuentemente, todavía existen miembros de la comunidad universitaria que utilizan materiales no amigables con el medio ambiente (estereofón, plásticos no reciclables, entre otros.) y en ocasiones, estos materiales no terminan en los basureros correspondientes.

Finalmente, se rescata el tema de la influencia de la cultura ambiental existente en el país, la cual se convierte en otra de las causas que no favorecen el alcance del nivel de impacto que se quisiera alcanzar en pro del medio ambiente.

Los efectos o consecuencias expuestas no se hacen esperar, por el contrario, surgen de inmediato al saber que los niveles de contaminación han crecido a lo largo de los años, afectando múltiples lugares, ya sea los de índole recreativo tales como ríos, zonas verdes, parques, plazas, montañas, playas, entre muchos otros, como aquellos ubicados en zonas de tránsito, tales como calles, aceras, lotes baldíos, alcantarillas y otros semejantes.

Esta lamentable situación perjudica la economía del país en varias formas. Una de estas tiene que ver con la implementación de acciones requeridas para contrarrestar tales efectos, las cuales comprenden tanto las de índole preventiva como las de carácter correctivo, en las que se invierte mucho dinero de forma constante.

Otras consecuencias asociadas con la anterior, las constituyen la desaceleración del turismo ecológico y la afectación de la imagen del país, ya que no es deseable visitar un país sucio y con inundaciones en varios lugares cuando llueve debido a la sobresaturación de basura en alcantarillas ubicadas en diversos sectores, no sólo en la ciudad capital de Costa Rica. Como resultado de lo anterior, se aumenta el deterioro de la calidad de vida de las personas que habitan el país, ya que, a mayor contaminación, mayor riesgo de contraer o recaer en enfermedades, sobre todo por parte de los más vulnerables (niños y ancianos). Todos estos efectos son solamente algunas de las múltiples consecuencias de la contaminación en nuestro país.

Cabe indicar que además de la búsqueda documental realizada en esta investigación, se

procedió a confeccionar una encuesta de trece preguntas, elaborada a través de la plataforma *Google Forms*, en la que participaron un total de nueve personas: una de ellas es estudiante y al mismo tiempo, parte del personal administrativo; tres son estudiantes; tres docentes y finalmente, dos integrantes del personal administrativo. Este instrumento está disponible en el anexo 3. Las interrogantes se fundamentaron en las definiciones reseñadas en el marco teórico y se abordaron temáticas acerca de las teorías administrativas, estilos de liderazgo y el nivel de avance de los objetivos correspondientes a tres ejes estratégicos de la UNA.

La encuesta mostró que no hay una teoría administrativa ni un estilo de liderazgo fuerte percibido con facilidad por parte de las personas participantes. Además, se destacaron dos puntos con claridad: la administración de la Escuela de Secretariado Profesional no emplea la Teoría clásica de la administración y existe una importante percepción del logro en el objetivo del eje estratégico de formación humanista en el estudiantado.

Ante todo, este contexto, surge el **problema de investigación** redactado en forma de pregunta, el cual plantea: ¿cómo implementar el principio de responsabilidad ambiental desde el liderazgo y la gestión educativa en el cuerpo docente de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA?

### **Objetivo general**

Implementar el principio de responsabilidad ambiental desde el liderazgo y la gestión educativa en el cuerpo docente de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA.

### **Objetivos específicos**

1. Identificar el liderazgo empleado por el cuerpo docente para la implementación del principio de responsabilidad ambiental.
2. Determinar el liderazgo necesario en el cuerpo docente para la implementación del principio de responsabilidad ambiental.
3. Desarrollar, desde el cuerpo docente, una propuesta de gestión educativa y liderazgo que permitan la implementación del principio de responsabilidad ambiental.

### **Escenario**

#### **Antecedentes de la institución**

La institución escogida es la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), un ente público de educación superior de las más importantes en Costa Rica. Su principal actividad responde a la docencia; sin embargo, no es la única pues su acción sustantiva incluye la

investigación, la extensión, la producción y otras formas que establezca la normativa institucional (Estatuto Orgánico Universidad Nacional, 2015, p. 23). Dentro de esta institución, el estudio se lleva a cabo en la Facultad de Ciencias Sociales, la cual acapara el 40,23% de la población estudiantil.

En relación con la misión, la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA ha establecido su misión, redactándola de la siguiente forma:

Es el conjunto de Unidades Académicas en Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Costa Rica, que promueve la construcción y socialización del conocimiento, así como la formación de profesionales que contribuyen a la transformación de la sociedad en busca del bien común, en su contexto nacional y global, mediante la docencia, extensión, investigación y otras formas de producción (2015, párr. 1).

En lo que concierne a la visión, a la hora de definirla, excede las fronteras del territorio nacional y a la vez, se aborda desde una perspectiva holística, al indicar que

La Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Costa Rica, será reconocida como el referente académico en el ámbito nacional e internacional por sus procesos de excelencia e innovación en la docencia, la investigación, la extensión y otras formas de producción de conocimiento. Propiciará el desarrollo humano sustentable de las personas y los colectivos de manera integral, equitativa e incluyente mediante el diálogo de saberes, la interdisciplinariedad, el pensamiento crítico y el compromiso social. (Facultad de Ciencias Sociales, 2015, párr. 2)

### ***Ubicación geográfica.***

La Escuela de Secretariado Profesional está localizada en la parte noroeste del Campus Omar Dengo Guerrero de la Universidad Nacional de Costa Rica que, a su vez, se encuentra en Heredia Centro, entre avenida 2 y 3, sobre calle 9. La escuela está situada al costado este del cantón denominado Heredia, perteneciente a la provincia herediana, en una zona con una clara predominancia comercial, la cual todavía conserva algunas áreas residenciales en la periferia.

### ***Breve reseña histórica***

La Facultad de Ciencias Sociales de la UNA se creó en el año de 1974. Constituye una de las facultades más grandes de la Universidad Nacional. Está conformada por ocho escuelas: Historia, Sociología, Relaciones Internacionales, Economía, Administración, Psicología, Secretariado Profesional, Planificación y Promoción Social, por dos institutos: Instituto de Estudios Sociales en Población (IDESPO), Centro Internacional de Política Económica y Desarrollo Sostenible (CINPE). Cuenta con once carreras conducentes a Diplomado, Bachillerato y Licenciatura. Tiene, asimismo, nueve programas de Maestría y dos Programas de Doctorado en Ciencias Sociales.

La Facultad cuenta con un importante cuerpo académico, conformado por docentes, investigadores y extensionistas con una enorme trayectoria en sus distintas especialidades. Muchas de las mejores experiencias históricas en el campo de la extensión se han generado en esta Facultad. Una de las mayores preocupaciones de la comunidad académica de la Facultad es ofrecer a sus estudiantes una formación integral, humanística, que les permita diferenciarse de la formación de otras instituciones del país y del extranjero (Historia, 2014, párr. 1-2)

### ***Breve descripción de la comunidad***

En lo referente a la comunidad de la Facultad, se reporta que está integrada por varias subcomunidades, las cuales son las siguientes: Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE); Decanato Facultad de Ciencias Sociales; Escuela de Administración; Escuela de Economía; Escuela de Historia; Escuela de Planificación y Promoción Social; Escuela de Psicología; Escuela de Relaciones Internacionales; Biblioteca Especializada en Relaciones Internacionales Luis y Felipe Molina; Escuela de Secretariado Profesional; Escuela de Sociología; Instituto de Estudios Sociales en Población (IDESPO) (Facultad de Ciencias Sociales, 2015, párr. 4)

### ***Breve descripción del tipo de institución***

La Facultad de Ciencias Sociales constituye una parte importante e inseparable de la UNA, la cual, según su naturaleza jurídica, es una de las treinta y cuatro instituciones autónomas que pertenecen al Sector Público Descentralizado Institucional que, a su vez, en el organigrama del Sector Público Costarricense, corresponde al segundo nivel (MIDEPLAN, 2010).

Las instituciones autónomas “gozan de independencia administrativa y están sujetas a la ley en materia de gobierno” (MIDEPLAN, 2010, p. 14). Así, en su condición de universidad

estatal y según el artículo 4 de su Estatuto Orgánico, la UNA goza de autonomía organizativa, de gobierno y administrativa, otorgada por los artículos 84, 170 y 136 respectivamente de la Constitución Política de la República de Costa Rica (MIDEPLAN, 2010).

### ***Recursos institucionales***

#### ***- Personal***

Acercas del tamaño de su población, a mayo del 2020 se reportaron 3553 personas contratadas de las cuales, 1829 (51,48%) son administrativos y 1724 (48,52%) son académicos (Planilla laboral, 2020). En cuanto a sus edades, los últimos registros corresponden al año 2016, donde en el caso del personal académico, los rangos iban desde la categoría de los 18 a 25 hasta la de 66 a 75 años y la mayoría se encontraba en la de 46 a 55 años (funcionarios por edad, 2017). En el personal administrativo, los rangos etarios iniciaban con las mismas edades, pero terminaban en la categoría de los 56 a 65 años, donde la mayoría tenía 36 a 45 años, superando por una persona a la de los 46-55 años (funcionarios por edad, 2017). Además, la UNA cuenta con 19781 estudiantes de los cuales, 9903 tienen beca. La universidad consta de 8 campus y 138 opciones académicas (78 planes de grado-pregrado y 58 postgrados). Cabe mencionar que 29 de sus carreras son acreditadas (Hacia UNA universidad abierta, 2020).

#### ***- Infraestructura***

No es nada sencillo encontrar información acerca de la infraestructura de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA. Si bien, cuenta con un edificio relativamente nuevo, no se halló mayor documentación descriptiva o que aludiera a sus características, sino solamente algunas fotografías incluidas en el anexo 1.

#### ***- Presupuesto***

Acercas del presupuesto ordinario 2020 de la UNA, en su sección de ingresos integrados, cuenta con un total de 168.271.122,1 miles de colones, siendo su principal fuente financiera, los fondos del FEES, por 115.572.644,9 miles de colones. Este capital representa un 68,68% del presupuesto total. Así mismo, se reportó el mismo monto en el total de egresos integrados. (Presupuesto Ordinario 2020, 2019).

#### ***- Comités***

En relación con las comisiones, la UNA cuenta con las siguientes:

- Comisión Institucional de Transparencia.
- Comisión Institucional de Gobierno Abierto.

- Comisión de Carrera Académica.
- Comisión Institucional para la Preparación y Atención de Emergencias.

Además, se contabilizan las Comisiones Permanentes del Consejo Universitario, las cuales se conforman de la siguiente forma:

- Comisión de Análisis de Temas Institucionales.
- Comisión de Asuntos Académicos y Estudiantiles.
- Comisión de Asuntos Económicos y Administrativos (Consejo Universitario, s.f., párr. 1)

También existe el Consejo Académico (CONSACA). Este órgano universitario se encuentra integrado a su vez por:

Comisión de Asuntos Docentes.

Comisión de Asuntos Estudiantiles.

Comisión de Asuntos relativos a la investigación, extensión y producción (Comisiones, s.f. párr. 2).

- ***Proyectos***

La Facultad de Ciencias Sociales ha concretado algunos proyectos desarrollados en áreas muy diversas. De acuerdo con el material denominado Grado de Cumplimiento de Objetivos y Metas POAI (2017), en el tema de la cantidad de estudiantes graduados, al 31 de diciembre del año 2017, se reportaron 694 estudiantes de pregrado; 836 de grado y 94 de posgrado, para un total de 1.008 estudiantes. Por otro lado, en cuanto a actividades deportivas, la Facultad registró once. Así mismo, se realizó un comunicado acerca de las nuevas adquisiciones, cinco jornadas para ampliar las posibilidades al estudiantado acerca del uso de fuentes para los trabajos académicos. Se llevó a cabo también capacitación acerca de fuentes de información y se incluyó 775 nuevas referencias en la base de datos, lo cual superó el 100% estimado de la meta 2.1, relacionada con la atención a 146 175 requerimientos de información en el Sistema de Información Documental de la UNA. Finalmente, la entidad consiguió remodelar el Centro de Información y Documentación de la Facultad de Ciencias Sociales (CIDCSO), por un monto de ₡116.319.025,00 colones, cuyas obras fueron finalizadas en su totalidad.

En cuanto a la historia de la universidad, se tiene que

La creación de la Universidad Nacional (UNA) es uno de esos proyectos acerca de los

cuales se ha logrado el consenso en la Asamblea Legislativa, dado el interés que existía por dotar al país de instituciones que contribuyeran con la formación de su gente; de ahí que el trámite de aprobación se diera en forma expedita. Tras su remisión, en setiembre de 1972, por parte del Poder Ejecutivo, los 50 diputados presentes aprobaban, el 7 de febrero de 1973, y por unanimidad, la Ley No. 5182, con la que se daba origen a una de las instituciones más representativas de la Educación Superior costarricense de los últimos 50 años. El 15 de febrero de 1973 el presidente de la República, José Figueres Ferrer y el ministro de Educación, Uladislao Gámez Solano, sancionaban la ley; y solo un mes después, el 14 de marzo, la UNA inauguraba su primer curso lectivo, con un acto especial, en el parque central de Heredia, encomendado a su primer rector, Benjamín Núñez.

La UNA es precedida por la Escuela Normal de Costa Rica (1914), dedicada a la formación de maestros y la Escuela Normal Superior (1968), cuyo compromiso fue la formación de profesores de enseñanza media. De ambas instituciones heredó no solo la infraestructura sino una cultura pedagógica que repercutirá luego en su vocación educativo-docente y humanística. Al crearse la UNA, las Escuelas Normales de Pérez Zeledón y de Liberia pasaron a ser secciones regionales de la nueva universidad estatal. (Reseña histórica, 2019, párr. 1-2).

## **Visión**

La Universidad Nacional será referente por su excelencia académica, por el ejercicio de su autonomía, innovación y compromiso social en los ámbitos regional y nacional, con reconocimiento y proyección internacional, con énfasis en América Latina y el Caribe.

Su acción sustantiva propiciará un desarrollo humano sustentable, integral e incluyente que se fundamenta en el ejercicio y la promoción del respeto de los derechos humanos, el diálogo de saberes, la interdisciplinariedad y un pensamiento crítico. (Misión y Visión, 2019, párr. 3-4).

## **Misión**

La Universidad Nacional genera, comparte y comunica conocimientos, y forma profesionales humanistas con actitud crítica y creativa, que contribuyen con la transformación democrática y progresiva de las comunidades y la sociedad hacia planos superiores de bienestar.

Con la acción sustantiva contribuye a la sustentabilidad ecosocial y a una convivencia pacífica, mediante acciones pertinentes y solidarias, preferentemente, con los sectores sociales menos favorecidos o en riesgo de exclusión. (Misión y Visión, 2019, párr. 1-2).

### ***Objetivo general de la organización***

La Universidad Nacional es una institución que promueve la justicia, el bien común, el respeto irrestricto a la dignidad humana; cumple su misión mediante la rendición de cuentas, promueve una oferta académica, políticas de admisión y programas de becas especialmente dirigidos a los sectores menos favorecidos. Además, aboga por la honestidad y rectitud entre sus miembros, procura formar personas analíticas, críticas y propositivas y apoya la protección y defensa de los diversos ecosistemas. (Principios, valores y fines, 2019, párr. 1)

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

La Universidad Nacional cuenta con cinco objetivos específicos, los cuales son:

1. Promover una universidad con autonomía y basada en una visión histórica y holística del ser humano para contribuir a la transformación sustentable de sí misma y de la sociedad en general, comprometida preferentemente con los sectores socialmente vulnerables y en riesgo de exclusión educativa y social.
2. Promover relaciones dialógicas y recíprocas para el fortalecimiento del liderazgo nacional e internacional de la Universidad, por su innovación y compromiso con los sectores sociales, especialmente, aquellos vulnerables y en riesgo de exclusión educativa y social.
3. Formar profesionales humanistas con capacidades de liderazgo, proactividad, sinergia y sentido de pertenencia según los valores, principios y fines de la Universidad Nacional para que contribuyan con la transformación y sustentabilidad ecosocial.
4. Impulsar una gestión universitaria de excelencia, humanista, propositiva, justa, ágil y desconcentrada al servicio de la realización de la acción sustantiva.
5. Promover estilos de vida universitaria saludables y espacios de convivencia solidarios y



justos, para alcanzar una cultura institucional de paz, sinérgica y democrática. (Objetivos Estratégicos, 2016, párr. 1-5).

Por otro lado, la UNA publica el alcance de sus metas a través de los documentos llamados “*Grado de Cumplimiento de los Objetivos y las Metas del Plan Operativo Anual Institucional*” y al respecto, es necesario señalar que “el Plan Operativo Anual Institucional está conformado por tres programas, Programa Académico, Programa Vida Universitaria y Programa Administrativo, que a su vez se dividen en subprogramas” (Grado de Cumplimiento de los Objetivos..., 2018, p. 1). Por tal razón, es necesario revisar ese documento para conocer todas las metas que se propone lograr la Universidad Nacional.

Los planes de trabajo de la UNA se formalizan mediante los documentos denominados Plan Anual Operativo Institucional (PAOI), disponibles en su página web. Así mismo, es también fundamental conocer la estructura organizativa del centro universitario, mediante su organigrama:

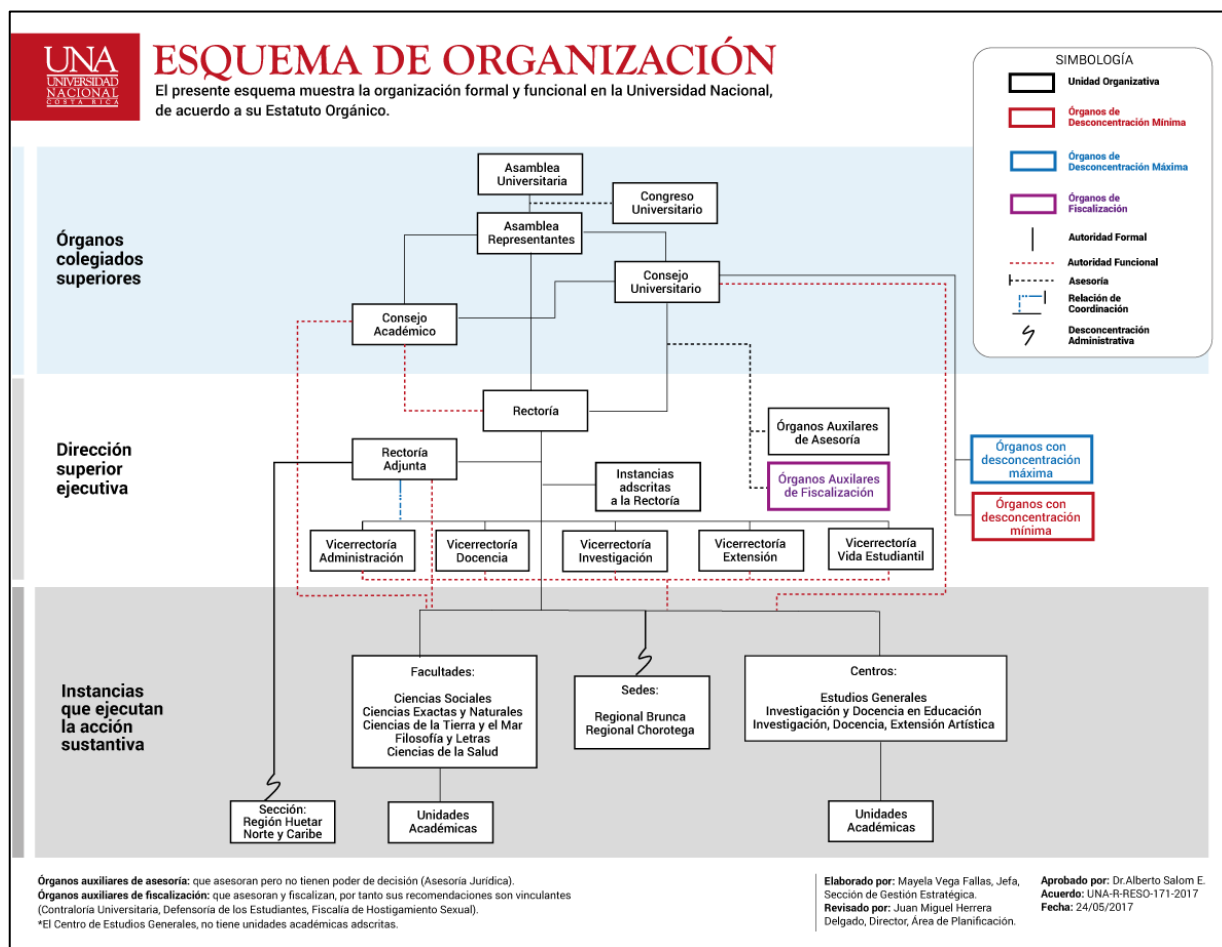


Figura 1 Esquema de Organización, Tomado de Estructura Organizacional, 2019

En relación con los funcionarios, existe un manual de puestos que detalla las funciones, actividades, roles, propósitos y otros aspectos. Este material está disponible en la página web de la Universidad Nacional.

**Sistema organizacional y administrativo:** La institución es pública. Está constituida por la totalidad de los órganos responsables de los procesos permanentes de planificación universitaria y es el resultado del conjunto de los siguientes tres modelos:

- **Modelo de gobierno:** está compuesto por las asambleas, como instancias de definición de metas, fines y orientaciones, mediante el ejercicio participativo y democrático, y la rendición de cuentas.
- **Modelo de gestión académica:** se constituye mediante consejos, cuyos integrantes son nombrados o destituidos por las asambleas, conforme con los procedimientos establecidos para tal efecto.
- **Modelo administrativo:** cuyos responsables, electos democráticamente son en su orden jerárquico, el rector, los decanos de facultad, centro y sede regional y los directores de unidad académica. Además, lo integra un conjunto de órganos desconcentrados que complementan esa estructura, así como un sistema de apoyo administrativo al servicio del desarrollo de la acción sustantiva. (Estructura organizacional, 2019, párr. 1).

También se maneja un plan estratégico 2018-2021, el cual debe ser seguido por todas las instancias universitarias y cada año se desarrolla un PAOI ligado al plan anterior.

En cuanto al tema económico, los ingresos económicos para sostener la Universidad provienen del Estado y de préstamos internacionales. Los liderazgos presentes son el transaccional y el transformacional, con una cantidad importante de seguidores.

Con respecto de los reglamentos y normas internas, la UNA se rige por leyes que se pueden encontrar en la Constitución Política. Además, existe una ley de creación de la universidad, estatuto orgánico, convención colectiva, normativa institucional y consejo universitario. La formulación de la planificación estratégica se divide en:

**Plan de Mediano Plazo Institucional (PMPI):** La planificación estratégica busca sustentar la instrumentalización técnica y racional del proyecto de Universidad y de las instancias que apoyan su quehacer, en donde la toma de decisiones se orienta en alcanzar lo propuesto en su visión y el cumplimiento de su misión, mediante el logro de los objetivos estratégicos en un plazo de cinco años.

**Plan Anual Operativo Institucional (POAI):** Es el instrumento que define las políticas, los lineamientos y los objetivos de mediano plazo, en objetivos y metas de corto plazo. En este documento aparecen los programas, los proyectos y las actividades con su correspondiente asignación de recursos: humanos, infraestructura, financiero, aspectos que desarrollará la institución durante el período comprendido entre enero y diciembre del año correspondiente.

El **SEVRI** es un método de gestión que incluye un conjunto organizado de elementos que interactúan para identificar, analizar, evaluar, administrar, revisar, documentar y comunicar los riesgos asociados con el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, con el fin de anticipar su concreción y así coadyuvar en la consecución de dichos objetivos y metas. (Artículo 25 del Reglamento del SMCG).

La **ASMCG** es un instrumento de gestión que permite identificar, al menos una vez al año, aquellos aspectos susceptibles de mejora del SMCG-UNA, específicamente de los procesos, áreas o unidades seleccionados e implementar la aplicación de acciones concretas para su mejoramiento y así contribuir al logro de los objetivos y metas. (Artículo 28 del Reglamento del SMCG). (Planificación institucional, 2019, párr. 1-4).

Es importante mencionar que, en los párrafos anteriores, las siglas SEVRI significan Subproceso Específico de Valoración del Riesgo Institucional y la ASMCG se refiere a la Autoevaluación del Sistema de Mejoramiento Continuo de la Gestión Universitaria. Aclarado esto, se procede a indicar que la universidad cuenta con: ocho campus universitarios, ocho facultades, treinta y dos escuelas y trece institutos, además de diversas organizaciones internas como: la cooperativa de estudiantes de la UNA (COOPESUNA); el sindicato SITUN; asociaciones de estudiantes, así como los diversos grupos culturales y deportivos.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

Este apartado inicia señalando algunas teorías administrativas y sus respectivas definiciones. Entre estas se contemplan las siguientes:

#### **Teoría de la administración científica**

En esta teoría, Frederick Taylor destaca como su principal exponente. Al respecto, Taylor (citado en Münch, 2010) indica que

La administración es una ciencia basada en reglas, leyes y principios bien definidos, y que para aplicar la administración científica es necesaria una revolución mental, tanto en el trabajador como en los gerentes, que comprende los siguientes aspectos:

- Unión del trabajador y la empresa para incrementar las ganancias de la empresa.
- Utilizar el método científico para mejorar la eficiencia en todas las actividades.
- Utilizar incentivos para promover el interés del trabajador y la productividad.
- Establecer estándares de los métodos y condiciones de trabajo indispensables para realizar el trabajo.
- Diferenciar las funciones del supervisor de las del trabajador.

Taylor estableció principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro de los materiales. Sus principales aportaciones son: estudios de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización y capacitación. (p. 141).

Esta teoría representa una rama del conocimiento en la que interviene el método científico, de ingeniería y experimentación a la administración, orientados hacia la productividad (Münch, 2010), así lo constata el gran aporte de Frank Gilbreth pues “desarrolló un método de estudio de movimientos, cuyo objetivo era suprimir movimientos inútiles dentro del proceso de trabajo” (Münch, 2010, p. 142) Esta teoría representa el punto de partida administrativo.

#### **Teoría clásica**

Fue iniciada por Henri Fayol. Este investigador identificó las principales actividades que deberían existir en una organización: técnicas, comerciales, financieras, seguridad,

contabilidad y gerencia. Además, estableció catorce principios de administración que en la actualidad se aplican durante el proceso administrativo: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, iniciativa, subordinación del bien común, remuneración, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad y espíritu de grupo (Münch, 2010).

Barreno (2019) agrega que este paradigma

Busca la máxima eficiencia, ubicando el hombre correcto en el puesto correcto poniendo especial énfasis en la anatomía o estructura de la organización y en la fisiología o funcionamiento de la organización” (p. 61) Además, universalizó el proceso administrativo como rasgo distintivo de una buena gestión gerencial, cuyas etapas son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Barreno, 2019).

La importancia de la Teoría clásica en un contexto académico, específicamente, en el de educación superior, es fundamentada por Barreno (2019) al indicar que

Este enfoque ha servido a de las universidades como marco de referencia para diseñar y optimizar el proceso de organización universitaria en sentido general y los procesos sustantivos que al interior de este se dan. Desde la teoría de la escuela clásica, se comprende que una estructura organizacional bien definida permite a las instituciones universitarias hacer más eficientes y eficaces sus órganos de gobierno y planes estratégicos. (p. 63)

### **Teoría neoclásica o ecléctica**

Esta teoría administrativa es introducida por Münch (2010), quien comenta que fue precisamente de la Teoría clásica que nació la escuela neoclásica o ecléctica y al respecto, detalla que

Esta corriente es la más utilizada y postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición y utilizando el proceso administrativo. Su objetivo es evitar errores basándose

en situaciones pasadas. Se practican sistemas de otras empresas y se comparan eventos administrativos pasados con las situaciones actuales. La Escuela ecléctica integra conocimientos y postulados de diversas corrientes, y trata de agruparlos en un pensamiento universal a través de la aplicación del proceso administrativo. (p. 150)

Al enfocarse en las características de la Teoría ecléctica, Castrillón (2014) ubica las siguientes cinco como las principales: el énfasis en la práctica de la administración; la reafirmación de los postulados clásicos; el énfasis en los principios generales de administración; el énfasis en los objetivos y en los resultados; trabaja un eclecticismo abierto que se basa en múltiples teorías. También pretende conciliar las diversas teorías y corrientes existentes (p. 27).

### **Teoría X**

A la hora de definir la teoría administrativa X, autores como Hellriegel y Slocum (citados en Madero & Rodríguez, 2018) contemplan diversas posturas e indican que esta teoría adopta “Un enfoque de mando y control a la administración, basado en un punto de vista negativo de la naturaleza humana.... la motivación y moral se volvió dependiente de las recompensas extrínsecas, en su mayoría representado por el pago de ciertos incentivos y bonos” (Gent, 1984).

La Teoría X favorece la práctica de un estilo de liderazgo autoritario, enfatizando principalmente en la productividad, el trabajo justo, la restricción a la opinión y a la recompensa por el desempeño. Refleja una creencia de las personas para evitar el trabajo, donde la administración debe de contrarrestar esa actitud en sus empleados, por medio de prácticas con mayor control y vigilancia. Asume que los trabajadores son tímidos, y que siempre están listos para mencionar alguna excusa si no se cumple con algún objetivo, apenas satisfacen sus necesidades básicas, y no aspiran a aumentar la productividad.

Por su parte, Larsson y col., mencionaron los supuestos más significativos de dicha teoría de la siguiente manera: a) a las personas les desagrada trabajar y lo evitarían de ser posible; b) la mayoría de la gente debe ser obligada, controlada y amenazada a trabajar para lograr los objetivos organizacionales; c) el promedio de las personas prefiere ser dirigidas, tratan de evitar la responsabilidad, tienen pequeñas ambiciones, su prioridad es la seguridad y la quieren antes que otras cosas. Mientras que Hellriegel y Slocum (2009: 271) señalaron que: “debido a los sentimientos irracionales, las personas son básicamente incapaces de una

autodisciplina y de tener dominio de sí mismas” (pp. 96-97)

### **Teoría Y**

La teoría administrativa denominada Teoría Y, es definida por Hellriegel y Slocum (citados en Madero & Rodríguez, 2018) como

El conjunto de propuestas y creencias que adoptan un enfoque de liderazgo y empoderamiento (*empowerment*) a la administración, basado en un punto de vista positivo de la naturaleza humana. Algunos aspectos relacionados con el soporte de la teoría Y, consisten en ayudar a que los administradores vean a sus colaboradores como personas que quieren “sobresalir, deseosos y capaces de hacer y actuar independientemente, y que pueden responder bien a tareas o encargos de orden mayor” (Head, 2011). Larsson y col. (2007) y McGregor (2007: 65), indicaron que. . . los castigos no son la única forma de motivar a las personas a cumplir los objetivos de la compañía.

El compromiso con los objetivos es la base para llegar a los logros. El promedio de las personas aprende, dentro de sus propias condiciones, no sólo para aceptar, sino para buscar mayor responsabilidad y la capacidad de ejercitar un alto grado de imaginación, ingenuidad y creatividad en la resolución de problemas dentro de la organización. Estas ideas buscaban “crear oportunidades, liberar el potencial, quitar obstáculos, estimular el crecimiento, dar guía” (McGregor, 1985: 48), tanto a los directivos, ejecutivos, empleados administrativos, o bien en general, a todas las personas. Se requiere el cambio y la participación tanto del personal administrativo como de los otros empleados. (pp. 97-98)

### **Teoría de sistemas**

Nació al terminar la Segunda Guerra Mundial, en 1945 y hoy se encuentra asentada y acogida en el mundo científico (Johansen, 1993). Este autor la define como:

Una poderosa herramienta que permite la explicación de fenómenos que suceden en la realidad y también hace posible la predicción de la conducta futura de dicha realidad. Es pues, un enfoque que debe gustar al científico, ya que su papel, es el conocimiento y la explicación

de la realidad o de una parte de ella (sistemas), en relación con el medio que lo rodea y, sobre la base de esos conocimientos, poder predecir el comportamiento de esa realidad, dada ciertas variaciones del medio o del entorno en el cual se encuentra inserta.

Desde ese punto de vista, la realidad es única, y es una totalidad que se comporta de acuerdo con una determinada conducta... Esto significa, a nuestro juicio, que es necesario disponer de mecanismos interdisciplinarios, ya que de acuerdo con el enfoque reduccionista con que se ha desarrollado el saber científico hasta nuestra época, la realidad ha sido dividida y sus partes fueron explicadas por diferentes ciencias; es como si la realidad, tomada como un sistema, hubiese sido dividido en un cierto número de subsistemas (independientes, interdependientes, traslapados, entre otros) y cada uno de ellos hubiese pasado a constituir la unidad de análisis de una determinada rama del ser humano. Pero resulta que la realidad (el sistema total) tiene una conducta que, generalmente, no puede ser prevista o explicada a través del estudio y análisis de cada una de sus partes, en forma más o menos interdependiente. O, lo que es lo mismo, el todo es mayor que la suma de las partes.

Estos mecanismos interdisciplinarios podrían ser identificados como un cierto número de principios o hipótesis que tienen una aplicación en los diferentes sistemas en que puede dividirse la realidad y también en ese sistema total.

Los avances actuales en esta teoría se enfocan, justamente, a la identificación de esos principios que tienden a igualar ciertos aspectos o conductas de los diferentes sistemas en que se puede clasificar la realidad (p. 14)

Analizando las teorías descritas anteriormente, se considera que la Teoría de sistemas y la Teoría Y son las que pueden sustentar las bases de la investigación en la entidad elegida, realizando acciones que favorezcan una administración positiva, donde el personal deje de ser un grupo y se constituya en un equipo, contribuyendo en los esfuerzos por implementar mejoras y poniendo al servicio sus conocimientos y bagaje de experiencias.

Por otro lado, al tomar en cuenta también la definición de la palabra **liderazgo**, es necesario indicar que, en términos generales, el concepto involucra los siguientes aspectos fundamentales: “a) proceso interpersonal de influencia, b) relación entre una persona (líder) y un grupo de (seguidores), c) entorno cultural relativamente delimitado, d) situación particular, y e) logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso” (Pariente, citado



por Sánchez & Barraza, 2015, p. 163)

De tal forma, comprendiendo que el liderazgo guarda relación con los elementos mencionados y que no existe una única definición de carácter universal acerca del liderazgo, se conceptualiza, para los efectos de la presente investigación, como

La capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas pueden tomar las líneas propuestas como premisa para su acción... es el proceso que requiere de la habilidad para dirigir, orientar e influir en las actividades de un equipo para que éstos alcancen en forma óptima sus metas (Leithwood, citado en Varón, s.f., p. 21).

Otros autores explican que el abordaje de la definición del vocablo liderazgo tiene un carácter con un tinte subjetivo, pues cada disciplina lo define de una forma un poco particular, por esta razón existen concepciones algo divergentes.

En concordancia con lo anterior, en el ámbito administrativo, por ejemplo, Gardner (citado por Botero, 2018) indica que “ser líder consiste en concebir y comunicar metas capaces de hacer trascender a las personas sus propios intereses y conflictos para comprometerlas en la consecución de objetivos comunes a través de sus mejores esfuerzos” (p. 136).

Luego de citar varios autores y de analizar brevemente algunas definiciones, Botero (2018, p. 136) encuentra que tales referencias “enfatan el papel del líder como motor de cambio no impositivo, como agente capaz de dirigir a las personas hacia el logro de metas comunes por voluntad propia, sin que medie ninguna acción punitiva” (p. 136).

En el área escolar, Spillane (citado por Vaillant, 2015) expone que existen básicamente dos tipos de conceptualizaciones; “la primera refiere a la personalidad, el estilo y la capacidad de las personas; la segunda vincula el liderazgo con las formas de organización y en menor medida con las prácticas individuales” (p. 2)

En cuanto a la selección de los estilos de liderazgo que más se relacionan con la investigación, tanto por definición como por el contexto al que se está refiriendo, se van a tomar en cuenta los siguientes:

### **Liderazgo pedagógico o educativo**

En este punto, se considera importante mencionar que tanto el liderazgo pedagógico como el educativo se refieren al mismo concepto (Ministerio de Educación, 2014).

La importancia de seleccionar este liderazgo la recoge Bolívar (citado en Ministerio de Educación, 2014) al anunciar que “el liderazgo pedagógico en las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas” (p. 18).

Contemplando este panorama, al iniciar el abordaje conceptual, López et al. (citado en García-Garnica, 2016) afirman que el liderazgo pedagógico consiste en

Dirigir la atención hacia todas aquellas acciones del profesorado que afectan directamente al aprendizaje de los alumnos, tales como: animar y supervisar el trabajo en las aulas, promover el desarrollo y la formación docente o facilitar un clima de trabajo cooperativo (p. 11).

Por su lado, Contreras (2016) indica que “el profesorado, su potencial de liderazgo y el liderazgo pedagógico conforman una nueva noción integral de escuela que tiene como máxima servir al alumno y su aprendizaje, al desarrollo humano y al desarrollo profesional” (p. 253)

Al referirse al liderazgo pedagógico, Hernández (citado en Cárdenas, 2019) lo concibe desde una perspectiva pragmática, al centrarse en el salón de clase, mencionando que debe ser

Firme, claro, participativo y académico; saber lo que ocurre en las aulas a través del trabajo de los docentes y del apoyo que requieren; en lo pedagógico, conocer los nuevos enfoques de enseñanza e impulsar el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de los estudiantes (p. 49).

Si se amplía la perspectiva, abordándolo desde una posición que muestre un carácter más sistémico del liderazgo pedagógico, se puede decir que, en este, se contempla al directivo como

Un líder que influye inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente para configurar una escuela que se organice y conduzca en función de los aprendizajes y que para ello logre vincular el trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y

comunidad (Ministerio de educación, 2014, p. 14).

El liderazgo pedagógico tiende a subrayar los tipos de prácticas que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos (Ministerio de Educación, 2014). En este sentido, sobresalen cuatro tipos: “establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo); desarrollar al personal; rediseñar la organización; gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje” (Leithwood et al, citado en Ministerio de Educación, 2014, p. 16).

*Definición de liderazgo pedagógico:* se entenderá, como liderazgo pedagógico, la capacidad tanto para impulsar el desarrollo y la formación docente como para ejercer influencia acerca de los distintos actores educativos, incluyendo diversos elementos endógenos y exógenos al currículo institucional para lograr los objetivos propuestos, mediante el mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje y de la calidad de la educación.

### **Liderazgo transformacional**

La importancia del empleo de este estilo de liderazgo en un contexto universitario, la menciona los autores Pedraja y Rodríguez (citados en Ganga et al., 2016) al explicar que

Conduce al logro de estándares de excelencia e impacta a la organización como un todo, especialmente en el proceso de gestión de recursos humanos, el cual tiene relación directa con la calidad de los procesos de enseñanza y con el aprendizaje (p. 598).

Desde una postura con tintes más psicológicos, Ganga y Navarrete (citados en Ganga, Villegas, Pedraja y Rodríguez, 2016), plantean que

Puede ser definido en términos comportamentales a partir de los efectos del líder sobre sus seguidores; estos últimos desarrollan un sentimiento de confianza, admiración, lealtad, adhesión y respeto hacia el líder, y están motivados para hacer incluso más de lo que en un principio se esperaba de ellos (p. 598).

En la misma línea, Bass y Avolio (citados en Ganga et al., 2016) especifican que en el liderazgo transformacional concurren tres factores importantes:

a) El carisma inspiracional: es una variable asociada a los comportamientos que articulan

una visión y una demostración de confianza en el logro, que en contextos específicos se evalúan a través de ítems como ‘expresa confianza en que las metas serán alcanzadas’, ‘es capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales’; y ‘construye una visión estimulante del futuro’.

b) La consideración individualizada: percepción sobre la capacidad de la persona colaboradora o docente líder para prestar atención personalizada a los individuos de la organización. Su expresión se da en las conductas de apoyo y óptimo trato personal.

c) La estimulación intelectual: variable que presenta como eje central una permanente animación por el cambio y potenciación del mayor esfuerzo en las personas. Esta dimensión encuentra su cauce natural en los postulados ignacianos de la búsqueda del Magis, ‘más’: la animación a hacer más de lo que se piensa hacer y hacerlo con la mayor entrega. (p. 598)

A propósito de los factores mencionados, curiosamente los mismos autores, Bass y Avolio son citados en Parra (2011) de otra forma, pues la autora los presenta así:

(a) Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto; (b) Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación, aconseja; (c) Estimulación intelectual: favorecer nuevos enfoques para viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas; (d) Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo; (e) Tolerancia psicológica: usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos, para manejar momentos duros. (p. 61)

*Definición de liderazgo transformacional:* A partir de las definiciones estudiadas, el liderazgo transformacional se caracteriza por el desarrollo de sentimientos de confianza, admiración, lealtad, adhesión y respeto de los seguidores hacia el líder, motivándolos a hacer incluso más de lo que en un principio se esperaba de ellos. Este tipo de liderazgo logra estándares de excelencia e impacta a la organización como un todo, especialmente en el proceso de gestión de recursos humanos.

## Liderazgo líquido

Luego de realizar una búsqueda documental, se percibe que el liderazgo líquido no está tan difundido como otros estilos de liderazgo, sin embargo, Pereira (2014) lo presenta como aquél que

Se hace cargo de la incertidumbre actual, y de la colectivización de este, haciendo que cada uno de los miembros del equipo ponga a disposición de este sus competencias y capacidades directivas para el entorno variable, lo que nos llevará a constituir un liderazgo mixto, múltiple, cambiante en su forma, adaptativo al entorno y diferenciador (p. 100).

Por su parte, Antoñanzas (2020) resalta el desarrollo de las competencias humanas, centrándose en la persona y ubica cinco características del liderazgo líquido que detalla mediante la siguiente infografía.



Figura 2 Características del líder líquido. Tomado de Antoñanzas, 2020.

*Definición de liderazgo líquido:* Tomando en cuenta las apreciaciones señaladas anteriormente, se puede ver este tipo de liderazgo cuando los miembros de un equipo ponen a disposición de este sus competencias y capacidades directivas para el entorno variable, constituyendo un liderazgo mixto, múltiple, cambiante en su forma, adaptativo al entorno y

diferenciador para responder a la incertidumbre que genera el contexto en el cual se encuentra.

### ***Liderazgo ambiental***

Una concepción muy apropiada del término liderazgo ambiental es presentada por Tovar (2012), ya que además de definirlo y describirlo, plantea cómo desarrollarlo. En este sentido, el autor comienza su definición enmarcándola como

Una forma de relación horizontal entre sujetos de una comunidad con un mismo fin o meta frente a lo ambiental, que se fundamenta en el intercambio de roles, saberes, experiencias y formas de actuar, sentires y valores, además de otros elementos, con el fin de generar reflexiones, cuestionamientos, organización, acción y participación para la transformación de situaciones ambientales o el logro de las metas propuestas por la comunidad.

Un proceso relacional, en el que los sujetos intercambian conocimientos, experiencias, costumbres, formas de sentir y percibir, valores, entre otros, de manera horizontal (distribuyendo cargas, poderes, conocimiento y demás, en otros roles), para reflexionar en torno a las situaciones ambientales, buscando transformar esas mismas formas de relacionarse entre sujetos y demás elementos ambientales que son vistos como situaciones prioritarias en momentos históricos de la comunidad. (pp. 225-226)

En relación con la temática, los aportes de Tovar (2012) van más allá de compartir una definición del liderazgo ambiental ya que propone además un modelo para la formación de líderes ambientales comunitarios y explica que para lograrlo, se requiere identificar

La diversidad de los contextos locales de la ciudad, así como las posibilidades de sus habitantes. Es necesario pensar en la construcción de un perfil a través un modelo para la formación de líderes cuya estructura responda a la complejidad del panorama, que no se centre en la exclusiva formación académica (y que a la vez no excluya al ciudadano por su formación específica), que aporte a un sujeto capaz de dirigir comunidades a la organización, la gestión, la participación, la transformación de realidades fundamentada en la toma de decisiones conjuntas, y todo ello, frente a situaciones ambientales locales específicas. (p. 228)

Este propósito debe constituir el punto de llegada que debe plantearse la UNA en el cumplimiento del principio de responsabilidad ambiental a nivel curricular. La idea no es tener que matricular un curso enfocado en el ambiente para abordar estas temáticas, al contrario, deben incluirse transversalmente en los diversos cursos, en consonancia con lo planteado por Castrillón y García (citados en Carrillo, 2017), donde se busca que

Toda actividad, programa o proyecto de educación ambiental debe incorporar un componente de gestión y formación del liderazgo ambiental, donde los participantes amplíen sus capacidades para estructurar, implementar y evaluar las estrategias de acción y así, apropiar y construir marcos referenciales a nivel conceptual y operativo, de modo que puedan interactuar e intervenir su contexto social y natural de forma pertinente (pp. 2-3).

*Definición de liderazgo ambiental:* Dados los conceptos reseñados, se puede decir entonces que liderazgo ambiental es una forma de relación horizontal entre sujetos de una comunidad universitaria con un mismo fin o meta frente a lo ambiental. Se fundamenta en el intercambio de roles, saberes, experiencias y formas de actuar, sentires y valores, además de otros elementos, con el fin de generar reflexiones, cuestionamientos, organización, acción y participación para la transformación de situaciones ambientales o el logro de las metas propuestas por la comunidad, promoviendo la formación de líderes ambientales comunitarios, que no se centre en la exclusiva formación académica y que a la vez, no excluya al ciudadano por su formación personal.

Una vez comprendido cada uno de los cuatro estilos de liderazgo expuestos en las páginas anteriores, es posible deducir que estos pueden ayudar a la Escuela de Secretariado Profesional a generar el impacto curricular ambiental en el estudiantado, el cual se requiere con carácter de urgencia.

### **Modelos de gestión educativa**

La definición de la palabra modelo proviene del italiano *modello* y significa “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo” (Real Academia Española, 2020, párr. 1-2).

En primer lugar, en palabras de Gimeno Sacristán (citado en Delgado, s.f.,) un modelo se asocia con

Una representación conceptual, simbólica de la realidad; al ser necesariamente esquemática se convierte en una representación parcial y selectiva, es decir, no agota la realidad de modo significativo y absoluto. En este sentido, el modelo es provisional y aproximativo, no excluyente de otros. Es decir, se trata de un constructo teórico que nos sirve para organizar una serie de representaciones o teorías implícitas, elementos racionalizadores de la práctica que influyen decisivamente en los juicios e interpretaciones de los sujetos y en la forma en que resuelven las múltiples interacciones diarias. Los modelos se traducen en esquemas prácticos de acción internalizados, orientadores del quehacer cotidiano y reguladores de la práctica. (párr. 5-6)

Complementariamente, la primera aproximación del concepto de gestión educativa la presenta Martínez (2012), al indicar que

Es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea (p. 17).

Al hacer referencia a los modelos en sistemas de postgrado, Morales (citado en Molina, León y González, 2019) identifica una “evolución a partir de los modelos dominantes: alemán, norteamericano, inglés, francés, soviético” (p. 2). Otros autores como Quinn, Faerman, Thompson y McGrath (citados en Molina, León y González, 2019) conciben los modelos de gestión como “el instrumento que ayuda a representar, comunicar ideas y comprender los fenómenos presentados en la gestión de una institución” (p. 2). De forma más detallada, también es posible entender por modelo de gestión el “conjunto de políticas, principios, procesos, pautas de comportamiento, procedimientos y sistemas para lograr los objetivos esperados y la mejora del desempeño de la institución”. (Duque, citado en Molina, León y González, 2019, p. 3)

A nivel latinoamericano, Casassus (citado en Molina, León y González, 2019) determinó siete modelos de gestión, comenzando desde el normativo de mediados del siglo



pasado hasta el comunicacional, surgido a finales del siglo XX y principios del actual, denominados “normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, de calidad total, de reingeniería y comunicacional” (p. 3). De forma similar, Molina, León y González, (2019) ofrecen varios modelos de gestión universitaria expuestos por otros autores, tal es el caso de Lolos que identificó tres: autoritario, participativo y empresarial, o bien, Morantes y Acuña, quienes distinguen cuatro: el direccionamiento estratégico, la gestión del conocimiento, la gestión de la calidad y la gestión por competencias. Así mismo, Cruz y Martos (citados en Molina, León y González, 2019) develan el modelo de gestión de la calidad de Asociación de Universidades Iberoamericanas de Postgrado (AUIP), el cual indica que “es exclusivo para la evaluación de la calidad de los postgrados en Iberoamérica. Sus elementos de evaluación son: alumnos, egresados, profesores, currículum, administración, entorno, impacto y evaluación”. (p. 3)

Al describir su modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios y procediendo a consultar diversas fuentes, los autores Gimer, Fernández y Hernández (2010) explican que los modelos de gestión educativa:

Adquieren fuerza a partir de que la UNESCO (siglas en inglés para Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) como organismo rector de la educación mundial, traza una serie de directrices, que se conocen como la universidad proactiva, cuyo objetivo es establecer las políticas y ejecutar las acciones necesarias pertinentes desde la gestión educativa, para obtener los objetivos deseados.

