

Habilidades de liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres desde la gestión educativa por medio de TIC con el fin de fomentar una cultura de paz

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

Para optar por el grado de Maestría en
Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Arantxa León Carvajal

Noviembre, 2023

Habilidades de liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres desde la gestión educativa por medio de TIC con el fin de fomentar una cultura de paz

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

Para optar por el grado de Maestría en
Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

Arantxa León Carvajal

Noviembre, 2023

Habilidades de liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres desde la gestión educativa por medio de TIC con el fin de fomentar una cultura de paz

Arantxa León Carvajal

APROBADO POR:

DIRECTORA DE TFG

MAU. Liana Penabad Camacho

INVITADAS:

Mág. Silvia Salas Soto

Dra. Evelyn Vargas Hernández

DIRECTOR DE UNIDAD ACADÉMICA

M. Sc. Víctor Julio Villalobos Benavides

COORDINADORA

Dra. Evelyn Chen Quesada

Resumen

León-Carvajal, A. *Habilidades de liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres desde la gestión educativa por medio de TIC con el fin de fomentar una cultura de paz.*

El propósito de esta investigación fue generar habilidades de liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres desde la gestión educativa por medio de TIC con el fin de fomentar una cultura de paz. El diseño de la investigación fue cualitativo, con una metodología de investigación acción como una forma de conectar la teoría con la práctica dentro del campo de la educación. Como método de recolección de información se realizó un grupo focal con seis personas adolescentes consideradas informantes claves, una entrevista a una facilitadora de talleres y análisis documental. Posteriormente, se utilizaron matrices de análisis y se concluyó que las habilidades de liderazgo desde la cultura de paz más importantes son la comunicación asertiva, la autoestima y la empatía. También, se encontró que ninguna de las personas adolescentes del grupo focal se consideró a sí misma como líder. A su vez, no fue posible encontrar un modelo que trabaje con las temáticas propuestas. Por lo tanto, se propuso el proyecto nombrado “Liderazgo de Paz”, el cual es un proceso educativo que consta de siete sesiones en donde las personas adolescentes reflexionan sobre su contexto, sus características individuales y el liderazgo por medio de las TIC. Dicho proyecto consta de un plan de gestión, una estrategia curricular, un plan de comunicación y un plan de convivencia. El proyecto se validó con dos personas expertas que trabajan directa e indirectamente con la población seleccionada y también se realizó una validación por ejes.

Palabras clave: Liderazgo, Gestión educativa, TIC, Educación no formal, Educación de calidad, Reducción de las desigualdades, Paz, Justicia

Tabla de contenidos

Página de firmas	iii
Resumen	iii
Tabla de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Lista de abreviaturas	vii
Introducción	9
Marco teórico	38
Marco metodológico	71
Resultados	82
Conclusiones	92
Referencias	94
<i>Apéndice A</i>	106
<i>Apéndice B</i>	108
<i>Apéndice C</i>	110
<i>Apéndice D</i>	111
<i>Apéndice E</i>	112
<i>Apéndice F</i>	113
<i>Apéndice G</i>	115
<i>Apéndice H</i>	117
<i>Apéndice I</i>	169

Índice de tablas

<i>Tabla 1.</i> Matriz de categorías	81
<i>Tabla 2.</i> Cronograma.....	82
<i>Tabla 3.</i> Matriz de sistematización de la información para el grupo focal	89
<i>Tabla 4.</i> Matriz de sistematización de la información para la persona experta.....	91

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Relación de los ODS con el objeto de estudio	13
<i>Figura 2.</i> Esquema de causas y efecto	37
<i>Figura 3.</i> Temáticas del marco teórico.....	42
<i>Figura 4.</i> Conceptualización de las TIC, TAC y TEP	49
<i>Figura 5.</i> Dimensiones del liderazgo de servicio	57
<i>Figura 6.</i> Moderación-mediación del liderazgo de servicio.....	62
<i>Figura 7.</i> Complejidad del concepto de paz.....	64
<i>Figura 8.</i> Pasos para fomentar una cultura de paz desde el liderazgo educativo	85
<i>Figura 9.</i> Sistematización de la información documental	93

Lista de abreviaturas

CIDE	Centro de Investigación en Docencia y Educación
CINDEA	Centro Integrado de Educación de Adultos
GAM	Gran Área Metropolitana
IA	Investigación Acción
IPEC	Instituto de Educación Comunitaria
MEP	Ministerio de Educación Pública de Costa Rica
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
NNUU	Naciones Unidas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
PLE	Personal Learning Environments (entornos personales de aprendizaje)
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RSD	Redes Sociales Digitales
STEAM	Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Arte y Matemática (por sus siglas en inglés)
TAC	Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación

TEP	Tecnologías del Empoderamiento y Participación
TFG	Trabajo Final de Graduación
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica

Capítulo 1

Introducción

Justificación

Actualmente vivimos en la sociedad de la información, el uso de herramientas tecnológicas de las plataformas de la web 2.0, especialmente las redes sociales, cobran gran importancia como nuevos espacios de interacción y de aprendizaje no formal. Esto ha permitido una mayor democratización de la información, en donde la adquisición, reflexión y socialización del conocimiento se encuentra al alcance de un dispositivo e internet.