...Se infiere la tendencia internacional de utilizar modelos para la gestión universitaria basados en los modelos de excelencia de calidad, dentro de los que caben destacar: el modelo International Standardization Organization, International Workshop agreement y el modelo European Foundation for Quality Management. Estos modelos se emplean para garantizar una gestión eficaz y la calidad en los procesos. En los procesos educativos, la calidad y eficacia se logra al alcanzar exitosamente la formación del estudiante. (p. 3).

### **Definición de gestión educativa**

De toda esta amplia gama de concepciones y rescatando algunos elementos de la teoría de sistemas y la teoría Y, pero desde una óptica de responsabilidad ambiental, se entiende por gestión educativa la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, la comprensión sistémica de la realidad, el estilo de liderazgo, las capacidades, las personas con deseos de sobresalir y capaces de actuar a favor de los objetivos superiores de la organización considerada, así como la capacidad de articular los recursos de que se disponen, para el logro de la implementación de la responsabilidad ambiental.

Se debe tener claro que la gestión educativa abarca tanto el currículo oficial, establecido o prescrito como el currículum enseñado, entre otros. En esta dirección, autores como Sacristán (2010) comparten algunas ideas conceptuales del “currículum prescrito o establecido, contexto próximo del que parte la mediación docente” (p. 221). Dicho autor agrega que este tipo de currículum “viene codificado en clave de lo que se conoce como currículum oficial o prescrito, que es, a su vez, el resultado de un proceso de selección cultural (p. 222) y en otra sección, se refiere a él como un “proyecto educativo contenido en el texto curricular o currículum explícitamente pretendido, al que también se le reconoce como currículum oficial”. (p. 33)

Otros autores como Tiramonti y Pinkasz (citados en Rosales, 2010) se refieren al currículo oficial de una forma más sencilla, al definirlo como el “resultado de un proceso de selección cultural que establece, para una sociedad en un momento determinado, qué es lo deseable que las nuevas generaciones aprendan” (p.48). Al respecto, Rosales (2010) lo define como “los contenidos y capacidades que se enseñan de forma deliberada en la escuela . . . se desarrollarán en las clases bajo la dirección de los docentes” (p. 48). Sin embargo, el término puede aplicar también desde un ámbito más macro, así lo concluye el mismo autor al indicar que “el currículo oficial puede entenderse como una herramienta central por la que el Estado norma la socialización escolarizada de sus ciudadanos”. (p. 63)

En cuanto al currículum enseñado, Vega (2016) menciona que este tipo de currículum “busca aplicar el currículum escrito a través de la exploración de ideas centrales, basadas en conceptos que están vinculados a los temas transdisciplinarios que permitan profundizar en la comprensión de temas de importancia global para el alumno” (p. 15) o bien, en pocas palabras, la autora deduce que “el currículum enseñado no es otra cosa que el currículum escrito puesto en práctica” (p. 24).

Conjuntamente, autores como Sarason y Jackson (citados en Silva, 2014) explican que el currículo enseñado

Identifica la forma cómo los profesores, -con el tamiz de la cultura organizacional y profesional-, comunican lo prescrito por la escolaridad. Es decir, su sustancia es aquello que ha sido decodificado y traducido en prácticas pedagógicas concretas. Por lo tanto, en la realidad del aula, se escenifican distintas lecturas de la normativa curricular, -tantas como profesores y aulas existen-. (p. 109).

De esta forma, definiendo siempre el currículo enseñado, pero en términos propios, Silva (2014) admite que, como resultado de la situación anterior, en esta dinámica “es donde se producen erosiones respecto de la cobertura de la totalidad de contenidos de los programas, porque no todo lo que se prescribe, se enseña” (p. 109).

Aunado a lo anterior, es necesario definir también el concepto de *Identidad corporativa*. Al introducir este término, Mínguez (2000) visualiza una dualidad, “por un lado, una búsqueda, un deseo de encontrar algo que tal vez no se posee; y, por otro lado, el concepto alude a los rasgos que definen la esencia de un organismo” (p. 2.).

Así, después de analizar diversas concepciones de “identidad corporativa”, se vislumbra que

Van desde concepciones puramente visuales hasta fórmulas que ponen el énfasis en el resultado perceptual de dicha identidad. Así, Dowling (1994: 8) define la identidad corporativa como el conjunto de símbolos que una organización utiliza para identificarse ante distintos grupos de personas. Selame y Selame (1988: VI) precisan la identidad corporativa como la expresión visual de la organización, según la visión que tiene de sí misma y según cómo le gustaría ser vista por otros. Para Veronica Napoles[sic] la identidad corporativa es un símbolo que refleja la forma en que la compañía quiere ser percibida. (1988: 20)

Por otro lado, según Olins (1995: 3), la identidad corporativa puede definirse como

La totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma. Por lo tanto, la identidad se proyecta de cuatro maneras diferentes: quién eres; qué haces; cómo lo haces; a dónde quieres llegar (Mínguez, 2000, pág. 2).

Luego de explorar múltiples definiciones acerca de *Identidad corporativa*, Mínguez (2000) estructura su propia definición desde una visión sistémica, mostrándola desde dos perspectivas: una amplia, denominada identidad corporativa global, integrada por cuatro factores (el comportamiento corporativo, la cultura corporativa, la identidad visual y la comunicación corporativa), los cuales expresan la personalidad de la organización y otra más restringida, llamada identidad corporativa interna. Todas son expresiones de la personalidad de la organización y, por tanto, la identidad corporativa adquiere rasgos esenciales que distinguen a cada organización de las demás: su realidad, su manera de percibirse a sí misma y su comportamiento. Así las cosas, se puede decir que la identidad corporativa

No tiene un carácter simplemente visual, sino que su ámbito posee mucha más amplitud abarcando también los aspectos culturales, ambientales y de comportamiento... alude a un conjunto de formas de ser y de hacer que comparten un grupo de individuos y tiene o puede tener un valor diferenciador y estratégico (Mínguez, 2000, p. 4).

Por su parte, Duque y Carvajal (2015) concuerdan con las definiciones anteriores en su concepción holística del término, subrayando algunos elementos que diferencia a una organización de las demás. Al respecto, comentan que la identidad corporativa

Es una asamblea de señales visuales (físicas y conductuales) por las cuales una audiencia puede reconocer a la compañía y distinguirla de las otras, lo cual se puede usar para representar o simbolizar a la compañía (Shee & Abratt, 1989). No se trata simplemente de un grupo de características físicas de la organización, sino que involucra todo una serie de comportamientos que hacen que sea diferente de las demás.

Esto se reafirma en cuanto la identidad corporativa es definida como la realidad y singularidad de la organización. Sus principales componentes son la estrategia de la compañía, la filosofía, la cultura y el diseño organizacional (Balmer, 1998). Una vez más, se muestra la identidad como ese conjunto de factores que hacen única a la organización y no le permiten parecerse a las demás. (p. 116)

Según lo indicado, la Identidad corporativa tiene dos acepciones: una interna que

muestra cómo se ve a sí misma y otra externa, ligada a cómo le gustaría ser vista por otros. El término es el cociente de las incógnitas ¿quién eres?; ¿qué haces?; ¿cómo lo haces?; ¿a dónde quieres llegar?, involucrando elementos culturales, ambientales y de comportamiento.

Ahora bien, existen algunos aspectos que convergen en la Identidad corporativa de la UNA, tales como el **Estatuto Orgánico**, concebida por la UNA como

La normativa de más alto rango que tiene la Universidad, en donde se regula su organización y funcionamiento” (Ámbito Jurídico, 2020, párra. 1). Así mismo, la Universidad de Costa Rica (UCR) lo expone como “el cuerpo normativo de más alto rango que regula la estructura y el funcionamiento de la Universidad de Costa Rica” (Consejo Universitario, 2015, párr. 6) Valga mencionar que, en este caso, se compartirá la definición presentada por la UNA.

Por otro lado, la palabra **misión** se asocia con la “razón de ser de la empresa que determina su actividad.” (Corraliza, 2013, párr. 5) Así mismo, Martos (2009) lo expone como el “Propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los stakeholders... incluye el propósito y el concepto de valor. Define el escenario donde la organización participará y el papel que quiere tener en este escenario” (p. 51).

En relación con este punto, la definición de Corraliza será la que se tomará en cuenta ya que es más concreta y se ajusta más a los propósitos establecidos.

Acercas de la **visión**, se trata de una “situación óptima futura basada en el logro de las metas planteadas.” (Corraliza, 2013, párr. 6) Además, Martos (2009) indica que la visión alude al

Perfil que se desea para la empresa en el futuro, con especial enfoque con respecto a otras organizaciones rivales. Al analizar su situación actual respecto a lo deseado en el futuro se podrán derivar los objetivos a corto, medio y largo plazo, es en definitiva una intención estratégica. (p. 53).

Asimismo, se selecciona la definición de Martos acerca del término visión, pues tiene un carácter más provechoso e integrador.

Otro elemento identificador relevante en una organización son los **valores**, los cuales constituyen los “componentes culturales, sociales, técnicos, personales, entre otros, que definen

los actos realizados por la empresa.” (Corraliza, 2013, párr. 7) Pueden asumirse también como los patrones de comportamiento en las organizaciones, las guías para establecer sus objetivos y su consecución, en consonancia con su perspectiva cultural y estratégica (Martos, 2009).

En este punto, los valores se interpretan como las características consideradas correctas que guían el comportamiento institucional en el proceso de establecer y lograr sus objetivos.

Un aspecto que no se debe pasar por alto son los **principios**, etimológicamente, “del latín *principium*... Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.” (Real Academia Española, 2020, párr. 7). Contrastando lo ético y moral, los principios son

Reglas o normas de conducta que orientan la acción de un ser humano. Se trata de normas de carácter general, máximamente universales, como, por ejemplo: amar al prójimo, no mentir, respetar la vida, entre otros. Los principios morales también se llaman máximas o preceptos.

Immanuel Kant fundamenta la ética en la actividad propia de la razón práctica. Considera principios aquellas proposiciones que contienen la idea de una determinación general de la voluntad que abraza muchas reglas prácticas. Los clasifica como máximas si son subjetivos o leyes si son objetivos (edukativos, 2011, párra. 3, 5).

Para efecto de esta investigación, se partirá de la concepción de principio de la Real Academia Española. Sin embargo, existen factores externos como las **políticas públicas**, entendidas como las

Acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones (Franco, s.f., párr. 3).

Desde una concepción más técnica, una política pública puede interpretarse como el

Curso o línea de acción definido para orientar o alcanzar un fin, que se expresa en directrices, lineamientos, objetivos estratégicos y acciones acerca de un tema y la atención o transformación de un problema de interés público. Explicitan la voluntad política traducida en decisiones y apoyo en recursos humanos, técnicos, tecnológicos y

financieros y se sustenta en los mandatos, acuerdos o compromisos nacionales e internacionales (Análisis del Desarrollo, MIDEPLAN 2008-2016, citado en MIDEPLAN, 2016, p. 6).

En este asunto, se elige la definición de Franco de política pública, pues, aunado a lo anterior, nace de necesidades sociales y busca responder al interés general, creando valor público, por lo cual, se considera que está más completa que la anterior.

Por otra parte, al introducir la temática de la **transversalidad**, Aparicio, Rodríguez y Beltrán (2017) la asumen como “una estrategia que permite impregnar el currículo de los temas emergentes sociales” (p. 4) y posteriormente, dichos autores agregan que la transversalización se caracteriza por “conectar la formación en el aula con situaciones reales de la vida, generan una visión socio crítica en el alumno y tienen un fuerte componente axiológico... que permite aspirar a un desempeño más reflexivo y consciente”. (p. 4)

Al exponer los términos anteriormente mencionados, los autores destacados proceden a concretar su definición de transversalización como

Un proceso de toma de decisiones para la elaboración o ajuste del currículo, previo a su desarrollo, que configure flexiblemente el espacio donde se pondrá en práctica, mediante un proceso de enseñanza y aprendizaje del cual el proyecto curricular es su visión anticipada (Tovar y Sarmiento, citados en Aparicio, Rodríguez & Beltrán, 2017, p. 4).

En la temática, al pasar de la inter y la transdisciplinariedad a la transversalidad curricular de los temas ambientales en un contexto universitario, a la hora de definir los contenidos transversales, Pintado, Saldaña y Messina (2016) lo entienden como

instrumentos globalizantes de carácter interdisciplinario que recorren la totalidad de un currículo y en particular la totalidad de las áreas del conocimiento, las disciplinas y los temas con la finalidad de crear condiciones favorables para proporcionar a los estudiantes una mayor formación en aspectos sociales, ambientales o de salud. Sin embargo, más que por una instrumentación, metodología o estrategia, lo anterior se logra

por medio de una educación en valores, que permita a los estudiantes sensibilizarse y posicionarse ante los problemas, enjuiciarlos críticamente y actuar con un compromiso libremente asumido. (p. 5)

Por su parte, durante el III Congreso Universitario, la UNA generó un proceso de discusión y análisis, llegando a la siguiente conclusión:

Los ejes transversales forman parte de la filosofía[*sic*] y cultura institucional e incluyen conocimientos, actitudes, comportamientos, principios, valores y concepciones que están acordes con la misión, visión, valores de la universidad. Dinamizan la vida universitaria en todos sus ámbitos e inciden en la formación integral de los estudiantes y en el resto de la comunidad universitaria, puesto que se incorporan en la cotidianidad como vivencias, en las disciplinas, los contenidos y en todo su quehacer... todos ellos se articulan alrededor del eje Desarrollo humano sostenible. (Charpentier, Jiménez y Sánchez, 2007, p. 31)

Analizadas las definiciones propuestas, se entenderá por transversalización al proceso de toma de decisiones de carácter interdisciplinario que recorre la totalidad de un currículo mediante componentes axiológicos, deontológicos, sociológicos, epistemológicos, antropológicos y pedagógicos que inciden en la formación integral del estudiantado, los cuales están acordes con la misión, visión y los valores institucionales en el abordaje de ciertas problemáticas sociales emergentes para aumentar la sensibilidad, criticidad y compromiso estudiantil, con el propósito de que estas personas contribuyan a producir efectos e impactos que favorezcan el bienestar general.

### **Formulación estratégica de la UNA**

Este planteamiento se conforma de cinco **ejes estratégicos**, sus **objetivos** correspondientes, las **áreas sistémicas de conocimiento** y su **modelo pedagógico** (Áreas sistémicas de conocimiento, 2016). Además, la UNA cuenta con un Plan de Mediano Plazo 2017- 2021, del cual se origina el Plan Operativo Anual (POA) de cada Facultad.

El primer eje estratégico se llama universidad pertinente, transformadora y sustentable, cuyo objetivo es promover una universidad autónoma, basada en una visión histórica y holística



del ser humano para contribuir a la transformación sustentable de sí misma y de la sociedad en general. Este eje está comprometido preferentemente con los sectores socialmente vulnerables y en riesgo de exclusión educativa y social.

El segundo eje se titula universidad dialógica e interconectada y su objetivo es promover relaciones dialógicas y recíprocas para el fortalecimiento del liderazgo nacional e internacional de la Universidad, por su innovación y compromiso con los sectores sociales, especialmente, aquellos vulnerables y en riesgo de exclusión educativa y social.

El eje número tres corresponde a la formación humanista del estudiantado, y su objetivo es formar profesionales humanistas con capacidades de liderazgo, proactividad, sinergia y sentido de pertenencia de acuerdo con los valores, principios y fines de la UNA para que contribuyan con la transformación y sustentabilidad ecosocial.

Su cuarto eje se denomina gestión flexible, simple y desconcentrada, el cual pretende impulsar una gestión universitaria de excelencia, humanista, propositiva, justa, ágil y desconcentrada al servicio de su acción sustantiva.

Finalmente, el último eje alude a la convivencia universitaria sinérgica, buscando promover estilos de vida universitaria saludables y espacios de convivencia solidarios y justos, para alcanzar una cultura institucional de paz, sinérgica y democrática, en procura de los derechos humanos. (Comisión de Planificación, 2016).

Otro componente estratégico de la UNA son las **áreas sistémicas de conocimiento**, donde las más pertinentes con el Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI) de la UNA son: salud ecosistémica y calidad de vida; educación y desarrollo integral; ambiente, territorio y sustentabilidad; sociedad y desarrollo humano (Áreas sistémicas de conocimiento, 2016, párr. 1). Según decreto N.º 36499-S-MINAET (2011), el PGAI constituye

Un instrumento de planificación que se fundamenta en los principios metodológicos de un Sistema de Gestión Ambiental. Se parte de un diagnóstico ambiental del quehacer institucional que considere todos los aspectos ambientales inherentes a la organización, incluyendo los relacionados con la eficiencia energética, residuos y cambio climático, entre otros aspectos ambientales. A partir de este diagnóstico, se priorizan, establecen e implementan medidas de prevención, mitigación, compensación o restauración de los impactos ambientales, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Un PGAI se basa en un proceso cíclico de planificación, implementación, revisión y mejora de los procedimientos y acciones que lleva a cabo una institución para realizar su actividad; con el fin de garantizar el cumplimiento de sus objetivos ambientales y, por ende, promover un mejor desempeño ambiental en todas las instituciones de la administración pública (pp. 3-4).

A propósito, en relación con el principio de responsabilidad ambiental, los estilos de vida saludables del eje 5 son los que la UNA emplea en los procesos de enseñanza-aprendizaje. En el anexo 2 se comparte una matriz donde la Facultad de Ciencias Sociales aborda la temática.

Ahora bien, al referirse al ámbito de responsabilidad ambiental, Gardetti (citado en Senior, Narvárez, Fernández y Revilla, 2007), indica que

Posee un fundamento ético y operativo, el cual, por un lado, está fundado en una ética de reciprocidad y compromiso (intergeneracional) que impulsa hacia una forma distinta de gestionar, producir, consumir y relacionarse entre las empresas y su entorno. Así mismo, responde a necesidades “operativas” de los diferentes agentes públicos y privados, expresadas en la búsqueda de una mayor innovación y (Eco) eficiencia traducida en un mejor resultado en el cumplimiento de sus respectivas misiones. (p. 486)

Así mismo, desde la óptica de Núñez (citado en Senior et al., 2007), se contempla la responsabilidad ambiental en el plano interno o intramuros, con implicaciones que aseguran una adecuada gestión de los residuos, prevención de los posibles daños o impactos ambientales derivados de la propia actividad (solución de “comienzo de tubería”), estímulo y desarrollo de la ecoeficiencia, maximización de los posibles beneficios ambientales de la actividad, y en general utilización de los recursos naturales pertinentes. Se extiende hasta las comunidades y sociedad en su conjunto e incluye, además de los trabajadores, directivos y accionistas, un amplio abanico de interlocutores.

Por consiguiente, se reconoce claramente que la responsabilidad ambiental

Incorpora la minimización de daños o reducción de costos ambientales, esta posee un carácter más amplio que adiciona, la maximización de posibles beneficios

ambientales con la consecuente resolución de algunos problemas ambientales y sociales de interés público (vínculo que se establece entre medio ambiente y calidad de vida). (p. 486).

Desde una perspectiva académica, Martínez (2018) analiza diferencias y enfoques para distinguir entre la responsabilidad social empresarial (RSE) de la que atañe a la universitaria, indicando que la RSE

Es el carácter ético de la actuación de la empresa vista desde su relación con la sociedad, anclada en una cierta autoría organizacional – análoga a la autoría personal y en su desempeño racional y diligente, respetuoso y proactivo en el desarrollo humano en sociedad (Prezioza, citado en Martínez, 2018, p. 3).

Considerando lo anterior, Martínez (2018) analiza que la responsabilidad ambiental universitaria (RAU)

Deviene del concepto de Responsabilidad Social aplicado a las universidades y enfocado en el aspecto ambiental, tocando cada uno de los ejes de la universidad. Pudiese considerarse que la RAU es el mismo tipo de responsabilidad social que la que ejercen el resto de las empresas, pero este planteamiento obvia la naturaleza misma de las universidades, sus objetivos y la manera en que se manifiesta, así como los indicadores en que puede medirse. . .

Es el desarrollo de su gestión ambiental donde se manifiesta la responsabilidad social en la universidad de una forma particular al propiciar un ejercicio distinto del que atañe a las empresas en general. No la ejerce para buscar un beneficio económico o mejorar su imagen con los stakeholders[*sic*], lo hace para el bien de la comunidad y el medioambiente (p. 3)

### **Definición de responsabilidad ambiental.**

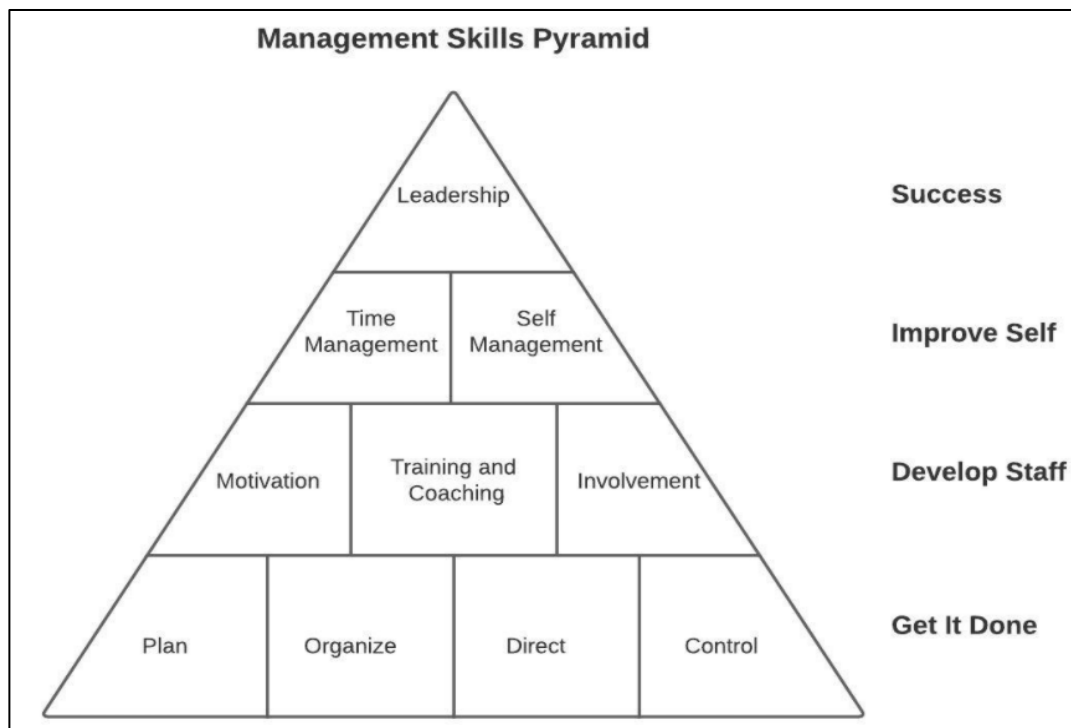
Con relación al principio de responsabilidad ambiental, la Universidad Nacional se pronuncia indicando que “mediante las diferentes formas de su quehacer sustantivo, la

Universidad promueve la protección y defensa de los diversos ecosistemas, a fin de asegurar su conservación para las futuras generaciones” (Principios, valores y fines, 2019, párr. 3). Para efectos de esta investigación, esta consigna será la que se establezca al abordar el principio de responsabilidad ambiental, ya que emana de la misma alma mater donde se desarrolla este estudio.

Otro aspecto importante de mencionar son las **habilidades de liderazgo**. Primeramente, el diccionario de la Real Academia Española (2020) define el término habilidad como la “capacidad y disposición para algo” o bien, desde otra perspectiva se asocia el vocablo con “cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza” (párr. 1, 3). Con este punto de partida, Jafarzadeh (citado por Pereda, López y González, 2014) sostiene que habilidad es “la capacidad de convertir el conocimiento en acción para dirigir el buen conocimiento” (p. 534) y en este sentido, Bateman y Snell (citado por Pereda et al., 2014) indican que las habilidades son “capacidades particulares resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud” (537).

Si bien existen numerosas clasificaciones de habilidades directivas cuyo propósito es facilitar su análisis y valoración, según alegan Pereda et al., (2014), vale la pena mencionar que autores como Reh (2009) vislumbran las habilidades en forma piramidal (ver figura 2), agrupando los talentos con los niveles de responsabilidad, de forma que a medida que se avanza en el camino corporativo, es necesario dominar nuevas habilidades. En otras palabras, según se asciende en el nivel de responsabilidad en una corporación, comienzan a pesar más las habilidades de liderazgo que el conocimiento técnico. Dicha figura se compone de cuatro niveles:

En primer lugar, están las habilidades básicas (planificar, organizar, dirigir, controlar); en segundo nivel, se encuentran las habilidades centradas en el desarrollo de los subordinados (motivar, capacitar, entrenar y fomentar la participación de los empleados); en el tercer nivel se sitúan las habilidades que afectan a la implicación personal (efectividad y gestión del tiempo). Finalmente, el pico de la pirámide contiene una sola habilidad, la más difícil de aprender y desarrollar: el liderazgo (Pereda et al., 2014, 539).



*Figura 3* Pirámide de las habilidades directivas. Tomado de Reh (citado en Pereda et al., 2014, 539).

Desde otra óptica, Riquelme (2017) establece las habilidades de liderazgo como aquellas “características inmersas en la personalidad de un jefe por medio de las cuales influye en los demás para conseguir los objetivos de la empresa y lograr desarrollar el potencial máximo de los trabajadores” (párra. 1). Adicionalmente, existen varias habilidades de liderazgo que debe tener la persona que lidera, dentro de las cuales resaltan la honestidad, el ayudar a desarrollar a otros, la capacidad de analizar y resolver, así como la de buscar resultados y la de fortalecer las relación (Riquelme, 2017, párra. 4, 5, 7-9).

Siguiendo esta línea, autores como Tovar (2012) abordan las habilidades exponiendo un perfil del líder ambiental, donde llama la atención la de comunicación, innovación y motivación, entre otras, visión que comparte Ruggeri (2020) al abarcar habilidades como el compromiso, la curiosidad, la proactividad y el positivismo o bien, aquellas que implican dar dirección, dar el ejemplo, la persuasión y la delegación, tal como lo contempla la Fundación Fórum Ambiental (2001).

Cabe aclarar que no se considera que unas habilidades de liderazgo sean mejor que otras o que se deba trabajar más desarrollando algunas de ellas en relación con las demás, puesto que

esto depende mucho del contexto. Para lo cual hay que considerar muchos factores, desde las características endógenas de la persona que lidera, el estilo de liderazgo que ejerce, el que debe ejercer (que no en todos los casos concuerda) hasta todos aquellos elementos exógenos que se deben considerar, desde la situación particular tratada hasta las características de las personas con las que se trabaje. En todo caso, es deseable que la persona que esté ejerciendo el liderazgo adquiera la capacidad de analizar todos los elementos contextuales necesarios tanto para saber cuál estilo de liderazgo aplicar como para conocer cuáles habilidades de liderazgo son las que deba desarrollar más.

### Capítulo III

#### Marco Metodológico

El Marco Metodológico de la presente investigación está conformado por el paradigma, el enfoque, el método o diseño utilizado, las fases de investigación, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, los sujetos y fuentes de investigación y de información, las categorías de análisis junto con el análisis de la información y finalmente, las consideraciones éticas. A continuación, el detalle de cada apartado.

#### **Paradigma, enfoque y diseño**

El paradigma empleado en la presente investigación es el naturalista; el enfoque utilizado es el cualitativo y el diseño corresponde al denominado “investigación-acción”. Seguidamente, se detallará cada uno de estos elementos.

#### **Tipo de paradigma**

Al iniciar este apartado, se debe aclarar que el **paradigma** empleado en este trabajo de investigación es el naturalista debido a que

a) se estudia a los casos (personas y sus expresiones o animales) en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad, y b) porque los eventos se analizan tal y como sucedieron, es decir, su desarrollo natural, no hay manipulación ni estimulación de la realidad (Singh; Corbetta, citados en Hernández & Mendoza, 2018, p. 9).

Por su parte, Gurdián (2007) expone que el paradigma naturalista nace en oposición al positivismo, debido a que propone que el mundo sea estudiado en su "estado natural", sin manipulaciones ni por parte de la investigadora ni del investigador.

El naturalismo permanece fiel a la naturaleza del fenómeno, situación o problema que se está estudiando. Como resultante, la lealtad a la naturaleza de lo que se está estudiando es la condición *sine qua non* de éste y de todos los métodos de investigación cualitativa.

La investigación naturalista es un modo de investigar que trata de comprender la situación o fenómeno tal y como se presenta. La investigadora y el investigador naturalistas son básicamente fenomenólogos. (p. 159).

Así mismo, las investigaciones que corresponden al paradigma naturalista poseen diversas características particulares. Al respecto, Gurdián (2007) menciona las siguientes:

- Abordar los fenómenos como algo natural, sin la menor influencia de categorías teóricas.
- Acercarse con la mente limpia y permitir que las interpretaciones emanen de los eventos.
- Tiene un marcado énfasis ecológico.
- No parte de un problema inicial porque no existe en forma explícita.
- Se centra en la descripción y la comprensión.
- La actitud básica de quien investiga es exploratoria.
- El enfoque en esencia es holístico.
- No hay un diseño acabado.
- La situación debe ser respetada en su complejidad natural.
- Considera que la realidad es múltiple, variable y está en continuo cambio.
- La o el investigador reconoce la presencia e influencia de sus propios valores en la investigación.
- La comprensión del contexto es fundamental. (p. 159-160)

Acerca de la metodología del paradigma naturalista, el estudio de programas de curso, plan de estudios y el perfil de salida del estudiantado permiten descifrar su cotidianidad y sus respectivos contextos, sin posibilidad de alterar la realidad. Algo similar ocurre en las entrevistas y el grupo focal empleados, pues se consulta acerca de temas concretos y se intercambian opiniones y experiencias respectivamente. Así, por ejemplo, desde el paradigma naturalista, a la hora de realizar las entrevistas a profundidad, se debe seguir el modelo de una conversación normal y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas. (Álvarez, 2003)

Adicionalmente, una peculiaridad del paradigma naturalista consiste en que la muestra, la recolección y el análisis son fases ejecutadas prácticamente de manera simultánea y se influyen entre sí. En este caso, la aplicación del paradigma naturalista, en este estudio, resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven y así, buscar patrones y diferencias en estas experiencias, así como su significado.

### **Tipo de enfoque**

Ahora bien, el **enfoque** empleado es el cualitativo. Al estudiar su significado



etimológico, “el término cualitativo tiene su origen en el latín "qualitas", el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos” (Niglas, citado en Hernández & Mendoza, 2018, p. 7).

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego "voltar" al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo observado.

De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo con el contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio. (Hernández & Mendoza, 2018, p. 7).

Paralelamente, autores como Taylor y Bodgan (citados en Colmenares y Piñero, 2008) entienden la palabra cualitativo “en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas y escritas y la conducta observable” (p. 98).

Dicho, en otros términos, la definición del enfoque de la investigación cualitativa puede ser plasmada como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en la que se toman decisiones acerca de lo investigable en tanto se está en el campo de estudio (Pérez, citado en Colmenares y Piñero, 2008, p. 98).

De forma complementaria, al aludir a la puesta en práctica del enfoque cualitativo, las autoras resaltan algunos puntos de interés. Al respecto, indican que

el foco de atención de los investigadores cualitativos radica en la realización de descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos observables, incorporando la voz de los participantes, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal y como son expresadas por ellos mismos (Colmenares y Piñero, 2008, p. 98).

En el abordaje metodológico del enfoque cualitativo como eje para investigar la realidad, Monje (2011) ubica cinco componentes concretos: el aspecto epistemológico, la

aproximación a la realidad y al objeto de estudio, la relación sujeto-objeto, la objetividad y finalmente, el proceso metodológico propiamente.

Es así como Monje (2011), al iniciar el tema desde una óptica epistemológica, explica que la investigación cualitativa se alimenta de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico.

De acuerdo con autor citado anteriormente, el pensamiento hermenéutico parte del supuesto de que los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos, toman decisiones y tienen capacidad de reflexionar sobre su situación. La hermenéutica interpreta, se mueve en significados, no en datos, se interesa por la necesidad de comprender el significado de los fenómenos y no solamente de expresarlos en términos de causalidad, prioriza la comprensión y el sentido, tiene en cuenta las intenciones, motivaciones, expectativas, razones, creencias de los individuos; se refiere más a las prácticas que a los hechos. (Monje, 2011)

Así mismo, la fenomenología reconoce la interdependencia entre el sujeto y objeto en el proceso del conocimiento. Afirma que el conocimiento está mediado por las características sociales y personales del observador, donde no existe una realidad exterior al sujeto. Los procesos sociales dependen de la manera en que los propios actores sociales los perciben, los intereses y gustos no son independientes del objeto de estudio. La fenomenología trata de comprender los fenómenos a partir del sentido que adquieren las cosas para los individuos en su “proyecto del mundo” donde se originan. Los acontecimientos se hacen comprensibles en la medida que concuerdan con el proyecto del mundo de los sujetos sociales (Monje, 2011)

En cuanto al interaccionismo simbólico, este promulga que la conducta humana sólo puede comprenderse y explicarse en relación con los significados que las personas dan a las cosas y a sus acciones. La realidad de los individuos se estudia a partir de sus experiencias vividas. El interaccionismo plantea la comprensión interpretativa de la realidad social y señala que sólo se puede comprender la acción de las personas por la búsqueda del significado que la acción reviste para ellas. (Monje, 2011)

### **Aproximación a la realidad y objeto de estudio**

Acerca de la aproximación a la realidad y al objeto de estudio, se observa que la investigación cualitativa “se interesa por captar la realidad social ‘a través de los ojos’ de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su

propio contexto” (Bonilla y Rodríguez, citados en Monje, 2011, p. 13).

De tal forma, la persona que investiga no parte de supuestos teóricos, sino que pretende comprender la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes y los valores de las personas estudiadas, de tal suerte que no aborda la situación empírica con hipótesis deducidas conceptualmente, sino que de manera inductiva pasa del dato observado a identificar los parámetros de comportamiento aceptados por los individuos en contextos específicos. (Monje, 2011)

Se recurre por consiguiente a la teoría, no como punto de referencia para generar hipótesis sino como instrumento que guía el proceso de investigación. Se busca el conocimiento de los individuos estudiados y no solamente el avalado por comunidades científicas (Bonilla y Rodríguez, citados en Monje, 2011).

### **Relación objeto-sujeto**

Por otra parte, la relación objeto-sujeto de la metodología cualitativa plantea que la realidad no es exterior al sujeto que la examina, existiendo una dependencia estrecha entre el sujeto y el objeto de conocimiento. De hecho, examina el sujeto en su interacción con el entorno al cual pertenece, apoyándose en el análisis sistémico que incluye la complejidad de las relaciones humanas y la integración de los individuos al todo social (Monje, 2011).

Acerca de la objetividad, interesan trece datos cualitativos, la indagación de actitudes, valores, opiniones, percepciones, creencias y preferencias de los sujetos, es decir, el mundo de la subjetividad y la forma en que los individuos describen y experimentan los acontecimientos, su aprehensión de la realidad (Monje, 2011).

En cuanto a la neutralidad en la postura cualitativa considera la existencia del observador y la subjetividad inherente al acto de observar, destacando la percepción de los acontecimientos, lo cual genera dudas pues no están aisladas de la percepción del sujeto de estudio. En este tipo de investigación, la científicidad del método se logra mediante la transparencia del investigador, es decir, llevando sistemáticamente y de la manera más completa e imparcial sus notas de campo. (Monje, 2011)

La triangulación teórica (empleo de modelos teóricos múltiples o triangulación de fuentes) ayuda a contrarrestar los cuestionamientos generados en la neutralidad valorativa de la investigación cualitativa, ya que comprueba la coincidencia de datos. Además, se utiliza la reproducción independiente, esto es, el análisis e interpretación de datos de un investigador

independiente del investigador principal que no ha ido al campo de investigación. Conjuntamente, la devolución de los datos a los sujetos implicados permite su corroboración. Realizar suficiente trabajo de campo y recoger suficientes datos conlleva a elaborar interpretaciones válidas y realizar la transferibilidad a contextos más amplios. (Monje, 2011)

En lo que respecta al proceso metodológico, existen diversos elementos que adquieren características particulares en la investigación cualitativa. De tal forma, los objetivos se orientan a la comprensión; la formulación del problema de investigación adquiere relaciones de sentido; las categorías de análisis permiten la descripción densa de los procesos y hechos sociales; la forma de enunciación de las hipótesis es de sentido. Así mismo, la investigación cualitativa intenta hacer una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva, es decir, a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ellas. Este hecho supone que los individuos interactúan con los otros miembros de su contexto social compartiendo el significado y el conocimiento que tienen de sí mismos y de su realidad. La naturaleza del método cualitativo hace que el diseño sea un punto de referencia que indica qué se va a explorar (objetivos), cómo debe procederse (la estrategia) y qué técnicas se van a utilizar (la recolección). (Monje, 2011)

Pese a que se aplica un sistema abierto de indagación que se va puliendo, puntualizando o ampliando, según la comprensión que el investigador vaya teniendo de la situación, el proceso debe iniciarse con un plan de trabajo referencial (Bonilla y Rodríguez, citados en Monje, 2011). Este debe formularse a partir de una caracterización preliminar y tentativa de la situación estudiada y a partir de aquí, se debe perfilar el trabajo de campo de tipo exploratorio en su primera etapa, cuyos resultados ayudarán a seleccionar la población que será observada, así como para escoger las técnicas de recolección de información. (Monje, 2011)

Una vez que se llega a esta fase, se señalan las características esenciales del enfoque cualitativo y se realiza un comentario de la tarea efectuada según estos aspectos. Por consiguiente, se procede a identificar esas características:

1. El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso preestablecido con claridad.
2. En la ruta cualitativa predomina la lógica o razonamiento inductivo, dirigiéndose de lo particular a lo general.

3. El proceso de indagación resulta más flexible y se desplaza entre la experiencia, la acción y los resultados, por una parte; y el desarrollo de la teoría, por la otra. Su propósito es "reconstruir" la realidad, tal como la observan los actores de un sistema social definido previamente. (Hernández & Mendoza, 2018, p. 9)

En concordancia con estos tres primeros elementos, la presente investigación inició cumpliendo el primer punto que indica el autor. El punto número dos se aplica al enfocar la concreción del principio de responsabilidad ambiental, lo cual lleva procesos más generales como el hecho de analizar programas de curso, planes de estudio y perfiles de salida del estudiantado. El punto tres se aplica al tomarse en cuenta la experiencia de los actores del estudio, la cual se estará recabando por medio de algunas técnicas y acciones que permitan "reconstruir la realidad" y mostrar diversos resultados, los cuales se pueden contrastar con la teoría.

Continuando con las características de este enfoque cualitativo, el autor mencionado señala también otras como las siguientes:

4. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y van refinando conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio.

6. La investigación cualitativa resulta interpretativa, pues pretende encontrar sentido a los fenómenos y hechos en función de los significados que las personas les otorguen. No solamente se registran sucesos objetivos.

7. En la ruta cualitativa la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes y del investigador respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varios puntos de vista, por lo menos los de los participantes, los del investigador y los que se producen mediante la interacción de todos los actores.

8. El investigador se introduce y recopila información sobre las percepciones, emociones, prioridades, vivencias, significados y cualidades de los participantes y construye el conocimiento siempre consciente de que es parte del fenómeno analizado. (Hernández & Mendoza, 2018, p. 9)

De manera similar, en este estudio las hipótesis iniciales se van construyendo a medida que se recaba la información, además de estar acompañada de las percepciones y los significados propios de los sujetos que participan en proceso. Se reconoce el contexto propio de las personas participantes en este trabajo como parte del tema indagado.

Prosiguiendo con las características del enfoque cualitativo, el mismo autor sigue puntualizándolas:

9. Los datos cualitativos consisten fundamentalmente en narrativas de diferentes clases: escritas, verbales, visuales (como fotografías e imágenes), auditivas (sonidos y grabaciones de audio), audiovisuales (por ejemplo, videos), artefactos, entre otras. Por ello, se utilizan con flexibilidad y de acuerdo con las necesidades del estudio técnicas para recabar información, como la revisión de documentos, observación no completamente estructurada, entrevistas en profundidad, grupos de enfoque, registro de historias de vida y evaluación de experiencias individuales y compartidas.

10. Por lo anterior, en las investigaciones cualitativas se producen datos y resultados en forma de notas, diagramas, mapas o "cuadros humanos" para generar descripciones bastante detalladas.

11. El explorador cualitativo ante todo extrae significado de los datos y no necesita reducirlos a números ni analizarlos estadísticamente, aunque el conteo de regularidades y diferencias puede utilizarse para fortalecer el análisis.

12. Los estudios cualitativos regularmente no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni obtener necesariamente muestras representativas; incluso en ocasiones no buscan que las investigaciones se repliquen. Ante todo, se pretende que se sitúen y contextualicen los descubrimientos. (Hernández & Mendoza, 2018, p. 9)

En concordancia con los puntos anteriores, se definió un rumbo (planteamiento del problema), pero no es un camino en línea recta. Lo anterior, debido a que se están utilizando diversas técnicas para recabar información, por ejemplo, las entrevistas, los grupos focales y la revisión documental, las cuales permiten ir recalculando la mejor ruta para el análisis e

interpretación de la información. Los datos y resultados generados proporcionan descripciones que no necesitan reducirse a números y a estadísticas para obtener las respuestas necesarias a la pregunta generadora derivada de la problemática. Además, como lo indica el método, los resultados se localizan y contextualizan en el espacio donde se realiza el estudio.

### **Tipo de diseño**

El **método o diseño** de la esta investigación es el de “investigación-acción”, el cual es introducido inicialmente por Kurt Lewin en 1946. Así, desde una perspectiva lewiniana, es posible mencionar que la concepción del término investigación-acción trata de una actividad de grupo en la que se vinculan y valoran la acción y la comprensión colectivas, de donde emergen otras dos cuestiones definitorias desde la perspectiva lewiniana, como son las de ‘decisión de grupo y compromiso con la mejora’ (Kemmis y McTaggart, citados en Vila, 2012, p.28).

Adicionalmente, Colmenares y Piñero (2008) indican que para la década de los 40 correspondiente al siglo pasado, existían “rasgos característicos de la investigación acción, tales como el conocimiento, la intervención, la mejora y la colaboración” (p. 100). En este contexto, la investigación acción se define como:

aquella emprendida por personas, grupos o comunidades que llevan a cabo una actividad colectiva en bien de todos, consistente en una práctica reflexiva social en la que interactúan la teoría y la práctica con miras a establecer cambios apropiados en la situación estudiada y en la que no hay distinción entre lo que se investigada[*sic*], quién investiga y el proceso de investigación. (Restrepo, citado en Colmenares y Piñero, 2008, p. 100).

El planteamiento de la investigación-acción tiene una serie de ventajas que no se pueden obviar. Así, desde el enfoque práctico, este diseño

- Analiza las acciones humanas y situaciones sociales experimentadas por los profesores en las escuelas.
- Su propósito es profundizar la comprensión del profesor (de su problema).
- Adopta una postura teórica para cambiar la situación, se suspende temporalmente hasta conseguir una comprensión más profunda del problema.
- Constituye un guion acerca del hecho en cuestión, relacionándolo con un contexto de

contingencias independientes.

- Interpreta “lo que ocurre” desde el punto de vista de quienes actúan en la situación problemática.
- Utilizará el lenguaje de los participantes.
- Como contempla los problemas desde el punto de vista de los que están implícitos, sólo puede ser válida a través del diálogo libre. (Características de la investigación..., s.f., p. 62)

En este sentido, otro autor hace referencia a la importancia del diseño de investigación-acción al explicar que

El razonamiento crítico y emancipador se manifiesta en actitudes de reflexión, teorización y acción política en colaboración orientada a la reconstrucción emancipatoria del ambiente (comprendidos de manera más dialéctica, como constituyentes de los aspectos interrelacionados personales, políticos, locales y globales del sistema y del mundo vital, a la vez que constituidos por ellos.) (Kemmis, citado en Vila, 2012, p. 43).

Tomando en cuenta lo anterior y en la búsqueda de un mayor conocimiento de este diseño, se observa que

Es desde ahí que la investigación acción emancipatoria media entre la teoría y la praxis a través de un proceso de ilustración colectivo, inmanentemente reflexivo y comunitario y dependiente de la crítica, o sea, no de la teoría como dogma sino como elemento dinámico de construcción y mejora de conocimiento y acción. (Vila, 2012, p. 44).

Otros aspectos de interés que se deben considerar en cuanto a la investigación-acción son los siguientes:

- No utiliza la teoría para justificar la práctica como teoría aplicada. Se trata, más bien, de una relación recíproca en la que teoría y práctica se informan entre sí y son mutuamente interdependientes.
- Emplea procesos de reflexión en grupo de comunidades con intereses comunes.



- Tiene como núcleo estratégico la acción, reconociendo la inevitable naturaleza política de la acción social.
- Reconoce el valor y el riesgo de la acción y que la única implicación verdadera en la acción es la de los mismos actores.
- Identifica el poder de la acción cooperativa para iniciar el cambio social. (Vila, 2012, p. 44)

En relación con los objetivos de la investigación-acción, de acuerdo con Carr y Kemmis (citados en Vila, 2012) se vislumbran dos de carácter esencial: mejorar e interesar. Al respecto,

En cuanto a la mejora, la investigación-acción apunta a tres sectores: primero, al mejoramiento de una práctica; segundo, a la mejora del entendimiento de la práctica por parte de quienes la realizan; tercero, al mejoramiento de la situación en que dicha práctica tiene lugar... Sobre el objetivo de interesar, éste se refiere a la necesidad de que los actores-investigadores participen en todas las fases de la investigación-acción para que ésta sea considerada como tal y con el fin también de que su implicación sea cada vez mayor y pueda extenderse a otros miembros de la comunidad. (p. 45)

En síntesis, otras fuentes concuerdan con lo anterior en que “el objetivo fundamental de la investigación-acción consiste en mejorar la práctica en vez de generar conocimientos” (Características de la investigación..., s.f., p. 61).

Complementariamente, siempre en relación con el método o diseño de investigación seleccionado, pero desde una óptica más metodológica,

La investigación-acción emancipatoria involucra a los participantes en la planificación de la acción (debido a la reflexión); en la realización de estos planes en su propia acción (praxis); en la observación o control de los procesos, las condiciones y las consecuencias de su acción y en la evaluación de sus acciones a la luz de la evidencia que recogen sobre ellas (volviendo la reflexión) como base para la replanificación y la acción futura. Ésta es la espiral de la autorreflexión compuesta por ciclos de planificación, acción, observación, reflexión, replanificación, acción futura, más observación y más reflexión. (Kemmis, citado en Vila, 2012, p. 47)

Es importante mencionar que “en este proceso de investigación-acción se encuentra *la reflexión*, que es un elemento de gran potencia activa, ya que habla de los procesos mismos permitiendo a los protagonistas valorar sus propias acciones” (Vila, 2012, p. 49).

De tal forma, en palabras de Kemmis y McTaggart (citados en Vila, 2012), se plantea que

La reflexión tiene un aspecto valorativo (hace que los protagonistas sopesen sus experiencias) y sugiere medios para seguir adelante; pero también tiene un valor descriptivo pues implica la identificación, a través de un retrato más vigoroso de la vida y del trabajo en una situación dada, de las limitaciones a la acción y, cosa aún más importante, de cuáles son las cosas que ahora son posibles, tanto para el grupo como para sus miembros individuales considerados como actores comprometidos con los objetivos del grupo. (p. 49)

Es así como en el actual estudio se desarrolla una práctica reflexiva social, en la cual interactúa la teoría y la práctica, con miras a establecer cambios apropiados en la situación estudiada. Además de tomarse en cuenta el conocimiento, la intervención, la mejora y la colaboración.

Con base en todo lo anterior, se pretende incentivar a las autoridades universitarias para que el principio de responsabilidad ambiental llegue a ser un tema transversal curricular, impregnado en el trabajo cotidiano de los profesores en sus prácticas pedagógicas, con la finalidad de que se vea reflejado en la formación integral estudiantil, promoviendo principios y valores personales y profesionales necesarios en el contexto actual.

### **Fases de la investigación**

Por otro lado, se procede a mencionar y explicar las cuatro **fases** que conforman la presente investigación:

#### 1. Fase preparatoria:

La investigación nace de la pregunta o problema ¿cómo implementar el principio de responsabilidad ambiental desde el liderazgo y la gestión educativa en el cuerpo docente de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA? A partir de aquí, se redacta el tema titulado “La implementación del principio de responsabilidad ambiental: Una propuesta de liderazgo y

gestión educativa en el cuerpo docente de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA”, así como el objetivo de la investigación: “Implementar el principio de responsabilidad ambiental desde el liderazgo y la gestión educativa en el cuerpo docente de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA”.

A partir de ese momento se realiza una investigación documental que posibilitó la creación de un marco teórico que fue propiciando el surgimiento de nuevas inquietudes abordadas a lo largo de la investigación.

Lo anterior corresponde al paradigma naturalista, dado que, en este modelo, se estudian los casos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad, y porque los eventos se analizan tal y como sucedieron, es decir, sin manipulación ni estimulación de la realidad (Singh; Corbetta, citados en Hernández & Mendoza, 2018).

En ese prototipo, se ejerce el enfoque cualitativo, pues se estudian los fenómenos de manera sistemática. En lugar de comenzar con una teoría y luego ir al mundo empírico para saber si es apoyada por los resultados, se examinan los hechos y estudios previos de manera simultánea, a fin de generar una teoría pertinente, de modo que el planteamiento del problema se va enfocando de forma paulatina, según el contexto y los eventos que ocurren al desarrollar el estudio. (Hernández & Mendoza, 2018). Así mismo, Taylor y Bodgan (citados en Colmenares y Piñero, 2008) entienden por cualitativo a la investigación con datos descriptivos: las palabras de las personas, habladas y escritas y la conducta observable.

El método o diseño utilizado es el de investigación-acción, el cual promueve la reflexión, elemento de gran potencia activa, ya que habla de los procesos, permitiendo a los protagonistas valorar sus propias acciones. (Vila, 2012)

El paralelismo en la investigación se ejemplifica al aplicar los instrumentos de investigación, debido a que se sigue una conversación normal en lugar de limitarse al intercambio formal estricto de preguntas y respuestas (Álvarez, 2003).

El paradigma se evidencia al abordar al cuerpo docente en su ambiente de trabajo cotidiano y al consultarle acerca de las temáticas tal y como las han experimentado, así como en los espacios creados para describir la realidad como sucede con el grupo focal. Además, en la herramienta padlet se plasma la información suministrada por los participantes, abriendo paso a la reflexión y análisis crítico.

## 2. Fase trabajo de campo:

Se realiza gracias a la construcción de la fase preparatoria, lo cual posibilita el proceso de recolección de datos. En esta etapa se utilizan instrumentos acordes con las características de la investigación descritas anteriormente, donde se seleccionaron dos formularios de Google, dos padlets y se llevó a cabo un grupo focal.

El acceso al campo fue totalmente virtual debido a la coyuntura sanitaria actual. Se logró establecer comunicación con el profesorado, primeramente, con una funcionaria, la cual facilitó los nombres y los correos del cuerpo docente. Gracias a ello se alcanzó a enviar primeramente un formulario de diez preguntas, cuyas respuestas ayudaron a complementar la aplicación de los instrumentos de investigación.

Las personas participantes en este estudio son en su totalidad, docentes de la carrera de Administración de Oficinas de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA. Se invitó un total de veinte docentes de los cuales la mitad colaboró completando el formulario y posteriormente, seis pudieron participar en el grupo focal. Todo el proceso se realizó de forma digital.

Durante el grupo focal, se percibió mucho interés en el tema por parte de todas las personas participantes en el grupo focal. Sorprendió que uno de los participantes expresó que en estos tiempos se está rediseñando la malla curricular de la carrera y que estaba muy interesado en la incorporación de temas ambientales en los programas de curso, por tal motivo, la temática tuvo mucha aceptación por parte del profesorado.

La caracterización de los y las participantes del presente estudio se conforma, en primera instancia, por ser tres profesores y once profesoras de la Escuela de Secretariado Profesional de la UNA, con un rango etario aproximado de treinta a sesenta años y un nivel académico de maestría.

### 3. Fase de análisis:

Al llegar a este punto, es importante recordar, con Morse (1994), que el proceso de análisis es un proceso que requiere un cuestionamiento astuto, una búsqueda implacable de respuestas, una observación activa y sostenida y un acertado recordatorio.

Este es un proceso de juntar trozos de datos, de hacer lo invisible obvio, de reconocer lo significativo desde lo insignificante, de ligar lógicamente hechos aparentemente desconectados, de ajustar categorías una con otra y de atribuir consecuencias a los antecedentes. Es un asunto de conjetura y verificación, de corrección y modificación, de sugerencia y defensa. Es un

proceso creativo de organización de datos que hará parecer el esquema analítico como obvio.

De acuerdo con todo lo anterior, se infiere la existencia de cuatro procesos cognitivos como constituyentes dinámicos de todos los métodos cualitativos: comprensión, síntesis, teorización y recontextualización. Estos cuatro aspectos corresponden a una secuencia lógica, ligada al progreso de elaboración mental que el investigador cualitativo desarrolla en el transcurso de su labor de creación de conocimiento.

En concordancia con lo dicho, se pretende que el investigador sea capaz de obtener o crear una síntesis expresada en declaraciones generalizables acerca de los actores sociales involucrados, solo tras alcanzar primero, un nivel de comprensión suficiente acerca de la realidad humana objeto de estudio. Por otro lado, para que el investigador pueda acceder a algún nivel de teorización, requiere previamente, hallarse en capacidad de sintetizar y, por último, está en condiciones de recontextualizar, únicamente cuando los conceptos o modelos en la investigación se desarrollen completamente. (Sandoval, 2002)

#### 4. Fase Informativa:

Esta etapa la explica muy bien Sandoval (1996) al mencionar que

La escritura del informe de investigación es uno de los puntos más álgidos del proceso, por cuanto en él debe lograrse una reconstrucción del camino seguido para obtener los hallazgos y conclusiones que ocupan el primer plano de la atención de los posibles lectores de este. Debe señalar, con claridad, cuál es el fundamento conceptual y empírico que apoya el trabajo del investigador y debe, así mismo, en una forma breve y precisa, comunicar lo que significó esa experiencia para los actores involucrados y lo que representa para la teoría formal ya establecida. (p. 186).

Una vez aclarado el concepto, autores como Spradley, Hammersley y Atkinson, Taylor y Bogdan (citados en Sandoval, 1996) plantean ocho pasos a seguir a la hora de escribir el informe de investigación cualitativa:

- 1) Identificar la audiencia destinataria: se detalla la densidad conceptual, el volumen y la extensión del informe, pues es distinto escribir para un grupo gerencial, para una comunidad o para un grupo académico.
- 2) Formulación de una tesis a partir de los respectivos hallazgos: será el "corazón" o eje del

análisis, proveniente de los datos mediante categorización. Este punto hará factible un informe con "identidad propia".

- 3) Elaboración de una lista de tópicos para crear un esquema de desarrollo: Antes de iniciar la redacción, se debe tener una visión de conjunto e identificar las piezas de ese todo. Consta de una introducción, un primer capítulo con antecedentes y la evolución teórica y empírica, el segundo capítulo referido a los métodos y procedimientos empleados y los siguientes capítulos que dependerán del sistema de categorías desarrollado.
- 4) Escribir un primer borrador de cada apartado o sección: debe plasmar todas las ideas en lugar de obtener de entrada un producto refinado en su estilo y redacción.
- 5) Revisión del esquema elaborado posterior al desarrollo de los apartados y la ubicación de subencabezados (subtítulos): se debe subdividir los apartados más extensos para facilitar la lectura y comprensión. También se recomienda someterla a lectura de otras personas, de preferencia un colega.
- 6) Relectura del informe para escribir la introducción y las conclusiones generales: recoger la impresión sobre la legibilidad y coherencia del texto producido por parte de la persona externa que lee el informe.
- 7) Reajuste e ilustración del texto a partir de las observaciones recogidas: Una vez sistematizadas las observaciones sobre la legibilidad del texto, se procede a su reelaboración.
- 8) Edición de la versión final del informe: Concluida la labor de elaboración del contenido se pasa a la revisión y perfeccionamiento de los aspectos formales de presentación del informe.

Después de crear el informe final con los resultados, se presenta el mismo a la dirección de la escuela de secretariado profesional en pleno y luego a los profesores de dicha escuela. Esta facultad evalúa los resultados obtenidos con el fin de valorar la inclusión de las recomendaciones en los nuevos planes de estudio. Además, se comparten los resultados con la vicerrectoría de docencia, con la idea de incentivar la incorporación del tema transversal de responsabilidad ambiental en la labor docente de la Universidad.

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

En cuanto a las **técnicas e instrumentos de recolección de datos**, se procede a emplear el análisis documental, la entrevista y el grupo focal. Estos instrumentos están conformados por un total de seis programas de cursos de la carrera del bachillerato en administración de oficinas,

donde la mitad de ellos corresponden al tercer año y la otra mitad pertenece al cuarto año. Además, se analizan dos planes de estudios, uno presentado por la página web de la Escuela de Secretariado Profesional y otro proveniente de la página web de la UNA y finalmente, también se toma en cuenta el perfil de salida incluido en ambos planes.

En cuanto a la entrevista, se procede a realizar un formulario con un total de diez preguntas. Esta técnica se consiguió aplicar a un total de diez docentes de diferentes cursos de la carrera de administración de oficinas, cuyas respuestas se utilizan como referencia para realizar un grupo focal. En este grupo participaron un total de seis educadores, dos de los cuales alcanzaron a llenar el formulario y los otros cuatro docentes no, sin embargo, aceptaron unirse al grupo focal. De esta forma, la cantidad de docentes participantes ya sea en la entrevista y/o el formulario fue de catorce personas de un total de veinte docentes invitados, aspecto que revela el gran interés y compromiso del profesorado, a pesar de que todo fue organizado vía internet, debido a la emergencia sanitaria nacional existente.

### **Análisis documental**

Se consideró importante incluir una revisión y análisis documental al constituir el punto de entrada al dominio o ámbito de investigación abordado, e incluso, es la fuente que origina en muchas ocasiones el propio tema o problema de investigación” (Sandoval, 1996, p. 137).

Otro aspecto para considerar en esta técnica de investigación es que

Los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales. A través de ellos es posible capturar información muy valiosa que incluye, básicamente, la descripción de los acontecimientos rutinarios, así como de los problemas y reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis. De otra parte, permiten conocer los nombres e identificar los roles de las personas clave en la situación sociocultural, objeto de estudio. Finalmente, es oportuno señalar que los documentos son una fuente bastante fidedigna y práctica para revelar los intereses y las perspectivas de comprensión de la realidad. (Sandoval, 1996, p. 137).

Por su parte, el procedimiento para realizar un análisis documental lo detalla muy bien Sandoval (1996) al explicar que

El análisis documental se desarrolla en cinco etapas. En la primera, se realiza el rastreo e inventario de los documentos existentes y disponibles; en la segunda, se hace una clasificación de los documentos identificados; en la tercera, se hace una selección de los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación; en la cuarta, se realiza una lectura en profundidad del contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis y consignarlos en "memos" o notas marginales que registren los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que se vayan descubriendo; finalmente, en el quinto paso, se realiza una lectura cruzada y comparativa de los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad del contenido de cada uno, sino sobre los hallazgos previamente realizados, de modo que sea posible construir una síntesis comprensiva total, sobre la realidad humana analizada (p. 138).

En cuanto a la metodología empleada para realizar el análisis documental, se siguió el procedimiento explicado anteriormente, estipulado por Sandoval. Primero se inició adquiriendo los programas de curso de la carrera de Administración de Oficinas. Una vez obtenidos, se prosiguió con la clasificación de dichos programas, categorizándolos por nivel. Seguidamente, se seleccionaron los programas propiamente de la carrera, dejando de lado los optativos y los correspondientes al Centro de Estudios Generales. Luego, se examinó el contenido a profundidad para entresacar la información requerida, consignándola en una tabla de elaboración propia para distinguir cuáles cursos cumplen presentan aspectos relacionados con diversos elementos atinentes al principio de responsabilidad ambiental. Toda esta labor facilita la elaboración de una síntesis global referente a la realidad pedagógica en la Escuela de Secretariado Profesional asociada con el liderazgo, la gestión educativa y el principio de responsabilidad ambiental

### **Entrevista**

Acerca de la entrevista, se considera oportuno recordar que “ésta es la más convencional de las alternativas de entrevista y se caracteriza por la preparación anticipada de un cuestionario guía” (Sandoval, 1996, p. 144).

Según MrCracken (citado en Sandoval, 1996), el cuestionario cumple varias funciones. “Su primer papel es, asegurar que el investigador cubra todo el terreno (tema), en el mismo orden, para cada entrevistado, preservando de manera consistente el contexto conversacional de



cada entrevista” (p. 144).

Además, acerca de esta herramienta de investigación, es importante destacar que

La entrevista cualitativa, al igual que la conversación, se encuentra a medio camino entre la conversación cotidiana y la entrevista formal. Es una técnica o actividad que, conducida con naturalidad, hace imperceptible su importancia y potencialidad. La o el sujeto, a partir de relatos personales, construye un lugar de reflexión, de autoafirmación (de un ser, de un hacer, de un saber) de “objetivación” de su propia experiencia.

Por medio de la entrevista cualitativa, la persona entrevistada se descubre a sí misma y analiza el mundo y los detalles de su entorno, evaluando el espacio inconsciente de su vida cotidiana. (Gurdián, 2007, p. 197)

En cuanto a la aplicación de este instrumento, Monje (2011) recuerda que

Una entrevista estructurada es la que emplea un cuestionario (o guion[*sic*] de entrevista) con el objeto de asegurarse que a todos los encuestados se les hacen[*sic*] las preguntas de manera estandarizada, esto es, de igual modo y en el mismo orden (p. 134).

Metodológicamente, para realizar la entrevista, se procedió a elaborar preguntas relacionadas con las tres categorías que conforman el estudio (liderazgo, gestión educativa y responsabilidad ambiental) para aplicarlo a diversos docentes que imparten diversos cursos de la carrera de Administración de Oficinas en el nivel de bachillerato y así, obtener sus opiniones acerca de los tópicos mencionados.

La información suministrada por parte del cuerpo docente sirvió de insumo tanto para la realización de un grupo focal como para contribuir con el cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación.

### **Grupo focal**

La estrategia del grupo focal empleada fue muy importante y pertinente dado que es recomendada para abordar temas relevantes para la humanidad. Al respecto, Sandoval (1996) menciona que “esta técnica de recolección de información es una de las que en los últimos tiempos ha recibido más atención en su uso y en la discusión de problemáticas importantes que

afectan a conglomerados humanos específicos.” (p. 145).

Así mismo, el grupo focal tiene la virtud de propiciar el intercambio de ideas y opiniones, así como la selección de personas específicas, lo cual está en consonancia con los objetivos planteados. En este sentido,

La primera característica, que se evidencia de este medio de recolección de información, es su carácter colectivo, que contrasta con la singularidad personal de la entrevista en profundidad. Recibe su denominación de focal por lo menos en dos sentidos: el primero se centra en el abordaje a fondo de un número muy reducido de tópicos o problemas; en el segundo, la configuración de los grupos de entrevista se hace a partir de la identificación de alguna particularidad relevante desde el punto de vista de los objetivos de la investigación, lo que lleva a elegir solamente sujetos que tengan dicha característica, por lo general entre seis y ocho”. (Sandoval, 1996, p. 146).

En cuanto al tipo de entrevista, se puede decir que

La entrevista focal es semiestructurada y, al igual que otras estrategias de investigación cualitativa, va enriqueciéndose y reorientándose conforme avanza el proceso investigativo. Desde el punto de vista metodológico, es adecuado emplearla, o bien como fuente básica de datos, o bien como medio de profundización en el análisis”. (Sandoval, 1996, p. 146)

Ahora bien, para llevar a cabo un grupo focal de forma efectiva, Merton (citado por Sandoval, 1996) comparte cuatro criterios:

- Cubrir un rango máximo de tópicos relevantes.
- Proveer datos lo más específico posibles.
- Promover la interacción que explore los sentimientos de los participantes con una cierta profundidad.
- Tener en cuenta el contexto personal que los participantes usan para generar sus respuestas al tópico explorado. (p. 146)

En cuanto al aspecto metodológico, se decidió tomar en cuenta esta estrategia, ya que se consideró importante poder comparar diversas opiniones acerca de las temáticas abordadas en

las entrevistas, las cuales permitieron contrastar y probar diferentes hipótesis gracias a las discusiones y respuestas provenientes de las diversas preguntas planteadas para dicha actividad.

Después de conocer el número total de profesores, se invitó a un grupo de ellos a participar en esta actividad, obteniendo finalmente la presencia de seis docentes. Al compartirles la herramienta digital Padlet por video llamada utilizando el programa Zoom, en el cual se mostraba las respuestas de forma anónima a las preguntas planteadas en las entrevistas, se motivó el intercambio de opiniones acerca de los diferentes temas. Este hecho facilitó la participación de cada uno, permitiendo el enriquecimiento de ideas. Así pues, se generaron nuevas preguntas complementarias a las establecidas originalmente y esto derivó en algunas propuestas para abordar la responsabilidad ambiental en los cursos impartidos.

Por último, gracias a la aplicación de los instrumentos de investigación, llamó la atención el gran interés y sensibilidad mostrada por el cuerpo docente. Esta actitud dejó una grata sensación al corroborar que hay mucha disposición por parte de ellos para implementar cambios acordes al principio de responsabilidad ambiental mediante el empleo del estilo de liderazgo de cada docente.

### **Sujetos de investigación**

En el estudio participaron solamente personas que integran el cuerpo docente de la carrera de administración de oficinas que imparte la Universidad Nacional. Se invitó a un total de veinte docentes de los cuales, diez participaron en la entrevista. De estos, dos participaron en el grupo focal junto a cuatro docentes más que no lograron participar en la entrevista, lo cual quiere decir que al final de cuentas, catorce de veinte docentes terminaron participando en el estudio.

Todos los participantes son docentes en ejercicio y se encuentran actualmente impartiendo lecciones. Además, se conoce que todos tienen un grado académico de maestría, aunque se desconoce todo el currículo completo en cada caso. Además, tres de ellos son hombres y las otras once personas son mujeres. Finalmente, las áreas en las que se desempeñan las catorce personas que participaron en el estudio son: inglés, gestión de oficinas, español, investigación, complementarias, tecnologías y administración.

### **Fuentes de investigación**

Las fuentes de investigación las constituyen una considerable cantidad de documentos consultados, la gran mayoría mediante la Internet (entre ellos, seis programas de cursos, dos

fuentes de planes de estudio de la misma carrera y dos referencias acerca de perfiles de salida del estudiantado que aluden a la misma carrera) y las catorce personas docentes colaboradoras en la investigación.

### **Fuentes de información (primarias y secundarias)**

De acuerdo con Monje (2011), según el origen de los datos las fuentes de información se clasifican de la siguiente forma:

**Fuente primaria:** Cuando se trata de un escrito personal referente a las propias experiencias, investigaciones y resultados. Es la descripción original de un estudio preparada por el investigador que lo efectuó. Dentro de las características fundamentales de este tipo de fuente están:

- Corresponde a información de primera mano.
- El autor escribe información a partir de una experiencia personal.
- Se determina por la proximidad en términos de tiempo, lugar y circunstancia del autor respecto del material que está escribiendo.
- Es el informe de alguien que ha observado los sucesos por sí mismo.

**Fuente secundaria:** Escrito acumulativo referente a las experiencias y teorías de otros autores. Es la descripción de estudio por una persona que no participó en la investigación o diferente del investigador original.

Así mismo, Bernal (2010) agrega que las fuentes secundarias “son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian” (p. 192).

En esta investigación y en concordancia con Bernal (2010), las fuentes de información primaria se obtienen cuando se observan directamente los hechos. En este caso, este tipo de fuente corresponde a la entrevista y el grupo focal.

Así mismo de acuerdo con lo expuesto, la mayoría de las fuentes de información presentes en esta obra se clasifican en secundarias, ya que se puede encontrar una gran cantidad de artículos de revistas, algunas tesis, capítulos de libros, entre otros.

### **Análisis de la información**

Esta investigación contiene información suministrada a través de diversas técnicas e instrumentos, los cuales se analizan utilizando la triangulación, compuesta por elementos teóricos, frases etnográficas (aquellas que son aportadas por el cuerpo docente) y análisis de los

autores de este trabajo. En cuanto a la definición del término triangulación, se puede compartir lo expuesto por Okuda y Gómez (2005) al indicar que alude al

uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno.... Dentro del marco de una investigación cualitativa, la triangulación comprende el uso de varias estrategias al estudiar un mismo fenómeno, por ejemplo, el uso de varios métodos (entrevistas individuales, grupos focales o talleres investigativos). Al hacer esto, se cree que las debilidades de cada estrategia en particular no se sobreponen con las de las otras y que en cambio sus fortalezas sí se suman (pp. 119-120)

Las técnicas de recolección de información utilizadas en la presente investigación fueron el análisis documental, grupo focal y la entrevista, considerando el perfil de la población docente con la que se desarrolla el estudio y la facilidad para poder comparar entre lo teórico y lo práctico.

### **Consideraciones éticas**

Se han seguido las consideraciones éticas requeridas a lo largo de la investigación, razón por la cual se ha citado y referenciado cuando ha sido necesario. Así mismo, todos los procesos se han llevado a cabo de forma transparente, mencionándolos tal y como sucedieron.

### **Criterios**

En este trabajo, se expone una situación muy particular que sucede con las investigaciones cualitativa y cuantitativa. De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), en las investigaciones cualitativas han buscado la confiabilidad, validez y objetividad que poseen las investigaciones cuantitativas mediante criterios de rigor, dentro de los cuales, se pueden mencionar los siguientes:

#### **1) Dependencia**

La formulación teórica de este criterio “implica que los datos deben ser revisados por distintos investigadores y estos deben arribar a interpretaciones congruentes. . . Involucra los intentos de los analistas por capturar las condiciones cambiantes de sus observaciones y del diseño de investigación” (Hernández & Mendoza, 2018, p. 502). Por su parte, Saumure y Given (citados en Hernández & Mendoza, 2018) lo vislumbran como “el grado en que diferentes

investigadores que recolecten datos similares en el campo y efectúen los mismos análisis, generen resultados equivalentes” (pp. 501-502).

Se considera que esta última definición debería agregar el elemento contextual pues si no se toma en cuenta, aun contando con datos y análisis semejantes, los resultados podrían diferir considerablemente.

Metodológicamente, existen amenazas al criterio de dependencia expuestas por Hernández y Mendoza (2018), por ejemplo los sesgos introducidos durante el trabajo de campo y el análisis, disponer de una sola fuente de datos y la inexperiencia para codificar. Así mismo, Taylor y Francis (citados en Hernández & Mendoza, 2018) recomiendan evitar creencias y opiniones de los investigadores que afecten la coherencia y sistematización de las interpretaciones de los datos, así como no establecer conclusiones antes de considerar y analizar todos los datos.

Complementariamente, Hernández y Mendoza (2018) expresan que se puede demostrar el criterio de dependencia cuando se detalla la perspectiva teórica y el diseño utilizado; se explica claramente los criterios de selección de participantes y las herramientas para recolectar datos; se describe el papel de los investigadores en el campo y los métodos de análisis empleados; Se especifica el contexto de la reflexión y cómo se incorporó en el análisis; se documenta lo hecho para minimizar sesgos; se prueba que la recolección fue llevada a cabo con cuidado y coherencia.

En la investigación realizada, pese a que los datos todavía no han sido revisados por otros autores pues la investigación no ha finalizado. En el aspecto metodológico se han utilizado varios instrumentos (seis programas de cursos para el análisis documental, el cual también incluye dos planes de estudios y dos perfiles de salida). También se utilizó una entrevista y un grupo focal, en los que se tuvo el cuidado de hacer preguntas abiertas que no obligaran a dar una respuesta específica para evitar sesgos. Además, se incluyó teoría, se describieron los criterios de selección de los participantes y su caracterización, así como las herramientas y las técnicas seleccionadas, documentando las respuestas y los procedimientos que convergieron en el análisis de datos.

## **2) Credibilidad**

Este aspecto indica “si el investigador ha captado el significado completo y profundo de las experiencias de los participantes, particularmente de aquellas vinculadas con el

planteamiento del problema.” (Hernández & Mendoza, 2018, pp. 503-504). También se puede decir que este criterio obedece a la relación que existe entre la percepción del participante acerca de los conceptos vinculados con el planteamiento y la manera como el investigador retrata dichos puntos de vista (Martens, citado en Hernández & Mendoza, 2018). Para otras personas como Gurdián (2007), este criterio “se logra cuando los hallazgos del estudio son reconocidos como “reales” o “verdaderos” por las personas que participaron en el estudio y por aquellas que han experimentado o estado en contacto con el fenómeno investigado”

Las amenazas a este criterio son las distorsiones que pueda ocasionar la presencia de los investigadores en el campo o ambiente o sobre los eventos del ambiente o del pasado, por ejemplo, reportar hechos que no acontecieron o bien, olvidar detalles que ocurrieron (Hernández & Mendoza, 2018). Ante esta situación, se recomienda evitar que las creencias y opiniones del investigador afecten las interpretaciones, considerar importantes todos los datos, asegurar el acceso igualitario de todos los participantes a la investigación, estar consciente de la influencia recíproca entre participantes e investigadores, buscar evidencia positiva y negativa por igual.

En la investigación, se utilizó un padlet para capturar las respuestas de los participantes a medida que ellos las iban mencionando, donde todos tuvieron acceso a visualizar cómo quedaron sus respuestas y en todos los casos tuvieron la posibilidad de solicitar alguna eventual modificación a las respuestas que se iban digitando. Además, se facilitó un formulario, donde tenían total libertad para plasmar sus respuestas y de extenderse o no en cada una, esto se notó en las respuestas recogidas.

Además, en medio del grupo focal y a raíz de lo comentado con esa herramienta, surgió una interrogante para indagar si los docentes habían tenido alguna iniciativa anterior de trabajo conjunto relacionado con alguna gestión encaminada hacia el cumplimiento del principio de responsabilidad ambiental, reconociendo también el esfuerzo por lograr la implementación del proyecto de Eco Oficinas, aspectos que hablan a favor de la credibilidad. Así mismo, toda la información compartida en el Padlet siempre estuvo sujeta a discusión y análisis por parte del cuerpo docente y en cuanto al análisis, se menciona toda la información, no solamente la que resulte favorable con los objetivos planteados. La aplicación de la definición de Gurdián se podría dar una vez se comparta los resultados del estudio.

### **3) Transferencia**

La transferencia no intenta generalizar los resultados a una población más amplia sino que pueda aplicarse en otros contextos (Savin-Baden y Major, citados en Hernández & Mendoza, 2018). En este sentido, el investigador no realiza la transferencia sino que es el usuario o lector quien se pregunta si puede aplicarse a su contexto. Conviene entonces describir detalladamente el ambiente, los participantes, materiales, el momento del estudio, etc, lo cual aumenta la posibilidad de transferencia aunque nunca será total (Hernández & Mendoza, 2018).

El mismo criterio es abordado por Monje (2011) como transferibilidad presentándolo de forma similar pero agrega que para lograrlo se debe aplicar el muestreo teórico o razonado, donde “se escogen los sujetos en función de la pertinencia de sus características en relación con los objetivos de la investigación” (p. 170). Gurdíán (2007) lo presenta como “la posibilidad de transferir los resultados a otros contextos o grupos” (p. 222)

Este criterio se ha cumplido casi en su totalidad pues se ha descrito a los participantes, los materiales (las herramientas empleadas), el momento de estudio y hasta se han elegido a los sujetos según sus características, según los objetivos planteados en el estudio, sin embargo, no se ha hecho mención del ambiente pues es virtual y no necesariamente cada docente tenga que vivir el mismo ambiente siempre.

### **4) Confirmación o confirmabilidad**

Este criterio implica rastrear los datos, sus fuentes y explicitar la lógica utilizada para interpretarlos, donde las estancias prolongadas en el campo, la triangulación, la auditoría, el chequeo con participantes y la reflexión sobre prejuicios, creencias, y percepciones del investigador, ayudan a dar información sobre la confirmación (Hernández & Mendoza, 2018).

Para Gurdíán (2007), la confirmabilidad “se refiere a la neutralidad de la interpretación y análisis de la información es decir la certeza de la existencia de datos para cada interpretación” (p. 222) Otros autores como Monje (2011) lo denominan fiabilidad, el cual “consiste en la independencia de los análisis con relación a la ideología del investigador, la independencia respecto de sus propios juicios y el reconocimiento de estos como elementos que influyen en sus análisis e interpretaciones”

Existen elementos aplicados en la investigación realizada, tales como la triangulación, empleada por ejemplo en el análisis de datos, al realizar el análisis documental, las entrevistas y el grupo focal con las teorías para obtener las conclusiones de cada categoría, sin embargo,



no se ha realizado estancias prolongadas en el campo (debido a la actual emergencia sanitaria nacional) ni se ha efectuado auditorías pero en cuanto a los procesos reflexivos, aunque se han realizado, no hay evidencia de ello. En cuanto al chequeo con participantes, todavía no se ha realizado, aunque se tiene contemplado mostrarles los resultados de la investigación a todas las personas interesadas que participaron en el estudio al finalizar el mismo.

El hecho de verificar la aplicación de estos criterios resulta provechoso para el estudio pues le aporta calidad al aumentar su rigurosidad en la metodología empleada. No obstante, se reconoce que aún queda trabajo por hacer en algunos detalles de ciertos criterios mencionados anteriormente, así como otros no incluidos como por ejemplo la fundamentación, la representatividad de voces (la cual parece muy complicada de lograr debido al contexto sanitario actual y al factor tiempo) u otros como la capacidad de otorgar significado o la autenticidad, los cuales mencionan Hernández y Mendoza (2018).

### **Categorías de análisis**

La investigación cuenta con tres categorías de análisis claramente definidas. Estas tienen varias subcategorías y en ellas, se ubican las respuestas de los participantes para realizar el respectivo análisis por parte de los autores de la presente investigación.

La primera categoría de análisis se llama liderazgo, cuyas subcategorías son: aplicación de liderazgo en el aula, importancia del liderazgo en la práctica pedagógica y finalmente, características del docente para ejercer un liderazgo necesario para cumplir con el principio de responsabilidad ambiental.

La segunda categoría es responsabilidad ambiental y sus subcategorías son: formas en las que el cuerpo docente está transversalizando los temas ambientales, directriz de la UNA para transversalizar temas ambientales y otras formas en que la institución puede cumplir con el principio de responsabilidad ambiental.

La tercer categoría se llama Gestión educativa y tiene las siguientes subcategorías: acciones que debe emprender la Escuela de Secretariado Profesional para lograr la transversalización de temas ambientales en sus programas de curso, acciones que debe emprender el cuerpo docente para transversalizar temas ambientales en los programas de curso y dos subcategorías en formas de interrogantes que emergen producto de la interacción con las personas docentes que participaron en el grupo focal.

Esas dos subcategorías fueron planteadas de la siguiente forma: ¿Ustedes creen que sí

es necesario que la escuela propiamente sea estricta o realmente vigilante en que esta temática aparezca transversal en cada uno de los cursos o creen que los profesores mismos van a tener esa real apertura a desarrollarla y que no se les va olvidar por decirlo así? y finalmente, la última señala, antes de iniciar a trabajar en conjunto, el siguiente tema: ¿Había alguna tendencia que los llevara a ustedes, ahora que son Eco Oficinas, a trabajar más ampliamente con los estudiantes la temática? ¿Antes se hacía así o fue hasta hace poco que empezaron con el trabajo en este tema dentro de la escuela?

Para finalizar, en el desarrollo del análisis se consideran las respuestas de los participantes (tanto en la entrevista como en el grupo focal, presentándolas tal y como las dijeron para posteriormente, sintetizarlas de forma general, encontrando similitudes o elementos que comparten), el análisis documental (programas de curso, planes de estudio y perfiles de salida), el contraste con la teoría (definiciones de las tres categorías ofrecidas en la investigación, así como el currículo oficial o prescrito y el currículo enseñado) y posteriormente, luego de relacionar estos aspectos, se ofrecen conclusiones para cada categoría.

Tabla 1

*Diagrama de Gantt: Proceso seguido durante la investigación en el año 2020*

Actividades / Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov
Creación del tema de investigación	X	X	X								
Determinación del problema	X	X	X								
Crear objetivos de investigación	X	X	X								
Justificación del TFG	X	X	X								
Revisión documental			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Elaborar marco teórico					X	X	X	X			
Crear instrumentos de investigación									X		
Investigación de campo									X	X	

	Elaborar marco metodológico									X	X	X
0	Elaborar cuadros de categorías										X	X
1	Análisis de datos de campo										X	X

Tomado de Elaboración propia, 2021.

La información anterior se presenta y analiza por categorías, en las cuales se ha construido cuadros para su esquematización. En la primera categoría, la de liderazgo, se procede a realizar el siguiente análisis:

### ***Categoría de liderazgo***

De acuerdo con las entrevistas realizadas, **el profesorado comenta** que aplican su liderazgo en el aula de diferentes formas: desarrollando su trabajo con calidad y creatividad, estudiando el tema, comunicando asertivamente, promoviendo la participación con actividades apropiadas para influenciar al estudiantado a interesarse por la materia; fortaleciendo valores, virtudes, habilidades blandas, actitudes, impulsando el pensamiento crítico y reflexivo, dando un buen ejemplo y visualizando la educación como uno de los pilares de la sociedad.

**El cuerpo docente opina** que la aplicación del liderazgo en el aula es importante porque se logran las metas y objetivos de aprendizaje. Se deja huella en el estudiantado y se favorecen los procesos de enseñanza-aprendizaje para formar mejores profesionales y personas. Además, se ayuda también al estudiantado a desarrollar habilidades para la vida, así como la proactividad y la autogestión del conocimiento.

En este tema, partiendo del análisis documental realizado como cimiento para **concebir el liderazgo ambiental, según la definición construida por los autores de la presente investigación**, como una forma de relación horizontal entre sujetos de una comunidad universitaria con un mismo fin o meta frente a lo ambiental, fundamentado en el intercambio de roles, saberes, experiencias y formas de actuar, sentires y valores, además de otros elementos, con el fin de generar reflexiones, cuestionamientos, organización, acción y participación para la transformación de situaciones ambientales o el logro de las metas propuestas por la comunidad, promoviendo la formación de líderes ambientales comunitarios, que no se centre en la exclusiva formación académica y que a la vez, no excluya al ciudadano por su formación

personal, **se puede inferir** que en el plano prescrito, una tercera parte de los programas de cursos cumple con el principio de responsabilidad ambiental; otra tercera parte podría estarlo cumpliendo o no, y la última tercera parte no lo cumple del todo.

**En suma**, el plan de estudios de la carrera de Administración de Oficinas no especifica la incorporación de temas ambientales y la frase más relacionada con el asunto indica: "La Escuela de Secretariado Profesional, pionera en su campo en el ámbito nacional y regional, se ha adecuado para satisfacer las demandas de una sociedad cambiante y exigente, acorde con las transformaciones que experimenta el mundo" (Bachillerato en Administración de Oficinas, 2021, párr. 2). En cuanto al perfil de salida, no se hace referencia alguna acerca del tema ambiental.

**Lo anterior se observa** en el programa del curso "Elaboración Integral de Documentos II" al incluir ejes transversales como "desarrollo humano sostenible" y "cultura ambiental". Así mismo, el programa de curso "Inglés Comercial y Administrativo III" incluye como objetivos específicos: "Propiciar posiciones responsables y críticas sobre desarrollo sostenible; comunicar ideas e interactuar usando expresiones adecuadas en situaciones relacionadas con la vida diaria, sobre su ámbito de trabajo y sobre el desarrollo sostenible; ampliar su vocabulario en el campo específico de la administración de oficinas, sobre la vida diaria y sobre desarrollo sostenible".

**Esto significa que** el liderazgo ambiental no es una fortaleza en los programas de curso de la carrera de administración de oficinas y consecuentemente, el principio de responsabilidad ambiental no se está cumpliendo a cabalidad en los cursos de la carrera mencionada.

Al respecto, **los docentes manifiestan** que el liderazgo necesario para que este principio de responsabilidad ambiental se ponga en práctica, debe tener varias características. Entre estas se destacan: el tener un consumo responsable, conciencia ambiental, cuidar el entorno; ser auténtico y congruente entre el ser y quehacer, tener empatía; saber trabajar en equipo, emplear el aprendizaje colaborativo para lograr las metas; ser positivo; perseverante, capacidad de diálogo; capacidad de escucha; fomentar la confianza; ser innovador; paciente; analítico; ordenado; emplear el espacio adecuadamente; utilizar el aula virtual para el envío de trabajos para evitar el manejo del papel; amigable con el ambiente, relacionar los temas de investigación con temas ambientales, proactivo, dar el ejemplo, responsable; crítico; que incorpore la temática como eje transversal, incentivar la disciplina del reciclaje, lograr credibilidad en acciones concretas, demostrar compromiso. También crear conciencia en los estudiantes acerca de la

racionalización de los recursos (agua, electricidad, combustible) a través de la reflexión, buena comunicación con estudiantes, manejo de herramientas pedagógicas, sensibilidad y dominio hacia los temas propuestos, así como el motivar al estudiantado.

Complementariamente, de acuerdo con las respuestas de los docentes y **al construir la definición de liderazgo pedagógico a partir de estos insumos como** la capacidad para impulsar el desarrollo y formación docente, así como ejercer influencia sobre diversos actores educativos y elementos endógenos y exógenos al currículo institucional para lograr los objetivos propuestos, mediante el mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje y de la calidad de la educación, **se nota** que el liderazgo pedagógico es más fuerte en comparación con el liderazgo ambiental. Esta deducción debido a que las respuestas de los docentes están más asociadas con aquel que con este.

Por ejemplo, **algunas respuestas de los profesores** en torno al liderazgo empleado se relacionan con mejoras en la calidad educativa. Uno de ellos afirmó que emplea su liderazgo "ejerciendo una oferta académica de calidad, que les interese recibir, de modo que su decisión de ser guiados en el aprendizaje sea algo que les nazca hacer". Al referirse al mismo tema, otro docente indica lo siguiente: "fomento la comunicación, la colaboración, trabajo en equipo, valores, otros".

**Así mismo**, el liderazgo empleado también está enfocado a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. **Uno de los profesores manifiesta** que ejerce su liderazgo "Fomentando la confianza, el diálogo y dando buenas explicaciones a los estudiantes acerca de los temas". Además, **otra persona docente expresa** que "se es líder educativo si se planea de forma creativa, si se estudia el tema a desarrollar, y si comunicamos asertivamente", entre otros.

En cuanto al **currículo oficial o prescrito y el currículo enseñado**, el primero lo abordan Tiramonti y Pinkasz (citados en Rosales, 2010) definiéndolo como el "resultado de un proceso de selección cultural que establece, para una sociedad en un momento determinado, qué es lo deseable que las nuevas generaciones aprendan" (p.48) mientras que el segundo es definido por Vega (2016) como aquel que "busca aplicar el currículum escrito a través de la exploración de ideas centrales, basadas en conceptos que están vinculados a los temas transdisciplinarios que permitan profundizar en la comprensión de temas de importancia global para el alumno" (p. 15)

A continuación se muestra la categoría de liderazgo junto con sus respectivas

subcategorías en relación con las respuestas de las personas participantes para la elaboración de su análisis correspondiente.

Tabla 2

*Cuadro de la Categoría de Liderazgo*

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Respuestas de las personas participantes</b>	<b>Análisis de respuestas</b>
Liderazgo	Aplicación del liderazgo en el aula.	<p>1. Ejerciendo una oferta académica de calidad, que les interese recibir, de modo que su decisión de ser guiados en el aprendizaje sea algo que les nazca hacer.</p> <p>2. Trato de actuar con base en los valores y las virtudes de manera que puedan influir positivamente en los estudiantes y se convenzan de que es la mejor manera de actuar y vivir, con verdadera libertad.</p> <p>3. Fomento la comunicación, la colaboración, trabajo en equipo, valores y otros.</p> <p>4. Fomentando la confianza, el diálogo y dando buenas explicaciones a los estudiantes acerca de los temas.</p> <p>5. Paso la información a los estudiantes previamente acerca del tema desarrollado. Se inicia dando las instrucciones acerca de la dinámica que se implementará en la o las actividades sincrónicas o asincrónicas para reforzar la comprensión de parte de los estudiantes. Se les da la palabra para que realicen consultas o comentarios al respecto, así como se les dirigen preguntas directas poniendo</p>	<p>De acuerdo con las entrevistas realizadas, el profesorado comenta que aplica su liderazgo en el aula de diferentes formas: desarrollando su trabajo con calidad, creativamente, estudiando el tema, comunicando asertivamente, promoviendo la participación con actividades apropiadas para influenciar al estudiantado a interesarse por la materia; fortaleciendo valores, virtudes, habilidades blandas, actitudes, impulsando el pensamiento crítico y reflexivo, dándoles un buen ejemplo y visualizando la educación como uno de los pilares de la sociedad.</p> <p>El cuerpo docente opina que la aplicación del liderazgo en el aula es importante porque se logran las metas y objetivos de aprendizaje, se deja huella en el estudiantado, favorece los procesos de enseñanza-aprendizaje, para formar mejores profesionales y personas, ayuda al estudiantado a desarrollar habilidades para la vida, así como la proactividad y la autogestión del conocimiento.</p> <p>En este tema, según el análisis documental realizado y entendiendo el liderazgo ambiental como "una forma de</p>

---

ejemplos de casos para incentivar la participación.

6. Se puede aplicar desde muchas formas. Por ejemplo, se es líder educativo si se planea de forma creativa, si se estudia el tema a desarrollar, y si comunicamos asertivamente.

7. Dando ejemplo, fomentando el desarrollo de competencias actitudinales, propiciando la participación de todos, fomentando la criticidad.

8. Promoviendo el respeto para el pensamiento crítico y reflexivo en distintos escenarios del proceso educativo; abriendo espacios de participación a través de actividades lúdicas que permitan la autonomía en el estudiante y la expresión libre.

9. Facilitando procesos de aprendizaje.

10. Guía, orientación, trabajo en equipo, comunicación y escucha. La educación es uno de los pilares más importantes del desarrollo de toda sociedad. No sólo ayuda a que las personas se desarrollen de forma sana, productiva y competitiva, sino que es un aporte en todos los ámbitos complejos que envuelve a una sociedad.

relación horizontal entre sujetos de una comunidad universitaria con un mismo fin o meta frente a lo ambiental, que se fundamenta en el intercambio de roles, saberes, experiencias y formas de actuar, sentires y valores. Además de otros elementos, con el fin de generar reflexiones, cuestionamientos, organización, acción y participación para la transformación de situaciones ambientales o el logro de las metas propuestas por la comunidad, promoviendo la formación de líderes ambientales comunitarios, que no se centre en la exclusiva formación académica y que, a la vez, no excluya al ciudadano por su formación personal". Se puede inferir que, en el plano prescrito, una tercera parte de los programas de cursos cumple con el principio de responsabilidad ambiental, otra tercera parte podría estarlo cumpliendo o no, y la última tercera parte no lo hace del todo.

Además, el plan de estudios de la carrera de Administración de Oficinas no especifica la incorporación de temas ambientales y la frase más relacionada con el tema indica "La Escuela de Secretariado Profesional, pionera en su campo en el ámbito nacional y regional, se ha adecuado para satisfacer las demandas de una sociedad cambiante y exigente, acorde con las transformaciones que experimenta el mundo" (Bachillerato en Administración de Oficinas, 2021, párr. 2).

---

Así mismo, el perfil de salida no se refiere concretamente al tema ambiental.

Lo anterior, se observa en el programa del curso "Elaboración Integral de Documentos II" al incluir ejes transversales como "desarrollo humano sostenible" y "cultura ambiental". Así mismo, el programa de curso "Inglés Comercial y Administrativo III" incluye como objetivos específicos, "Propiciar posiciones responsables y críticas sobre desarrollo sostenible; comunicar ideas e interactuar usando expresiones adecuadas en situaciones relacionadas con la vida diaria, acerca del ámbito de trabajo y el desarrollo sostenible; ampliar su vocabulario en el campo específico de la administración de oficinas, la vida diaria y el desarrollo sostenible".

Este hecho significa que el liderazgo ambiental no es una fortaleza en los programas de curso de la carrera de administración de oficinas y consecuentemente, el principio de responsabilidad ambiental no se está cumpliendo a cabalidad en los cursos de la carrera mencionada. Al respecto, los docentes manifiestan que el liderazgo necesario para que este principio de responsabilidad ambiental se ponga en práctica, debe tener las siguientes características: tener un consumo responsable, conciencia ambiental, cuidar el entorno; ser auténtico y congruente



---

Liderazgo	Importancia del liderazgo en la práctica pedagógica	<p>1. Se trata de llevar al estudiantado hacia una meta de aprendizaje. Hay que presentar una oferta interesante para el estudiantado, que él o ella quieran alcanzar y para la cual deseen asumir responsabilidad.</p> <p>2. Porque como docentes dejan una huella en el estudiantado y no hay que desaprovechar la oportunidad para que, de manera transversal, fomentar el respeto, la</p>	<p>entre el ser y quehacer, tener empatía; saber trabajar en equipo, emplear el aprendizaje colaborativo para lograr las metas; ser positivo; perseverante, capacidad de diálogo; capacidad de escucha; fomentar la confianza; ser innovador; paciente; analítico; ordenado; utilizar el espacio adecuadamente; utilizar el aula virtual para el envío de trabajos para evitar la utilización del papel; amigable con el ambiente, relacionar los temas de investigación con temas ambientales, proactivo, dar el ejemplo, responsable; crítico; que incorpore la temática como eje transversal, incentivar la disciplina del reciclaje, lograr credibilidad en acciones concretas, demostrar compromiso. Crear conciencia en los estudiantes acerca de la racionalización de los recursos (agua, electricidad, combustible) a través de la reflexión, buena comunicación con estudiantes, manejo de herramientas pedagógicas, sensibilidad hacia el tema, dominio de los temas que propone y debe motivar al estudiante.</p> <p>Complementariamente, de acuerdo con las respuestas del cuerpo docente y entendiendo el liderazgo pedagógico como "la capacidad para impulsar el desarrollo y formación docente, así como ejercer influencia sobre diversos actores educativos y elementos endógenos y exógenos al currículo institucional para lograr los objetivos propuestos, mediante el mejoramiento de los procesos de</p>
-----------	---	---	--

- responsabilidad, la honestidad y el orden, entre otros.
3. Porque la carencia de liderazgo, de trabajo en equipo, por ejemplo, lleva a la frustración, se debe mejorar la capacidad de reflexión y participación crítica (criticidad en los procesos).
4. Con el liderazgo se lleva a cabo mejor el proceso de enseñanza aprendizaje.
5. Para que se dé un clima de respeto y orden en el desarrollo del aprendizaje.
6. Se está preparando un profesional a un nivel superior, por lo tanto, sus competencias y capacidades deben encontrarse en el mejor nivel para una inserción exitosa en el mercado laboral.
7. Permite el logro satisfactorio de los objetivos.
8. Porque hay que formar personas humanas que respondan a diversas situaciones reales en su vida personal y laboral. El liderazgo es una habilidad que permite desarrollar otras esenciales para la vida, como la proactividad, el pensamiento crítico, la autogestión del conocimiento, entre otras.
9. Depende de cómo se interpreta el liderazgo, pero en la buena dirección del proceso, es muy importante, para acompañar al estudiante.
10. El liderazgo educativo tiene un objetivo principal: mejorar la enseñanza-aprendizaje y de la calidad de la educación". Se nota que el liderazgo pedagógico es más fuerte en comparación con el liderazgo ambiental. Este aspecto debido a que las respuestas de los docentes están más asociadas con aquél que con este.
- Por ejemplo, algunas respuestas de los profesores en torno al liderazgo empleado se relacionan con mejoras en la calidad educativa. Uno de ellos afirmó que emplea su liderazgo "ejerciendo una oferta académica de calidad, que les interese recibir, de modo que su decisión de ser guiados en el aprendizaje sea algo que les nazca hacer". Al referirse al mismo tema, otro docente indica lo siguiente: "fomento la comunicación, la colaboración, trabajo en equipo, valores y otros".
- Así mismo, el liderazgo empleado también está enfocado a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Uno de los docentes manifiesta que ejerce su liderazgo "Fomentando la confianza, el diálogo y dando buenas explicaciones a los estudiantes acerca de los temas". Además, otra persona docente expresa que "se es líder educativo si se planea de forma creativa, si se estudia el tema a desarrollar, y si comunicamos asertivamente", entre otros.
- En cuanto al currículo oficial o prescrito y el currículo enseñado, el primero lo

calidad de la educación que se imparte.

abordan Tiramonti y Pinkasz (citados en Rosales, 2010) definiéndolo como el “resultado de un proceso de selección cultural que establece, para una sociedad en un momento determinado, qué es lo deseable que las nuevas generaciones aprendan” (p.48) mientras que el segundo es definido por Vega (2016) como aquel que “busca aplicar el currículum escrito a través de la exploración de ideas centrales, basadas en conceptos que están vinculados a los temas transdisciplinarios que permitan profundizar en la comprensión de temas de importancia global para el alumno” (p. 15).

Liderazgo	Características del docente para ejercer un liderazgo necesario para cumplir con el principio de responsabilidad ambiental	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consumo responsable, conciencia ambiental, cuidado del entorno inmediato.</li> <li>2. Ser auténtico y congruente entre el ser y quehacer, tener una relación empática con el estudiantado y generar cambios positivos en ellos.</li> <li>3. Saber trabajar en equipo, llevar a la consecución de las metas a partir de aprendizaje colaborativo; pensamiento positivo; persistente y perseverante en las estrategias a utilizar.</li> <li>4. Capacidad de diálogo; capacidad de escucha; fomentar la confianza; fomentar la innovación; ser paciente; analítico.</li> <li>5. Ordenado; utilización adecuado del espacio; utilización adecuada de los instrumentos visuales y auditivos; aprovechar el espacio del aula virtual para el envío de trabajos</li> </ol>
-----------	--	---

---

y tareas para evitar la utilización del papel.

6. Amigable con el ambiente, relacionar los temas de investigación que asigna con la responsabilidad del habitante del planeta con su entorno, proactivo particularmente participando de comités y organizaciones que trabajen la temática. Dar el ejemplo.

7. Responsable; crítico; que incorpore la temática como eje transversal.

8. 1. Incentivar el uso de herramientas tecnológicas en desarrollo del proceso educativo para evitar las impresiones, entre otras. 2. Incentivar la disciplina del reciclaje. 3. Credibilidad en acciones concretas. 5. Demostrar compromiso. 6. Crear conciencia en los estudiantes acerca de la racionalización de los recursos (agua, electricidad, combustible) a través de la reflexión.

9. Buena comunicación con estudiantes. Manejo de herramientas pedagógicas, sensibilidad hacia el tema y dominio de los temas que propone.

10. El liderazgo motiva al estudiante, la clase se desarrolla en forma armoniosa pues cuenta con guía y dirección.

---

Tomado de Elaboración propia, 2021

A continuación, de forma similar, se comparte el segundo análisis correspondiente a la categoría de responsabilidad ambiental.

### *Categoría de responsabilidad ambiental*

Según las respuestas obtenidas en las entrevistas y en el grupo focal, el cuerpo docente está implementando acciones distintas para transversalizar los temas ambientales en sus cursos, pero dichos esfuerzos tienen un carácter individual y heterogéneo, pues cada uno lo hace de la forma que considera pertinente. **No existe un esfuerzo** colegiado para transversalizarlo de formas específicas o con temas particulares. Por ejemplo, **mientras algunos docentes indican** que transversalizan los temas ambientales en sus cursos "Incorporando el tema en lecturas o discusiones de clase que permitan tocar el tema" o bien, "debe ser una compromiso curricular mediante la inserción de contenidos ambientales en todos los niveles de las carreras. Motivando al desarrollo de la competencia para implementar capacidades en los alumnos y comprender y proyectarse el entorno natural y social promoviendo su sustentabilidad"; otros lo enfocan de forma más pragmática ya que uno de ellos expresa que lo logra "Usando materiales que inviten al consumo responsable". Otra persona lo logra "Creando conciencia a través de motivaciones, actividades lúdicas" y otro menciona que lo hace de varias maneras, tales como "la no utilización de papel y la cultura del reciclaje; solicitando la higiene y ornato[sic] dentro del aula, así como economía en el uso tales como el agua y la electricidad".

Así mismo, **todo el cuerpo docente** consultado estuvo a favor de la posibilidad de establecer la transversalización de temas ambientales en los programas de curso como una directriz vinculante para todos los cursos universitarios (tal y como sucede, por ejemplo, con el tema del hostigamiento sexual). En este sentido, **el profesorado considera** que se debería proceder así, principalmente, tanto para lograr una estandarización en esos temas y asegurarse de su aplicación en las clases (por ejemplo, una persona expresó que era necesario "para que todos los docentes trabajen de forma parecida"; otra dijo: "No podemos dar por un hecho que el personal docente lo hace de manera rutinaria con sus estudiantes. Me parece que es un tema obligatorio") como para incidir en el ambiente de forma favorable ("Debemos unir esfuerzos para formar ciudadanos conscientes en el uso adecuado de los recursos ambientales y ser agentes de cambio"; también indican "Creando educación ambiental permanente para buen uso de los recursos disponibles" y otra persona fue más allá al señalar que "la educación ambiental debe ser una compromiso curricular mediante la inserción de contenidos ambientales en todos los niveles de las carreras. Motivando al desarrollo de la competencia para implementar capacidades en los alumnos y comprender y proyectarse el entorno natural y social promoviendo

su sustentabilidad").

Simultáneamente, **el cuerpo docente** compartió la preocupación de que estos temas deben ser fuertemente respaldados por las autoridades superiores universitarias en un esfuerzo conjunto, si realmente se desea lograr su implementación a nivel institucional. En esta idea también hubo consenso.

De forma similar, **la población docente** consideró otras posibles alternativas en caso de no conseguirse la transversalización en todos los programas de curso de la universidad. Estas opciones obedecen a ideas que cada docente puede implementar. Algunos ejemplos mencionados por el profesorado son: fomentar en el estudiantado el ahorro de la electricidad, agua, papel, el reciclaje; brindar capacitaciones a los funcionarios acerca del tema, para ampliar el conocimiento de instrumentos que se puedan implementar; dar talleres, asignar un % al desarrollo de estos temas en los cursos, entre otros.

Por otro lado, **el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional** (2015) se refiere al principio de responsabilidad ambiental señalando que "mediante las diferentes formas de su quehacer sustantivo, la universidad promueve la protección y defensa de los diversos ecosistemas, a fin de asegurar su conservación para las futuras generaciones". En este punto, el principal (aunque no el único) quehacer sustantivo de la UNA incluye la docencia y, por lo tanto, debe aplicarse también a nivel curricular.

De acuerdo con lo anterior, **según el análisis documental, no se detecta** la inclusión de temas ambientales en todos los programas de cursos consultados; de hecho solamente se evidenció en una tercera parte de ellos (para ser más exactos, en los ejes transversales del curso "Elaboración Integral de Documentos II" al incluir el "desarrollo humano sostenible" y la "cultura ambiental" y en el curso "Inglés Comercial y Administrativo III" en sus objetivos específicos, los cuales indican "Propiciar posiciones responsables y críticas sobre desarrollo sostenible; comunicar ideas e interactuar usando expresiones adecuadas en situaciones relacionadas con la vida diaria, sobre su ámbito de trabajo y sobre el desarrollo sostenible; ampliar su vocabulario en el campo específico de la administración de oficinas, sobre la vida diaria y sobre desarrollo sostenible" de un total de seis programas consultados), lo cual deja ver una debilidad en esta área sustantiva fundamental.

**Analizando lo expuesto anteriormente**, pese a que el cuerpo docente manifiesta estar transversalizando temas ambientales en sus clases, no todos los incluyen en sus programas de

curso. Sin embargo, están anuentes a que se convierta en una directriz vinculante para todos los cursos universitarios, y a la vez proponen diversas alternativas para cumplir con el principio de responsabilidad ambiental, lo cual deja ver su interés para alcanzar esa meta.

Al consultar acerca de las acciones que debería emprender la Escuela para lograr la transversalización de temas ambientales en los programas de curso, **el cuerpo docente mencionó** que se pueden incluir temas ambientales en las investigaciones, aprovechar el momento de rediseño curricular para incorporar temas ambientales en los cursos, emplear estrategias de cero papel, crear afiches y han logrado certificar la Escuela con el proyecto Eco Oficinas. Según lo anterior y en palabras textuales, uno de los docentes entrevistados expresó: "Nosotros estamos con una revisión, un rediseño del plan de estudios y dentro de esto, hay que definir algunas cosas y precisamente una de ellas son los ejes transversales, entonces podríamos aprovechar el momento para incorporarlos desde ahora". Otro de los participantes respondió "Incentivar la política de cero papel en los programas de cursos, evitando gasto de papel".

Así mismo, al referirse a estas ideas, surgió una pregunta para saber la opinión acerca de si la Escuela debía velar por el cumplimiento de la transversalización de temas ambientales en cada curso o si se debía ceder la iniciativa a cada docente para que cada uno lo implemente. Al respecto, **las respuestas comentadas afirmaron** ese rol activo que debería tener la Escuela pues **uno opinó** "A mí me parece que sí es importante para seguir con la secuencia, por ejemplo, en mi comunidad se recicla y yo pienso que en muchas comunidades de donde son los estudiantes también se recicla, entonces ellos aprenderán con el ejemplo. Mirá, en mi casa lo hacen en la comunidad entonces también la universidad lo debe de hacer entonces siento que sí es importante". Seguidamente, una docente manifestó "En realidad yo siento que lo que hacemos es generar conciencia ya después cada persona debe asumir su responsabilidad que le compete con el ambiente, pero sí, el hecho de escuchar y de ver cómo se hacen las cosas, hace que las personas vayan cambiando". La última respuesta a esta interrogante consistió en mencionar que "No solamente en el reciclaje sino por ejemplo en el tema del gasto de energía, en el uso de recursos tecnológicos y demás verdad . . . nosotros pasamos conectados a una computadora más de ocho horas diarias usando dispositivos tecnológicos, nuestros correos electrónicos están llenos de correos y no hacemos una liberación de esa información y las empresas grandes como Google Amazon y demás están invirtiendo en un gasto de energía para hacer backup de toda esa información. Es increíble el daño que está generando al ambiente

porque a veces nos quedamos sólo con la parte de reciclaje y eso sería una visión como muy limitada de lo que es la parte de sustentabilidad, hay que abordarla desde la complejidad de todos los procesos humanos entonces sí sería bueno pues ya hacer esa incorporación en las ofertas educativas."

**Por su parte, el cuerpo docente ha organizado charlas** de temas ambientales para sus estudiantes. Señalan la importancia de dar un ejemplo acorde con lo que se enseña y han implementado temas ambientales en sus actividades pedagógicas. **Una profesora tomó la iniciativa** y realizó charlas ambientales como parte de los temas a cubrir en su curso. **Ella afirma:** "También en la Escuela de Secretariado Profesional yo creo que fue desde el año pasado si no me equivoco, que se ha trabajado con los estudiantes y se les dan charlas desde la parte ambiental, el compañero Carlos nos ha ayudado el año pasado. También se hizo en la Sede Brunca y por cierto, para este año tenemos una charla para las Sedes Regionales, que por cierto tenemos que pedir la ayuda a Carlos, ya que está aquí de una vez para solicitarle la ayuda. Se ha trabajado con eso de darle charlas desde el ambiente". Adicionalmente, otra docente aportó "y predicar con el ejemplo verdad porque no se trata solamente de que lleguemos a las aulas a predicar de que debemos cuidar el ambiente y en realidad cuando tenemos que hacerlo, hacemos todo lo contrario entonces esa parte también es importante". Además, una de las profesoras comentó que pueden "relacionar los contenidos con el tema ambiental, por ejemplo, yo en este momento estoy viendo el tema de la investigación y a los estudiantes, enseñándoles a redactar objetivos, entonces cuando a mí me llegó esa encuesta, yo lo relacioné, yo les puse a ellos cómo relacionar el tema ambiental en la Universidad Nacional para que ellos me redactaran objetivos. . . Lo mismo pasa cuando doy Comunicación y Redacción Administrativa que tienen que redactar, entonces poner temas ambientales para que ellos redacten".

**Al obtener estas respuestas,** surgió el interés por saber desde cuándo se ha venido trabajando con el estudiantado con temas ambientales y se les preguntó: "Antes de que entráramos y nos conociéramos y empezáramos a trabajar en conjunto el tema, ¿había alguna tendencia que los llevara a lo que son ustedes ahora que es Eco Oficinas y trabajar más ampliamente con los estudiantes la temática? ¿Antes se hacía así o fue hasta hace poco que empezamos con el trabajo en este tema dentro de la escuela?" **La primera profesora respondió** "Por lo menos en los cursos de técnicas mecanográficas, siempre se hablaba del cuidado en el uso del papel y la electricidad, o sea sí se trataba, en ese sentido ya se profundizó más cuando



ingresaron con el programa de Eco Oficinas". El siguiente profesor explicó que "por lo menos en el área de administración que estoy yo, en los cursos del área de administración de la carrera, toma un poco de más fuerza en el momento que entramos en la bimodalidad porque antes cuando estábamos en la presencialidad era un tanto complicado. En el momento que empezamos con la bimodalidad y con el uso del aula virtual que son plataformas tecnológicas que ayudan en esto, pues entonces empezamos a trabajar ya más el tema de los documentos digitales y creo que es ahí donde por lo menos en el área que trabajo yo, en el área de administración, comenzamos a tener más presencia con respecto a esto y obviamente con todas las actividades que se han venido desarrollando, se consolidaron"

**La transversalización es entendida como** el proceso de toma de decisiones de carácter interdisciplinario que recorre la totalidad de un currículo mediante componentes axiológicos, deontológicos, sociológicos, epistemológicos, antropológicos y pedagógicos que inciden en la formación integral del estudiantado, los cuales están acordes con la misión, visión y los valores institucionales en el abordaje de ciertas problemáticas sociales emergentes para aumentar la sensibilidad, criticidad y compromiso estudiantil, con el propósito de que estas personas contribuyan a producir efectos e impactos que favorezcan el bienestar general.

**En los seis programas de curso consultados**, sólo dos incluyen la transversalización de temas ambientales. Estos cursos se llaman: "Inglés Comercial y Administrativo III" y "Elaboración Integral de Documentos II". En el primer curso, la relación con temas ambientales se ubica en sus objetivos específicos, pues en su tercer objetivo específico se indica: "Propiciar posiciones responsables y críticas sobre desarrollo sostenible" y el cuarto, menciona que el curso busca "comunicar ideas e interactuar usando expresiones adecuadas en situaciones relacionadas con la vida diaria, sobre su ámbito de trabajo y sobre el desarrollo sostenible". En el segundo caso, la vinculación se da solamente en tres de sus ejes transversales, los cuales son: desarrollo humano sostenible, cultura ambiental y diversidad cultural.

Según lo indagado, **se comprobó** que solamente en algunos pocos programas de curso se mencionan asuntos ambientales, sin embargo, en otros consultados, estos temas no existen.

En relación con del plan de estudios, en las dos páginas web consultadas acerca de los planes de estudio de la carrera de Administración de Oficinas, solo se indica que "se ha adecuado para satisfacer las demandas de una sociedad cambiante y exigente, acorde con las transformaciones que experimenta el mundo", pero no se menciona expresamente ningún tema

ambiental. A pesar de esto, se podría incorporar el liderazgo ambiental de los profesores y la gestión ambiental de la Escuela según la frase citada. Algo similar ocurre con el perfil de salida pues en este tema, solo contempla: "Administrar racional y eficiente la información, los recursos tecnológicos y materiales de la oficina con visión integral y actualizada".

**La Escuela debería aprovechar** la etapa de rediseño curricular por la que está pasando para incorporar en su currículo oficial los temas ambientales como eje transversal y posteriormente, emplear mecanismos para que el currículo enseñado sea congruente con el oficial y de esta forma se pueda desarrollar una sensibilización ambiental hacia los alumnos.

**Cabe mencionar que el currículo oficial está presente** en el análisis documental realizado pues en dos programas de curso de la Escuela ("Elaboración Integral de Documentos II" y el de "Inglés Comercial y Administrativo III") se evidencia la inclusión de temas ambientales. En el primer caso, dicha información se muestra en los ejes transversales "desarrollo humano sostenible" y "cultura ambiental" mientras que en segundo, en algunos de sus objetivos específicos, redactados de la siguiente forma: "Propiciar posiciones responsables y críticas sobre desarrollo sostenible; comunicar ideas e interactuar usando expresiones adecuadas en situaciones relacionadas con la vida diaria, sobre su ámbito de trabajo y sobre el desarrollo sostenible; ampliar su vocabulario en el campo específico de la administración de oficinas, sobre la vida diaria y sobre desarrollo sostenible". Dado lo anterior, una pequeña parte del currículo enseñado en la Escuela propicia la transversalización de temas ambientales en la formación del estudiantado, pues están incluidos en sus programas.

**Se halló además que el plan de estudios** de la carrera de Administración de Oficinas no incluye temas ambientales, sino que **solamente se indica que** "La Escuela de Secretariado Profesional, pionera en su campo en el ámbito nacional y regional, se ha adecuado para satisfacer las demandas de una sociedad cambiante y exigente, acorde con las transformaciones que experimenta el mundo" (Bachillerato en Administración de Oficinas, 2021, párr. 2). **En cuanto al perfil de salida**, no posee referencia alguna relacionada con el tema ambiental.

Además, **una parte del currículo abordado** de la Escuela está buscando generar en los estudiantes mayor sensibilidad ambiental al enseñar la vivencia de un consumo responsable de los recursos naturales y materiales, pues un docente explicó que está incentivando el empleo de una política de cero papel en el curso impartido, logrando de tal forma, transversalizar temas ambientales en el currículo de la Escuela.

Aunado a lo anterior, acerca de la gestión educativa aplicada en la Escuela, **una docente sugirió** incluir el tema ambiental en los programas de estudio.

A continuación se muestra la categoría de responsabilidad ambiental junto con sus respectivas subcategorías en relación con las respuestas de las personas participantes para la elaboración de su análisis correspondiente.

Tabla 3

*Cuadro de la categoría de responsabilidad ambiental*

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Respuestas de las personas participantes</b>	<b>Análisis de respuestas</b>
Responsabilidad ambiental	Formas en las que el cuerpo docente está transversalizando los temas ambientales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Usando materiales que inviten al consumo responsable.</li> <li>2. Explicándoles que es deber de todos colaborar con el ambiente desde el lugar, en el cual se desenvuelvan y enseñar a otros lo importante de cuidar los recursos.</li> <li>3. Conciencia crítica; responsabilidad; sostenibilidad.</li> <li>4. Por medio de producciones textuales acerca de temas ambientales.</li> <li>5. La no utilización de papel y la cultura del reciclaje; solicitando la higiene y ornato dentro del aula, así como economía en el uso tales como el agua y la electricidad; fomentando con temas atinentes en los trabajos y contenidos del curso acerca de la responsabilidad ambiental de la empresa y de cada ciudadano.</li> <li>6. En las investigaciones y reflexiones diarias, trabajo colaborativo.</li> <li>7. Asociándolo con las temáticas en estudio. Ej.: Tema gestión documental, se establece la importancia de cuidar el medio ambiente por medio de la digitalización.</li> </ol>	Según las respuestas obtenidas en las entrevistas y en el grupo focal, el cuerpo docente implementa acciones distintas para transversalizar los temas ambientales en sus cursos, pero dichos esfuerzos tienen un carácter individual y heterogéneo, pues cada uno lo hace de la forma que considera pertinente, evidenciando que no hay un esfuerzo colegiado para transversalizarlo de formas específicas o con temas particulares. Por ejemplo, mientras algunos docentes indican que transversalizan los temas ambientales en sus cursos "Incorporando el tema en lecturas o discusiones de clase que permitan tocar el tema" o bien, "debe ser un compromiso curricular mediante la inserción de contenidos ambientales en todos los niveles de las carreras. Motivando al desarrollo de la competencia para implementar capacidades en los alumnos y comprender y proyectarse el entorno natural y social, promoviendo su sustentabilidad"; otros lo enfocan de forma más pragmática ya que uno de

- 
8. 1. Creando conciencia a través de motivaciones, actividades lúdicas; 2. Promoviendo el uso de la tecnología en el desarrollo de las actividades educativas.
9. Incorporando el tema en lecturas o discusiones de clase que permitan tocar el tema.
10. La educación ambiental debe ser un compromiso curricular mediante la inserción de contenidos ambientales en todos los niveles de las carreras. Motivando al desarrollo de la competencia para implementar capacidades en los alumnos y comprender y proyectarse el entorno natural y social promoviendo su sustentabilidad.
- ellos expresa que lo logra "Usando materiales que inviten al consumo responsable"; otra persona lo logra "Creando conciencia a través de motivaciones, actividades lúdicas" y otro menciona que lo hace de varias maneras, tales como "la no utilización de papel y la cultura del reciclaje; solicitando la higiene y ornato dentro del aula, así como economía en el uso, tales como el agua y la electricidad;"
- Así mismo, todo el cuerpo docente consultado estuvo a favor de la posibilidad de establecer la transversalización de temas ambientales en los programas de curso como una directriz vinculante para todos los cursos universitarios (tal y como sucede, por ejemplo, con el tema del hostigamiento sexual). En este sentido, consideran que se debería proceder así, principalmente, tanto para lograr una estandarización en esos temas y asegurarse de su aplicación en las clases (por ejemplo, una persona expresó que era necesario "para que todos los docentes trabajen de forma parecida"; otra dijo "No podemos dar por un hecho que el personal docente lo hace de manera rutinaria con sus estudiantes. Me parece que es un tema obligatorio") como para incidir en el ambiente de forma favorable ("Debemos unir esfuerzos para formar ciudadanos conscientes en el uso adecuado de los

---

recursos ambientales y ser agentes de cambio"; también indican "Creando educación ambiental permanente para buen uso de los recursos disponibles" y otra persona fue más allá al señalar que "la educación ambiental debe ser un compromiso curricular mediante la inserción de contenidos ambientales en todos los niveles de las carreras. Motivando al desarrollo de la competencia para implementar capacidades en los alumnos y comprender y proyectarse el entorno natural y social promoviendo su sustentabilidad"). Simultáneamente, el cuerpo docente compartió la preocupación de que estos temas deben ser fuertemente respaldados por las autoridades superiores universitarias en un esfuerzo conjunto, si realmente se desea lograr su implementación a nivel institucional, en lo cual también hubo consenso.

De forma similar, el cuerpo docente consideró otras posibles alternativas en caso de no lograrse la transversalización en todos los programas de curso de la universidad, las cuales obedecerían a ideas que cada docente puede implementar. Algunos ejemplos mencionados por el cuerpo docente son: "fomentando en el estudiantado el ahorro de la electricidad, agua, papel, el reciclaje"; dando capacitaciones a los funcionarios acerca del tema, para

---

ampliar el conocimiento de instrumentos que se puedan implementar; Dando talleres, asignando % al desarrollo de estos temas en los cursos.

Por otro lado, el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional (2015) se refiere al principio de responsabilidad ambiental señalando que "mediante las diferentes formas de su quehacer sustantivo, la universidad promueve la protección y defensa de los diversos ecosistemas, a fin de asegurar su conservación para las futuras generaciones". En este punto, el principal (aunque no el único) quehacer sustantivo de la UNA incluye la docencia y, por lo tanto, debe aplicarse también a nivel curricular.

De acuerdo con lo anterior, según el análisis documental, no se detecta la inclusión de temas ambientales en todos los programas de cursos consultados; de hecho solamente se evidenció en una tercera parte de ellos (para ser más exactos, en los ejes transversales del curso "Elaboración Integral de Documentos II", al incluir el "desarrollo humano sostenible" y la "cultura ambiental" y en el curso "Inglés Comercial y Administrativo III" en sus objetivos específicos, los cuales indican "Propiciar posiciones responsables y críticas acerca de

---

desarrollo sostenible; comunicar ideas e interactuar usando expresiones adecuadas en situaciones relacionadas con la vida diaria, en su ámbito de trabajo y en el desarrollo sostenible; ampliar su vocabulario en el campo específico de la administración de oficinas, sobre la vida diaria y sobre desarrollo sostenible" de un total de seis programas consultados), lo cual deja ver una debilidad en esta área sustantiva fundamental.

Adicionalmente, el plan de estudios de la carrera de Administración de Oficinas no incorpora explícitamente temas ambientales y en este sentido, el apartado más relacionado con el tema menciona que "La Escuela de Secretariado Profesional, pionera en su campo en el ámbito nacional y regional, se ha adecuado para satisfacer las demandas de una sociedad cambiante y exigente, acorde con las transformaciones que experimenta el mundo" (Bachillerato en Administración de Oficinas, 2021, párr. 2).

El perfil de salida omite el tema ambiental por completo.

Considerando lo expuesto, pese a que el cuerpo docente manifiesta estar transversalizando temas ambientales en sus clases, no todos lo incluyen en sus programas de curso, sin embargo,

están anuentes a que se convierta en una directriz vinculante para todos los cursos universitarios y a la vez, proponen diversas alternativas para cumplir con el principio de responsabilidad ambiental, lo cual deja ver su interés en este tópico.

En cuanto al currículo oficial o prescrito y el currículo enseñado, el primero lo abordan Tiramonti y Pinkasz (citados en Rosales, 2010) definiéndolo como el “resultado de un proceso de selección cultural que establece, para una sociedad en un momento determinado, qué es lo deseable que las nuevas generaciones aprendan” (p.48) mientras que el segundo es definido por Vega (2016) como aquel que “busca aplicar el currículum escrito a través de la exploración de ideas centrales, basadas en conceptos que están vinculados a los temas transdisciplinarios que permitan profundizar en la comprensión de temas de importancia global para el alumno” (p. 15)

Responsabilidad ambiental	Directriz de la UNA para transversalizar temas ambientales	<p>1. La UNA debe incluir entre sus ejes transversales la responsabilidad por el ambiente, y el asumir liderazgo comunitario por ejercer iniciativas de cuidado del ambiente comunal.</p> <p>2. No se puede dar por un hecho que el personal docente lo hace de manera rutinaria con sus estudiantes. Me parece que es un tema obligatorio.</p>
---------------------------	--	---



3. La transversalidad constituye una manera de lograr educación ligada a la vida y sociedad social como modo de respuesta a uno de los propósitos centrales de la educación y lograr mejores condiciones para vivir en sociedad

4. Para que todos los docentes trabajen de forma parecida.

5. Siempre es adecuado que la conciencia de los funcionarios sea respaldada por el compromiso institucional

6. El profesional es integral, es un tema de todos.

7. Para que sea una responsabilidad colectiva y no de pocos.

8. Hay que unir esfuerzos para formar ciudadanos conscientes en el uso adecuado de los recursos ambientales y ser agentes de cambio.

9. Siempre es importante tener temas prioritarios que generen conciencia.

10. Creando educación ambiental permanente para buen uso de los recursos disponibles.

- Sí es necesario que se aborde desde una oferta educativa el tema, o sea, que se incorpore conceptos de sustentabilidad en varios cursos del plan de estudios y que también eso sea algo que ella desde la Vicerrectoría de Docencia en temas de diseño curricular se comience a incentivar en las nuevas ofertas educativas. . . tiene que haber una apertura de parte de las autoridades desde arriba desde la Rectoría, Rectoría

		Adjunta, Vicerrectoría de Docencia para poder generar eso, caso contrario no se logrará.
Responsabilidad ambiental	Otras formas en que la UNA puede cumplir con el principio de responsabilidad ambiental.	<p>1. La UNA debe incluir entre los temas fundamentales de cada uno de los cursos, algún tema relacionado con el ambiente.</p> <p>2. Me parece que de manera transversal puede ser incluido en la mayoría de los cursos que se imparten, sino es que en todos.</p> <p>3. Incluir en su currículo.</p> <p>4. Fomentando en el estudiantado el ahorro de la electricidad, agua, papel, el reciclaje, por ejemplo.</p> <p>5. Dando capacitaciones a los funcionarios acerca del tema, para ampliar el conocimiento de instrumentos que se puedan implementar</p> <p>6. En la malla curricular de las carreras.</p> <p>7. Dando talleres, asignando % al desarrollo de estos temas en los cursos.</p> <p>8. Participación de los estudiantes con compromiso y responsablemente en proyectos de desarrollo sostenible.</p> <p>9. Sí, incorporando en propuestas curriculares.</p> <p>10. Las instituciones como la UNA deben promover la innovación para favorecer concientización en el uso de los recursos en el contexto educativo, promoviendo conciencia ambiental iniciando con los alumnos y docentes para que sean portadores de una conciencia ambiental en su comunidad.</p>

Seguidamente, se procede a compartir el tercer análisis correspondiente a la categoría de gestión educativa.

### ***Categoría de gestión educativa***

Finalmente, **la gestión educativa de la Escuela ha realizado esfuerzos** por sensibilizar al estudiantado acerca de temas ambientales, los cuales incluyen la realización de afiches, la organización de charlas, entre otros, como parte de la transversalización de esos temas.

Tiramonti y Pinkasz (citados en Rosales, 2010) **definen el currículo oficial como** el “resultado de un proceso de selección cultural que establece, para una sociedad en un momento determinado, qué es lo deseable que las nuevas generaciones aprendan” (p.48).

**El currículo enseñado** es definido por Vega (2016) como aquel que “busca aplicar el currículum escrito a través de la exploración de ideas centrales, basadas en conceptos que están vinculados a los temas transdisciplinarios que permitan profundizar en la comprensión de temas de importancia global para el alumno” (p. 15).

**La transversalización se concibe** como “una estrategia que permite impregnar el currículo de los temas emergentes sociales”, permitiendo “conectar la formación en el aula con situaciones reales de la vida, generan una visión socio crítica en el alumno y tienen un fuerte componente axiológico . . . que permite aspirar a un desempeño más reflexivo y consciente” (Aparicio, Rodríguez y Beltrán, 2017, p. 4).

**En cuanto a la gestión educativa implementada**, las respuestas de las personas que participaron en el estudio indican que para facilitar la transversalización del tema ambiental se puede aprovechar el rediseño del plan de estudios que está realizando la escuela e incentivar por medio de lo anterior, el relacionar temas de investigación con temas ambientales en los cursos, incorporar lineamientos para introducir temas ambientales en el currículo, incentivar acciones de ahorro de recursos naturales, organizar charlas ambientales, crear estrategias y materiales para comunicar como: afiches y quizás tener la posibilidad de inscribirse en proyectos ambientales que les ayude con el conocimiento y las acciones para mejorar el cuidado del entorno ambiental como se hizo al participar en el proyecto eco oficinas.

A continuación se muestra la categoría de gestión educativa junto con sus respectivas subcategorías en relación con las respuestas de las personas participantes para la elaboración de su análisis correspondiente:

Tabla 4

*Cuadro de la categoría de gestión educativa*

<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Respuestas de las personas participantes</b>	<b>Análisis de respuestas</b>
Gestión Educativa	Acciones que debe emprender la Escuela de Secretariado Profesional para lograr la transversalización de temas ambientales en sus programas de curso	<p>(Construcción grupal en Padlet):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionar las investigaciones con temas ambientales</li> <li>- Aprovechar la coyuntura de rediseño curricular para ingresar temas ambientales en los cursos.</li> <li>- Incentivar la política de cero papel en los programas de cursos, evitando gasto de papel.</li> <li>- Incluir lineamientos acerca de la inclusión de temas ambientales en el currículo.</li> <li>- Organizar charlas ambientales.</li> <li>- Realizar afiches acerca de temas ambientales para hacer conciencia en el estudiantado y en el personal docente.</li> <li>- Nosotros estamos con una revisión. Un rediseño del plan de estudios y Dentro de esto hay que definir algunas aspectos y</li> </ul>	<p>Al consultar acerca de las acciones que debería emprender la Escuela para lograr la transversalización de temas ambientales en los programas de curso, el cuerpo docente mencionó que se pueden incluir temas ambientales en las investigaciones, aprovechar el momento de rediseño curricular para incluir esa temática en los cursos, emplear estrategias de cero papel, crear afiches y han logrado certificar la Escuela con el proyecto Eco Oficinas. Según lo anterior y en palabras textuales, uno de los docentes entrevistados expresó: "Nosotros estamos con una revisión, un rediseño del plan de estudios y dentro de esto, hay que definir algunas cosas y precisamente una de ellas son los ejes transversales entonces podríamos aprovechar el momento para incorporarlas desde ahora". Otro de los participantes respondió "Incentivar la política de cero papel en los programas de cursos, evitando gasto de papel".</p> <p>Así mismo, al referirse a estas ideas, surgió una pregunta para saber su opinión acerca de si la Escuela debía velar por el cumplimiento de la transversalización de temas ambientales en cada curso o si se debía ceder la iniciativa a cada docente para que cada quién lo implemente. Al respecto, las respuestas comentadas afirmaron ese rol activo que debería tener la Escuela pues uno opinó "A mí me parece que sí es importante para seguir con la secuencia, por ejemplo, en mi comunidad se recicla y yo pienso que en muchas comunidades de donde son los estudiantes también se recicla, entonces ellos aprenderán con el ejemplo. Mirá, en mi casa lo hacen en la comunidad, entonces también la universidad lo debe de hacer entonces</p>

precisamente uno de ellos es el de los ejes transversales, por lo que se podría aprovechar el momento para incorporarlos desde ahora.

- Lo otro que parece que es importante también es el tema de tratar de utilizar la política de cero papeles en los cursos . . . cuando estemos ya en la presencialidad, nuevamente a tratar de buscar por todas las vías de que los documentos los textos y demás sean documentos en línea, evitando fotocopias, la impresión de trabajos, entre otros, un poco para que eso sea como un lineamiento.

- Como Escuela, sugiriendo en los formatos de los programas de estudio la inclusión del tema (ambiental).

- También en la Escuela de Secretariado Profesional, creo que fue desde el año pasado si no me equivoco, que se ha trabajado con los

siento que sí es importante". Seguidamente, una docente manifestó "En realidad yo siento que lo que hacemos es generar conciencia ya después cada persona debe asumir su responsabilidad que le compete con el ambiente, pero sí, el hecho de escuchar y de ver cómo se hacen las cosas, hace que las personas vayan cambiando". La última respuesta a esta interrogante consistió en mencionar que "No solamente en el reciclaje sino por ejemplo en el tema del gasto de energía, en el uso de recursos tecnológicos y demás verdad . . . nosotros pasamos conectados una computadora más de 8 horas diarias usando dispositivos tecnológicos nuestros correos electrónicos están llenos de correos y no hacemos una liberación de esa información y las empresas grandes como Google Amazon y demás están invirtiendo en un gasto de energía para hacer backup de toda esa información. Es increíble el daño que está generando al ambiente porque a veces nos quedamos sólo con la parte de reciclaje y eso sería una visión como muy limitada de lo que es la parte de sustentabilidad hay que abordarla desde la complejidad de todos los procesos humanos entonces sí sería bueno pues ya hacer esa incorporación en las ofertas educativas."

Por su parte, el cuerpo docente ha organizado charlas de temas ambientales para sus estudiantes. Indican la importancia de dar un ejemplo acorde con lo que se enseña y han incorporado temas ambientales en sus actividades pedagógicas. Una profesora ha tomado la iniciativa y ha implementado charlas ambientales como parte de los temas a cubrir en su curso. Ella afirma: "También en la Escuela de Secretariado Profesional yo creo que fue desde el año pasado, si no me equivoco, que se ha trabajado con los estudiantes y se les dan charlas desde la parte ambiental, el compañero Carlos nos ha ayudado el año pasado.

---

estudiantes y se les ha dado charlas desde la parte ambiental. El compañero Carlos nos ayudó el año pasado. También se hizo en la Sede Brunca y, por cierto, para este año tenemos una charla para las Sedes Regionales, para lo cual nuevamente se solicitará la ayuda de Carlos. Se ha trabajado con eso de dar charlas desde el ambiente.

- Se han hecho varias actividades, incluso se elaboraron afiches que se han colocado en las diferentes aulas para que los estudiantes también vayan asumiendo conciencia del ahorro de la electricidad, del agua, del uso adecuado de los recursos. Todo eso es parte de lo que la Escuela ha trabajado durante este proceso para hacer conciencia ambiental.

- y predicar con el ejemplo porque no se trata solamente de que lleguemos a las aulas a

También se hizo en la Sede Brunca y por cierto para este año tenemos una charla para las Sedes Regionales que por cierto tenemos que pedir la ayuda a Carlos ya que está aquí de una vez para solicitarle la ayuda. Se ha trabajado con eso de darle charlas desde el ambiente". Adicionalmente, otra docente aportó "y predicar con el ejemplo verdad porque no se trata solamente de que lleguemos a las aulas a predicar de que debemos cuidar el ambiente y en realidad cuando tenemos que hacerlo, hacemos todo lo contrario entonces esa parte también es importante". Una de las profesoras comentó que pueden "relacionar los contenidos con el tema ambiental, por ejemplo, yo en este momento estoy viendo el tema de la investigación y a los estudiantes, enseñándoles a redactar objetivos, entonces cuando a mí me llegó esa encuesta, yo lo relacioné, yo les puse a ellos cómo relacionar el tema ambiental en la Universidad Nacional para que ellos me redactaran objetivos. . . Lo mismo pasa cuando doy Comunicación y Redacción Administrativa que tienen que redactar, entonces poner temas ambientales para que ellos redacten".

Al escuchar estas respuestas, surgió el interés por saber desde cuándo se ha venido trabajando con el estudiantado con temas ambientales y se les preguntó: "Antes de que entráramos y nos conociéramos y empezáramos a trabajar en conjunto el tema, ¿había alguna tendencia que los llevara a lo que son ustedes ahora que es Eco Oficinas y trabajar más ampliamente con los estudiantes la temática? ¿Antes se hacía así o fue hasta hace poco que empezamos con el trabajo en este tema dentro de la escuela?" La primera profesora respondió "Por lo menos en los cursos de técnicas mecanográficas, siempre se hablaba del cuidado en el uso del papel y la electricidad, o sea sí se trataba, en ese sentido ya se profundizó más cuando ingresaron con el programa de Eco Oficinas". El siguiente

---

predicar de que profesor explicó que "por lo menos en el área de debemos cuidar el administración que estoy yo, en los cursos del área de ambiente y en realidad administración de la carrera, toma un poco de más cuando tenemos que fuerza en el momento que entramos en la bimodalidad hacerlo, hacemos todo porque antes cuando estábamos en la presencialidad lo contrario entonces era un tanto complicado. En el momento que esa parte también es empezamos con la bimodalidad y con el uso del aula importante. virtual que son plataformas tecnológicas que ayudan

- La Escuela está en esto pues entonces empezamos a trabajar ya más el certificada con el tema de los documentos digitales y creo que es ahí proyecto de Eco donde por lo menos en el área que trabajo yo, en el Oficinas. área de administración, comenzamos a tener más presencia con respecto a esto y obviamente con todas las actividades que se han venido desarrollando, se consolidaron".

La transversalización es entendida como el proceso de toma de decisiones de carácter interdisciplinario que recorre la totalidad de un currículo mediante componentes axiológicos, deontológicos, sociológicos, epistemológicos, antropológicos y pedagógicos que inciden en la formación integral del estudiantado, los cuales están acordes con la misión, visión y los valores institucionales en el abordaje de ciertas problemáticas sociales emergentes para aumentar la sensibilidad, criticidad y compromiso estudiantil, con el propósito de que estas personas contribuyan a producir efectos e impactos que favorezcan el bienestar general.

En los 6 programas de curso consultados, sólo dos incluyen la transversalización de temas ambientales. Estos cursos se llaman: "Inglés Comercial y Administrativo III" y "Elaboración Integral de Documentos II". En el primer curso, la relación con temas ambientales se ubica en sus objetivos específicos pues su tercer objetivo específico indica

---

"Propiciar posiciones responsables y críticas sobre desarrollo sostenible" y el cuarto menciona que el curso busca "comunicar ideas e interactuar usando expresiones adecuadas en situaciones relacionadas con la vida diaria, sobre su ámbito de trabajo y sobre el desarrollo sostenible". En el segundo caso, la vinculación se da solamente en tres de sus ejes transversales, los cuales son: "desarrollo humano sostenible, cultura ambiental y diversidad cultural". Según todo lo anterior, se nota que en pocos programas del curso se mencionan asuntos ambientales, sin embargo, en varios programas consultados, estos temas no existen.

Complementariamente, acerca del plan de estudios, en las dos páginas web consultadas acerca de los planes de estudio de la carrera de Administración de Oficinas, solo se indica que "se ha adecuado para satisfacer las demandas de una sociedad cambiante y exigente, acorde con las transformaciones que experimenta el mundo", pero no se menciona expresamente ningún tema ambiental, sin embargo, se podría incorporar el liderazgo ambiental del profesorado y la gestión ambiental de la Escuela según la frase citada, sí como en el perfil de salida.

La Escuela debería aprovechar la etapa de rediseño curricular por la que está pasando para incorporar en su currículo oficial los temas ambientales como eje transversal y posteriormente, emplear mecanismos para que el currículo enseñado sea congruente con el oficial y de esta forma se pueda desarrollar una sensibilización ambiental hacia los alumnos.

Cabe mencionar que el currículo oficial está presente en el análisis documental realizado pues en dos programas de curso de la Escuela ("Elaboración



---

Integral de Documentos II" y el de "Inglés Comercial y Administrativo III") se evidencia la inclusión de temas ambientales. En el primer caso, dicha información se muestra en los ejes transversales "desarrollo humano sostenible" y "cultura ambiental" mientras que en el segundo, en algunos de sus objetivos específicos, redactados de la siguiente forma: "Propiciar posiciones responsables y críticas sobre desarrollo sostenible; comunicar ideas e interactuar usando expresiones adecuadas en situaciones relacionadas con la vida diaria, sobre su ámbito de trabajo y sobre el desarrollo sostenible; ampliar su vocabulario en el campo específico de la administración de oficinas, sobre la vida diaria y sobre desarrollo sostenible". Dado lo anterior, una pequeña parte del currículo enseñado de la Escuela propicia la transversalización de temas ambientales en la formación del estudiantado pues están incluidos en sus programas.

Se encontró además que el plan de estudios de la carrera de Administración de Oficinas no incluye temas ambientales, sino que solamente se indica que "La Escuela de Secretariado Profesional, pionera en su campo en el ámbito nacional y regional, se ha adecuado para satisfacer las demandas de una sociedad cambiante y exigente, acorde con las transformaciones que experimenta el mundo" (Bachillerato en Administración de Oficinas, 2021, párr. 2). El perfil de salida no incluye aspecto ambiental alguno.

Además, una parte del currículo enseñado de la Escuela está buscando generar en los estudiantes mayor sensibilidad ambiental al enseñar la vivencia de un consumo responsable de los recursos naturales y materiales pues un docente explicó que está incentivando el empleo de una política de cero papel

---

en el curso que imparte, logrando de tal forma, transversalizar temas ambientales en el currículo de la Escuela.

Una opinión expresada por una docente acerca de la gestión educativa aplicada en la Escuela consistió en sugerir la inclusión del tema ambiental en los programas de estudio.

Finalmente, la Gestión educativa de la escuela ha realizado esfuerzos por sensibilizar al estudiantado acerca de temas ambientales, los cuales incluyan la realización de afiches, la organización de charlas, entre otros, como parte de su transversalización de temas ambientales.

Tiramonti y Pinkasz (citados en Rosales, 2010) definen el currículo oficial como el “resultado de un proceso de selección cultural que establece, para una sociedad en un momento determinado, qué es lo deseable que las nuevas generaciones aprendan” (p.48)

El currículo enseñado es definido por Vega (2016) aquel que “busca aplicar el currículum escrito a través de la exploración de ideas centrales, basadas en conceptos que están vinculados a los temas transdisciplinarios que permitan profundizar en la comprensión de temas de importancia global para el alumno” (p. 15)

La transversalización se concibe como “una estrategia que permite impregnar el currículo de los temas emergentes sociales”, permitiendo “conectar la formación en el aula con situaciones reales de la vida, generan una visión socio crítica en el alumno y tienen un fuerte componente axiológico . . . que permite

aspirar a un desempeño más reflexivo y consciente”  
(Aparicio, Rodríguez y Beltrán, 2017, p. 4).

En cuanto a la gestión educativa las respuestas indican que para facilitar la transversalización del tema ambiental se puede aprovechar el rediseño del plan de estudios que está realizando la escuela e incentivar por medio de lo anterior, el relacionar temas de investigación con temas ambientales en los cursos, incorporar lineamientos para introducir temas ambientales en el currículo, incentivar acciones de ahorro de recursos naturales, organizar charlas ambientales, crear estrategias y materiales para comunicar como: afiches y quizás tener la posibilidad de inscribirse en proyectos ambientales que les ayude con el conocimiento y las acciones para mejorar el cuidado del entorno ambiental como se hizo al participar en el proyecto eco oficinas.

Gestión Educativa	<p>¿Ustedes creen que sí es necesario que la Escuela estricta o realmente vigilante en que esta temática aparezca transversal en cada uno de los cursos o creen que los profesores mismos van a tener esa apertura a desarrollarlo</p>	<p>- A mí me parece que sí, es importante para seguir con la secuencia, por ejemplo, en mi comunidad se recicla y yo pienso que en muchas comunidades de donde son los estudiantes también se recicla, entonces ellos aprenderán con el ejemplo. Mirá, en mi casa lo hacen, en la comunidad entonces también la universidad lo debe de hacer entonces siento que sí es importante.</p> <p>- En realidad yo siento</p>
-------------------	--	---

que no se les va a olvidar por decirlo así?

que lo que hacemos es generar conciencia ya después cada persona debe asumir su responsabilidad que le compete con el ambiente, pero sí, el hecho de escuchar y de ver cómo se hacen las cosas, hace que las personas vayan cambiando.

- No solamente en el reciclaje sino por ejemplo en el tema del gasto de energía, en el uso de recursos tecnológicos y demás verdad . . . nosotros pasamos conectados una computadora más de 8 horas diarias usando dispositivos tecnológicos nuestros correos electrónicos están llenos de correos y no hacemos una liberación de esa información y las empresas grandes como Google Amazon y demás están invirtiendo en un gasto de energía para hacer backup de toda esa información. Es increíble el daño que está generando al

ambiente porque a veces nos quedamos sólo con la parte de reciclaje y eso sería una visión como muy limitada de lo que es la parte de sustentabilidad hay que abordarla desde la complejidad de todos los procesos humanos entonces sí sería bueno pues ya hacer esa incorporación en las ofertas educativas.

Gestión Educativa	Acciones que debe emprender el cuerpo docente para transversalizar temas ambientales en los programas de curso.	<p>(Construcción grupal):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El cuerpo docente puede incorporar estudios de casos con temas ambientales.</li> <li>- Dar el ejemplo en el tema.</li> <li>- Cubrir el tema al utilizar la energía empleada en el laboratorio.</li> <li>- Relacionar los contenidos con el tema ambiental, por ejemplo, yo en este momento estoy viendo el tema de la investigación y a los estudiantes, enseñándoles a redactar objetivos, entonces cuando a mí me llegó esa encuesta, yo lo relacioné, yo les puse a</li> </ul>
-------------------	---	--

ellos cómo relacionar el tema ambiental en la Universidad Nacional para que ellos me redactaran objetivos. . .

Lo mismo pasa cuando doy Comunicación y Redacción

Administrativa que tienen que redactar, entonces poner temas ambientales para que ellos redacten.

- Los docentes intencionadamente, podrían incorporar temas relacionados con el ambiente o casos de empresas exitosas que hayan manejado el tema del ambiente como una parte de su responsabilidad social empresarial, entonces uno podría sin tener que ponerlo como parte del programa, incorporarlo como hacemos por ejemplo con el tema de ético que es un eje transversal.

Gestión Educativa	Antes de que entráramos y nos conociéramos y empezáramos a trabajar en conjunto	- Por lo menos en los cursos de técnicas mecanográficas, siempre se hablaba del cuidado en el uso del papel y la electricidad,
-------------------	---	--

---

tema, ¿había o sea si se trataba en ese alguna tendencia sentido ya se que los llevara a profundizó más cuando lo que son ingresaron con el ustedes ahora programa de Eco que es Eco Oficinas.

Oficinas y - Ese tema Carlos, por trabajar, más lo menos en el área de ampliamente, administración que con los estoy yo, en los cursos estudiantes la del área de temática? administración de la

¿Antes se hacía carrera, toma un poco así o fue hasta más de fuerza en el hace poco que se momento que entramos empezó con el en la bimodalidad trabajo en este porque antes cuando tema dentro de estábamos en la la escuela? presencialidad era un

tanto complicado. En el momento que empezamos con la bimodalidad y con el uso del aula virtual que son plataformas tecnológicas que ayudan en esto, pues entonces empezamos a trabajar ya más el tema de los documentos digitales y creo que es ahí donde por lo menos en el área que trabajo yo, en el área de administración, comenzamos a tener más presencia con

---

respecto a esto y  
obviamente con todas  
las actividades que se  
han venido  
desarrollando, se  
consolidaron.

---

Tomado de elaboración propia, 2021

Una vez presentadas las tres categorías de análisis (liderazgo, responsabilidad ambiental y gestión educativa), se puede tener una idea más clara de la propuesta elaborada en la presente investigación, la cual se integra a partir de las tres categorías mencionadas, generando el proyecto Tu Ecohuella Positiva, el cual se mencionará en el capítulo siguiente.

### **Propuesta de gestión administrativa**

**Con fundamento en los resultados de la entrevista** y según la experiencia de uno de los investigadores al trabajar para la UNA, se propone a la administración de la Escuela de Secretariado Profesional, considerar la implementación de acciones conducentes al establecimiento de ciertos aportes de algunas de las teorías administrativas, tales como la neoclásica, la teoría de sistemas y la teoría Y, ya que de estas se pueden obtener resultados beneficiosos para la gestión.

En este sentido, **si la administración se abre al eclecticismo** característico de la teoría neoclásica, adoptando un compromiso para aprender no sólo de sus propias experiencias, sino también de métodos exitosos aplicados por otras facultades o incluso, otras entidades, obtendrá mejoras en los procesos internos y sus actividades. Además, la implementación de estos elementos de la teoría neoclásica debe complementarse con los de la teoría de sistemas, ya que el hecho de llevar a cabo la diversidad de esfuerzos en torno al cumplimiento del principio de responsabilidad ambiental, a sabiendas de que no es una institución creada específicamente para desempeñarse en esta área, requiere que la teoría sistémica esté consolidada en su quehacer diario, la cual tiene características que se acoplan bien con la teoría sistémica, como lo es la realimentación de las actividades realizadas.

Sin embargo, **la administración debe ir más allá** y asumir un liderazgo en la ejecución de sus roles. Debe promover las acciones favorables al medio ambiente y con ello, dar un mayor cumplimiento al principio universitario de responsabilidad ambiental. Para lograr dicho cometido, se propone en primera instancia, promover un liderazgo pedagógico entre los



docentes de las carreras que ofrece la Escuela de Secretariado Profesional para que ellos, a su vez, puedan reproducir este tipo de liderazgo a sus estudiantes. En este sentido, el liderazgo líquido promueve el acoplamiento al entorno, la innovación y el surgimiento de nuevos liderazgos, tal y como se espera que lleguen a serlo todos los integrantes de la comunidad universitaria, por lo cual, se propone absorber este estilo de liderazgo y desarrollarlo al máximo.

**La implementación** de todas estas acciones conducirá a desarrollar el liderazgo ambiental, el cual repercutirá fuertemente en el cumplimiento de los objetivos correspondientes a los ejes estratégicos contemplados.

Al tomar en consideración las tres categorías desarrolladas y sus diversos componentes (testimonios del profesorado, sustento teórico y análisis a partir de ambas fuentes), se propone el proyecto Tu Ecohuella Positiva, el cual busca llenar los vacíos encontrados a nivel curricular en cada categoría, en otras palabras, se estaría desarrollando el liderazgo ambiental que complementaría el liderazgo pedagógico evidenciado, al tiempo que con la propuesta, se plantean pautas a seguir para reforzar la gestión educativa, mediante la incorporación del principio de responsabilidad ambiental en los programas de curso, plan de estudios y perfil profesional de salida del estudiantado, lo cual permitiría dar mayor sentido humanitario a la educación impulsada en la UNA.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Después de haber realizado todo el proceso que implica la investigación, se presentan las siguientes conclusiones:

Para el primer objetivo específico que busca identificar el liderazgo empleado por el cuerpo docente para la implementación del principio de responsabilidad ambiental, se halló que el liderazgo pedagógico es el que predomina y que este estilo de liderazgo no es suficiente para el cumplimiento del principio de responsabilidad ambiental, puesto que se enfoca en cubrir los contenidos de cada programa de curso.

El resultado anterior se evidencia en que de todos los programas de curso estudiados solamente dos incluyeron elementos ambientales. Además, el plan de estudios de la carrera de Administración de Oficinas no especifica la incorporación de temas ambientales y la frase más relacionada en este sentido indica "La Escuela de Secretariado Profesional, pionera en su campo en el ámbito nacional y regional, se ha adecuado para satisfacer las demandas de una sociedad cambiante y exigente, acorde con las transformaciones que experimenta el mundo" (Bachillerato en Administración de Oficinas, 2021, párr. 2). Cabe mencionar que el perfil de salida no contempla algún tema ambiental.

Tal y como se puede observar, los componentes ambientales no son explícitos en los documentos consultados. Por lo tanto, esta situación no favorece la implementación de elementos ambientales en el currículo ofrecido por la Carrera de administración de oficinas de la UNA. Ante este escenario, se considera necesario que tanto en los programas de curso como en el plan de estudios y, en suma, en el perfil de salida del estudiantado, se incorporen explícitamente aspectos ambientales, pues esto favorecería la promoción del compromiso ambiental de la Escuela.

Acerca del segundo objetivo específico que se propone determinar el liderazgo necesario en el cuerpo docente para la implementación del principio de responsabilidad ambiental, se concluye, con claridad, que el liderazgo requerido es el liderazgo ambiental para cumplir con ese principio.

En este sentido, el cuerpo docente manifiesta que la persona docente que ejerza el liderazgo ambiental debe mostrar características como las siguientes: tener un consumo responsable de recursos, conciencia ambiental, cuidar el entorno, ser auténtico y congruente entre el ser y quehacer, tener empatía, saber trabajar en equipo, emplear el aprendizaje

colaborativo para lograr las metas, ser positivo, perseverante, capacidad de diálogo, capacidad de escucha, fomentar la confianza, ser innovador, paciente, analítico, ordenado, utilizar el espacio adecuadamente, así como el aula virtual para el envío de trabajos con el fin de evitar la utilización del papel, ser amigable con el ambiente, relacionar los temas de investigación con temas ambientales, mostrar proactividad, dar el ejemplo, ser responsable, tener criticidad, que incorpore la temática como eje transversal, incentivar la disciplina del reciclaje, lograr credibilidad en acciones concretas, demostrar compromiso, crear conciencia en los estudiantes acerca de la racionalización de los recursos (agua, electricidad, combustible) a través de la reflexión, la buena comunicación, manejo de herramientas pedagógicas, sensibilidad y dominio hacia el tema y motivar al estudiantado.

Finalmente, en relación con el tercer objetivo específico que se propone desarrollar desde el cuerpo docente, una propuesta de gestión educativa y liderazgo que permitan la implementación del principio de responsabilidad ambiental, la misma está compuesta por dos aspectos: el primero, relacionado con la gestión educativa. Aquí se considera muy importante que el principio de responsabilidad ambiental se vea reflejado en los programas de cursos. Para ello, es necesario plantear esta imperante necesidad a las autoridades universitarias correspondientes, tales como la Vicerrectoría de Docencia, el Decanato de la Facultad de Ciencias Sociales, las Direcciones de las Escuelas de la Facultad de Ciencias Sociales y la Federación de Estudiantes de la Universidad Nacional, con el fin de obtener el apoyo necesario para su aprobación e implementación, buscando que este espacio administrativo permita el crecimiento del liderazgo ambiental de los docentes encargados de poner en práctica la iniciativa propuesta. El segundo, se refiere al liderazgo implementado actualmente, el cual se vincula con el liderazgo pedagógico. Este estilo de liderazgo se enfoca en el desarrollo del currículo, pero debe incorporar los beneficios del liderazgo ambiental para favorecer la concreción del principio de responsabilidad ambiental.

Por otra parte, en cuanto a las recomendaciones, se sugiere a la administración de la Escuela de Secretariado Profesional, revisar su accionar en su gestión educativa y en el empleo de su liderazgo. En este sentido, se indica vigilar que los planes de estudio de las carreras ofrecidas por la Facultad contemplen el eje transversal de responsabilidad ambiental, así como implementar un mecanismo para garantizar su puesta en práctica en los diferentes cursos de las carreras de la Facultad.

Así mismo, se solicita a la Escuela de Secretariado Profesional valorar la aplicación del liderazgo ambiental para la consecución del principio de responsabilidad ambiental, ya que este se puede complementar con el liderazgo pedagógico practicado en la Escuela de Secretariado Profesional a fin de generar mayor impacto para este propósito.

También se recomienda a la administración de la Escuela de Secretariado Profesional, incorporar la transversalización de temas ambientales en los programas de curso, plan de estudio y perfil de salida de la carrera de Administración de Oficinas, así como la ejecución de mecanismos para asegurarse de su abordaje en las clases. Por ejemplo, valorar la posibilidad de incluir una pregunta en las evaluaciones docentes realizadas por el estudiantado acerca de la transversalización de temas ambientales durante el curso por parte de la persona docente.

La temática descrita es importante tomarla en cuenta para lograr una mayor coherencia entre lo que se publica en el plan de estudio y lo que se lleva a la práctica, dado que en la página web de la UNA, se hace referencia a la Escuela de Secretariado Profesional como “pionera en su campo en el ámbito nacional y regional, se ha adecuado para satisfacer las demandas de una sociedad cambiante y exigente, acorde con las transformaciones que experimenta el mundo” (Bachillerato en Administración de Oficinas, 2021, párr. 2). Este fundamento implica necesariamente la pertinencia de abarcar contenidos de índole ambiental en su currículo, lo cual le otorga mayor credibilidad a la Escuela. También sería recomendable incluir el elemento ambiental en el perfil de salida del estudiantado ya que no aparece algo relacionado.

Se pide a la Vicerrectoría de Docencia, tomar en consideración la investigación realizada y sus resultados como evidencia de la falta de presencia del principio de responsabilidad ambiental en la carrera de administración de oficinas y el posible incumplimiento del principio mencionado en la Escuela de Secretariado Profesional y en las demás escuelas universitarias con el fin de implementar acciones para lograr su cumplimiento y con más razón, tomando en cuenta la realidad ambiental nacional y mundial, así como la proyección a futuro en este campo.

Complementariamente, es deseable que la Vicerrectoría de Docencia considere el presente proyecto como un mecanismo que contribuye a la administración universitaria para implementar progresivamente el cumplimiento del principio de responsabilidad ambiental en otras escuelas y facultades, con la idea de llegar a consolidarlo a nivel institucional.

Se recomienda a la UNA, a la hora de implementar la transversalización ambiental en los programas de curso, valorar la necesidad de capacitar y sensibilizar al cuerpo docente acerca

de temas ambientales, así como la importancia y la urgencia de realizar acciones, tomando en cuenta los problemas ambientales actuales y futuros para buscar que el profesorado se convierta en un agente de cambio que impulse esta perspectiva también con el estudiantado a su cargo.

### Referencias bibliográficas

IV Convención Colectiva de Trabajo UNA-SITUN. (2016). Recuperado de <http://www.documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/1202>

Ahumada, L. (setiembre, 2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online Revista Electrónica*, 3(1), 53-63. Recuperado de <https://www.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/10/Liderazgo-y-equipos-de-trabajo.pdf>

Álvarez, J. (2003). Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología. Recuperado de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33123594/INVESTIGACION\\_CUALITATIVA.pdf?1393851983=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCOMO\\_HACER\\_INVESTIGACION\\_CUALITATIVA\\_Fun.pdf&Expires=1601181519&Signature=c1TT32Jh1SJ9~n-RM5~iKa-MPtnXMs5jK6CfGEn7NQ4EXTIeG8LLyE~aNLgU2YlalOJ0y2~xsmvTep0aGcKYDf6SQvKpVg3g7IxWPSMUornXd6gA3-vxPyhHdS7lQs5lqqCTHIb8Nr8qqK3S~7PpIwbLRx48gIY-Ec8UZRB6Tmwo0gOFOWhtCttwmutO2BzaHPsX5ab5JEpqLJbmm1VMz2ld4eZGKGCIMd~2qaBahTBcNttIp0ERfkfsGwpuNwhatG7Yu268qgqPdYfiN6xsEuaCRqPVFg6~K5BEdFLPvEHJOwW12Fu5Dgogp22WcbFlvhljluLj5ishFsepScjVPw\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33123594/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf?1393851983=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCOMO_HACER_INVESTIGACION_CUALITATIVA_Fun.pdf&Expires=1601181519&Signature=c1TT32Jh1SJ9~n-RM5~iKa-MPtnXMs5jK6CfGEn7NQ4EXTIeG8LLyE~aNLgU2YlalOJ0y2~xsmvTep0aGcKYDf6SQvKpVg3g7IxWPSMUornXd6gA3-vxPyhHdS7lQs5lqqCTHIb8Nr8qqK3S~7PpIwbLRx48gIY-Ec8UZRB6Tmwo0gOFOWhtCttwmutO2BzaHPsX5ab5JEpqLJbmm1VMz2ld4eZGKGCIMd~2qaBahTBcNttIp0ERfkfsGwpuNwhatG7Yu268qgqPdYfiN6xsEuaCRqPVFg6~K5BEdFLPvEHJOwW12Fu5Dgogp22WcbFlvhljluLj5ishFsepScjVPw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Álvarez, I., Ibarra, M., & Miranda, E. (2013). La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural. *Revista Ra Ximhai*, 9(4), 149-156. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461/46129004014>

Ámbito institucional. (s.f.) Recuperado de [https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=299&Itemid=743](https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=299&Itemid=743)

Ámbito Jurídico. (2020). Recuperado de [https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=310&Itemid=763#:~:text=Acerca%20del%20Estatuto%20Org%C3%A1nico,regula%20su%20organizaci%C3%B3n%20y%20funcionamiento.](https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=310&Itemid=763#:~:text=Acerca%20del%20Estatuto%20Org%C3%A1nico,regula%20su%20organizaci%C3%B3n%20y%20funcionamiento.)

Anderson, S. (julio-diciembre, 2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas, individuo y sociedad*, 9(2), 34-52. doi: 10.5027

Antoñanzas, D. (2020). Llega el líder líquido, un nuevo estilo de liderazgo. Recuperado de <https://diegoantonanzas.com/llega-el-lider-liquido-un-nuevo-estilo-de-liderazgo/>

Aparicio, J., Rodríguez, C. & Beltrán, J. (2017). Transversalización curricular ambiental en educación superior: comités de diseño curricular, una estrategia innovadora. Congreso Nacional de Investigación Educativa - COMIE, 1-14. Recuperado de [http://ri.uagro.mx/bitstream/handle/uagro/598/846668\\_ART2017\\_OK.pdf?sequence=1](http://ri.uagro.mx/bitstream/handle/uagro/598/846668_ART2017_OK.pdf?sequence=1)

Áreas sistémicas de conocimiento. (2016). Recuperado de <https://www.una.ac.cr/index.php/acerda-de/estrategia-institucional/areas-sistemicas-de-conocimiento>

Bachillerato en Administración de Oficinas. (2021). Recuperado de <http://www.secretariado.una.ac.cr/index.php/administracion-oficinas>

Barquero, K., Carmiol, A., León, J., Murillo, D. & Román, M. (Agosto, 2019). Educación superior en Costa Rica. *Estado de la Educación Costarricense*, 45-54. Recuperado de <https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2019/08/Estado-Educación-RESUMEN-2019-WEB.pdf>

Barreno, M. (enero, 2019). La Universidad Estatal de Milagro vista desde el enfoque de la teoría clásica de la administración. *Revista Conrado*, 15(66), 59-64. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n66/1990-8644-rc-15-66-59.pdf>

- Batista, T. (enero-abril, 2007). La gestión pedagógica en el año académico desde un modelo integrador del currículo y labor educativa. *Revista institucional Universidad Tecnológica del Chocó D.L.C.*, 26(1), 99-104. doi: <http://dx.doi.org/10.18636/biodesarrollo.v26i1.471>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%c3%b3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bolívar, A. (junio-agosto, 2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas, individuo y sociedad*, 9(2), 9-33. doi: 10.5027
- Botero, M. (2018). Lo que llamamos liderazgo: consideraciones críticas de lo que ocurre en diversas organizaciones. *Perspectivas psicológicas*, 3-4, 134-144. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v3-4/v3-4a15.pdf>
- Características de la investigación-acción desde el enfoque práctico. (s.f.). Recuperado de [https://drive.google.com/drive/folders/1HEWUgPjXAZ\\_XmX1x4-AyNvsZNOZ49svQ](https://drive.google.com/drive/folders/1HEWUgPjXAZ_XmX1x4-AyNvsZNOZ49svQ)
- Cárdenas, G. (2019). *Estrategia metodológica de liderazgo pedagógico del director para mejorar el desempeño docente en la Institución Educativa N° 0407 "Héroes del Cenepa", Distrito de Juanjui, Provincia de Mariscal Cáceres, de la Región San Martín, 2017*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú. Recuperada de <http://repositorio.unprg.edu.pe/handle/UNPRG/5749>
- Carrillo, L. (2017). La formación de los jóvenes en liderazgo ambiental como un factor de apropiación territorial: el caso de la institución educativa distrital Eduardo Umaña Mendoza (Bogotá, Colombia). *Craiusta*, 1(1), 1-25. doi:



<http://dx.doi.org/10.15332/tg.mae.2017.00432>

Castrillón, A. (2014). *Fundamentos generales de administración*. Recuperado de <http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/500/fundamentos-generales-de-administracion.pdf?sequence=1>

Castro, M., Rodríguez, C., Sampedro, M., & Aparicio, J. (2016). Metodología para transversalizar el eje medio ambiente: un enfoque estadístico. *Revista Mexicana de Agroecosistemas*, 3(2), 250-262. Recuperado de [http://ri.uagro.mx/bitstream/handle/uagro/616/07056447\\_ART2016\\_1\\_OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ri.uagro.mx/bitstream/handle/uagro/616/07056447_ART2016_1_OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Charpentier, C., Jiménez, L. & Sánchez, V. (junio, 2007). La incorporación de ejes transversales en la educación superior: el marco institucional y el acompañamiento como condiciones para el éxito. *Revista Electrónica Educare*, 11(2), 23-42. doi: <https://doi.org/10.15359/ree.11-2.2>

Chinchilla, S. (10 de julio de 2019). UNA mantiene en el puesto a doctor que acosó sexualmente a dos alumnas en citas médicas. *La Nación*. Recuperado de <https://www.nacion.com/el-pais/politica/una-mantiene-en-el-puesto-a-doctor-que-acoso/ISQQI445SNHCFLE2TV44EZEAYM/story/>

Colmenares, A. y Piñero, M. (mayo-agosto, 2008). La investigación acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Revista de educación Laurus*, 14(27), 96-114. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892006.pdf>

Comisión de planificación. (2016). Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021. Recuperado de [http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/6819/003%20PMPI%202017-2021%28web\\_opt%29-ACTUALIZADO-](http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/6819/003%20PMPI%202017-2021%28web_opt%29-ACTUALIZADO-)

Imprimir.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Comisiones. (s.f.). Recuperado de <https://www.consaca.una.ac.cr/index.php/comisiones>

Consejo Universitario. (2015). Recuperado de <https://www.cu.ucr.ac.cr/estatuto-organico.html>

Consejo Universitario. (s.f.). Recuperado de

[http://www.cu.una.ac.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=59&Itemid=70](http://www.cu.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=70)

Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/309363340\\_Liderazgo\\_pedagogico\\_liderazgo\\_docente\\_y\\_su\\_papel\\_en\\_la\\_mejora\\_de\\_la\\_escuela\\_una\\_aproximacion\\_teorica](https://www.researchgate.net/publication/309363340_Liderazgo_pedagogico_liderazgo_docente_y_su_papel_en_la_mejora_de_la_escuela_una_aproximacion_teorica)

Corraliza, P. (2013, setiembre 26). Misión, visión y valores de la empresa. [Registro web]. Recuperado de <https://www.pedroangelcorraliza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>

De la Garza, M., Cervantes, A., Guzmán, E. & Ramos, C. (julio, 2017). Características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior en México. *Actualidades Investigativas en Educación*, 17(3), 431-457. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.15517/aie.v17i3.29871>

Decreto N° 36499-S-MINAET. (2011). *Reglamento para la elaboración de programas de gestión ambiental institucional en el sector público de Costa Rica*. La Gaceta N° 88 (09, mayo 2011). Recuperado de <http://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/3543/Reglamento%20PGAI%20decreto%2036499.pdf?sequence=12&isAllowed=y>

Delgado, P. (s.f.). Modelos de gestión educativa en las prácticas de supervisores de EDG chaqueñas. Recuperado de

[https://scholar.google.co.cr/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&as\\_vis=1&q=modelos+de+gesti%C3%B3n+educativa+en+las+pr%C3%A1cticas+de+supervisores+de+egb+chaque%C3%B1as&btnG=](https://scholar.google.co.cr/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=modelos+de+gesti%C3%B3n+educativa+en+las+pr%C3%A1cticas+de+supervisores+de+egb+chaque%C3%B1as&btnG=)

Duque, E. & Carvajal, L. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. Elsevier, 6(13), 114-123. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.011>

Edukativos. (2011, noviembre 21). Qué son los principios. [Registro web]. Recuperado de <https://edukativos.com/apuntes/archives/2085>

Estatuto Orgánico Universidad Nacional. (2015). Recuperado de <http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/6693/ESTATUTO-ORGANICO-UNA-digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Estructura organizacional (2019). Recuperado de <https://docs.google.com/document/d/1FnQH6mrXPY8eZS5ENIEk-f9cebw8DjGFLpBfDiEd4tk/edit>

Facultad de Ciencias Sociales. (2015). Recuperado de <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/13365>

Facultad de Ciencias Sociales-Universidad Nacional. (4 de noviembre, 2019). Facultad de Ciencias Sociales-Universidad Nacional. [25 de junio, 2020]. Recuperado de <https://www.facebook.com/100259951349307/photos/a.101729137869055/147200539988581/?type=3&theater>

Facultad de Ciencias Sociales-Universidad Nacional. (13 de febrero, 2020). Facultad de Ciencias Sociales-Universidad Nacional. [25 de junio, 2020]. Recuperado de

<https://www.facebook.com/100259951349307/photos/a.101729137869055/195403565168278/?type=3&theater>

Franco, J. (s.f.). ¿Qué son políticas públicas? [Registro web]. Recuperado de <https://www.iexe.edu.mx/blog/que-son-las-politicas-publicas.html>

Fuentes, N. & González, H. (mayo, 2016). Ambientalización del currículo universitario: Un reto de la ecopedagogía. *Tecné, Episteme Y Didaxis*, (40). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ted/n40/n40a11.pdf>

Funcionarios por edad. (2017). Recuperado de <http://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/7740>

Fundación Fórum Ambiental. (2001). Perfil profesional del responsable de medio ambiente en las organizaciones. Recuperado de [http://wp.forumambiental.org/wp-content/uploads/2017/11/010402\\_perfil\\_profesional.pdf](http://wp.forumambiental.org/wp-content/uploads/2017/11/010402_perfil_profesional.pdf)

Ganga, C., Villegas, F., Pedraja, L., & Rodríguez, E. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile. *Interciencia*, 41(9), 596-604. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/339/33946994003.pdf>

García-Garnica, M. (2016). La relevancia del liderazgo pedagógico para la mejora y la calidad de la educación. *Revista Internacional de Didáctica y Organización Educativa*, 1(2), 4-20. Recuperado de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/45033/articulo%20REIDOE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Garita, W., & Donato, F. (2016). Conceptos generales. Buenas prácticas de gestión ambiental en las instituciones de Educación Superior en Costa Rica. 11-19. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:iHwUNaRF5-kJ:www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/7488/Buenas%2520practic>

%2520de%2520gesti%25C3%25B3n%2520ambiental.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=cr&client=opera

Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Mariam, S. (enero-abril, 2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1), 38-47. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1917.pdf>

Gimer, I., Fernández, E., & Hernández, L. (2010). Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios. *Ingeniería Industrial*, 31(2), 1-6. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433573002.pdf>

Goyas, L., Soto, G. & Sánchez, L. (julio, 2018). La gestión de los procesos educativos universitarios enfocados a la educación ambiental. *Revista Magazine de las Ciencias*, 3(3), 89-102. Recuperado de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/580/384>

Grado de Cumplimiento de Objetivos y Metas POAI. (2017). Recuperado de [http://siesue.conare.ac.cr/images/documentos/planes\\_desarrollo/una/Evaluacion\\_PAO\\_I\\_2017\\_UNA.pdf](http://siesue.conare.ac.cr/images/documentos/planes_desarrollo/una/Evaluacion_PAO_I_2017_UNA.pdf)

Grado de Cumplimiento de Objetivos y Metas POAI. (2018). Recuperado de <http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/9579/Evaluación%20POAI%20jun2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Gurdián, A. (2007). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*. Costa Rica: PrintCenter

Hacia UNA universidad abierta. (2020). Recuperado de [https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com\\_content&view=category&id=95&Itemid=101](https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=category&id=95&Itemid=101)

- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera, R., Santa-Anna, A., & Rivera, A. (octubre, 2019). *Liderazgo ambiental juvenil en instituciones de educación superior*. Cartel presentado en el 2° Congreso Nacional de Educación Ambiental para la Sustentabilidad, ANEA y Universidad del Caribe, Cancún, México. Recuperado de <http://www.anea.org.mx/2doCongresoEAS/Docs/ANEA-2CongresoEAS2019-Convocatoria.pdf>
- Historia. (2014). Recuperado de <http://www.fcs.una.ac.cr/portalfcs/index.php>
- Johansen, O. (Ed.). (1993). *Introducción a la teoría general de sistemas*. Recuperado de [http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion\\_\\_Teoria\\_General\\_Sistemas\\_%28Oscar\\_Johansen%29.pdf](http://artemisa.unicauca.edu.co/~cardila/Introduccion__Teoria_General_Sistemas_%28Oscar_Johansen%29.pdf)
- Laredo, R. (2018). *Liderazgo transformacional y gestión educativa ambiental en los docentes de la Universidad Nacional del Centro del Perú – 2017*. (Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/2045/TD%20CE%201888%20L1%20-%20Laredo%20Cardenas.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Lineamientos para la Flexibilidad Curricular en la Universidad Nacional. (2012). Recuperado de <http://www.documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/1117>
- Madero, S., & Rodríguez, D. (julio-diciembre, 2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencia UAT*, 13(1), 95-107. doi: <http://dx.doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Martínez, D. (2018). Responsabilidad Ambiental Universitaria: Una experiencia para compartir. *Revista AULA*, 62(2), 1-13. Recuperado de <https://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/783/Responsabilidad%2>

0Ambiental%20Universitaria%20Una%20experiencia%20para%20compartir.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martínez, L. (2012). *Administración educativa*. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion\\_educativa.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Educacion/Administracion_educativa.pdf)

Martínez, M. & Veytia, M. (diciembre, 2018). Análisis documental sobre formación en sustentabilidad en la educación universitaria. *Revista del Centro de Graduados e Investigación Instituto Tecnológico de Mérida*, 33(75). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/337088810\\_Analisis\\_documental\\_sobre\\_la\\_formacion\\_en\\_sustentabilidad\\_en\\_la\\_educacion\\_universitaria](https://www.researchgate.net/publication/337088810_Analisis_documental_sobre_la_formacion_en_sustentabilidad_en_la_educacion_universitaria)

Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L., & Canelón, E. (mayo-agosto, 2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 9(2), 1-27. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713058008>

Martos, R. (2009). *Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España* (Tesis doctoral). Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, España. Recuperada de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94094/TRMC1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MIDEPLAN. (2010). Sector Público Costarricense y su organización. Recuperado de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Sector-Publico-Costarricense-y-su-organizaci%C3%B3n-Versi%C3%B3n-final.pdf>

MIDEPLAN. (2016). Guía para la elaboración de políticas públicas. Recuperado de [https://www.inder.go.cr/acerca\\_del\\_inder/politicas\\_publicas/documentos/Guia-de-Elaboracion-de-PP.pdf](https://www.inder.go.cr/acerca_del_inder/politicas_publicas/documentos/Guia-de-Elaboracion-de-PP.pdf)

- Mínguez, N. (2000). Un marco conceptual para la imagen corporativa. *ZER - Revista de Estudios de Comunicación*, 5(8), 1-11. Recuperado de <https://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/17426/15201>
- Ministerio de Educación. (2014). Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela. Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco\\_buen\\_desempeno\\_directivo.pdf](http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf)
- Misión y Visión. (2019). Recuperado de [https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=298&Itemid=742](https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=298&Itemid=742)
- Modelo Pedagógico. (2012). Recuperado de <https://www.una.ac.cr/index.php/acerdade/estrategia-institucional/2012-10-02-15-21-57#:~:text=El%20modelo%20pedag%C3%B3gico%20expresa%20los,comunidad%20universitaria%20debe%20estar%20comprometida.>
- Molano, A. & Herrera, J. (diciembre, 2014). La formación ambiental en la educación superior: una revisión necesaria. *Revista Luna Azul*, (39), 186-206. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3217/321732142012.pdf>
- Molina, E., León, G. y González, M. (2019). Diseño de un modelo de gestión del postgrado. *Revista Espacios*, 40(8), 1-10. Recuperado de <https://revistaespacios.com/a19v40n08/a19v40n08p19.pdf>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Colombia.
- Moral, C., Amores, F., & Ritacco, M. (2016). Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria. *Estudios sobre educación*, 30(1), 115-143. doi:



10.15581/004.30.115-143

Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Prentice Hall. Recuperado de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/1624?show=full>

Objetivos estratégicos (2016). Recuperado de <https://www.una.ac.cr/index.php/acerdade/estrategia-institucional/objetivos-estrategicos>

Objetivos estratégicos. (s.f.). Recuperado de <http://www.fcs.una.ac.cr/portalfcs/index.php/principalquienessomos/principalobjetivos>

Okuda, M. & Gómez, C. (Junio-marzo, 2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n1/v34n1a08.pdf>

Parra, R. (Noviembre, 2011). Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales (Barquisimeto - Venezuela)*, (2), 54-72. Recuperado de [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/2-2-5%20\(54-72\)%20Parra%20Rosibel%20rcieg%20noviembre%202011\\_articulo\\_id70.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-2-5%20(54-72)%20Parra%20Rosibel%20rcieg%20noviembre%202011_articulo_id70.pdf)

Pedrozo, Z., Fernández, P. & Raspa, G. (noviembre, 2018). Características del modelo de gestión educativa estratégica en instituciones públicas. *Praxis*, 14(2), 01-10. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6992744>

Pereda, F., López., Tomás & González, F. (setiembre-diciembre, 2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible Capital*, 10(3), 528-561. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54932488003.pdf>

- Pereira, A. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y el riesgo. *Pensamiento y gestión*, (37), 97-113. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64632634005>
- Picado, W. (enero-junio, 2016). El Desarrollo Sustentable como ficción. Una crítica conceptual desde la perspectiva de la Historia. *Revista Perspectivas*, (12), 21-37. doi: <https://doi.org/10.15359/rp.12.2>
- Pintado, L., Saldaña, C. & Messina, S. (Noviembre, 2016). *La transversalidad en las instituciones de educación superior: hacia la sustentabilidad en la universidad autónoma de Nayarit*. Cartel presentado en el 1° Congreso Nacional de Educación Ambiental para la Sustentabilidad, ANEA y Universidad del Caribe. Recuperado de [http://www.anea.org.mx/CongresoEAS/Docs/180P-INST-PintadoGarciaV2\(OK\).pdf](http://www.anea.org.mx/CongresoEAS/Docs/180P-INST-PintadoGarciaV2(OK).pdf)
- Planificación institucional. (2019). Recuperado de [https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=303&Itemid=749](https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=303&Itemid=749)
- PMBOK (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) – Quinta edición*. Recuperado de [https://sistemastic.files.wordpress.com/2017/07/guia\\_de\\_los\\_fundamentos\\_para\\_la\\_direccion\\_de\\_proyectos-pmbok\\_5ta\\_edicion\\_espanol.pdf](https://sistemastic.files.wordpress.com/2017/07/guia_de_los_fundamentos_para_la_direccion_de_proyectos-pmbok_5ta_edicion_espanol.pdf)
- Presupuesto ordinario 2020. (2019). Recuperado de <http://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/11059/Presupuesto%20Ordinario%202020%20UNA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Principios, valores y fines. (2019). Recuperado de [https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=299:pricipios-valores-y-fines&catid=88&Itemid=743](https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=299:pricipios-valores-y-fines&catid=88&Itemid=743)

Ramírez, M. & Quesada, J (2019). Repensando los indicadores educativos: la gestión educativa, curricular y de vinculación con la comunidad. *Innovaciones Educativas*, 21(30), 37-47. Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/2483>

Real Academia Española. (2020). Recuperado de <https://dle.rae.es/habilidad?m=form>

Real Academia Española. (2020). Recuperado de <https://dle.rae.es/modelo>

Real Academia Española. (2020). Recuperado de <https://dle.rae.es/principio>

Reseña histórica. (2019). Recuperado de [https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=297&Itemid=741](https://www.transparencia.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=297&Itemid=741)

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://www.academia.edu/34244398/La\\_gesti%C3%B3n\\_educativa\\_Hacia\\_la\\_optimizaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_formaci%C3%B3n\\_docente\\_en\\_la\\_educaci%C3%B3n\\_superior\\_en\\_Colombia](https://www.academia.edu/34244398/La_gesti%C3%B3n_educativa_Hacia_la_optimizaci%C3%B3n_de_la_formaci%C3%B3n_docente_en_la_educaci%C3%B3n_superior_en_Colombia)

Riquelme, M. (2017, Marzo 9). Habilidades de liderazgo. Listado de las principales habilidades de liderazgo de los jefes exitosos. [Registro web]. Recuperado de <https://www.webyempresas.com/habilidades-de-liderazgo-listado-de-las-principales-habilidades-de-liderazgo-de-los-jefes-exitosos/>

Rosales, J. (2010). Los discursos sobre el cuerpo en el currículo oficial: una aproximación al diseño curricular nacional. *Educación* 19(37), 47-66. Recuperado de [http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/1807/2010\\_Rosales\\_Los%20discursos%20sobre%20el%20cuerpo%20en%20el%20curr%C3%ADculo%20oficial-%20una%20aproximaci%C3%B3n%20al%20Dise%C3%B1o%20Curricular%20Nacional](http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/1807/2010_Rosales_Los%20discursos%20sobre%20el%20cuerpo%20en%20el%20curr%C3%ADculo%20oficial-%20una%20aproximaci%C3%B3n%20al%20Dise%C3%B1o%20Curricular%20Nacional)

al.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ruggeri, P. (2020). 5 características de un líder ambiental. [Registro web]. Recuperado de <https://alternativa-verde.com/2016/12/25/5-caracteristicas-de-1-lider-ambiental/>

Sacristán, J. G. (2010). Saberes e incertidumbres sobre el currículum. Madrid: Ediciones Morata, S. L.

Sánchez, J. & Barraza, L. (julio-diciembre, 2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>

Sandoval, C. (1996). *Investigación Cualitativa*. Bogotá: ARFO Editores.

Senior, A., Narvárez, M., Fernández, G., & Revilla, J. (2007). Responsabilidad ambiental: factor creador de valor agregado en las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(3), 484-494. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011681009.pdf>

Silva, M. (agosto-octubre, 2014). Dimensiones de la difusión curricular. *Revista Plumilla educativa*, 14(2), 108-115. Recuperado de <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/plumillaeducativa/article/view/756/840>

Terrazas, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Revista perspectivas*, 28. 7-32. Recuperado de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n28/n28a02.pdf>

Tovar, J. (enero-junio, 2012). Fundamentos para la formación de líderes ambientales comunitarios: consideraciones sociológicas, deontológicas, epistemológicas, pedagógicas y didácticas. *Revista Luna Azul*, (34), 214-239. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3217/321727348013.pdf>

Unidades académicas. (2019). Recuperado de

<http://www.fcs.una.ac.cr/portalfcs/index.php/principalquienessomos/principalmision>

Universidad Nacional. (s.f.). Recuperado de [https://www.registro.una.ac.cr/see/index.php?option=com\\_content&view=article&id=396&catid=111](https://www.registro.una.ac.cr/see/index.php?option=com_content&view=article&id=396&catid=111)

Vaillant, D. (2015). Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. *EFAGMR*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Denise\\_Vaillant/publication/275517675\\_Liderazgo\\_escolar\\_evolucion\\_de\\_politicas\\_y\\_practicas\\_y\\_mejora\\_de\\_la\\_calidad\\_educativa\\_Denise\\_Vaillant\\_2015/links/553dfe400cf2fbfe509b7fa8.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Denise_Vaillant/publication/275517675_Liderazgo_escolar_evolucion_de_politicas_y_practicas_y_mejora_de_la_calidad_educativa_Denise_Vaillant_2015/links/553dfe400cf2fbfe509b7fa8.pdf)

Varón, E. (s.f.). Liderazgo educativo siglo XXI, definiciones y características. *Revista Seres & Saberes*, 21-24. Recuperado de <http://revistas.ut.edu.co/index.php/SyS/article/view/1807/1412>

Vega, H. (Julio-diciembre, 2013). Responsabilidad ambiental de la juventud costarricense: una posibilidad para garantizar el futuro. *Nuevo Humanismo*, 1(1), 97-110. Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/nuevohumanismo/article/view/5852/5883>

Vega, L. (2016). Metodología del programa de la escuela primaria (PEP) del bachillerato internacional y el aprendizaje significativo en el idioma inglés de los estudiantes del cuarto año de educación general básica del Colegio Ludoteca “padre Víctor Grados” del periodo lectivo 2014-2015. (Tesis de licenciatura). Universidad Central del Ecuador, Quito. Recuperada de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/12029/1/T-UCE-0010-178.pdf>

Vila, E. (2012). *La investigación-acción: un análisis desde la teoría de la educación*. España: Editorial Académica Española.

Vivas, Y. & Castillo, L. (diciembre, 2017). Gestión del directivo en la promoción de calidad

educativa: una visión desde los actores sociales. *Educare*, 21(3), 4-27. Recuperado de <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/42/42>

## Anexos

### Anexo 1: Edificio de la Facultad de Ciencias Sociales, UNA

#### Fachada



Fuente: (Chinchilla, 2019, párr. 2)

#### Interior del edificio



**Fuente:** (Facultad de Ciencias Sociales..., 2020)



**Fuente:** (Facultad de Ciencias Sociales..., 2020)

## Aulas



**Fuente:** (Facultad de Ciencias Sociales..., 2019)





**Fuente:** (Facultad de Ciencias Sociales..., 2019)

**Anexo 2: Matriz Programa Presupuestario Académico, Facultad de Ciencias Sociales,  
UNA**

Objetivo operativo	Meta operativa	Vinculación estratégica	Indicador de gestión o de resultados	Unidad de medida	Fecha de ejecución
1. Desarrollar una oferta académica orientada a las necesidades de la sociedad	1. Ejecutar 8 acciones académicas que promuevan la oferta de carreras en diferentes zonas del país	1.1.1	cantidad de acciones ejecutadas/cantidad de acciones programadas	Acciones académicas	Todo el año
	2. Realizar 30 actividades académicas que permitan la reflexión y el intercambio en temáticas de interés de la Facultad	1.1.3	cantidad de actividades académicas realizadas/Cantidad de actividades académicas programadas	Actividades académicas	Todo el año
	3. Realizar 7 actividades que permitan el trabajo articulado entre las áreas de la Facultad	1.1.4	cantidad de actividades realizadas/Cantidad de actividades programadas	Actividades para la articulación	Todo el año
	4. Gestionar 18 acciones que promuevan la actualización de algunos planes de estudio de la Facultad.	1.2.1	cantidad de acciones generadas / cantidad de acciones programadas	Acciones de gestión	Todo el año
	5. Incorporar herramientas tecnológicas en 14 cursos de carreras que ofrecen las unidades académicas de la Facultad.	1.2.2	cantidad de acciones generadas / cantidad de acciones programadas	Acciones de gestión	Todo el año
	6. Realizar 11 capacitaciones en el uso de herramientas tecnológicas que apoye el quehacer docente de las unidades académicas.	1.2.2	cantidad de capacitaciones ofrecidas/cantidad de capacitaciones programadas	Capacitaciones en herramientas tecnológicas	Todo el año
	7. Ejecutar 4 PPAA interdisciplinarios e interunidades académicas.	1.3.2	cantidad de PPAA interdisciplinarios e interunidades ejecutados/cantidad de PPAA interdisciplinarios e interunidades programados	PPAA interdisciplinarios e interunidades	Todo el año
	8. Ofrecer 10 planes de estudio acorde a las áreas de conocimiento de la Facultad.	1.3.3	Cantidad de planes de estudios de posgrado ofrecidos / Cantidad de planes de estudio programados	Planes de estudio de posgrado	Todo el año
	9. Ofrecer 19 cursos participativos o educación continua acordes a las áreas de conocimiento de la Facultad.	1.3.3	cantidad de cursos ofrecidos/cantidad de cursos programados	Cursos participativos o educación continua	Todo el año
	10. Graduar 133 estudiantes de las carreras de pregrado, grado y posgrado ofrecidas en la Facultad.	1.3.3	cantidad de estudiantes graduados/cantidad de estudiantes programados	estudiantes graduados	Todo el año

Decano: \_\_\_\_\_  
 Fecha: 02/07/2020 \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Sello de Unidad \_\_\_\_\_

Página 1 de 4



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**Sistema de Planificación - Presupuesto Institucional 2019**

Objetivo operativo	Meta operativa	Vinculación estratégica	Indicador de gestión o de resultados	Unidad de medida	Fecha de ejecución
1. Desarrollar una oferta académica orientada a las necesidades de la sociedad	1.1. Generar la propuesta de 1 carrera innovadora en el área de contaduría pública.	1.3.3	cantidad de propuestas de carrera generadas/cantidad de propuestas de carrera programadas	propuesta de carrera innovadora	Todo el año
	1.2. Generar 26 productos con perspectiva académica, que repondan a las necesidades de ciertos actores sociales de la sociedad herediana y nacional.	1.4.1	cantidad de productos generados/cantidad de productos programados	productos académicos	Todo el año
2. Promover procesos de internacionalización, producción académica y comunicación que fortalezcan la investigación en el ámbito nacional e internacional.	1. Generar 12 instrumentos de cooperación nacionales e internacionales.	2.1.1	cantidad de instrumentos de cooperación generados/cantidad de instrumentos de cooperación programados	instrumentos de cooperación	Todo el año
	2. Ejecutar 5 acciones que fomenten la internacionalización en la Facultad.	2.1.2	cantidad de instrumentos de cooperación generados/cantidad de instrumentos de cooperación programados	acciones de internacionalización	Todo el año
	3. Realizar 13 eventos académicos en las áreas de interés de la Facultad.	2.1.4	cantidad de eventos realizados/cantidad de eventos programados	eventos académicos	Todo el año
	4. Crear 1 instrumento de evaluación para los PPAA.	2.1.5	cantidad de instrumentos de evaluación de PPAA creados/cantidad de instrumentos de evaluación de PPAA programados.	instrumento de evaluación de PPAA	Todo el año
	5. Gestionar la indexación de 2 revistas de la Facultad.	2.2.1	cantidad de revistas indexadas/cantidad de revistas propuestas.	revistas indexadas	Todo el año
	6. Publicar 17 números de revistas de la Facultad.	2.2.2	cantidad de números de revistas publicadas/cantidad de números de revistas programadas	revistas publicadas	Todo el año
	7. Realizar 22 producciones de artículos, libros u otro tipo de publicaciones de la Facultad.	2.2.2	cantidad de producciones realizadas/cantidad de producciones programadas	producciones académicas	Todo el año

Decano: \_\_\_\_\_  
Fecha: 02/07/2020

Firma: \_\_\_\_\_

Sello de Unidad

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**Sistema de Planificación - Presupuesto Institucional 2019**

Objetivo operativo	Meta operativa	Vinculación estratégica	Indicador de gestión o de resultados	Unidad de medida	Fecha de ejecución
2. Promover procesos de internacionalización, producción académica y comunicación que fortalezcan la investigación en el ámbito nacional e internacional.	8. Promover 62 acciones de comunicación y divulgación del quehacer sustantivo de la Facultad.	2.2.3	cantidad de acciones de comunicación promovidas/cantidad de acciones programadas	acciones de comunicación y divulgación	Todo el año
	9. Generar 12 iniciativas académicas que favorezcan la articulación de la investigación en la Facultad.	2.3.1	cantidad de iniciativas académicas generadas/cantidad de iniciativas académicas programadas	iniciativas académicas	Todo el año
3. Desarrollar actividades que contribuyan en la formación integral del estudiantado.	1. Realizar 12 actividades co-curriculares que complementen la formación académica del estudiantado.	3.1.1	cantidad de actividades co-curriculares realizadas/cantidad de actividades co-curriculares programadas	actividades co-curriculares	Todo el año
	2. Realizar actividades de capacitación que promuevan el desarrollo de habilidades blandas en 832 estudiantes universitarios y de secundaria.	3.1.1	cantidad de actividades de capacitación estudiantes realizadas/cantidad de actividades de capacitación estudiantes programadas	estudiantes capacitados	Todo el año
	3. Incorporar 83 estudiantes en el quehacer de PPAA de las unidades académicas.	3.1.2	cantidad de estudiantes incorporados en PPAA/cantidad de estudiantes programados	estudiantes participan en PPAA	Todo el año
	4. Realizar 5 actividades que promuevan la participación de estudiantes en el quehacer académico de la Facultad.	3.1.2	cantidad de estudiantes incorporados en PPAA/cantidad de estudiantes programados	estudiantes participan en PPAA	Todo el año
4. Desarrollar una gestión con enfoque de mejora continua que promueva ambientes de trabajo y condiciones de infraestructura óptimos.	1. Ejecutar 12 procesos de autoevaluación con fines de acreditación y reacreditación de algunos planes de estudio de la Facultad.	4.1.2, 4.1.3	cantidad de procesos de autoevaluación ejecutados/cantidad de procesos de autoevaluación programados	procesos de autoevaluación	Todo el año
	2. Realizar 16 iniciativas de capacitación del personal académico y administrativo.	4.2.1	cantidad de iniciativas realizadas/cantidad de iniciativas programadas	iniciativas para capacitación	Todo el año

Decano:

Fecha: 02/07/2020

Firma:

Sello de Unidad

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**Sistema de Planificación - Presupuesto Institucional 2019**

Objetivo operativo	Meta operativa	Vinculación estratégica	Indicador de gestión o de resultados	Unidad de medida	Fecha de ejecución
4. Desarrollar una gestión con enfoque de mejora continua que promueva ambientes de trabajo y condiciones de infraestructura óptimos.	3. Promover 7 acciones de gestión ambiental en la Facultad.	4.2.3	cantidad de acciones de gestión ambiental ejecutadas/cantidad de acciones de gestión ambiental programadas	iniciativas para capacitación	Todo el año
	4. Gestionar 3 acciones para el mejoramiento de la infraestructura física de la Facultad.	4.3.1	cantidad de acciones gestionadas/cantidad de acciones programadas	acciones para el mejoramiento de la infraestructura	Todo el año
5. Promover ambientes y espacios de convivencia saludables que contribuyan con el sentido de identidad y pertenencia en los funcionarios.	1. Ejecutar 12 acciones de promoción de salud para funcionarios de la Facultad.	5.1.1	cantidad de acciones ejecutadas/cantidad de acciones programadas	acciones de promoción de la salud	Todo el año
	2. Realizar 7 actividades de integración y fortalecimiento de la identidad con la Facultad.	5.1.2	cantidad de actividades realizadas/cantidad de actividades programadas	actividades de integración	Todo el año
	3. Realizar 6 acciones que contribuya a la inducción de personal de nuevo ingreso.	5.2.2	cantidad de acciones realizadas/cantidad de acciones programadas	actividades de integración	Todo el año
	4. Realizar 1 conferencia sobre el FEES que estimule una reflexión sobre la autonomía universitaria.	5.2.3	cantidad de conferencias realizadas/cantidad de conferencias programadas	conferencia	Todo el año

Decano: \_\_\_\_\_

Fecha: 02/07/2020 \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Sello de Unidad



### Anexo 3: Encuesta aplicada en la elaboración del Marco Teórico y su análisis

Sección 1 de 6

## Encuesta

Curso: Administración y Gestión Educativa.

Después de la sección 1 Ir a la siguiente sección

Sección 2 de 6

## Instrucciones

La siguiente encuesta forma parte de una investigación realizada por estudiantes de la Maestría de Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo, de la Universidad Nacional (UNA).

Se abarcan temas relacionados con teorías administrativas, estilos de liderazgo y de cumplimiento de algunos ejes estratégicos del "Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021" de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA. lo cual servirá para analizar y construir una propuesta de gestión administrativa.

Para cada enunciado, sírvase marcar la respuesta más apropiada según su percepción.

Los datos suministrados se manejarán de forma anónima. Agradecemos mucho su participación.

Antes de iniciar, por favor déjenos saber si usted es: \*

- Estudiante
- Integrante del personal docente
- Integrante del personal administrativo
- Otra...

Después de la sección 2 Ir a la siguiente sección

## Sección 3 de 6

## I Parte:

A continuación se presentan diversos escenarios relacionados con algunas teorías administrativas. Su participación nos ayudará a identificar cuáles se emplean más y cuáles menos, escogiendo la respuesta que más se ajuste a la realidad según su percepción, en cada uno de los escenarios descritos.

¿Qué tan de acuerdo está al asociar las teorías administrativas descritas en cada uno de los siguientes escenarios con el trabajo realizado por la administración de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA?

Escenario 1: Se busca unificar los objetivos de la institución con los del personal; se trata de mejorar la eficiencia en todas las actividades; se incentiva la productividad del personal; se estandarizan formas de trabajo; existen diferencias claras entre las funciones de los cargos superiores en relación con los inferiores. \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Escenario 2: Se divide el trabajo para aumentar la eficiencia; hay autoritarismo; se disciplina al personal para cumplir las reglas; sólo existe una jefatura; las personas que trabajan por el mismo objetivo rinden cuentas a una sola persona; hay iniciativas; los intereses de la institución son más importantes que los del personal; la remuneración es justa; la jefatura delega autoridad; hay orden, equidad, estabilidad laboral y trabajo en equipo. \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



Escenario 3: Las tareas se suelen realizar según la costumbre (“como siempre se han hecho”); se \*  
recurre al aprendizaje de las experiencias pasadas para mejorar las siguientes; se implementan  
las buenas ideas y los métodos exitosos de otros lugares para perfeccionar procesos o  
actividades realizados en la Facultad de Ciencias Sociales.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Escenario 4: Se controla y vigila de cerca al personal cuando realiza las tareas; lo que interesa \*  
es la productividad; se restringen la opinión y las recompensas por el desempeño; se asume que  
el personal evita el trabajo y que se excusará si no cumple algún objetivo; el personal no tiene  
deseo de superación; se trabaja enfocando el cumplimiento de tareas.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Escenario 5: Se parte de que el personal tiene deseos de superarse, de actuar \*  
independientemente, de responder bien a las tareas encomendadas, es comprometido, tiene  
interés en aprender, en asumir responsabilidades y en resolver problemas; existen estímulos  
para lograr el crecimiento del personal y se le ofrece guía en sus labores.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



Escenario 6: Las decisiones y actividades se ajustan a las características del contexto; se trabaja \* de forma interdependiente; se realizan subprocesos dentro de otros procesos más grandes; no hay problema en tomar caminos distintos para obtener los mismos resultados; existe realimentación en las actividades realizadas; hay roles definidos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Después de la sección 3 Ir a la siguiente sección

#### Sección 4 de 6

## II Parte:

De manera similar, se presentan algunos estilos de liderazgo de los cuales se busca identificar los más utilizados por la administración de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA.

¿Qué tan de acuerdo está al asociar los estilos de liderazgo descritos en cada uno de los siguientes escenarios con el trabajo realizado por la administración de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA?

Escenario 1: Se da seguimiento y motivación al trabajo docente; se promueve el desarrollo y la \* formación docente; se genera un clima de trabajo cooperativo; la mayoría de los esfuerzos realizados se enfocan en el aprendizaje del estudiantado; el cuerpo docente cuenta con un ambiente participativo; la persona que lidera inspira y moviliza acciones en función de los aprendizajes.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Escenario 2: El personal desarrolla admiración, lealtad, adhesión y respeto hacia la persona que los lidera al punto de no tener problema en hacer más de lo esperado; hay confianza en el logro de metas; se construye una visión de futuro motivadora; la persona que lidera ofrece atención personalizada al personal; hay un ambiente de cambio constante y se pide con frecuencia el mayor esfuerzo del personal. \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Escenario 3: El liderazgo hace surgir las competencias y capacidades directivas del personal para obtener un liderazgo múltiple y adaptativo al entorno; las gestiones son ágiles; las innovaciones son frecuentes; sobresale la gestión por proyectos donde los equipos de trabajo son multifuncionales (hoy toman un proyecto y mañana toman otro distinto); hay empatía. \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



Escenario 4: Hay una relación horizontal entre el personal al desarrollar acciones ambientales; \*  
existe un intercambio de conocimientos, roles, saberes, experiencias, actitudes, valores,  
costumbres, con el fin de generar reflexiones, cuestionamientos, organización y acciones para  
transformar situaciones y/o lograr metas ambientales, así como el involucramiento de la  
ciudadanía.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



Después de la sección 4 Ir a la siguiente sección ▼

#### Sección 5 de 6

### III Parte:



Finalmente, en esta sección se busca conocer de forma general, el grado de avance que ha tenido la administración de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA en los objetivos de algunos ejes estratégicos del "Plan de Mediano Plazo Institucional 2017-2021", seleccionados según su pertinencia con esta investigación.

Eje estratégico: "Universidad pertinente, transformadora y sustentable". La Facultad de Ciencias \*  
Sociales está promoviendo la autonomía, basada en una visión histórica y holística del ser  
humano para contribuir a la transformación sustentable de sí misma y de la sociedad en general,  
comprometida preferentemente con los sectores socialmente vulnerables y en riesgo de  
exclusión educativa y social.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Eje estratégico: "Formación humanista del estudiantado". La Facultad de Ciencias Sociales está \* formando profesionales humanistas con capacidades de liderazgo, proactividad, sinergia y sentido de pertenencia de acuerdo con los valores (compromiso social, excelencia, equidad, participación democrática, respeto), principios (conocimiento transformador, humanismo, inclusión, probidad, responsabilidad ambiental, transparencia) y fines (desconcentración, diálogo de saberes, identidad y compromiso, regionalización, formación integral, interdisciplinariedad y pensamiento crítico) de la UNA, para que contribuyan con la transformación y sustentabilidad ecosocial.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Eje estratégico: "Convivencia universitaria sinérgica". La Facultad de Ciencias Sociales está \* promoviendo estilos de vida universitaria saludables y espacios de convivencia solidarios y justos, para alcanzar una cultura institucional de paz, sinérgica y democrática, en procura de los derechos humanos.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Después de la sección 5 [Ir a la siguiente sección](#) ▼

Sección 6 de 6

## Agradecemos mucho su participación × ⋮

Descripción (opcional)

Si desea hacer alguna observación o comentario, puede hacerlo aquí:

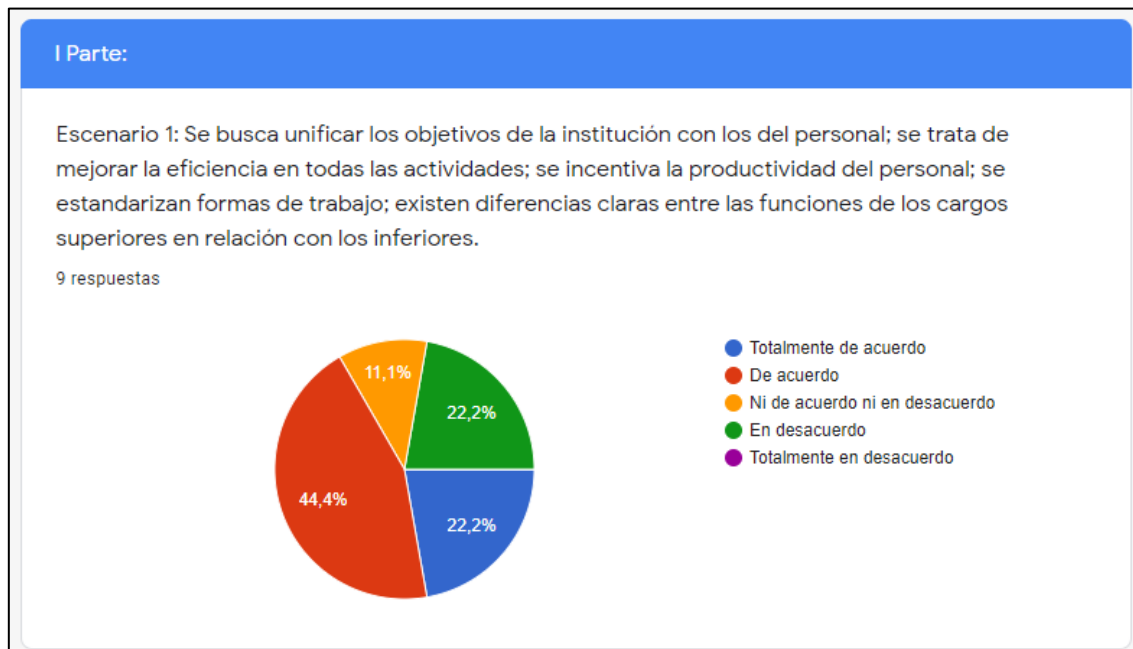
Texto de respuesta larga

---

- 
- 
- 
- 
- 
-

## Anexo 4: Resultados de la encuesta aplicada en la elaboración del Marco Teórico

### Administración científica



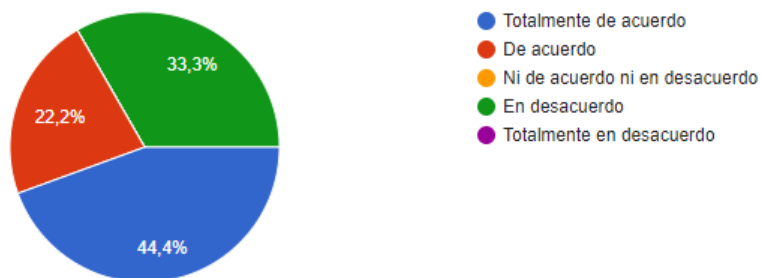
### Teoría clásica



### Teoría Neoclásica o Ecléctica

Escenario 3: Las tareas se suelen realizar según la costumbre (“como siempre se han hecho”); se recurre al aprendizaje de las experiencias pasadas para mejorar las siguientes; se implementan las buenas ideas y los métodos exitosos de otros lugares para perfeccionar procesos o actividades realizados en la Facultad de Ciencias Sociales.

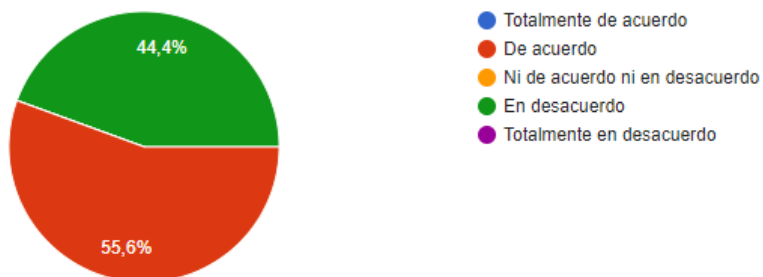
9 respuestas



### Teoría X

Escenario 4: Se controla y vigila de cerca al personal cuando realiza las tareas; lo que interesa es la productividad; se restringen la opinión y las recompensas por el desempeño; se asume que el personal evita el trabajo y que se excusará si no cumple algún objetivo; el personal no tiene deseo de superación; se trabaja enfocando el cumplimiento de tareas.

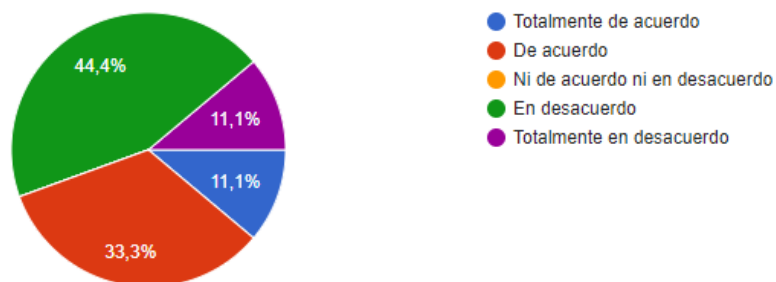
9 respuestas



## Teoría Y

Escenario 5: Se parte de que el personal tiene deseos de superarse, de actuar independientemente, de responder bien a las tareas encomendadas, es comprometido, tiene interés en aprender, en asumir responsabilidades y en resolver problemas; existen estímulos para lograr el crecimiento del personal y se le ofrece guía en sus labores.

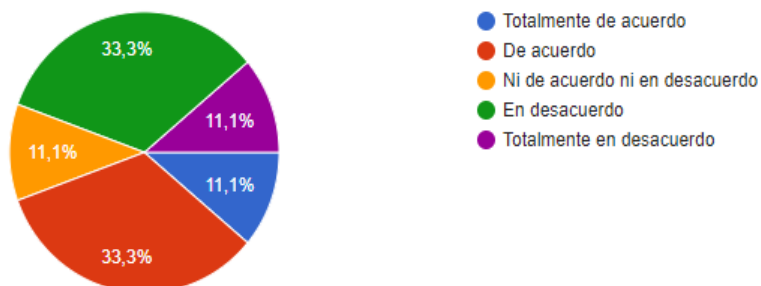
9 respuestas



## Teoría de sistemas

Escenario 6: Las decisiones y actividades se ajustan a las características del contexto; se trabaja de forma interdependiente; se realizan subprocesos dentro de otros procesos más grandes; no hay problema en tomar caminos distintos para obtener los mismos resultados; existe realimentación en las actividades realizadas; hay roles definidos.

9 respuestas



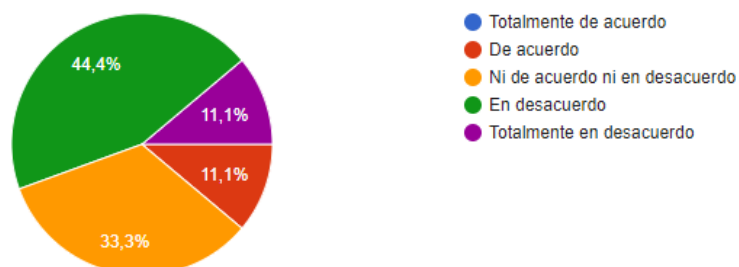


## Liderazgo pedagógico o educativo

### II Parte:

Escenario 1: Se da seguimiento y motivación al trabajo docente; se promueve el desarrollo y la formación docente; se genera un clima de trabajo cooperativo; la mayoría de los esfuerzos realizados se enfocan en el aprendizaje del estudiantado; el cuerpo docente cuenta con un ambiente participativo; la persona que lidera inspira y moviliza acciones en función de los aprendizajes.

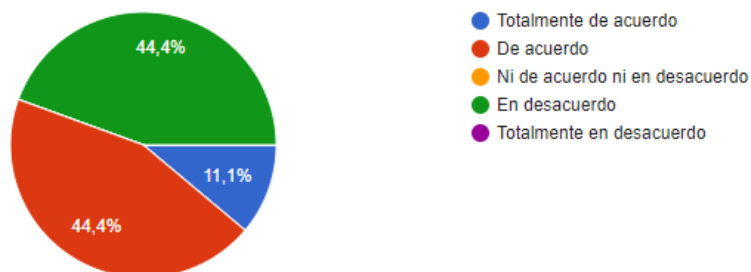
9 respuestas



## Liderazgo transformacional

Escenario 2: El personal desarrolla admiración, lealtad, adhesión y respeto hacia la persona que los lidera al punto de no tener problema en hacer más de lo esperado; hay confianza en el logro de metas; se construye una visión de futuro motivadora; la persona que lidera ofrece atención personalizada al personal; hay un ambiente de cambio constante y se pide con frecuencia el mayor esfuerzo del personal.

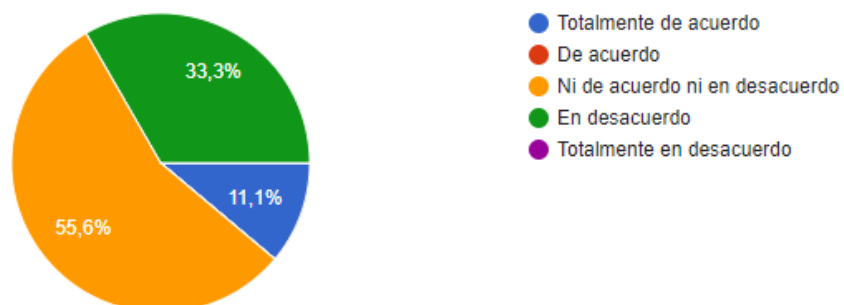
9 respuestas



### Liderazgo líquido

Escenario 3: El liderazgo hace surgir las competencias y capacidades directivas del personal para obtener un liderazgo múltiple y adaptativo al entorno; las gestiones son ágiles; las innovaciones son frecuentes; sobresale la gestión por proyectos donde los equipos de trabajo son multifuncionales (hoy toman un proyecto y mañana toman otro distinto); hay empatía.

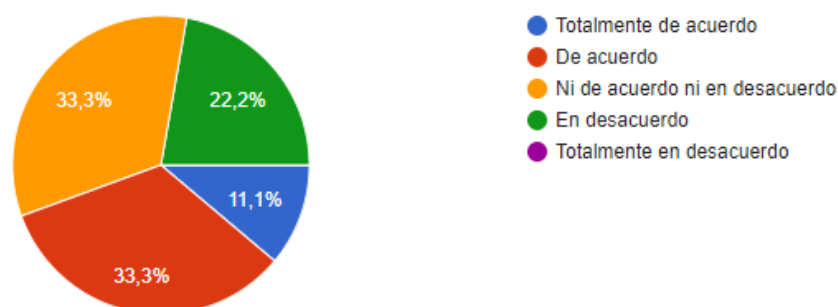
9 respuestas



### Liderazgo ambiental

Escenario 4: Hay una relación horizontal entre el personal al desarrollar acciones ambientales; existe un intercambio de conocimientos, roles, saberes, experiencias, actitudes, valores, costumbres, con el fin de generar reflexiones, cuestionamientos, organización y acciones para transformar situaciones y/o lograr metas ambientales, así como el involucramiento de la ciudadanía.

9 respuestas

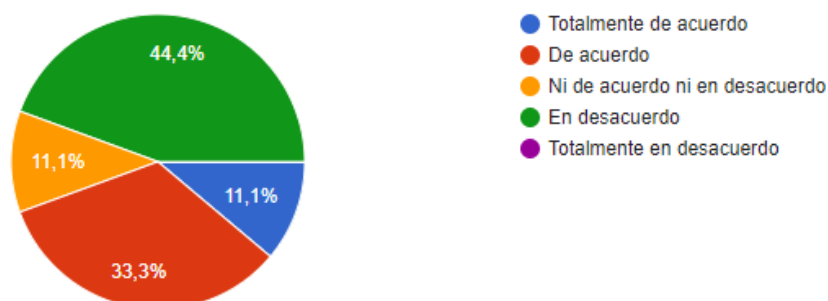


### Eje estratégico universidad pertinente, transformadora y sustentable

#### III Parte:

Eje estratégico: "Universidad pertinente, transformadora y sustentable". La Facultad de Ciencias Sociales está promoviendo la autonomía, basada en una visión histórica y holística del ser humano para contribuir a la transformación sustentable de sí misma y de la sociedad en general, comprometida preferentemente con los sectores socialmente vulnerables y en riesgo de exclusión educativa y social.

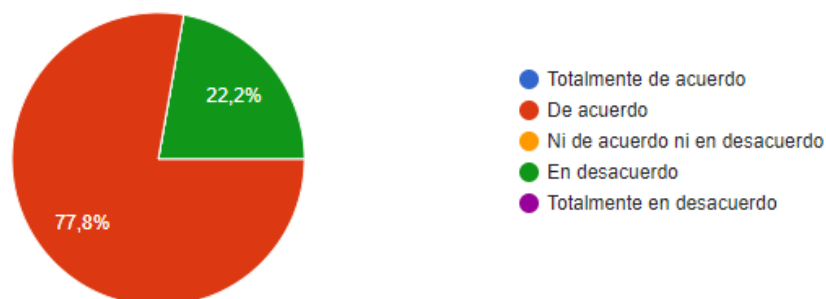
9 respuestas



### Eje estratégico formación humanista del estudiantado

Eje estratégico: "Formación humanista del estudiantado". La Facultad de Ciencias Sociales está formando profesionales humanistas con capacidades de liderazgo, proactividad, sinergia y sentido de pertenencia de acuerdo con los valores (compromiso social, excelencia, equidad, participación democrática, respeto), principios (conocimiento transformador, humanismo, inclusión, probidad, responsabilidad ambiental, transparencia) y fines (desconcentración, diálogo de saberes, identidad y compromiso, regionalización, formación integral, interdisciplinariedad y pensamiento crítico) de la UNA, para que contribuyan con la transformación y sustentabilidad ecosocial.

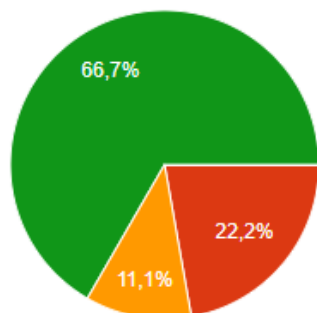
9 respuestas



### Eje estratégico convivencia universitaria sinérgica

Eje estratégico: "Convivencia universitaria sinérgica". La Facultad de Ciencias Sociales está promoviendo estilos de vida universitaria saludables y espacios de convivencia solidarios y justos, para alcanzar una cultura institucional de paz, sinérgica y democrática, en procura de los derechos humanos.

9 respuestas



- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

## Anexo 5: Reunión con docentes, herramienta Padlet

Resuestas Formulario: Transversalización ambiental

3) ¿Cómo aplica el liderazgo en sus clases?

- Ofreciendo calidad académica y promoviendo el interés hacia la materia.
- Actuando con valores y virtudes como mejor forma de vivir, con libertad.
- Con comunicación, colaboración, trabajo en equipo, valores, etc.
- Fomento de confianza, diálogo, con buenas explicaciones sobre los temas.
- Da información previa a la clase, se da instrucciones en las diélicas, se da la palabra al estudiantado, análisis de casos para facilitar la participación.
- Planeando creativamente, estudiando el tema a desarrollar, comunicando asertivamente.
- Da ejemplo, ejercitando competencias actuales, la participación y la creatividad.
- Respeto del pensamiento crítico y reflexivo, participar en actividades lúdicas de autonomía y libre expresión.
- Facilitando los procesos de aprendizaje.
- Guía, orientación, trabajo en equipo, comunicación y escucha. Conciencia del aporte educativo: sano, productivo, competitivo y en todo ámbito de una sociedad.

4) ¿Que tan importante es emplear el liderazgo en la práctica pedagógica universitaria?

Muy importante (anónimo)

10. ¿De qué otra forma la UNA puede cumplir con el "principio de responsabilidad ambiental" a nivel curricular?

- La UNA debe incluir temas ambientales.
- Debe ser incluido transversalmente en la mayoría o en todos los cursos.
- Incluirlo en su currículo.
- Fomentando ahorro de electricidad, agua, papel, el reciclaje, etc.
- Dando capacitaciones para ampliar el conocimiento de instrumentos que se pueden emprender.
- En la malla curricular de las carreras.
- Dando talleres, asignando porcentaje al desarrollo de estos temas en los cursos.
- Participación activa del estudiantado con compromisos, responsablemente en proyectos de desarrollo sostenible.
- Incorporando en preguntas curriculares.
- Promover la innovación. Favorecer la conciencia ambiental en el uso de los recursos en alumnos y docentes para promoverlo en su comunidad.

5) ¿Por qué es importante el liderazgo en la práctica pedagógica?

- Llevar al estudiantado hacia una meta de aprendizaje, dar una oferta interesante, asumir responsabilidad.
- Dejar huella, fomentar el respeto, responsabilidad, honestidad, orden, etc.
- Su carencia frustra, mejor reflexión, participación crítica y creatividad en procesos.
- El liderazgo favorece el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Promueve un clima de respeto y orden en el desarrollo de la aprendizaje.
- La formación profesional requiere competencias y capacidades altas para su inserción en el mercado laboral.
- Permite el logro satisfactorio de los objetivos.
- Formación para responder a situaciones personales y laborales. Desarrollo de habilidades para la vida (proactividad, el pensamiento crítico, la autogestión del conocimiento, etc.)
- Depende de la interpretación del liderazgo pero es necesario para acompañar al estudiante.
- Por el objetivo principal del liderazgo educativo: mejora la calidad de la educación.

6) Principales características de una persona docente para ejercer un liderazgo para cumplir con el principio de responsabilidad ambiental en sus clases?

- Consumo responsable, conciencia ambiental, cuidado del entorno inmediato.
- Ser auténtico, congruente entre el ser y quehacer; empatía con el estudiantado para generar cambios positivos.
- Trabajo en equipo, conseguir metas con aprendizaje colaborativo. Ser positivo y perseverante.
- Capacidad de diálogo y escucha. Fomentar la confianza, la innovación. Ser paciente y analítico.
- Ordenado; utilización adecuada del espacio y de instrumentos visuales y auditivos. Evitar el uso del papel con los espacios del aula virtual.
- Amigable con el ambiente. Relacionar temas de investigación con la responsabilidad de cuidar el entorno. Ser proactivo (participar en comités) y dar el ejemplo.
- Responsable. Crítico. Incorporarlo como eje transversal.
- Incentivar la tecnología para evitar el uso de impresoras, etc. Incentivar la disciplina del reciclaje. Credibilidad en acciones concretas. Demostrar compromiso. Cuidar conciencia en racionalizar recursos (agua, electricidad, combustible) a través de la reflexión.
- Buena comunicación con estudiantes. Manejar herramientas pedagógicas. Sensibilidad hacia el tema y dominio de los temas que propone.
- El liderazgo motiva, desarrollo armonioso de la clase pues cuenta con guía y dirección. Aprendizaje eficiente participando en clases. Generando empatía en las relaciones dentro del contexto educativo.

7) ¿Cómo logra transversalizar los temas ambientales en su práctica docente? (de 1 a 3 ejemplos)

- Usando materiales que inviten al consumo responsable.
- Colaborar con el ambiente es un deber desde cualquier lugar. Importancia de cuidar los recursos.
- Conciencia crítica, Responsabilidad, Sostenibilidad.
- Contenidos sobre temas ambientales.
- No usando papel. Desarrollando la cultura del reciclaje. Solofarbi-higiene, ornato, uso adecuado de agua y electricidad. Dar temas sobre responsabilidad ambiental empresarial y ciudadana.
- En investigaciones y reflexiones diarias, en trabajo colaborativo.
- Asociándolo con temas en estudio (importancia del ambiente por medio de la digitalización).
- Creando conciencia con motivaciones, actividades lúdicas. Promover la tecnología en el desarrollo de las actividades educativas.
- Con lecturas o discusiones de clase que toquen el tema.
- La educación ambiental debe estar en todos los niveles de las carreras. Motivar el desarrollo de competencias. Promoviendo la sustentabilidad de entornos.

8) ¿La UNA debería de dar una directriz para transversalizar temas ambientales en todos los cursos?

1. Debe sume el liderazgo comunitario para cuidar el ambiente comunal.

2. Tema obligatorio, no se puede confiar en que el personal docente lo impulse.

3. Para responder a un propósito central, mejorar condiciones de vida.

4. Para que todos los docentes trabajen de forma parecida (estandarizado).

5. Conciencia de funcionarios apoyado por el compromiso institucional.

6. Profesional integral, un tema de todos.

7. Para que sea una responsabilidad colectiva y no de pocos.

8. Llevar esfuerzos, formar ciudadanos conscientes, agentes de cambio.

9. Un tema prioritario.

10. Educación ambiental permanente para el buen uso de recursos.

padlet

Dos últimas preguntas: Transversalización ambiental

Comparta de 1 a 3 acciones que debe emprender la Escuela de Secretariado Profesional para lograr la transversalización de temas ambientales en los programas de sus cursos

- Relacionar las investigaciones con temas ambientales
- Aprovechar la coyuntura de rediseño curricular para ingresar temas ambientales en los cursos
- Incentivar la política de cero papel en los programas de cursos, evitando gasto de papel
- Incluir lineamientos sobre la inclusión de temas ambientales en el currículo
- Organizar charlas ambientales
- Realizar afiches sobre temas ambientales para hacer conciencia en el estudiantado y en el personal docente.

Comparta de 1 a 3 acciones que debe emprender el cuerpo docente para lograr la transversalización de temas ambientales en los programas de curso

- El cuerpo docente puede incorporar artículos de casos con temas ambientales
- Dar el ejemplo en el tema.
- Cubrir el tema al utilizar la energía empleada en el laboratorio.

Tomado de elaboración propia, 2021

## Anexo 6

## Proceso: “Creciendo como tallo”

## Conversatorio: “Sinergia ambiental”

Objetivo Específico	Contenidos	Estrategia	Actividades específicas	Herramientas recomendadas	Evaluación específica	Cronograma
Integrar elementos teóricos y prácticos acerca del tema de responsabilidad ambiental en los programas de curso para el reforzamiento del principio de responsabilidad ambiental en la gestión educativa.	Definir el concepto del principio de responsabilidad ambiental. Identificar las características del principio de responsabilidad ambiental. Explicar la importancia del principio de la responsabilidad ambiental.	Conversatorio participativo acerca del principio de responsabilidad ambiental que incluye: Spot verde Elevator pitch Charla y ejemplos de actividades. Trabajo en grupos. Relato digital inclusivo. Reflexión final.	Solicitud de permiso para realizar el taller. Invitar al cuerpo docente y al experto al Conversatorio participativo. Rompehielos: Presentación del spot verde y elevator pitch Charla acerca de ejes transversales y principio de responsabilidad ambiental en el contenido de los programas de curso. Trabajo individual (revisión personal de su programa de curso para confirmar si integró la responsabilidad ambiental de la UNA en el mismo.) Trabajo grupal (intercambio de opiniones y experiencias entre los participantes acerca de	Equipo tecnológico, equipo audiovisual, Herramientas digitales, presentación, experto, plataforma digital de video llamadas.	Incorporación del principio de la responsabilidad ambiental en el programa de curso de cada participante. Actividades de responsabilidad ambiental que los docentes propongan llevar a cabo.	Ejemplo: 8-8:15am Inscripción y acomodo. 8:15-8:30am Bienvenida. 8:30- 9:30am: charla. 9:30-10am: refrigerio. 10:00- 10:30am Trabajo individual 10:30- 11:30am Trabajo grupal 11:30- 12:30am Plenaria. 12:30pm Despedida.

			lo descubierto en sus programas de curso.)  Plenaria (Exposición de los resultados obtenidos en cada grupo acerca de la temática mencionada).			
--	--	--	---	--	--	--

## Anexo 7

## Proceso: “Hojas protectoras”

## Conversatorio: “Nutriendo el follaje”

Objetivo Específico	Contenidos	Estrategia	Actividades específicas	Herramientas recomendadas	Evaluación específica	Cronograma
Aplicar estilos de liderazgo pertinentes para favorecer la puesta en práctica del principio de responsabilidad ambiental en los programas de curso.	Conceptos, características e importancia de los estilos de liderazgo pedagógico (o educativo) y ambiental en el contexto actual.	<p>Conversatorio participativo acerca de estilos de liderazgo, que incluye:</p> <p>Charla (actitudes.)</p> <p>Exposición de experiencias docentes.</p> <p>Trabajo en grupos.</p> <p>Reflexión final.</p>	<p>Solicitud de permiso para realizar el taller.</p> <p>Invitar al cuerpo docente al taller.</p> <p>Actividad de presentación.</p> <p>Charla para cubrir los contenidos y trabajo individual.</p> <p>Trabajo grupal.</p> <p>Plenaria.</p> <p>Despedida.</p>	<p>Equipo tecnológico, equipo audiovisual, Herramientas digitales, presentación, experto, plataforma digital de video llamadas.</p>	<p>Se implementará una evaluación formativa del cuerpo docente después de realizar la práctica guiada.</p>	<p>Ejemplo:</p> <p>8-8:15am Inscripción y acomodo.</p> <p>8:15-8:30am Bienvenida y actividad introductoria.</p> <p>8:30 - 9:30am: Charla y trabajo individual</p> <p>9:30-10am: Refrigerio.</p> <p>10:00-11:00am Trabajo grupal</p> <p>11:00-12:00md Plenaria.</p> <p>12:30pm Despedida.</p>

Tomado de elaboración propia, 2021





# TU HUELLA POSITIVA

Presentado por:

*Carlos Araya Valverde*

*Óscar Andrés Lasso Bolaños*

Julio, 2021

## Tabla de Contenidos

### ÍNDICE DE FIGURAS

### ÍNDICE DE TABLAS

Proyecto: Tu Ecohuella positiva	1
Logo	1
Slogan	1
Etapas de diseño curricular	4
Eje de emprendimiento e innovación	9
Ejes de ética y legislación	16
CAPÍTULO V	
VALIDACIÓN	205
Gestión de integración del proyecto	205
Gestión del alcance del proyecto	210
Gestión del tiempo del proyecto	216
Gestión de las adquisiciones del proyecto	218
Gestión del costo del proyecto	218
Gestión de la calidad del proyecto	220
Gestión de los recursos humanos del proyecto	222
Gestión de las comunicaciones del proyecto	228
Gestión de los riesgos del proyecto	231
Gestión de los interesados del proyecto	233
Gestión de cierre del proyecto	234
Elaboración de la propuesta	234
Elaboración de la estrategia de validación	235
Estrategia de campo completa	236
Sistematización de resultados de la estrategia de validación	237
Referencias Bibliográficas	239
Anexos	242
Anexo 1 Tu Ecohuella Positiva	242

## Índice de figuras

Figura 1 Logo del Proyecto Ecohuella positiva.	1
Figura 2 Propuestas de sello verde.	14
Figura 3 Destino específico en Educación 2014 -2020	24



## Índice de tablas

Tabla 1 Gestión de integración del proyecto	205
Tabla 2 Gestión del alcance del proyecto	210
Tabla 3 Gestión del tiempo del proyecto	216
Tabla 4 Gestión del costo del proyecto	218
Tabla 5 Gestión de la calidad	220
Tabla 6 Gestión de los recursos humanos del proyecto	223
Tabla 7 Gestión de las comunicaciones del proyecto	228
Tabla 8 Gestión de los riesgos del proyecto	231



## Proyecto: **TUECOHUELLOPOSITIVO**

El proyecto ofrecido se denomina “Tu ecohuella positiva”, cuenta con un logo y un slogan propio para favorecer el proceso de divulgación y está conformado por diferentes fases, tal y como se muestra a continuación.

### Logo



Figura 1 Logo del Proyecto Ecohuella positiva. Tomado de Elaboración propia, 2021.

### Slogan

**TUECOHUELLOPOSITIVO**

Al iniciar el abordaje de la explicación del proyecto, conviene referirse a la definición del término. Al respecto, se puede entender que “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos”. (PMBOK, 2013, p. 2) El proyecto está dirigido por un proceso que implica “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (PMBOK, 2013, p. 4) en donde intervienen cinco grandes grupos de procesos, a saber:

- Inicio,
- Planificación,
- Ejecución,



- Monitoreo y Control y
- Cierre. (PMBOK, 2013, p. 4)

El presente trabajo es un proyecto porque pretende generar esfuerzos temporales con una duración específica de siete meses aproximadamente, iniciando en enero del 2021 y terminando en julio del mismo año. Además, tiene un resultado duradero, un impacto social, económico y ambiental y finalmente, involucra a varios actores. Para efectos de posicionar el proyecto ante los diversos actores involucrados, se ha encontrado un slogan para el proyecto que reza “Tu ecohuella positiva”. Lo anterior significa una invitación a los participantes del proyecto a generar acciones pedagógicas a través de la transversalización del principio de responsabilidad ambiental en el currículo de los cursos que imparte el cuerpo docente de la carrera de Administración de Oficinas, lo cual genera una ecohuella positiva en todas las personas que se relacionan con este proyecto.

Lo anterior contribuye al establecimiento de un perfil docente que se caracterice por ser sensible a la necesidad ambiental, responsable y comprometido con el medio ambiente, que implemente el principio de responsabilidad ambiental dentro del aula y que influya positivamente en el estudiantado en la ejecución de acciones en pro del ambiente, cumpliendo así con la misión de la UNA mediante su acción sustantiva en lo tocante a la sustentabilidad ecosocial, lo cual también está en concordancia con su visión, al mencionar que “su acción sustantiva propiciará un desarrollo humano sustentable, integral e incluyente” (Misión y Visión, 2020, párr. 3-4)

El perfil de asesores del proyecto se compone de dos gestores educativos, estudiantes de maestría, especializados en liderazgo. Desarrollan el liderazgo ambiental de docentes universitarios a través de una gestión educativa para incrementar su influencia ambiental positiva en el estudiantado. Los asesores son pioneros en generar investigación que logre la transversalización ambiental curricular en la Universidad Nacional y cuentan con más de 10 años de experiencia en gestión educativa y ambiental.

El perfil Comisión ambiental está compuesto actualmente por dos personas: una docente y otra administrativa, ambas cuentan con más de tres años de experiencia ambiental universitaria.

Así mismo, el proyecto cuenta con un logo que consiste en una huella digital de color negro del dedo pulgar de la mano con un árbol verde en el centro. El color negro de la huella



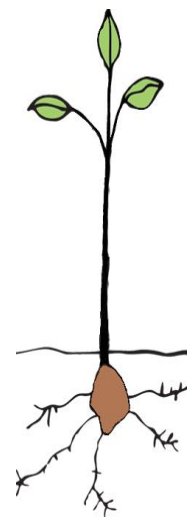
digital significa el suelo y lo blanco la luz, ambos proveen energía necesaria para que este proyecto, que es como una planta, pueda germinar. Lo anterior explica la razón de comparar el orden de los procesos del proyecto con la germinación de una planta, al inicio se siembra una semilla, con tierra, luz y cuidado después nace una raíz, que permite la aparición del tallo por donde pasan los nutrientes y ayuda a la formación y manutención de hojas verdes protectoras que al final ayudan a cuidar un buen fruto.

Metafóricamente, al principio se siembra una semilla, de ahí el nombre de la primera etapa cuyo nombre es “sembrando semillas”, lo cual representa el proceso de inicio mencionado anteriormente. Seguidamente, así como el proceso natural de siembra continua con la aparición de las raíces en la semilla plantada, la segunda etapa del proyecto se denomina “echando raíces”, caracterizada por los procesos de planificación del proyecto, los cuales se sujetan a cambios según lo requiera la población docente. Luego, la planta se va fortaleciendo e inicia su crecimiento vertical y en el proyecto, a este proceso se le denomina “crecimiento como tallo”, en el cual se lleva a la ejecución todo lo planeado anteriormente. Así, con un tallo fortalecido y con la proliferación de la ramificación, lo que prosigue es la abundancia del follaje, razón por la cual, la siguiente etapa del proyecto se llama “hojas protectoras”, en donde se enfatiza el monitoreo y el control de las actividades ejecutadas en la etapa anterior. Este proceso es particularmente importante si se desea obtener los resultados esperados ya que permite implementar cambios o los ajustes requeridos. De tal forma, el último eslabón del proceso natural de la planta es la aparición de frutos, razón por la cual el nombre de la última etapa se denomina “obtención del fruto”, en donde se da el cierre formal al proyecto dado que los objetivos estarían cumplidos y en esta etapa, el proyecto ha generado los frutos esperados.

Lo anterior simboliza la germinación de la esperanza de las acciones que se están emprendiendo para contrarrestar los daños causados al entorno.

El elemento del árbol dentro de la huella digital, habla acerca de su proceso de germinación y crecimiento de lo que fue una planta. Esto simboliza el proceso de implementación del proyecto Tu Ecohuella Positiva, el cual está ligado directamente al logo.

Además, las líneas onduladas de la huella también simbolizan el eco que forma los efectos e impactos sistémicos en los diversos entornos cuando el ser humano genera acciones ambientalmente positivas como lo es la puesta en práctica de este proyecto. Adicionalmente, el libro abierto en la parte inferior de la huella representa la inclusión del principio de



responsabilidad ambiental en el currículo de la Universidad Nacional, el cual contribuye al bienestar ambiental, social y económico de la población en general.

El impacto social del proyecto se construye sistémicamente con el impacto económico y ambiental que genera ya que se cimientan con los aportes del cuerpo docente en el estudiantado, al incluir actividades pedagógicas de corte ambiental en sus lecciones, lo cual se espera que genere una sensibilización en la población estudiantil hacia los temas ambientales y consecuentemente, un ahorro económico en la utilización de recursos que conlleva cambios que involucran a diversos actores sociales, tales como docentes, estudiantes, actores comunitarios y profesionales, derivando a su vez en transformaciones culturales.

El proyecto propuesto en esta investigación cuenta con tres etapas curriculares, la primera corresponde al diseño, la segunda tiene que ver con la implementación y la tercera, con la evaluación. Cada una de estas etapas cuenta con algunas fases, explicadas a continuación.

### **Etapa de diseño curricular**

Como todo proyecto, hay personas que están interesadas en plantar objetivos que es como sembrar semillas, lo que le da el inicio a ese propósito. Los orígenes de la realización de este proyecto están asociados con el proceso denominado “*Sembrando semillas*” (**proceso de inicio**), el cual consta de cuatro aspectos que simbolizan las semillas del proyecto, cuyo desarrollo se dio en forma consecutiva y no de manera simultánea, los cuales se comparten a continuación:





### **Inquietud compartida entre asesores**

Originada en una conversación en la que se identifica la carencia del abordaje de temas ambientales como una característica común en los diferentes cursos que componen las carreras matriculadas en la Universidad Nacional (UNA) por parte de ambos asesores, incluyendo el posgrado en el que ambos se encuentran a punto de finalizar.

### **Escogencia de una carrera universitaria y revisión de la incorporación del principio de responsabilidad ambiental en la documentación pertinente**

Se escoge la carrera de administración de oficinas ya que forma parte de la Escuela de Secretariado Profesional, la cual mantiene activa una Comisión Ambiental con una experiencia considerable. Lo anterior permite desarrollar el área social, con ayuda desde dentro de la Escuela de Secretariado Profesional.

Una vez seleccionada la carrera a analizar, se procede a realizar una investigación documental, tomando en cuenta los programas de curso, perfil del estudiantado y el plan de estudios ya que los mismos constituyen los documentos oficiales que pueden demostrar la transversalización de principios universitarios, en este caso, del principio de responsabilidad ambiental.

### **Reunión con la Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional para exponer el proyecto y solicitar su liderazgo**

A través de la reunión, se logró tener acceso a los programas de curso de la carrera de Administración de Oficinas para analizar si incluían el principio de responsabilidad ambiental. Gracias a esa revisión, se logró confirmar la ausencia total del principio mencionado en dichos documentos, a excepción de algunos pocos programas de curso de la carrera de Administración de Oficinas. Dichos resultados y otros se comparten con la Comisión Ambiental, se efectúa una encuesta y el grupo focal con el cuerpo docente.

### **Grupo focal con el cuerpo docente para presentar los resultados de la encuesta y conversatorio**

Se realiza una reunión virtual con el cuerpo docente para mostrar los resultados de la encuesta, la cual permite diagnosticar el grado de aplicación de la transversalidad del principio de responsabilidad ambiental en sus clases y en el currículo de la Escuela a la que representan. Además, se utiliza el espacio para generar un análisis entre todas las personas participantes



sobre el tema por medio de herramientas digitales, permitiendo afianzar aún más los resultados obtenidos de la encuesta y conocer un poco más las personas integrantes del grupo meta del proyecto.

Después del proceso inicial de siembra de las semillas, al mantener una vigilancia en lo plantado, el proceso natural continua con la aparición de las raíces, razón por la cual la siguiente etapa se denomina “*echando raíces*” (**proceso de planificación**), el cual se compone por “aquellos procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos”. (PMBOK, 2013, p. 55)

Este proceso “*echando raíces*” resulta de suma importancia no solo para la realización de los pasos posteriores sino también para estructurar adecuadamente el andamiaje de todo el proyecto y en este caso, está constituido por las siguientes actividades:

1. **Reunión de “ecoasesores”**: se realiza una reunión entre los asesores del proyecto para elegir el modo de interactuar, los pasos a seguir y las herramientas a utilizar con la Comisión Ambiental y el grupo meta del proyecto.

2. **Reunión de planificación con la Comisión Ambiental**: se lleva a cabo para establecer los roles y actividades que tiene los asesores del proyecto, la Comisión Ambiental y el grupo meta que deben ejercer a lo largo del proyecto (fechas, horas, medios, asignación de responsabilidades, entre otros).

### Área de implementación curricular

Una vez que la planta desarrolla raíces fuertes, estas permiten alimentar el tallo dándole sostén para su crecimiento y desarrollo, así como los siguientes procesos de follaje y aparición de los primeros frutos.

De las actividades planificadas, el proyecto avanza hacia el proceso denominado “*crecimiento como tallo*” (**proceso de ejecución**), lo cual “implica coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto”. (PMBOK, 2013, p. 56) El proceso “*crecimiento como tallo*” pone en práctica los mecanismos y los instrumentos que se requieren para apuntar hacia el logro de los objetivos planteados. Dichas actividades se presentan y detallan a continuación:



1. **Conversatorio general “Sinergia ambiental”**: la Comisión Ambiental procede a convocar al grupo meta de docentes para participar en el conversatorio mencionado con el fin de sensibilizar y concientizar sobre la importancia de la conservación del ambiente, así como la responsabilidad que se tiene de transversalizar adecuadamente el principio de responsabilidad ambiental en los cursos universitarios.

Para lograr lo anterior, se recurrirá primeramente a presentar un “**spot verde**” denominado “**Tortuga Lora**”; un “elevator pitch” preparado por los asesores para presentarse al grupo meta; seguidamente se estará realizando una actividad “**principios vs principio**”, donde se pretende mostrar la importancia del principio de responsabilidad ambiental a partir de un intercambio de principios personales de cada integrante del grupo meta; luego se lleva a cabo la actividad “**legado positivo**” en donde se intercambian ideas para implementar el principio de responsabilidad ambiental en actividades docentes.

El acompañamiento correcto en el proceso de crecimiento de la planta, permite un desarrollo apropiado que ha venido desde la siembra de la semilla para llegar a la aparición del follaje, el cual ayuda a la planta a darle mayor vitalidad y cuerpo, facilitando el avance hacia su desarrollo máximo.

La aparición de la etapa “**hojas protectoras**” (**proceso de monitoreo y control**) “está compuesto por aquellos procesos requeridos para rastrear, analizar y dirigir el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes”. (PMBOK, 2013, p. 57) En este caso, constituye un mecanismo para asegurar la implementación del principio de responsabilidad ambiental en las clases del cuerpo docente y la posibilidad de escoger las actividades más provechosas mediante la realización de una actividad denominada “convivio de experiencias”, la cual tiene por finalidad evaluar las actividades realizadas para determinar el cumplimiento de los objetivos del proyecto y a su vez, compartirlas al resto del cuerpo docente de la universidad, mediante la creación de un producto para que pueda ser replicado en diferentes lecciones, o bien, tomar ideas de estos recursos y construir sus propias dinámicas o propuestas.

### Área de evaluación curricular

La planta llega a su plenitud al dar sus primeros frutos y conforme pasan las cosechas, la planta se torna más fuerte y mejora la calidad de sus frutos. De forma análoga, cuando el proyecto llega a este punto, culmina con la etapa conocida como “**obtención del fruto**” (**proceso**



**de cierre del proyecto**), en la que se puede indicar que este proceso “está compuesto por aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto, una fase del mismo u otras obligaciones contractuales” (PMBOK, 2013, p. 57). Particularmente, este proyecto cierra con un agradecimiento especial y un reconocimiento a la Comisión Ambiental, así como al cuerpo docente que participó activamente en esta iniciativa con la actividad denominada “corte de listón”, en el que participa la Vicerrectoría de Docencia, UNA Campus Sostenible y la Dirección de la Escuela de Secretariado Profesional.

Las relaciones entre la dirección de portafolios, programas, proyectos y la dirección corporativa de proyectos, tienen en común que la dirección de portafolios, la dirección de programas y la dirección de proyectos “se alinean o son impulsadas por las estrategias organizacionales”. (PMBOK, 2013, p. 7)

El presente es un proyecto único, el cual no pertenece a alguna dirección de portafolio pero se alinea a las estrategias de la Escuela de Secretariado Profesional impulsadas por el principio de responsabilidad ambiental. De forma similar, el proyecto tampoco exige la dirección de programas por las razones anteriormente señaladas y en cuanto a la dirección corporativa de proyectos, la institución donde se realiza el proyecto no presenta dicha figura.

En cuanto a la dirección del proyecto, se han desarrollado planes para implementarlo de forma tal que logre el cumplimiento de los objetivos trazados con el fin de incrementar la transversalidad del principio de responsabilidad ambiental en la labor del personal docente y administrativo de la Universidad Nacional, los cuales se detallan más adelante, en el acta constitutiva del proyecto.

La gestión de las operaciones del proyecto efectuada por el equipo de supervisores, encamina las acciones hacia el logro de objetivos estratégicos organizacionales, tales como: la promoción de una visión holística del ser humano para contribuir a su transformación sustentable; la formación de profesionales humanistas con capacidades de liderazgo, proactividad, sinergia y sentido de pertenencia de acuerdo con los valores, principios y fines de la Universidad Nacional para que contribuyan con la transformación y sustentabilidad ecosocial; la promoción de estilos de vida saludables, entre otros (Objetivos Estratégicos, 2016, párr. 1, 3, 5).

El valor del negocio del proyecto se define como “el valor del negocio en su totalidad,



como la suma total de sus elementos tangibles e intangibles” (PMBOK, 2013, p. 15). Dichos elementos están conformados por la participación del personal docente y administrativo, así como la incorporación del principio de responsabilidad ambiental en los programas de curso en el primer caso, y aspectos como el interés por participar y colaborar, el compromiso y el grado de responsabilidad ambiental asumido en el segundo.

La dirección del proyecto es la “asignada por la organización ejecutante para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto” (PMBOK, 2013, p. 16). En este caso, dicho rol lo ejerce la Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional, quienes están conscientes de la importancia de transversalizar el principio de responsabilidad ambiental en sus labores profesionales y a la vez, se encuentran sensibilizados en la temática para que trascienda a sus acciones cotidianas.

Cabe destacar que las diversas etapas de este proyecto, están fundamentadas en la Guía del PMBOK®,

La cual constituye el estándar para dirigir la mayoría de los proyectos. . . Este estándar se limita a los proyectos individuales y a los procesos de la dirección de proyectos reconocidos a nivel general como buenas prácticas” (PMBOK, 2013, p. 18).

La cultura, estilo y estructura de una organización influyen en la forma en que se llevan a cabo sus proyectos. También pueden influir en el proyecto el nivel de madurez de la dirección de proyectos de la organización y sus sistemas de dirección de proyectos (PMBOK, 2013, p. 20).

Un detalle final es que así como se obtiene una mejora sustancial del fruto con el pasar de las cosechas, a la hora de replicarlo, se puede obtener mejores frutos y de forma más eficiente ya que puede satisfacer mejor las necesidades detectadas con el aprendizaje de experiencias previas.

### **Eje de emprendimiento e innovación**

No es tarea fácil encontrar una definición exacta y de aplicación universal para la palabra emprendimiento, al menos así lo evidencia el chileno Alejandro Schnarch al dedicar el primer capítulo de una de sus obras a dicho cometido debido a que existen varios términos vinculados.

En este caso, los aportes conceptuales compartidos buscan relacionarse con el proyecto,






dado que lejos de enfocarse en una actividad económica o comercial, aspectos comúnmente implícitos en muchas definiciones, la naturaleza de este proyecto permite ubicarlo como un emprendimiento social, el cual no es motivado por un beneficio económico sino por el impacto social positivo que genera, buscando mejorar la vida de los demás mediante la satisfacción de necesidades sociales (Schnarch, 2016).

Asimismo, Riffo (citado en Schnarch, 2016) sostiene que el emprendedor “se refiere a alguien capaz de transformar cada desafío en oportunidades y, por lo tanto, el emprendimiento se puede aplicar en cualquier disciplina o actividad” (p. 13). Además, el emprendedor “es capaz de identificar una necesidad, materializarla en idea, reunir los recursos necesarios y llevarla a la práctica, transformando esa idea en productos y/o servicios” (Schnarch, 2016, p. 12). En palabras de Pinzón (citado en Schnarch, 2016), el emprendedor es “aquel sujeto que por su propia decisión asume un riesgo para crear un proceso con el cual se procure lograr la satisfacción de alguna necesidad en la sociedad, y que preferiblemente lo logre por medio de la innovación” (p. 21).


La connotación de emprendimiento implícita en la propuesta es importante dado que el desarrollo social requiere de personas emprendedoras, tanto en organizaciones públicas como privadas, capaces de cambiar y mejorar productos, procesos, métodos o sistemas con el fin de plasmar sus visiones y favorecer el progreso (Schnarch, 2016).


El proyecto aludido en este capítulo adquiere la connotación de emprendimiento dado que cumple con diversas características relacionadas con dicha actividad presentada por Schnarch (2017), tales como:


-  Pasión: demostrada en la entrega que requiere el proyecto que orienta otras conductas. En este caso, el compromiso se ejemplifica no solamente en la elaboración de la propuesta sino en el seguimiento de todas las actividades que implica, tales como reuniones con la Comisión Ambiental de la Escuela, el cuerpo docente, el hecho de lograr que las personas se reúnan y apoyen el proyecto, entre otras.
-  Visión: aspecto requerido para trazar un plan y definir los pasos para alcanzar los objetivos, así como establecer prioridades. Este elemento se evidencia desde las conversaciones preliminares para la selección y formulación del proyecto hasta su culminación.
-  Capacidad de aprendizaje: en la actitud de querer aprender, elemento esencial para todas





las personas participantes y para el proyecto en sí, ejemplificado en las reuniones con el personal involucrado tanto a la hora de crear propuestas como al compartir resultados y experiencias, lo cual conlleva procesos de realimentación.


 Buscar resultados: estableciendo plazos específicos, los cuales se plasman en el diagrama de Gantt, sin embargo, la construcción de la propuesta se realiza de forma participativa y los plazos están sujetos a cambios realizados por las personas involucradas en el proyecto.


 Determinación y coraje: al aceptar problemas y tomar decisiones para solucionarlos, donde en este caso, se ilustran con los imprevistos y las situaciones que han obligado a postergar reuniones, la superación de barreras actitudinales, conceptuales y de control, entre otros.

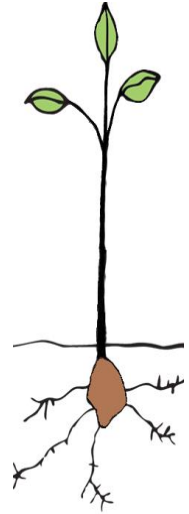
 La creatividad e innovación: en la generación de ideas y producir valor agregado, lo cual se evidencia a la hora de presentar el proyecto, mostrándolo como una oportunidad para obtener una certificación en reconocimiento a los esfuerzos realizados, otorgada por la UNA o alguna instancia que la represente.

 Persistencia: para alcanzar los resultados, considerada indispensable y evidenciada en todas las actividades, desde el principio del proyecto hasta su culminación.

 Sentido de oportunidad: identificando problemas y buscando la forma de solucionarlas. Este aspecto surge desde los inicios del proyecto, cuando se identifica la carencia de transversalidad del principio de responsabilidad ambiental a nivel teórico, ejemplificado en los programas de cursos, perfil de salida y plan de estudios, así como a nivel práctico, en conversaciones con algunas personas estudiantes y docentes, complementada con la existencia de la Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional como actor principal para generar el cambio requerido.

 Trabajo en equipo: al buscar consenso de ideas, dado que la propuesta se apoya en el desarrollo del liderazgo ambiental de las personas participantes y esto estimula la construcción de ideas y propuestas, así como el fortalecimiento de valores relacionados con el bien común.

 Autoestima: plasmada en el optimismo, seguridad y confianza de los encargados del proyecto. En esta propuesta, dichas características son proyectadas por los asesores, estimuladas y potenciadas por la población participante.



- 🌱 **Asertividad:** manifestando ideas sin lastimar, evidenciada en cada reunión y en la comunicación ejercida con cada persona involucrada en el proyecto.
- 🌱 **Organización:** aspecto necesario al dar cumplimiento y hacer ajustes al cronograma de actividades, en este caso, adquiere una importancia particular dado que el proyecto contempla las propuestas e ideas de las personas que participan en él, lo cual requiere cierta flexibilidad organizativa.

Existe además una relación muy estrecha entre emprendimiento e innovación. Ángel (citado en Schnarch, 2016) indica que “el emprendedor por naturaleza es innovador y en el momento que deja de ofrecer innovación, se deja de ser emprendedor” (p. 13).

La innovación está relacionada con hacer cosas nuevas, implica crear, llevar ideas a cabo, es cambio, desarrollo, transformación, progreso, así como la modificación de uno o varios aspectos para crear nuevos valores. La innovación es necesaria porque ayuda al proceso de adaptación al entorno (Schnarch, 2017) y dado que es cada vez más cambiante, gracias a la innovación se logra responder mejor a las necesidades de la clientela que requiere un bien o de las personas usuarias de un servicio específico. Además, Morales (citado en Schnarch, 2017) observa que una idea innovadora “debe contar con tres atributos esenciales: ser nueva, única y diferente; resolver una necesidad, crear valor, estar alineada con la estrategia creando ventaja competitiva” (pp. 170-171). En este sentido, el proyecto contiene varios elementos innovadores, los cuales se comentarán en los próximos párrafos. Cabe adicionar que la evidencia de alineación del proyecto con la estrategia institucional se encierra tanto el en Principio de Responsabilidad Ambiental de la institución, así como en los lineamientos para la flexibilidad curricular en la Universidad Nacional (2012), el cual está acorde al perfil profesional que se pretende formar, así como el logro mediante la apertura de espacios de conocimiento para la incorporación de las demandas del entorno ambiental, donde las unidades académicas deben construir el proceso de inclusión en los planes de estudio y estar presentes a lo largo de la carrera, entre otros aspectos.

La innovación no tiene que ser de carácter científico sino que puede referirse a cualquier cambio que introduce alguna novedad o varias en un ámbito, un contexto o producto. Puede innovarse para mejorar, cambiar, replantear, resolver o modificar procesos, métodos, sistemas,





productos, políticas, acciones, actitudes, ambientes, estrategias, programas, relaciones, etc. (Schnarch, 2017)

Con todos estos elementos claros, se puede sostener entonces que los elementos innovadores del proyecto son la creación del **currículo verde (programa de curso verde)**, el acompañamiento que se ofrece al **cuerpo docente**, la participación de la **Comisión Ambiental** como actor garante para dar continuidad al proyecto y su rol como facilitador entre la **Vicerrectoría de Docencia** y el cuerpo docente, así como la función de informar, motivar y recordar la necesidad de incluir la transversalización del eje ambiental en los programas de curso, según se estipula en los **Lineamientos para la flexibilidad curricular en la Universidad Nacional**, aprobado en Consejo Universitario en el mes de octubre del año 2012. Además, se incluye la participación de la **Comisión Curricular** al apoyar y dar criterio técnico para incorporar y rescatar la importancia de la transversalización del eje ambiental en los programas de curso, planes de estudios y perfil de salida del estudiantado de la carrera de Administración de Oficinas.

Otro actor importante en este proceso es **UNA Campus Sostenible**, entidad que aporta capacitación, sensibilización y reconocimiento o acreditación a los programas de curso verde y en general, a los logros ambientales que alcance la Escuela de Administración de Oficinas.

Se contempla además la participación de cada docente al participar en las propuestas para la transversalización del eje ambiental, estableciendo cuál tema abordar, cómo y cuándo hacerlo dentro de las actividades de cada programa de cursos que imparte.

### **Gestión educativa**

Para lograr el sello verde en el programa de curso, la persona docente debe incluir el tema ambiental dentro de su programa de curso y presentar las respectivas evidencias ante la Comisión Ambiental que demuestren haber transversalizado el tema ambiental en su práctica docente. Luego de corroborarlo, la Comisión Ambiental lo comunica a UNA Campus Sostenible y ambos reconocerán esta labor (en el caso de la Comisión Ambiental, mediante el sello verde). Ante una eventual ausencia de evidencias de la transversalización del eje ambiental, o bien, si no se contempla del todo dicha temática en el programa de curso, el sello verde será retirado del programa.

El “currículum verde” se logra cuando la Comisión Ambiental demuestra a UNA Campus Sostenible que la mayoría de sus cursos está transversalizando el eje ambiental y por



ende, cuentan con el reconocimiento del sello verde. Este reconocimiento debe ser incluido en el perfil de salida del estudiantado, mencionando explícitamente el aspecto ambiental como parte de la formación integral estudiantil adquirida en la carrera. De forma análoga, si no se logra demostrar la inclusión del eje ambiental en la mayoría de los cursos, se retira el reconocimiento mencionado.

### Propuesta de sello verde

En este punto, se comparte una propuesta del diseño del sello verde, la cual se muestra en dos presentaciones. Este sello puede personalizarse de varias formas, según el gusto de la Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional dado que se confeccionó para que esta organización particular pueda operacionalizar el uso del sello verde, contribuyendo así al reconocimiento de aquellos que pasen a ser llamados “programas de curso verdes”.



Figura 2 Propuestas de sello verde. Tomado de elaboración propia, 2021.

La propuesta en términos de gestión educativa implica, además, una mejora en la imagen de la carrera de administración de oficinas, no solamente al publicar su currículum verde, producto del sello verde en la mayoría de sus programas de estudio y del mejoramiento en la formación integral indicado explícitamente en el perfil de salida del estudiantado sino que este elemento pretende ser el que motive a la Escuela de Secretariado Profesional a promocionar la carrera mencionada agregando también algunas imágenes de diversos productos estudiantiles y de las experiencias que esta población enfrenta en diversos cursos para efectos de promocionar la carrera y de perfeccionar su imagen, lo cual se espera que sea más atractiva para el estudiantado.

Por último, la gestión conlleva el ofrecimiento de elaboración de un compendio de



actividades y experiencias por parte del cuerpo docente sobre las ideas y propuestas generadas para lograr la transversalización ambiental en los programas de curso, lo cual se pondrá a su disposición para que sirva como generador de puntos de partida para mejorar iniciativas o bien, como inspiración para crear actividades personalizadas, según lo considere el cuerpo docente.

## LIDERAZGO

La implementación del proyecto implica convencimiento, persuasión en el cuerpo docente de la necesidad de llevar a cabo la propuesta ya que si bien genera un poquito más de esfuerzo (no en demasía), se apela a la conciencia de dichas personas profesionales para aportar su grano de arena ante esta creciente afectación ambiental que estamos experimentando, sembrando la semilla en la población estudiantil a través de la creación de algunos espacios para abordar el tema, así como la necesidad de tomar acciones al respecto. En este sentido, se busca desarrollar el liderazgo ambiental, tanto de la Comisión Ambiental como del cuerpo docente dado que es claro que el logro de la transversalización debe ser el medio por el cual se pueda estimular al estudiantado a generar acciones en sus diversos entornos en los que se desenvuelven y esta población, a su vez, puede comenzar a desarrollar su liderazgo ambiental mediante los esfuerzos que realicen.

Otro punto donde se pone en evidencia el liderazgo del proyecto es en el seguimiento a la hora de la implementación del proyecto y las reuniones necesarias con diversos actores, mayormente de los asesores del proyecto con la Comisión Ambiental y de esta con UNA Campus Sostenible y con la población docente, aunque también se contemplan otras reuniones menos frecuentes con otros actores, tales como lo son la Vicerrectoría de Docencia, o bien, la Comisión Curricular.

Existe además otro aspecto importante en el desarrollo del liderazgo de la Comisión Ambiental de la Escuela de Administración de Oficinas, el cual lo ejerce dando un buen ejemplo a seguir para las demás escuelas de la Universidad. De hecho, uno de los factores de éxito de la propuesta es la creación de comisiones ambientales a nivel de escuela ya que cada una debería tener la suya propia y no solo aquella que representa a la facultad a la que pertenece cada escuela. Con todos estos logros, se demostrará el ejercicio y desarrollo del liderazgo en diversos integrantes de la comunidad educativa de la UNA.



## Ejes de ética y legislación

Se considera recordar que el proyecto no escapa al carácter sistémico en el que está inmerso, dado que no es posible aislarse del contexto que enfrenta el país. La aparición de problemas perversos a nivel social provoca externalidades negativas que repercuten en todo el territorio nacional y lamentablemente, el proyecto no escapa a todas estas situaciones dado que está conformado por compatriotas que se ven afectados de diversas formas por todo lo que está sucediendo actualmente, ya sea por los casos de corrupción que salen a la luz como por la creciente afectación ambiental, entre otros males que parecen ir creciendo con el paso de los años.

Es bien sabido que la sociedad costarricense está enfrentando diversos dilemas de carácter ético que están repercutiendo en la economía y en el ambiente, entre otras áreas. Ante tales situaciones, los titulares de las noticias no se hacen esperar. Por ejemplo, Crhoy publica “presuntos sobornos para ganar obras viales y garantizar pagos de conservación. Caso Cochinilla: conversaciones de Gerente de Conavi[sic] revelan desvío de ₡78 mil millones para empresas” (Carvajal, 2021, párra. 1-2). Otros medios como la oficina de divulgación e información de la UCR exponen “contaminación amenaza recurso hídrico de Costa Rica” (Salas, 2021, párra. 1), entre muchas otras noticias similares. Reportajes como estos develan la crisis ética y moral que existe pero a su vez, todas estas situaciones deben ser analizadas para replantear nuestros valores y principios. Un punto de partida apropiado y saludable para iniciar el abordaje es compartir las definiciones, comenzando por la de ética y moral para proseguir con algunas otras concepciones relacionadas.

De tal forma y en consonancia con la inquietud expuesta anteriormente, Santillana (citado en Betancur, 2016), concibe la ética como

la reflexión del propio modelo de vida –acciones, comportamientos, actos– en donde la razón tiene un papel importante en la toma de decisiones para comprender, justificar y argumentar. En este sentido, evaluar el interés y el gusto o disgusto personal, teniendo en cuenta no solo los derechos, lo individual, sino también los deberes para con los otros y también que el interés personal no rebase el interés general (p. 110)

Ahora bien, en el abordaje del tema moral, aspecto íntimamente ligado a la ética,



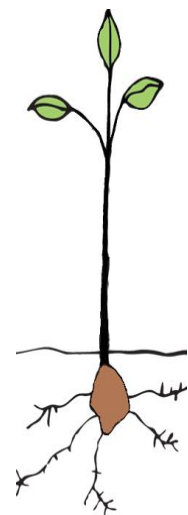
Santillana (citado en Betancur, 2016) la interpreta como las “acciones de los sujetos, en la relación con los otros. Esto es, la responsabilidad con relación a sus acciones y las implicaciones en la relación con los otros, la corresponsabilidad en la construcción social”. (Polo Santillana, 2001, citado por Betancur, 2016, p. 110).

Como se puede apreciar, ambos conceptos no están divorciados del entorno sino que existe una vinculación importante con las demás personas. De tal forma, al tener una mayor conciencia de la gente y sus necesidades, toma importancia la ética del cuidado que, a la hora de conceptualizar, Alvarado (2004) analiza de forma separada para complementar las ideas, en donde se puede agregar que cuidar significa “mantener la vida asegurando la satisfacción de un conjunto de necesidades indispensables para la vida, pero que son diversas en su manifestación” (p. 31).

La ética del cuidado se enfoca en la otredad y en este sentido, se puede presentar según lo muestra Capella (citado en Seijo y Villalobos, 2011), al afirmar que la ética social o pública tiene que ver con “las acciones de un ser humano, cuyos efectos directos recaen sobre la propiedad ajena. Abarca las normas de comportamiento en convivencia, frente a los demás”. (p. 100)

Cabe recalcar que todas estas concepciones tienen en común un carácter sistémico, donde las acciones que emprendamos, ya sean acordes a la ética social o no, repercuten de formas distintas en diversos miembros de la sociedad donde nadie queda exento y por lo tanto, se debe valorar la importancia de la reflexión puesto que lleva a la acción y a la vez, ser conscientes de la satisfacción que se percibe al ayudar al prójimo, mayormente cuando solicita ayuda, en lugar de actuar por remordimiento. En esta línea, el cuidado natural es desinteresado, espontáneo y es el resultado de ejercitar la sensibilidad constantemente. El cuidado es el fruto de desear hacer el bien y esto a su vez, aporta la satisfacción de ser útil. Este debe ser el motivo que impulse al cuidado en lugar de hacerlo de forma automática, para quedar bien con alguien o evitar juicios por no hacerlo.

Cuando se menciona la ética del cuidado, se alude a la “disciplina que se ocupa de las acciones responsables y de las relaciones morales entre las personas, motivadas por una solicitud, y que tienen como fin último lograr el cuidado de sus semejantes o el suyo propio” (Alvarado, 2004, p. 31). Precisamente este último aspecto es el que resalta (Vásquez y Escámez, 2010), al indicar que la ética del cuidado concibe al ser humano como “un ser en relación,



rechaza la idea de un individuo ensimismado y solitario” (p. 3)

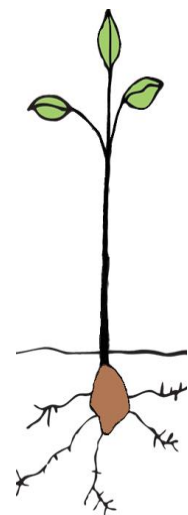
Otros aspectos importantes ligados al cuidado ético son las virtudes, la moral, las costumbres y tradiciones. Al respecto, “el cuidado ético sustituye al cuidado natural cuando este último no se produce espontáneamente” (Roverssi, 2021, p. 15)

Los orígenes de la ética del cuidado, de acuerdo a Alvarado (2004), se remontan a 1932, con las primeras investigaciones de Piaget en psicología para describir el desarrollo moral de las personas, seguido de Kohlberg (1981-1984), los cuales concluyeron que las mujeres tenían menos desarrollo moral que los hombres, dado que se identificó en ellas mayor sensibilidad hacia otras personas y en consecuencia, son capaces de cambiar las reglas para favorecer el cuidado del otro y enfocarse en la responsabilidad. Los hombres presentaron mayor autonomía, individualismo y claridad en las decisiones, además que su moral se basa en los derechos de los individuos. La autora incluye que para 1982, Gilligan refutó lo anterior con sus estudios en mujeres, donde si bien indica que el desarrollo moral es diferente al de los hombres, destaca que es igualmente valioso dado que al tomar decisiones, las mujeres asumen los problemas morales en términos de conflictos de responsabilidades, incorporando primeramente sobrevivencia, luego benevolencia y después, comprensión reflexiva al ciudadano para resolver conflictos.

Siguiendo a Alvarado (2004), la contribución de los creadores de la ética del cuidado (Piaget, Kohlberg y Gilligan) a su teoría se puede determinar en 2 etapas: la primera donde Piaget y Kohlberg facilitan el entendimiento egocéntrico de la imparcialidad, basado en la necesidad individual (sin tener en cuenta a los demás) además, de entender los principios de la justicia: igualdad y reciprocidad (se entiende que puede no coincidir lo justo y lo legal, lo que hace es aplicar por sí mismo los principios de la justicia) mientras que Gilligan le presta atención al Yo para asegurar la supervivencia pero encuentra el nexo con los otros, mediante el concepto de responsabilidad. En otras palabras, la responsabilidad del cuidado incluye a la vez al Yo y a los otros, buscando equilibrios entre el poder y el cuidado de sí mismo, por una parte, y el cuidado a los demás, por la otra.

La aplicación en el ámbito educativo de la ética del cuidado es abordada por Vázquez y Escámez, (2010), concluyendo que

Lo importante en una docencia ética es que se despierte en el alumnado antes que nada su sentimiento de seguridad personal, que se preste atención a sus talentos y que se les brinde confianza. Entonces acudirán a los centros escolares con preguntas interesantes que les plantea



la vida y la profesión que desean ejercer, y de ese material se deberá tejer el temario de enseñanza. Ésa es la fuente más profunda de la que brota el interés por el aprendizaje (p. 15)

De acuerdo con González (2019), la necesidad de abordar la ética del cuidado en la educación es importante porque contribuye a construir un currículum ajeno a las diferencias sexistas. Es necesario enseñar elementos como el reconocimiento de la interdependencia entre los seres humanos o la necesidad de vínculos emocionales que forman parte de nuestra identidad moral, y que la ética del cuidado nos proporciona. Por esto es importante reivindicar que el sistema educativo incluya contenidos curriculares que enseñen el valor y la práctica del cuidado como un bien público y común que debe estar distribuido equitativamente, sin diferencias de género.

Si aceptamos que todas las personas somos seres dependientes unos de otros, el cuidado debe pasar a convertirse en una responsabilidad social y por lo tanto, debe formar parte de la formación educativa. Hasta ahora, la dependencia y el cuidado han formado parte del ámbito privado, y esto ha implicado que la tarea sea asumida preponderantemente por mujeres. La consecuencia de todo esto se refleja aún hoy en día, en una desigualdad que debe cambiar entre mujeres y hombres (González, 2019).

Nuestro país ha gozado de admiración en los últimos años, por manejar una especial atención a la educación como derecho constitucional, según lo establece la Constitución Política en su artículo 78, en el que declara que “la educación preescolar, general básica y diversificada son obligatorias y, en el sistema público, gratuitas y costeadas por la Nación”. Muestra del “privilegio” del que goza la educación es el 8%, aproximadamente, del PIB, que se asigna anualmente para atender de la mejor manera posible este derecho. Reconocer la educación como derecho fundamental para quienes habitan en el territorio nacional, ha sido considerado en todo momento como uno de los valores que sostienen la visión de desarrollo del país, de ahí que apostar por la educación es prioridad para el Estado.

Se rescata que, en vista de la cantidad tan elevada de dinero que se está invirtiendo en educación, la misma debería estar generando resultados más convincentes e importantes en relación con las necesidades socioculturales que tiene el país, con una visión a futuro compartida por los gobiernos de turno que contribuya a dar un rumbo claro al país en armonía con el desarrollo sostenible.

Reflexionando sobre este punto, Carlos Alberto Rodríguez Ramírez, en su artículo “El



Derecho a la Educación en Costa Rica: Entre la Realidad y la Utopía” (2015), se refiere a la educación como un derecho, que además es gratuito y obligatorio, el cual “se le asocia con las necesidades básicas de aprendizaje, y que se correlacionan con los derechos económicos, sociales y culturales, que no siempre se respetan” (251). Por lo que, se puede pensar, que la educación es un derecho que está estrechamente vinculado a otros derechos, a los cuales no siempre se les da la debida atención, o por lo menos no con tanto interés como a la educación.

Esto hace pensar en el objetivo de la educación, según lo presenta Rodríguez, C. (2015), citando a Torres, R. (2005), en el que recalca que “el objetivo de la educación –y por tanto el derecho a la educación– es aprender, aprender a aprender y aprender a poner en práctica conocimientos, habilidades, valores y actitudes útiles para la vida y para continuar aprendiendo” (p. 252).

Entendiendo el propósito de la educación de esta forma, es importante destacar la implicación que tiene la educación en el ámbito sociocultural y ambiental, las cuales influyen en los códigos de conducta socialmente aceptados que adoptan las personas y en las leyes vigentes para el orden social, así como la participación que puedan tener dentro del desarrollo sostenible del país.

Es importante destacar que la educación debe ir dirigida al cumplimiento de los fines establecidos en la Ley Fundamental de Educación (1957):

- 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.
- f) Promover la formación de ciudadanos amantes de su patria multiétnica y pluricultural,





conscientes de sus deberes, derechos y libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y respeto a la dignidad humana sin discriminación de ningún tipo. (art. 2)

Aunado a los fines anteriores, que buscan desarrollar la solidaridad y la comprensión humana, donde la ciudadanía concilie los intereses individuales y comunitarios, la educación debe seguir algunos pasos para incorporar la didáctica del cuidado en su quehacer formativo, en los que Roverssi (2021) destaca los siguientes:

- **Diálogo:** Reconocemos al interlocutor, su posición y sus demandas.
- **Práctica:** Aprendemos haciendo. Ejercemos el autocuidado, el cuidado de las demás personas, la naturaleza y la ciudad.
- **Confirmación:** Apreciamos gestos positivos del cuidado y rechazamos la violencia.
- **Amor:** destacar la amistad, los buenos sentimientos, la asertividad, la compasión y el altruismo la resolución alternativa de conflictos de convivencia, lo que somos, hacemos y nuestro destino en el mundo como “humanidad”.
- **Cultivar el pensamiento crítico:** Aceptemos, de una vez por todas, que podemos equivocarnos, que tenemos derecho y necesidad de cuestionar las ideas propias y ajenas y que no hay seguridad absoluta.

Actualmente una de las interrogantes que se ha discutido en el ambiente educativo es cómo dicha actividad puede ayudar a transformar una realidad social con una moral y ética endebles para contribuir en el replanteamiento y construcción de valores y principios distintos, para lo cual, es necesario deconstruir el paradigma educativo para reconstruirlo en concordancia con los fines de la educación costarricense y los objetivos de la ética del cuidado, entre los cuales, Roverssi (2021) menciona los siguientes:

- Promover la ética del cuidado entre el alumnado.
- Enunciar y ensalzar las propias relaciones de cuidado.
- Descubrir los motivos que nos impulsan a cuidar.
- Estudiar las relaciones de cuidado con perspectiva de género.
- Extender y transitar las nociones de cuidado natural y cuidado ético.



- Promover la autoestima y la autonomía personal entre el alumnado.
- Forma de relación educador- educando
- Confianza mutua
- Sentido de seguridad física y psicológica
- Sentido de pertenencia a la institución educativa
- Contenidos y estrategias de aprendizaje- enseñanza e interés para potenciar a la persona y desarrollar pensamiento crítico
- Formas de evaluación favorecer participación, no incentivar la competencia (p.

22-23)

Reconstruir la sociedad costarricense hacia una sociedad que, deje de ser ego céntrica, patriarcal y excluyente, y se convierta en una eco céntrica, dado que la preservación del ser humano sobre el planeta depende de la armonía que logre recuperar con la naturaleza y con los demás.

La educación, en sus diversos niveles, tiene un gran potencial y una gran responsabilidad para contribuir con ambos temas. Así por ejemplo, el presente proyecto educativo ha nacido de una carencia detectada en el currículo de algunas carreras universitarias, que no han contribuido a desarrollar el liderazgo ambiental del cuerpo docente y se espera que su transversalización contribuya a generar acciones de mayor impacto social a través de la transversalización del principio de responsabilidad ambiental en los programas de curso, planes de estudio y el perfil profesional de salida del estudiantado de la escuela de secretariado profesional, siendo un ejemplo de ética del cuidado del ambiente, tema en el cual profundiza el Papa Francisco, quien comenta en su encíclica *Laudato si*, lo siguiente:

- El cuidado y la protección de la creación...La encíclica *Laudato si* constata que “Paz, justicia y conservación de la creación son tres temas absolutamente ligados, que no podrán apartarse para ser tratados individualmente so pena de caer nuevamente en el reduccionismo»

**En lo anterior se pueden determinar principios como:**

- El hombre no se crea a sí mismo: es espíritu, voluntad y naturaleza
- Desarrollo humano tiene carácter moral y supone el respeto al ser humano y al mundo natural



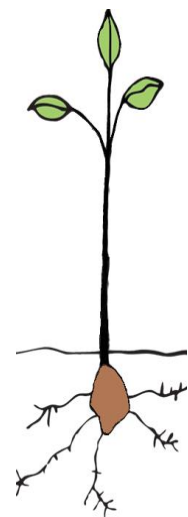
Desde otro punto de vista, buscando una manera de mejorar nuestra relación con nosotros mismos y el ambiente, además de comunicarla, se plantea que la consecución de una educación de calidad es la base para mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible logrando cumplir con ambas metas si se desarrollan líneas de acción tales como:

- La conciencia permitiría la regeneración: educación ecológica
- Otro estilo de vida: nuevos hábitos (desafío educativo)
- Ética ecológica para crecer en solidaridad, responsabilidad y cuidado
- Compromiso ecológico comienza con transformación personal
- Educación estética
- “Menos es más”: abandonar el consumismo
- Amor social: volver a sentir que nos necesitamos unos a otros

Lo anterior permite determinar que existe una vinculación entre la degradación ambiental junto con la del carácter ético y humano. Ante esta realidad, es necesario tomar acciones que contribuyan a restablecer nexos entre la vida del ser humano, la calidad de sus relaciones interpersonales y la naturaleza, a través de procesos de reflexión, acción y propuestas que incorporen la ética del cuidado y todo lo que conlleva.

Otro tipo de acciones que en ocasiones es importante realizar son las de carácter jurídico, dentro de las cuales, dichosamente la constitución política ha ubicado de forma muy adecuada a la educación y varios aspectos que la favorecen, suerte con la que no cuentan otros países.

En Costa Rica, se goza de una especial atención a la educación como derecho constitucional, según lo establece la Constitución Política en su artículo 78, en el que declara que “la educación preescolar, general básica y diversificada son obligatorias y, en el sistema público, gratuitas y costeadas por la Nación”. Muestra del “privilegio” del que goza la educación es el 8%, aproximadamente, del PIB, que se asigna anualmente para atender de la mejor manera posible este derecho. Reconocer la educación como derecho fundamental para quienes habitan en el territorio nacional, ha sido considerado en todo momento como uno de los valores que sostienen la visión de desarrollo del país, de ahí que apostar por la educación es prioridad para



el Estado. En la gráfica se puede observar el movimiento del PIB, que desde hace 6 años se aplica a la educación.

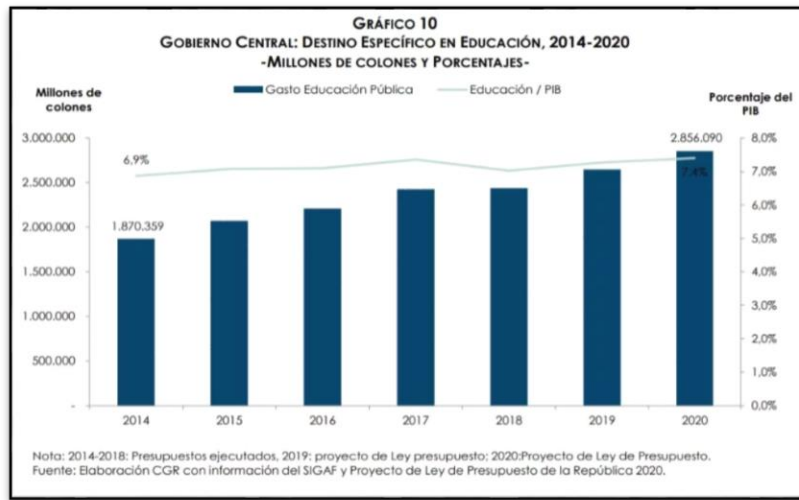


Figura 3 Destino específico en Educación 2014 -2020

Se rescata que, en vista de la cantidad tan elevada de dinero que se está invirtiendo en educación, la misma debería estar generando resultados más convincentes e importantes en relación con las necesidades socioculturales que tiene el país.

Reflexionando sobre este punto, Carlos Alberto Rodríguez Ramírez, en su artículo “El Derecho a la Educación en Costa Rica: Entre la Realidad y la Utopía” (2015), se refiere a la educación como un derecho, que además es gratuito y obligatorio, el cual “se le asocia con las necesidades básicas de aprendizaje, y que se correlacionan con los derechos económicos, sociales y culturales, que no siempre se respetan” (p. 251). Por lo que, se puede pensar, que la educación es un derecho que está estrechamente vinculado a otros derechos, a los cuales no siempre se les da la debida atención, o por lo menos no con tanto interés como a la educación.

Esto hace pensar en el objetivo de la educación, según lo presenta Torres, R. (citado en Rodríguez, C, 2015), en el que recalca que “el objetivo de la educación –y por tanto el derecho a la educación– es aprender, aprender a aprender y aprender a poner en práctica conocimientos, habilidades, valores y actitudes útiles para la vida y para continuar aprendiendo” (p. 252).

Entendiendo el propósito de la educación de esta forma, es importante destacar la implicación que tiene la educación en el ámbito sociocultural, la cual, va en cierta forma a determinar la vinculación de las personas con los códigos de conducta socialmente aceptados y



las leyes vigentes para el orden social, así como la participación que puedan tener dentro del desarrollo social y económico del país.

Es importante destacar que la educación debe ir dirigida al cumplimiento de los fines establecidos en la Ley Fundamental de Educación en el artículo 2:

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.

f) Promover la formación de ciudadanos amantes de su patria multiétnica y pluricultural, conscientes de sus deberes, derechos y libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y respeto a la dignidad humana sin discriminación de ningún tipo.

### **Influencia de la educación en la cultura**

Dentro del entorno social, la educación es una base importante para el desarrollo y consolidación de la cultura, permitiendo que se dé a conocer las diferentes costumbres y tradiciones que caracterizan a los pueblos, clases sociales y/o épocas.

Conviene resaltar que dentro de los fines de la educación, también se hace referencia al aporte enriquecedor de la cultura que propicia la educación, conservándola, y ampliándola, promoviendo así la pluriculturalidad “con profundo sentido de responsabilidad y respeto a la dignidad humana sin discriminación de ningún tipo”.

Como bien se sabe, entre los beneficios que la cultura aporta, se pueden mencionar:

a) la cohesión: vincula a las personas con el entorno y entre sí, afianzando las relaciones para alcanzar objetivos comunes.

b) fortalece la identidad: afianza los rasgos propios que caracterizan a los pueblos.

c) genera sentido de pertenencia: dando paso a la responsabilidad con el compromiso social.



Todo esto se impulsa a través de los valores, creencias, símbolos, idioma... que se fomentan desde la educación, la familia y la sociedad.

Otro punto importante, es que las normas y sanciones son parte de la cultura de una sociedad, las cuales le dan su particularidad a las relaciones socioculturales de los pobladores, moldeando su conducta social. A este respecto Herrera, L. (2007) explica que,

Desde el aprendizaje del lenguaje, el individuo obedece a procesos de acumulado cultural. Bajo esta consideración, el individuo no se crea aislado de su entorno, por el contrario, se construye determinado por su contexto. A diferencia de Piaget, Vigotski consideró que lo cultural precede a las estructuras psicológicas en todo individuo, inclusive, el escenario cultural constituye un marco de referencia permanente en la construcción psíquica... Entonces, lo educativo se torna una necesidad humana para socializar aquel orden comprendido como cultura. Sin embargo, y rescatando enfoque dialéctico, la educación también influye en la generación y reproducción sociocultural, pues esta dinámica no se instituye sin un proceso de enseñanza aprendizaje, evidentemente. “Una cultura es la consideración de la conducta aprendida y de los resultados de esa conducta, cuyos elementos comparten y transmiten los miembros de una sociedad” (pp.197-198).

### Legislación educativa

Ya que parte de la cultura son las normas y sanciones, la sociedad ha creado formas para instrumentalizarlas, teniendo en cuenta, como lo menciona García, L. (s.f.), que “La Constitución es la norma fundamental en la arquitectura jurídico política del país y de sus ciudadanos” (p. 5), de manera que es la Constitución Política la que establece las prioridades respecto a legislación y su funcionamiento.

En Costa Rica la Constitución Política en su artículo 129 establece que “Las leyes son obligatorias y surten efectos desde el día que ellas designen; a falta de este requisito, diez días después de su publicación en el Diario Oficial. Nadie puede alegar ignorancia de la ley, salvo en los casos que la misma autorice”.

1. Ante la obligatoriedad respecto a las leyes que dicta la Carta Magna en el país, en el ámbito educativo se ha instrumentalizado toda la normativa conociéndola como legislación



educativa, la cual es, -según la presenta Salazar, E. (s.f.)-, “una agrupación de leyes, normas, decretos y reglamentos al cual se somete el Sistema Educativo, con el fin de garantizar su buen funcionamiento y poder así cumplir sus objetivos” (párra. 12). De dicha agrupación, que son varios documentos, se presentan aquí algunos de ellos:

2. Constitución Política de Costa Rica: donde se establece la educación como derecho fundamental y su organización para bien de toda persona que viva en el territorio nacional.
3. Ley Fundamental de Educación: Incluye los fines de la educación costarricense y cómo se han de desarrollar.
4. Ley General de Educación Común: determina los principios generales sobre la enseñanza pública.
5. Reglamento de Evaluación de los Aprendizajes: señala los lineamientos de cómo ha de ser evaluado el proceso de enseñanza aprendizaje.
6. Reglamento del Consejo Superior de Educación: determina las funciones que corresponden a dicho Consejo, delimitando su ámbito de acción.
7. Código de Educación: Ofrece disposiciones generales sobre la educación general básica y diversificada y sus diferentes actores.
8. Código de la Niñez y la Adolescencia: Se determinan los derechos y deberes de la población menor de edad.
9. Ley Orgánica del MEP: Establece la función del Ministerio de Educación como principal administrador de las disposiciones pertinentes de la Constitución Política y Leyes conexas referentes a educación.
10. Estatuto del Servicio Civil: Establece los mecanismos que rigen la contratación de funcionarios que se relacionan con centros educativos públicos.

Como se puede notar la legislación educativa ha sido pensada para estructurar el proceder en la educación costarricense, ordenarlo en cuanto a su funcionamiento y a las competencias de los distintos actores involucrados, quienes de forma conjunta procuran la calidad en el sistema educativo.

La Legislación Educativa, también es un soporte cualificado para potenciar la educación integral de docentes y estudiantes, facilitando a cada quien los medios adecuados según las circunstancias reales en que se encuentra. Respecto a este punto, es muy importante que tanto educandos como educadores sean conocedores de toda la legislación educativa, recalcando



Edutópica (2017) que “la finalidad que tiene para el docente el conocer la legislación educativa radica en que su práctica se convierte en un espacio de ejecución del derecho. Desconocer este derecho puede llevarlo a negar el mismo, o a afectar su desarrollo. La legislación educativa se convierte en una herramienta, desde el campo legal, para poder hacer realidad una idea: la educación como derecho” (p. única) Además, aunado a lo anterior, la resolución de conflictos es un complemento de la dinámica propia de la educación y la interacción entre los diferentes actores que participan en el sistema educativo.

Se concluye que la educación como derecho fundamental es realmente importante para el desarrollo y progreso de la nación a nivel social tanto colectivo como individual, en este sentido la educación genera un impacto más allá de las fronteras estructurales, llegando a consolidar la cultura en sus diversas manifestaciones. Por otra parte, la legislación educativa cohesionan todos los aspectos mencionados y contribuye en la formación de los principales actores educativos: docentes y estudiantes.





## Capítulo V

### Validación

En este apartado se presenta el proceso de integración del proyecto con sus diversas gestiones, cuya acta de constitución que se muestra a continuación forma parte del proceso de inicio en la cual, su conformación se encuentra estructurada de la siguiente forma:

#### Gestión de integración del proyecto

En este apartado es importante mencionar que la gestión de integración de proyecto “incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos” (PMBOK, 2013, p. 63)

La gestión de integración del presente proyecto muestra el acta de constitución en la cual, se incluye información relacionada con diversos datos básicos que dan una idea general del proyecto donde algunos de ellos se detallan posteriormente en las diversos tipos de gestiones del proyecto. Seguidamente se procede a mostrar la información relacionada con la gestión de integración:

Tabla 1

#### *Gestión de integración del proyecto*

<b>Fecha:</b>	<b>Nombre del Proyecto:</b>
5 de febrero, 2021.	Tu ecohuella positiva

#### **Justificación:**

El proyecto busca desarrollar, desde el cuerpo docente, una propuesta de gestión educativa y liderazgo que permitan la implementación del principio de responsabilidad ambiental en la labor pedagógica.

Además, el proyecto responde a la carencia del principio de responsabilidad ambiental en los programas de curso de la carrera de administración de oficinas y por otro lado, en la problemática ambiental actual que nos obliga a implementar acciones inmediatas, las cuales se deben alcanzar prioritariamente por medio de la educación.

Lo anterior pretende favorecer una educación más sostenible que responda de una mejor



manera a las necesidades ambientales actuales para generar beneficios a las actuales y futuras generaciones. Gracias a su implementación, se busca promover cambios culturales en los grupos meta de la Universidad Nacional, donde exista mayor justicia a nivel de desarrollo personal y profesional.

Cabe mencionar que el proyecto no solamente beneficia a los grupos meta de la Universidad Nacional sino también a la sociedad en general, así como a los diversos ecosistemas en los que se encuentra debido a su carácter sistémico.

### **Fundamentación:**

El presente proyecto está fundamentado en los siguientes elementos:

- La misión, visión y objetivos estratégicos de la Universidad Nacional
- Ley del Programa de Gestión Ambiental Institucional (N° 36499) sobre la elaboración de planes de gestión ambiental en el sector público de Costa Rica.
- El principio de responsabilidad ambiental de la Universidad Nacional.
- El liderazgo ambiental
- Una gestión educativa responsable
- Ejes estratégicos del plan de acción institucional 2017-2021, sobre todo en el eje 4.1.1: “universidad pertinente, transformadora y sustentable”.

### **Objetivo General:**

Desarrollar desde el cuerpo docente, una propuesta de gestión educativa y liderazgo que permitan la implementación del principio de responsabilidad ambiental.

### **Criterios de éxito:**

El proyecto se considerará exitoso al cumplir con las siguientes expectativas:

### **Objetivo Específicos:**

1. Desarrollar el liderazgo ambiental del cuerpo docente y administrativo de la carrera de administración de oficinas de

- La solicitud por parte de autoridades universitarias para replicar el proyecto en otras escuelas o facultades.



la UNA.

2. Asesorar la construcción de una propuesta de gestión educativa

- Invitaciones para presentar el proyecto en otros centros educativos.

3. Incorporar el principio de responsabilidad ambiental en los programas de curso

- Asignación de un presupuesto para el proyecto o el ofrecimiento de patrocinios.

4. Implementar prácticas amigables con el ambiente en el quehacer profesional y personal del cuerpo docente y administrativo de la carrera de Administración de Oficinas de la UNA.

#### **Principales interesados:**

- La Vicerrectoría de Docencia de la UNA,
- La Escuela de Secretariado Profesional,
- El cuerpo docente y administrativo de la Escuela de Secretariado Profesional,
- El Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI) y
- La Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional.

#### **Resultados esperados:**

1. Concienciación ambiental por parte del personal docente y administrativo que favorezca un cambio cultural en la Escuela de Secretariado Profesional.
2. Planificación y ejecución de diversas actividades educativas relacionadas con la gestión ambiental para llevar a cabo en clase y que cumplan con el principio de responsabilidad ambiental.
3. Lograr la transversalización del principio de responsabilidad ambiental en los programas de curso de la carrera de Administración de Oficinas

#### **Requisitos generales.**

Ser parte del cuerpo docente o administrativo de la Escuela de Secretariado Profesional de



la UNA.

- Tener a disposición internet y equipo necesario para conectarse y trabajar.
- Mostrar disposición para trabajar con temáticas ambientales con el estudiantado.
- Flexibilidad para incluir aspectos ambientales en los programas de estudio por parte de cada docente.

### **Prácticas de la cultura organizacional**

La gran mayoría del personal docente de la Escuela de Secretariado Profesional no Cumplen con el principio de responsabilidad ambiental en sus programas de estudio y consecuentemente no demuestran cumplir con la transversalización del principio de responsabilidad ambiental en sus clases, sin embargo existe una comisión ambiental propia de la Escuela mencionada que está haciendo esfuerzos significativos en sus grupos meta (estudiantes, docentes y administrativos) para hacer conciencia en estas personas sobre la importancia de cuidar el ambiente a través de diversas acciones, las cuales son promovidas para ser implementadas en la rutina diaria de estas personas.

### **Clima organizacional**

El ambiente del profesorado de la Escuela de Secretariado Profesional se caracteriza por ser respetuoso, profesional, colaborativo y de mucho interés y motivación hacia la conciencia que deben mostrar hacia los temas ambientales, lo cual representa una fortaleza para el proyecto.

### **Riesgos principales:**

- 1) No contar con los servicios públicos de electricidad e internet a la hora de realizar las reuniones virtuales.
- 2) La falta de apoyo o interés por parte del personal docente y administrativo de la Escuela Administración de Oficinas.
- 3) La desintegración de la comisión ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional.

Cronograma de hitos principales

- **Enero 2021: Proceso sembrando semillas.**
  - Inquietud compartida entre asesores.
  - Escogencia de una carrera universitaria y revisión de la incorporación del principio de



responsabilidad ambiental en la documentación pertinente.

- Reunión con la Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional para exponer el proyecto y solicitar su liderazgo.

- Grupo focal con el cuerpo docente para presentar los resultados de la encuesta y conversatorio.

- **Febrero 2021: Proceso echando raíces.**
  - 1) Reunión de “ecoasesores”
  - 2) Reunión de planificación con la Comisión Ambiental:
  
- **Abril a Mayo 2021: Proceso creciendo como tallo.**
  - 1) Conversatorio general “Sinergia ambiental”
  - 2) Spot verde
  - 3) “Elevator Pitch”
  - 4) Actividad “principios Vs principio”
  - 5) Actividad “Legado positivo”
  
- **Junio 2021: Proceso hojas protectoras.**
  - 1) Actividad “Convivio de Experiencias”
  - 2) Creación de producto.
  
- **Julio 2021: Proceso obtención del fruto.**
  - 1) Agradecimiento y reconocimiento

---

### **Presupuesto global preliminar**

El presupuesto para implementar el proyecto es de cien mil colones aproximadamente pero se cuenta con todos los recursos necesarios para su correcta implementación por lo cual, no se necesitará dicha inversión monetaria.

---

### **Sub-Director**

### **Nivel de autoridad**

No hay actores vinculados con este rol.

---



---

Comisión Ambiental: Alto

**Director del Proyecto**

Comisión Ambiental

Asesores, personal docente y administrativo:  
medio

**Asesores:**

Carlos Araya Valverde

Estudiantes: bajo

Óscar A. Lasso Bolaños

---

Tomado de: elaboración propia,2021

Al continuar el orden de la Descripción General del Proyecto, después del acta constitutiva que forma parte de la Gestión de la Integración del Proyecto, se prosigue con la gestión del alcance del proyecto que incluye los actores participantes y además, describe los procesos que conlleva, constituyéndose de la siguiente forma:

**Gestión del alcance del proyecto**

En este apartado se entiende que la gestión del alcance del proyecto “se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto” (PMBOK, 2013, p. 105)

La gestión del alcance de este proyecto muestra los requerimientos necesarios para cada uno de los procesos, quiénes lo solicitan o coordinan y qué importancia tiene cada una de las acciones para el proyecto, ubicándolas por las categorías de bajo, intermedio y alto.

Tabla 2

*Gestión del alcance del proyecto*

<b>Directora del Proyecto</b>	<b>Miembros del equipo</b>	<b>Otros Interesados</b>
Comisión ambiental	Carlos Araya	Dirección de la Escuela de
<b>Sub Director del Proyecto</b>	Valverde	Secretariado Profesional,
No hay actores vinculados con este rol.	Óscar Lasso Bolaños	Facultad de Ciencias Sociales,
	Comisión ambiental	Universidad Nacional

<b>Requerimientos</b>	<b>Solicitado por</b>	<b>Importancia</b> (alta, media, baja)
-----------------------	-----------------------	---

---



---

**PROCESO SEMBRANDO SEMILLAS:**

- Pensamiento crítico generado en una conversación de un curso universitario, sobre el currículo de la UNA y su relación con el ambiente. Asesores del Alta proyecto
- La existencia de una Comisión Ambiental tanto en la carrera seleccionada como en la Facultad correspondiente. Asesores del Alta proyecto
- Ser una carrera que pertenezca a la Facultad de Ciencias Sociales. Asesores del Alta proyecto
- Obtener el permiso de la Dirección de la Escuela de Secretariado Profesional para ejecutar el proyecto, el cual consiste en incorporar el principio de responsabilidad ambiental en los programas de curso, el plan de estudios y en el perfil de salida estudiantil de la carrera de Administración de Oficinas. Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional
- Averiguar los nombres y contactos de la Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional y del cuerpo docente de la Escuela de Administración de Oficinas. Asesores del Alta proyecto
- Preparar un material que sintetice la propuesta y que ayude a convencer sobre la necesidad de ejecutar el proyecto. Asesores del Alta proyecto
- Establecer los tiempos necesarios para presentar cada etapa del proyecto a la Comisión Ambiental. Asesores del Alta proyecto
- Herramientas digitales, tales como la encuesta en Asesores del Alta



Google Forms y un Padlet. proyecto

-Coordinar la creación de un espacio para compartir los resultados de la encuesta y para realizar el conversatorio. Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional Alta

### **PROCESO ECHANDO RAICES:**

-Establecer el canal de comunicación (Google Meet) y cerciorarse que funcione apropiadamente para informar sobre el proyecto. Asesores del proyecto Alta

-Establecer los espacios y estrategias para presentar el proyecto a las personas interesadas (reuniones, conversatorios, giras, etc). Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional Alta

-Comunicar a la Vicerrectoría de Docencia la carencia del cumplimiento del principio de responsabilidad ambiental en el currículo de la carrera de Administración de Oficinas. Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional Media

-Reunión con la Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional para mostrar los resultados de la encuesta y establecer estrategias que favorezcan la ejecución del proyecto. Asesores del proyecto Alta

### **PROCESO CRECIENDO COMO TALLO:**

-Contar con la participación activa de la Comisión Asesores del Alta





Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional como coordinadora del proceso de ejecución.

-Realizar una plantilla que sirva para que cada docente complete las formas en las que está cumpliendo o en las que podría cumplir con el principio de responsabilidad ambiental en sus clases. Asesores del Alta proyecto

-Promover conversatorios sobre liderazgo ambiental para el cuerpo docente de la carrera de Administración de Oficinas con el fin de elaborar conjuntamente un plan para la implementación del principio de responsabilidad ambiental en su práctica docente. Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional Alta

-Realizar una lista de necesidades por parte del cuerpo docente de la carrera de Administración de Oficinas para implementar sus actividades ambientales. Cuerpo docente de la carrera de Administración de Oficinas Media

### **PROCESO HOJAS PROTECTORAS:**

-Crear la política de incluir, de forma explícita, el eje transversal ambiental en los programas de curso, plan de estudio y perfil de salida de la persona estudiante de la carrera de Administración de Oficinas. Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional Alta

-Abrir un espacio entre todas las personas que participan del proyecto con el fin de intercambiar Comisión Ambiental de Alta



- experiencias relacionadas con la implementación del principio de responsabilidad ambiental. la Escuela de Secretariado Profesional
- Elaboración de un producto a partir de las actividades ambientales implementadas por parte del cuerpo docente de la carrera de Administración de Oficinas. Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional Alta

### **PROCESO OBTENCIÓN DEL FRUTO:**

- Comunicar a la Vicerrectoría de Docencia los resultados de la implementación del proyecto. -Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional. Alta
- Asesores del proyecto.
- Reunión con la Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional para determinar cómo se dará a conocer los esfuerzos realizados para el cumplimiento del principio de responsabilidad ambiental. Asesores del proyecto. Alta
- Buscar el espacio y los medios para realizar un agradecimiento y reconocimiento a las personas que participaron en el proyecto. Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional. Alta

**Plazo de entrega del producto final:** Agosto, 2021



**Descripción del producto final:**

1. Programas de cursos con el principio de responsabilidad ambiental incluido.
2. Actividades pedagógicas donde se incluye el principio de responsabilidad ambiental de diversas formas
3. Personal docente sensible a los temas ambientales
4. Plan de estudios y perfil de salida de la carrera de Administración de Oficinas con el principio de responsabilidad ambiental incluido.

**Beneficios:**

1. Debido al carácter sistémico del proyecto, genera un valor agregado ya que nos beneficia a todas las personas a nivel ambiental, social y económico.
2. Beneficio en la gestión ambiental a nivel interno y externo de la institución.

**Criterios de aceptación** (condiciones a cumplirse para que el cliente acepte el entregable):

- Demostrar la necesidad de implementar el proyecto a nivel social, ambiental y legal.
- Presentar el proyecto de una forma clara, concisa y simple.
- Contar con el visto bueno de la Dirección de la Escuela para su implementación.

**Restricciones** (personal y maquinarias disponibles, fecha límite de entrega, flujo de fondos mensual, cultura organizacional, etc.):

- **De personal:** No contar con suficiente personal docente para llevar a cabo el proyecto, así como con la participación de la Comisión Ambiental.
- **Cultura organizacional:** El tema ambiental no es necesariamente una prioridad en la Escuela.
- **Fecha límite de entrega:** Aparición de situaciones o circunstancias que atrasen la implementación del proyecto.

---

Tomado de elaboración propia, 2021.

Considerando todas las acciones que implica el proceso de alcance del proyecto, es preciso determinar a su vez los momentos en los que se llevarán a cabo cada una de las actividades propuestas. Para ello, es necesario plantear la gestión del tiempo del proyecto, el



cual se presenta seguidamente.

### Gestión del tiempo del proyecto

La gestión del tiempo del proyecto, según la guía PMBOK (2013), “incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto” (p. 141).

En este presente apartado se aborda el inicio y la finalización de cada actividad a través de un diagrama de Gantt, los cuales son “ayudas gráficas y visuales, útiles en aspectos de planificación y programación de carga de trabajo y de operaciones que se manifiestan en cualquier tipo de organización, sea productiva o social” (Terrazas, 2011, p. 8).

Es este caso, el diagrama muestra la distribución de las actividades planificadas, necesarias para llevar a cabo el proyecto cuya implementación se extiende desde enero hasta julio del año en curso, colocándose de la siguiente forma:

Tabla 3

#### *Gestión del tiempo del proyecto*

		2021							
Actividades / Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	
<b>Proceso sembrando semillas</b>									
-Inquietud compartida entre asesores	X								
-Escogencia de una carrera universitaria y revisión de la incorporación del principio de responsabilidad ambiental en la documentación pertinente.	X								
-Reunión con la Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional para exponer el proyecto y solicitar su liderazgo.	X								



-Grupo focal con el cuerpo docente para presentar los resultados de la encuesta y conversatorio.	X							
<b>Proceso echando raíces</b>								
-Reunión de “ecoasesores”		X	X					
-Reunión de planificación con la Comisión Ambiental		X	X					
<b>Proceso creciendo como tallo</b>								
-Conversatorio general “Sinergia ambiental”				X	X			
-Spot verde				X	X			
-“Elevator Pitch”				X	X			
- Actividad “principios Vs principio”				X	X			
- Actividad “Legado positivo”				X	X			
<b>Proceso hojas protectoras</b>								
- Actividad “Convivio de Experiencias”						X	X	
- Creación de producto.						X	X	
<b>Proceso obtención del fruto</b>								
- Agradecimiento y reconocimiento							X	

Tomado de elaboración propia, 2021

De acuerdo con lo mostrado anteriormente en la gestión del tiempo del proyecto, se debe recordar que cada actividad significa un costo que debe tomarse en cuenta para llevar a cabo



cada una y lograr así el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto, lo cual requiere elaborar una gestión del costo del proyecto donde se especifica los montos asignados para cada actividad.

### **Gestión de las adquisiciones del proyecto**

La gestión de las adquisiciones incluye “los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto” (PMBOK, 2013, p. 355).

En este proyecto, no se llevará a cabo la gestión de las adquisiciones como tal dado que la implementación del proyecto solamente requiere la utilización de instrumentos tecnológicos e Internet, los cuales posee la totalidad de las personas que participan en el proyecto, incluyendo los asesores y de esta forma, no es necesario realizar una inversión en equipos de dicha índole. Además, si fuera necesaria la utilización de otro tipo de recursos, la Escuela de Secretariado Profesional y la Comisión Ambiental estarían facilitando los materiales y equipo requeridos.

### **Gestión del costo del proyecto**

En la definición de gestión de costo, se puede mencionar que “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” (PMBOK, 2013, p. 193)

La ejecución de las acciones del proyecto no tiene un costo determinado debido a que las herramientas e insumos necesarios son aportados de forma gratuita por todas las personas que forman parte del proyecto. Sin embargo, si se hiciera una estimación aproximada de los costos reales de cada actividad del proyecto, los costos se distribuirían de la siguiente forma:

Tabla 4

Gestión del costo del proyecto

<b>Actividades</b>	<b>Proceso</b>	<b>Costo en colones</b>
-Inquietud compartida entre asesores	<b>Sembrando semillas</b>	<b>40.000</b>
-Escogencia de una carrera	<b>Sembrando</b>	<b>20.000</b>



universitaria y revisión de la incorporación del principio de responsabilidad ambiental en la documentación pertinente.

-Reunión con la Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional para exponer el proyecto y solicitar su liderazgo.

-Grupo focal con el cuerpo docente para presentar los resultados de la encuesta y conversatorio.

-Reunión de “ecoasesores”

-Reunión de planificación con la Comisión Ambiental

-Conversatorio general “Sinergia ambiental”

-Spot verde

-“Elevator Pitch”

- Actividad “principios Vs principio”

- Actividad “Legado positivo”

- Actividad “Convivio de

**semillas**

**Sembrando 20.000**

**semillas**

**Sembrando 20.000**

**semillas**

**Echando 20.000**

**raíces**

**Echando 20.000**

**raíces**

**Creciendo 30.000**

**como tallo**

**Creciendo 30.000**

**como tallo**

**Creciendo 20.000**

**como tallo**

**Creciendo 5.000**

**como tallo**

**Creciendo 5.000**

**como tallo**

**Hojas 30.000**



Experiencias”	<b>protectoras</b>	
- Creación de producto.	<b>Hojas protectoras</b>	<b>30.000</b>
- Agradecimiento y reconocimiento	<b>Obtención del fruto</b>	<b>30.000</b>
<b>TOTAL</b>		<b>320.000</b>

---

Tomado de: elaboración propia, 2021.

Los costos del proyecto son directamente proporcionales a la calidad de las actividades del proyecto por lo cual, se considera importante tomar en cuenta los detalles de la gestión de la calidad del proyecto ya que de ellos depende los resultados de las actividades a realizar. A continuación se muestran las actividades de cada proceso y las herramientas necesarias para lograr la calidad deseada.

#### **Gestión de la calidad del proyecto**

De acuerdo con la Guía del PMBOK (2013), la gestión de la calidad del proyecto “incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido” (p. 227)

En el presente proyecto, la gestión de la calidad se presenta mediante la siguiente matriz en la que se detalla los hitos de los diferentes procesos del proyecto y a partir de cada uno, se escoge una o más herramientas para lograr un nivel aceptable de calidad en las mismas, planteándose de la siguiente forma:

Tabla 5

#### *Gestión de la calidad*

<b>Proceso</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
<b>Sembrando semillas</b>	-Inquietud compartida entre asesores	Reuniones y juicio de experto
<b>Sembrando</b>	-Escogencia de una carrera universitaria y	Juicio de expertos y





<b>semillas</b>	revisión de la incorporación del principio de responsabilidad ambiental en la documentación pertinente.	Recopilación de datos
<b>Sembrando semillas</b>	-Reunión con la Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional para exponer el proyecto y solicitar su liderazgo.	Análisis de decisiones con múltiples criterios. Juicio de expertos.
<b>Sembrando semillas</b>	-Grupo focal con el cuerpo docente para presentar los resultados de la encuesta y conversatorio.	Análisis de datos
<b>Echando raíces</b>	-Reunión de “ecoasesores”	Análisis de datos, Juicio de expertos
<b>Echando raíces</b>	-Reunión de planificación con la Comisión Ambiental	Análisis de decisiones con múltiples criterios, Juicio de expertos.
<b>Creciendo como tallo</b>	-Conversatorio general “Sinergia ambiental”	Análisis de decisiones con múltiples criterios
<b>Creciendo como tallo</b>	-Spot verde	Recopilación de datos
<b>Creciendo como tallo</b>	-“Elevator Pitch”	Análisis de decisiones con múltiples criterios, Juicio de expertos
<b>Creciendo como tallo</b>	- Actividad “principios Vs principio”	Recopilación de datos, Análisis de decisiones con múltiples criterios
<b>Creciendo</b>	- Actividad “Legado positivo”	Recopilación de datos,



<b>como tallo</b>		Análisis de datos con múltiples criterios
<b>Hojas protectoras</b>	- Actividad “Convivio de Experiencias”	Recopilación de datos, Pruebas o evaluaciones de productos
<b>Hojas protectoras</b>	- Creación de producto.	Análisis de decisiones con múltiples criterios
<b>Obtención del fruto</b>	- Agradecimiento y reconocimiento	Recopilación de datos

---

Tomado de elaboración propia, 2021

La calidad de las actividades también depende del recurso humano que las lleve a cabo por lo cual, es importante tener claridad sobre cuántas y cuáles personas se requieren para implementar cada una de las acciones propuestas, así como los recursos físicos necesarios para su ejecución. La información que se muestra a continuación contiene los aspectos anteriormente señalados.

### **Gestión de los recursos humanos del proyecto**

La gestión de los recursos humanos del proyecto “incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto” (PMBOK, 2013, p. 255).

En este proyecto, la gestión de los recursos humanos ubica tres tipos de perfiles en las personas participantes del proyecto. En primer lugar, los estudiantes de maestría son gestores educativos especializados en liderazgo con experiencia docente y administrativa a nivel de secundaria y universitario con conocimientos informáticos. Luego se encuentra la población docente profesional universitaria, quienes cuentan con altos grados académicos, experiencia en docencia y con conocimientos informáticos. Por último, se presenta la Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional, integrada por una persona profesional docente universitaria y una persona profesional administrativa universitaria, ambas con conocimientos informáticos. Los demás detalles se muestran a continuación:



Tabla 6

*Gestión de los recursos humanos del proyecto*

<b>Procesos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recurso humano</b>	<b>Recursos físicos</b>	<b>Perfiles</b>
<b>Sembrando semillas</b>	-Inquietud compartida entre asesores	2 asesores 1 cuarto de tiempo	Espacio físico (lugar donde se realiza la “conversación genérica”)	Estudiante de maestría
<b>Sembrando semillas</b>	-Escogencia de una carrera universitaria y revisión de la incorporación del principio de responsabilidad ambiental en la documentación pertinente.	2 asesores Tiempo completo	Equipo de cómputo, servicio de Internet y de electricidad.	Estudiante de maestría
<b>Sembrando semillas</b>	-Reunión con la Comisión Ambiental de la Escuela Secretariado Profesional para exponer el proyecto y solicitar su liderazgo.	2 asesores 1 cuarto de tiempo	Equipo de cómputo, servicio de Internet y de electricidad.	Estudiante de maestría
<b>Sembrando semillas</b>	-Grupo focal con el cuerpo docente para presentar los resultados de la encuesta y	23 docentes y 2 asesores, 1 cuarto de tiempo	Equipo de cómputo, formulario encuesta digital,	Estudiante de maestría y población



	conversatorio.		herramienta docente Padlet, servicio de Internet y de electricidad.	profesional universitaria.
<b>Echando raíces</b>	-Reunión de “ecoasesores”	de 2 asesores 1 cuarto de tiempo	Equipo de cómputo, servicio de Internet y de electricidad.	Estudiante de maestría
<b>Echando raíces</b>	-Reunión de planificación con la Comisión Ambiental	2 asesores y 1 docente y 1 administrativa Medio tiempo.	Equipo de cómputo, servicio de Internet y de electricidad.	Estudiante de maestría y Comisión Ambiental
<b>Creciendo como tallo</b>	-Conversatorio general “Sinergia ambiental”	2 asesores, 1 docente y 1 administrativa de la Comisión Ambiental y 21 docentes de la escuela 1 cuarto de tiempo	Equipo de cómputo, servicio de Internet y de electricidad.	Estudiante de maestría y Comisión Ambiental.
<b>Creciendo como tallo</b>	-Spot verde	2 asesores, 3 cuartos de tiempo	Equipo de cómputo, herramienta digital, servicio de Internet y de	Estudiante de maestría



			electricidad.		
<b>Creciendo como tallo</b>	-“Elevator Pitch”	2 asesores, Medio tiempo	Equipo de cómputo, herramienta digital, servicio de Internet y de electricidad.	Estudiante s de maestría	
<b>Creciendo como tallo</b>	- Actividad “principios Vs principio”	2 asesores, 1 docentes y 1 administrativa de la Comisión Ambiental y 21 docentes de la escuela 1 cuarto de tiempo	Equipo de cómputo, servicio de Internet y de electricidad.	Estudiante s de maestría y Comisión Ambiental.	
<b>Creciendo como tallo</b>	- Actividad “Legado positivo”	2 asesores, 1 docentes y 1 administrativa de la Comisión Ambiental y 21 docentes de la escuela 1 cuarto de tiempo	Equipo de cómputo, servicio de Internet y de electricidad.	Estudiante s de maestría y Comisión Ambiental.	
<b>Hojas protectoras</b>	- Actividad “Convivio de Experiencias”	2 asesores, 1 docente y 1 administrativa	Equipo de cómputo, herramienta	Estudiante s de maestría y	



		de la Comisión digital, servicio de Comisión Ambiental y Internet y de Ambiental. 21 docentes de electricidad. la escuela, 1 cuarto de tiempo
<b>Hojas protectoras</b>	- Creación de producto.	2 asesores, Equipo de Estudiante 3 cuartos de cómputo, s de tiempo herramienta maestría digital, servicio de Internet y de electricidad.
<b>Obtención del fruto</b>	- Agradecimiento y reconocimiento	1 docente y 1 Equipo de Estudiante administrativa cómputo, s de de la Comisión herramienta maestría y Ambiental digital, servicio de Comisión 2 asesores Internet y de Ambiental. 1 cuarto de electricidad. tiempo

---

Tomado de elaboración propia, 2021

La gestión de recursos humanos del proyecto implica la distribución de roles y responsabilidades para cada uno de los diversos actores involucrados ya que si se trabaja de esta forma, las actividades a implementar lograrán un mayor nivel de éxito en comparación con la actitud de evadir dichas asignaciones. A continuación se procede a detallar los procesos que conforman esta temática, así como a compartir un organigrama que muestra la estructura que adquieren los diversos actores involucrados en el proyecto.

**Proceso sembrando semillas:** La responsabilidad es asumida por los asesores principalmente, sin embargo, la Comisión Ambiental también participa en algunas pocas actividades de este proceso. El rol desempeñado tiene que ver con la construcción del proyecto, la solicitud de permisos, crear espacios para realizar conversatorios, etc.

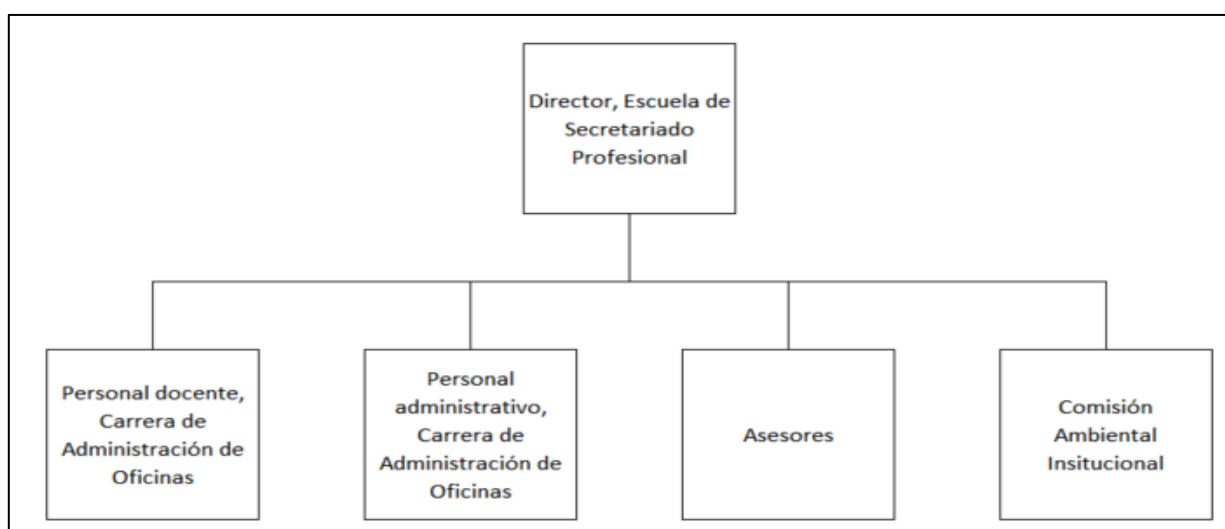


**Proceso echando raíces:** La responsabilidad es asumida por los asesores y por la Comisión Ambiental de la Escuela. El rol que se debe asumir se asocia con establecer y coordinar las actividades a seguir para llevar a cabo el proyecto de forma exitosa.

**Proceso creciendo como tallo:** La responsabilidad de ejecutar el proyecto pertenece principalmente a la Comisión Ambiental de la Escuela, sin embargo también participa el cuerpo docente de la carrera de Administración de Oficinas, así como los asesores del proyecto. El rol que se debe asumir corresponde a la organización y realización de las actividades planificadas.

**Proceso hojas protectoras:** La responsabilidad de llevar a cabo el seguimiento corresponde a la Comisión Ambiental. El rol por asumir se relaciona con la verificación y orientación de las actividades programadas, así como velar por el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Proceso obtención del fruto:** La responsabilidad de realizar el cierre pertenece a los asesores y a la Comisión Ambiental. El rol que se debe emplear es el de documentación de la experiencia y de los aprendizajes alcanzados, así como informar a diversos actores sobre los aprendizajes alcanzados.



*Figura 4* Organigrama. Tomado de elaboración propia, 2021

Al evaluar el desempeño, se tendrán conversaciones semanales entre los asesores, por medios tecnológicos en el proceso de inicio del proyecto con el fin de conversar sobre las necesidades de entradas y salidas. Existirán conversaciones semanales entre los asesores y los miembros de la comisión ambiental, ya sea presenciales o remotas por medios tecnológicos en los procesos: echando raíces, creciendo como tallo, hojas protectoras, obtención del fruto. Se



realizará al menos dos reuniones virtuales entre los docentes y administrativos participantes, la Comisión Ambiental y los asesores para llevar a cabo la fase de ejecución del proyecto. Se tendrán al menos tres reuniones entre la Comisión Ambiental y los asesores con el fin de conversar sobre los procesos de monitoreo y control, así como el cierre del proyecto. Finalmente, se llevará un control de actividades ejecutadas en cada proceso según lo planificado, mediante una lista de chequeo.

### **Gestión de las comunicaciones del proyecto**

Un elemento común en todas las gestiones que adquiere gran importancia en todo el proceso de implementación del proyecto es la comunicación. La planificación de la gestión de las comunicaciones es un proceso en el que la Guía PMBOK (2013) indica que se debe

Desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las comunicaciones del proyecto con base en las necesidades y requisitos de información de los interesados y en los activos de la organización disponibles. El beneficio clave de este proceso es que identifica y documenta el enfoque para comunicarse con los interesados de la manera más eficaz y eficiente (p. 439)

En el presente proyecto, la gestión de las comunicaciones recae principalmente en la Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional, sin embargo se reconoce que también los asesores del proyecto ejercen un papel importante en esta temática. Ambos actores gestionan la comunicación conjuntamente para ser dirigida hacia el cuerpo docente dado que se pretende que la comunicación empleada sea coherente, significativa, exitosa, oportuna y asertiva. A continuación, se comparte los detalles de la gestión de la comunicación del proyecto.

Tabla 7

#### *Gestión de las comunicaciones del proyecto*

<b>Fases de las actividades</b>	<b>Persona interesada</b>	<b>Tipo de comunicación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Canal de Comunicación</b>	<b>Qué se incluirá</b>	<b>Como se dará el seguimiento</b>
Proceso sembrand	Asesores del	Verbal y	Diaria	Redes sociales,	Preguntas y respuestas	Conforme se vayan





o semillas	proyecto y Comisión ambiental	escrita		programa informático de videollamad as, teléfono celular, mensajería, correos electrónicos.	sobre cursos y currículo de la UNA, existencia de Comisión ambiental y sus integrantes, solicitudes de permisos, coordinació n.	realizando las actividades, por medio de los coordinadore s del proyecto.
Proceso echando raíces	Asesores del proyecto y Comisión ambiental	Verbal y escrita y no verbal	Diario	Redes sociales, programa informático de videollamad as, teléfono celular, mensajería, correos electrónicos	Temas de coordinació n, estratégicos , de currículo e informacio nes.	Conforme se vayan realizando las actividades, por medio de los coordinadore s del proyecto.
Proceso creciendo como tallo	Asesores del proyecto, Comisión	Verbal y escrita y no	Diario	Redes sociales, programa informático	Coordinació n, realización de	Conforme se vayan realizando las



	ambiental y Cuerpo docente	verbal		de videollamadas, teléfono celular, mensajería, correos electrónicos	conversatorios, requisitos por parte del cuerpo docente.	actividades, por medio de los coordinadores del proyecto.
Proceso hojas protectoras	Comisión ambiental	Verbal y escrita y no verbal	Diario	Redes sociales, programa informático de videollamadas, teléfono celular, mensajería, correos electrónicos	Temas de revisión y control de las actividades que se implementan para hacer eventuales correcciones	Conforme se vayan realizando las actividades, por medio de los coordinadores del proyecto.
Proceso obtención del fruto	Asesores del proyecto y Comisión ambiental	Verbal y escrita	Diario	Redes sociales, programa informático de videollamadas, teléfono celular, mensajería, correos electrónicos	Cómo dar a conocer el proyecto, agradecimiento y reconocimiento a las personas participantes	Conforme se vayan realizando las actividades, por medio de los coordinadores del proyecto.

Tomado de elaboración propia, 2021



La comunicación empleada durante los procesos de implementación del proyecto debe ser oportuna, asertiva y completa ya que lo anterior disminuye los riesgos, lo cual aumenta la probabilidad de éxito a la hora de gestionarlos. A continuación se hace mención de esta temática y la forma como se desarrolla en el presente proyecto.

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

Dentro de lo que el PMBOK (2013), expresa acerca de la gestión de los riesgos del proyecto, se puede mencionar que sus objetivos buscan “aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto” (p. 309).

Tal y como se puede apreciar, los riesgos deben ser tomados en cuenta en un proyecto para que llegue a ser más significativo y en este caso, se han identificado cuatro muy importantes ya que los mismos pueden aparecer en todas y cada una de las etapas del proyecto, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 8

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

<b>Riesgos que pueden afectar el proyecto.</b>	<b>A qué proceso o etapa del proyecto corresponde.</b>	<b>Acciones para mitigar los riesgos del proyecto.</b>
No contar con los servicios públicos de electricidad e internet a la hora de realizar las reuniones virtuales	Puede darse en cualquiera de las siguientes etapas: Sembrando semillas, echando raíces, creciendo como tallo, hojas protectoras, y obtención del fruto.	1) Participar en la reunión con el servicio de Wifi y con la laptop pero simultáneamente, conectarnos a la reunión con el celular, recargando suficiente saldo para utilizar Datos móviles y velando por tener suficiente carga de energía en el celular. 2) Tener varias opciones de fechas para la reunión y establecer previamente que si existiera algún contratiempo



		<p>técnico durante la misma, se sepa que eso significa que se utilizaría la segunda fecha ya establecida y así sucesivamente.</p>
<p>La falta de apoyo o interés por parte del personal docente y administrativo de la Escuela Administración de Oficinas.</p>	<p>Puede darse en cualquiera de las siguientes etapas: Sembrando semillas, echando raíces, creciendo como tallo, hojas protectoras, y obtención del fruto.</p>	<p>1) Mantener una relación fuerte con la Comisión Ambiental para que nos permita contar con su apoyo, buscando el interés común de la Comisión Ambiental, del personal docente y administrativo.</p> <p>2) Procurar que los productos que genere el proyecto, beneficien tanto al personal docente como al administrativo.</p>
<p>La desintegración de la Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional.</p>	<p>Puede darse en cualquiera de las siguientes etapas: Sembrando semillas, echando raíces, creciendo como tallo, hojas protectoras, y obtención del fruto.</p>	<p>1) Tener una relación estable con la administración de la Escuela de Secretariado Profesional que permita continuar con el proyecto, aun con la ausencia de Comisión Ambiental.</p> <p>2) Tener aliados dentro del equipo docente que impulsen el proyecto, aunque la Comisión no esté funcionando.</p>
<p>Problemas técnicos a la hora de reproducir videos, audios, imágenes, y abrir documentos o información.</p>	<p>Puede darse en cualquiera de las siguientes etapas: Sembrando semillas, echando raíces, creciendo</p>	<p>Contar con una persona durante la reunión con conocimientos informáticos que pueda solucionar vicisitudes técnicas.</p>



como tallo, hojas protectoras, y obtención del fruto.

Tomado de elaboración propia, 2021

La gestión de riesgos del proyecto, al aludir a los procesos a los que corresponden y al contemplar las acciones para su mitigación no escapa de la gestión de las adquisiciones del proyecto dado que cualquier equipo o material necesario para lograr buenos resultados con el proyecto, debe de identificar los riesgos con el fin de evitarlos o aminorarlos.

### **Gestión de los interesados del proyecto**

En este apartado, se considera oportuno compartir la definición incluida en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, conocida como PMBOK (2013), al mencionar que la gestión de los interesados del proyecto tiene que ver con:

Los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (p. 391)

En relación con lo anterior, cabe señalar que el presente proyecto tiene una conformación de interesados o “Stakeholders” muy particular ya que está conformada principalmente por la Vicerrectoría de Docencia de la UNA, la Escuela de Secretariado Profesional, el cuerpo docente y administrativo de la Escuela de Secretariado Profesional, el Programa de Gestión Ambiental Institucional (PGAI) y la Comisión Ambiental de la Escuela de Secretariado Profesional. Dichos actores se consideran interesados debido a que son personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados positivamente por el proyecto.

Cabe destacar que adicionalmente, el proyecto cuenta con un valor agregado ya que al cumplir con sus objetivos, el mismo beneficia al entorno ambiental, lo cual favorece el bienestar general, esto quiere decir que repercute positivamente en terceros que no tienen relación directa con el proyecto.



### **Gestión de cierre del proyecto**

La gestión de cierre de proyecto constituye una etapa muy importante a la hora de culminar el proceso de implementación de un proyecto ya que proporciona diversos beneficios que de otra forma no se logran adquirir. Al respecto, la Guía PMBOK (2013) define este proceso como

Culminación de todas las actividades de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo. El beneficio clave de este proceso es que proporciona las lecciones aprendidas, la finalización formal del trabajo del proyecto, y la liberación de los recursos de la organización para afrontar nuevos esfuerzos. (p. 460)

Esta última etapa no es posible llevarla a cabo todavía dado que el proyecto aún no se ha ejecutado y por lo tanto, se considera prematuro aludir a los beneficios claves que este proceso proporciona. Sin embargo, una vez concluida su implementación, se puede proceder a realizar los aportes correspondientes a esta gestión.

### **Elaboración de la propuesta**

A continuación, se presenta el procedimiento para dar a conocer el proyecto al cuerpo docente en sesión ordinaria de Asamblea de la Unidad Académica de la Escuela de Secretariado Profesional, con el fin de que sea analizado, aprobado y se lleve a cabo su implementación.

Como antecedente a la presentación del proyecto ante la Asamblea, se realizaron reuniones con la Comisión Ambiental de la Escuela con el propósito de exponer, analizar y corroborar que el proyecto y su estructura tuvieran el apoyo de la Comisión Ambiental antes de darse a conocer ante el cuerpo docente.

Al tener el visto bueno de la Comisión Ambiental, la misma se encarga de hacer las gestiones para lograr obtener un espacio en una sesión ordinaria de Asamblea de la Unidad Académica de la Escuela de Secretariado Profesional para que los asesores presenten el proyecto.

El proyecto se da a conocer al cuerpo docente mediante una presentación de Power Point (la cual se adjunta), en donde se resume la propuesta que se desea implementar, mostrando los elementos diferenciadores del proyecto, el cual se conforma por tres etapas curriculares,



compuestas a su vez por una o dos fases, de la siguiente manera:

**1) Etapa de diseño: distribución de roles y actividades**

- Sembrando semillas (inicio)
- Echando raíces (planificación)

**2) Etapa de implementación: sensibilización y propuestas**

- Crecimiento como tallo (ejecución)

**3) Etapa de evaluación: barreras, éxitos y retroalimentación**

- Hojas protectoras (monitoreo)
- Obtención del fruto (cierre)

Todas las fases cuentan con actividades de acompañamiento realizadas por la Comisión Ambiental y los asesores.

La primera fase tiene una duración de un mes (enero del año 2021); la segunda fase se extiende durante dos meses (febrero y marzo del año 2021); la tercera fase se ejecuta durante los siguientes dos meses (abril y mayo del año 2021); la cuarta fase dura dos meses más (junio y julio del año 2021) y finalmente, la quinta fase tiene una duración de un mes (julio del año 2021).

**Elaboración de la estrategia de validación**

La estrategia de validación del proyecto se realiza en primera instancia, a través de una reunión virtual con la Comisión Ambiental, la cual expresa su aceptación e interés en el proyecto y ratifica el deseo de continuar participando en el mismo y participa activamente en el análisis de las diferentes opciones para llevarlo a cabo exitosamente.

En esta dinámica, se plantean y analizan diversas inquietudes, donde se concluye primeramente que se deberá realizar una reunión con las personas coordinadoras de las diferentes áreas que componen la carrera, ya que con ellas, se buscará que cada una ofrezca posteriormente al resto del profesorado, un ejemplo de cómo podría transversalizarse el principio de responsabilidad ambiental en las clases que pertenecen a su área, mediante el abordaje de un tema particular y alguna actividad evaluativa del mismo.

Después de que el cuerpo docente haya implementado las actividades planificadas en sus lecciones, se reunirá por áreas con las personas coordinadoras para compartir sus experiencias, obtener retroalimentación y seleccionar las experiencias más exitosas, con el fin de compartirlas en una próxima reunión general, en la cual participará todo el cuerpo docente



de la carrera para compartir las dos experiencias seleccionadas por área. Además, las mismas recolectarán las actividades por áreas y las colocarán en un Drive para que estén disponibles para el resto de docentes, lo cual originará el compendio de actividades propuesto.

Seguidamente, el proceso de validación del proyecto continua a través de la aplicación de un formulario realizado en Google Forms, el cual consta de siete preguntas y se comparte a la Comisión Ambiental para recoger su percepción acerca de la importancia de transversalizar el principio de responsabilidad ambiental en la carrera de Administración de Oficinas, a través del proyecto “Tu Ecohuella Positiva”.

En cuanto al formulario, se adjuntan dos imágenes que muestran la redacción de las preguntas elaboradas y facilitadas al cuerpo docente de la escuela de administración de oficinas.

### **Estrategia de campo completa**

La estrategia de campo del proyecto inicia con un conversatorio con la Comisión Ambiental y el equipo coordinador docente de las diferentes áreas que componen la Escuela de Secretariado Profesional. Lo anterior debido a que en reuniones previas con la Comisión Ambiental, se consideró que el proceso de la incorporación de la transversalidad del principio de responsabilidad ambiental se facilitaría con esta estrategia, ya que se podría contar con la experticia y colaboración de los coordinadores con anterioridad para que puedan trabajar con el personal docente de sus áreas en la creación de propuestas de actividades relacionadas con la forma en la que se pueda implementar el principio de responsabilidad ambiental.

Cabe mencionar que, debido a las complicaciones para encontrar un horario donde todas las personas coordinadoras puedan estar disponibles, se decide trabar con grupos pequeños, según las concordancias de tiempo y espacio entre estas personas.

Con las diferentes personas integrantes del equipo coordinador docente, se presenta el proyecto y se motiva a la construcción de propuestas para transversalizar el principio de responsabilidad ambiental a modo de plan piloto, que sirvan como ejemplo para mostrarlo posteriormente al resto de docentes de sus áreas respectivas.

Por otro lado, se procede a realizar un formulario para conocer la opinión del equipo coordinador sobre la importancia de incorporar el principio de responsabilidad ambiental tanto en el perfil de salida de la población estudiantil de la carrera de Administración de Oficinas de la UNA, como en los programas de los cursos que integran la carrera y en el plan de estudios. De tal forma, las tres personas participantes respondieron afirmativamente a todas estos





planteamientos.

Así mismo, se consulta al equipo coordinador docente sobre la importancia de que la carrera de Administración de Oficinas llegue a contar con un "currículo verde"; que siga contando con la ayuda de la Comisión Ambiental para contribuir con la transversalización curricular del principio de responsabilidad ambiental en la carrera; la colaboración de la Comisión en la obtención del currículum verde y su ayuda para la elaboración de un compendio de actividades ambientales, como parte del cumplimiento del principio de responsabilidad ambiental en la carrera mencionada, lo cual se observa que las tres personas participantes respondieron de forma positiva.

En el formulario realizado, existe una participación de tres integrantes del equipo coordinador docente y actualmente, se espera las respuestas de las demás personas para conocer la opinión de la totalidad del equipo coordinador.

### **Sistematización de resultados de la estrategia de validación**

La población docente participante en el formulario consta de cuatro personas, las cuales, en su totalidad, respondieron afirmativamente a todas las interrogantes planteadas, donde se puede constatar primeramente que se considera importante la incorporación de la responsabilidad ambiental en el perfil de salida de la población estudiantil de la carrera de Administración de Oficinas de la UNA. En este sentido, se contempla que dicho perfil esté en concordancia con los valores, actitudes, principios, misión y visión de la Universidad Nacional.

La transversalización del principio de responsabilidad ambiental en los programas de los cursos impartidos en la carrera de Administración de Oficinas de la UNA contó con la aprobación de todas las personas participantes, donde se desea aprovechar el momento de rediseño curricular que está atravesando la carrera mencionada para incluir la iniciativa planteada, lo cual se espera realizar también en los planes de estudio de forma similar.

El cuerpo docente está de acuerdo con que la propuesta incluya la posibilidad de incorporar una estrategia que incentive de manera positiva su participación en el proyecto, la cual podría realizarse a partir de la figura "currículo verde" para que se tome en cuenta a nivel de escuela, mientras que a nivel docente, se propone una estrategia denominada "sello verde", la cual busca reconocer y distinguir la transversalización del eje ambiental.

La Comisión Ambiental es considerada por el cuerpo docente como un actor estratégico importante que contribuye con la transversalización curricular del principio de responsabilidad



ambiental en la carrera de Administración de Oficinas de la UNA, dado que brindaría acompañamiento a la población docente para dar orientación en la obtención del sello verde y sus implicaciones, mientras que a nivel de escuela, haría algo similar para lograr la distinción del “currículo verde”.

Asimismo, la población participante en el formulario mostró su aprobación en la importancia de generar un compendio de actividades ambientales, como parte del cumplimiento del principio de responsabilidad ambiental en la carrera de Administración de Oficinas de la UNA, el cual se construye a partir del material facilitado por la población docente y con la colaboración de la Comisión Ambiental, con el propósito de incentivar, orientar y facilitar ideas pedagógicas para transversalizar el eje ambiental en las lecciones que imparten.



### Referencias Bibliográficas

- Alvarado, A. (mayo, 2004). La ética del cuidado. *Revista Aquichan*, (4), 30-39. Recuperado de <file:///C:/Users/Oscar/Downloads/Ref%20p%20Ensayo,%20%C3%89tica%20del%20cuido.pdf>
- Betancur, G. (2016). La ética y la moral: paradojas del ser humano. *Revista CES Psicología*, 9(1), 109-121. Recuperado de [https://sitios.ces.edu.co/revistapsicologia/revistapsicologia\\_old/dmdocuments/Eticaymoral.pdf](https://sitios.ces.edu.co/revistapsicologia/revistapsicologia_old/dmdocuments/Eticaymoral.pdf)
- Carvajal, E. (24 de junio del 2021). Caso Cochinilla: Conversaciones de Gerente de Conavi revelan desvío de ¢78 mil millones para empresas. *Crhoy.com*. Recuperado de <https://www.crhoy.com/nacionales/caso-cochinilla-conversaciones-de-gerente-de-conavi-revelan-desvio-de-78-mil-millones-para-empresas/>
- Constitución Política de la República de Costa Rica. (1949). Recuperado de [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871)
- Edutópica. (2017, Septiembre 16). Derechos humanos y educación. [Comentario a registro web]. Recuperado de <http://edutopica.co/inicio/2017/09/derechos-humanos-educacion.html>
- García, L. (s.f.). El derecho educativo: sus relaciones con el desarrollo en la sociedad del conocimiento. *OEI – Revista Iberoamericana de Educación*, 1-25. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/060garcialeiva.PDF>
- González, P. (2019). *Ética del cuidado y educación* (Tesis de maestría). Universitat de les Illes Balears. (s.l.). Recuperada de [https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/150839/tfm\\_2018-19\\_MVI2\\_pg1888\\_2161.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/150839/tfm_2018-19_MVI2_pg1888_2161.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



Herrera, L. (2007). La educación y la cultura una lectura y propuesta desde la filosofía de la praxis. *Dialnet*, (1), 187-231. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5973014>

Ley Fundamental de Educación. (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)

Rodríguez, C. (2015). El derecho a la educación en Costa Rica: entre la realidad y la utopía. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 6(1), 249-268. Recuperado de <https://doi.org/10.22458/caes.v6i1.876>

Roverssi, C. (s.f.). Una nueva ética del cuidado o el llamado a una caridad distinta.

Salas, O. (11 de junio del 2021). Contaminación amenaza recurso hídrico de Costa Rica. *Oficina de Divulgación e Información*. Recuperado de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2010/06/11/contaminacion-amenaza-recurso-hidrico-de-costarica.html>

Salazar, E. (s.f.). Conceptos de Administración, Legislación, Legislación Educativa. Recuperado de <https://sites.google.com/site/elvindsalazar/home/3-conceptos-de-administracion-legislacion-legislacion-educativa>

Salazar, D. (29 de enero del 2020). Educación no tendrá el presupuesto más alto de la historia en 2020. Será el más bajo en siete años. *La Nación*. Recuperado de <https://radios.ucr.ac.cr/2020/01/doblecheck/educacion-no-tendra-el-presupuesto-mas-alto-de-la-historia-en-2020-sera-el-mas-bajo-en-siete-anos/>



Seijo, C. y Villalobos, K. (Enero-junio, 2011). La ética social y la dignificación de la vida humana: Un alcance epistémico en la sociedad. *Clío América*, (9), 99-111, Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114852>

Vázquez, V. y Escámez, J. (2010). La profesión docente y la ética del cuidado. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v12nspe/v12nspea1.pdf>



## Anexos

## Anexo 1 Tu Ecohuella Positiva

## "Tu Ecohuella Positiva": Transversalización del Principio de Responsabilidad Ambiental

Opinión sobre la importancia de transversalizar el principio de responsabilidad ambiental en la carrera de Administración de Oficinas, a través del proyecto "Tu Ecohuella Positiva".

\*Obligatorio

1) ¿Considera importante la incorporación de la responsabilidad ambiental en el perfil de salida de la población estudiantil de la carrera de Administración de Oficinas de la UNA? \*

- Sí
- No

2) ¿Considera importante que se logre la transversalización del principio de responsabilidad ambiental en los programas de los cursos impartidos en la carrera de Administración de Oficinas de la UNA? \*

- Sí
- No

3) ¿Considera importante que se logre transversalizar el principio de responsabilidad ambiental en el plan de estudios de la carrera de Administración de Oficinas? \*

- Sí
- No



4) ¿Considera importante que la carrera de Administración de Oficinas llegue a tener un "currículo verde"? \*

Sí

No

5) ¿Considera importante la ayuda de la Comisión Ambiental para contribuir con la transversalización curricular del principio de responsabilidad ambiental en la carrera de Administración de Oficinas de la UNA? \*

Sí

No

6) ¿Considera importante la contribución de la Comisión Ambiental para lograr la obtención del curriculum verde en la carrera de Administración de Oficinas de la UNA? \*

Sí

No

7) ¿Considera importante la contribución de la Comisión Ambiental para colaborar en la elaboración de un compendio de actividades ambientales, como parte del cumplimiento del principio de responsabilidad ambiental en la carrera de Administración de Oficinas de la UNA? \*

Sí

No

**Enviar**

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Tomado de elaboración propia, 2021