El utilizar las TIC permite que las propuestas educativas respondan a las necesidades e intereses de las personas adolescentes, generando mayor motivación e involucramiento (Hermann-Acosta, Apolo & Molano-Camargo, 2019). Sin embargo, se ha notado una gran brecha de acceso y tenencia de estas, específicamente en la zona rural de Costa Rica (Valverde-Hernández & Paniagua-Esquivel, 2021). A su vez, se ha encontrado una deficiencia en las TEP. Por lo tanto, la tecnología se utiliza solo para consumir contenido y no para generar pensamiento crítico en las personas adolescente, lo que posteriormente se traduce a su proceso de educación (Islas, 2017).

Esta investigación se realiza con el interés de generar espacios en donde las TIC sean utilizadas para el ejercicio de liderazgo por parte de adolescentes pertenecientes a Siquirres, una zona de vulnerabilidad social. Mediante ella se generará contenido relacionado a liderazgo y construcción de paz. Beneficiará directamente a 30 personas adolescentes del cantón de Siquirres por medio de un proceso de educación no formal, sin embargo, su impacto beneficiará indirectamente a las personas adolescentes de la comunidad de forma exponencial, ya que los contenidos que el grupo realice serán compartidos en sus redes sociales.

El liderazgo es un elemento necesario para producir transformación social, logrando entornos en donde se elija cada vez más una cultura de paz. Para las personas adolescentes, el asumir dichos roles les reta a generar habilidades psicosociales importantes, tales como:

empatía, manejo de emociones y sentimientos, manejo de tensiones y estrés, autoconocimiento, toma de decisiones, pensamiento creativo, pensamiento crítico, comunicación asertiva, relaciones interpersonales y manejo de problemas y conflictos (OMS, 2003). Por otro lado, tener líderes jóvenes es de gran beneficio para la comunidad, ya que traen ideas novedosas y la posibilidad de ser agentes movilizadores del cambio social.

Cuando existe una falta de desarrollo de habilidades de liderazgo, desde la perspectiva individual, se presentan problemas para poder afrontar las exigencias y desafíos de la vida cotidiana. Desde una perspectiva más colectiva, se evidencian problemas tales como la violencia y otras conductas de riesgo que son perjudiciales para la salud pública. Para Siquirres significaría perpetuar dinámicas y problemáticas tales como: altos niveles de pobreza, pocas oportunidades de empleo más allá del trabajo en el cultivo de banano y piña, niveles crecientes de delincuencia, tráfico y consumo de drogas, violencia y bullying. También, empeoraría la brecha educativa, tomando en cuenta que en la actualidad existen altos niveles de exclusión escolar en el colegio y gran dificultad para acceder a la educación universitaria (un 40% de la población entre 15 y 21 años de edad no estudia ni trabaja) y aportaría un incremento a la violencia escolar (más un 27% afirma haber experimentado problemas con otros compañeros o compañeras del colegio) (Román, Fournier & Murillo, 2019).

Este trabajo se encuentra alineado con los ODS (4) Educación de calidad y (16) Paz, justicia e instituciones sólidas, así como aporta a lo planteado por la “Política educativa de la persona: Centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad” del MEP (2017) en los siguientes ejes: educación centrada en la persona estudiante; educación basada en los Derechos Humanos y los Deberes Ciudadanos; y la ciudadanía digital con equidad social. Para esta política:

El sistema educativo asegurará que la persona estudiante adquiera las habilidades necesarias con el propósito de promover el desarrollo sostenible, estilos de vida saludables y en armonía consigo mismo o consigo misma, las demás personas y el entorno natural; la promoción de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía planetaria y la valoración de la diversidad cultural. (p.15)

A su vez, para esta investigación es importante tomar en cuenta que la normativa sobre TIC es limitada en Costa Rica. Sin embargo, es importante conocer la normativa asociada al derecho de imagen como lo es el Artículo 47 del Código Civil, Ley N°63 y el artículo 27 del Código de la Niñez y la Adolescencia. También el interés superior de la persona menor de edad estipulado en el Artículo 5 del Código de la Niñez y la Adolescencia. Es de valor tomar en cuenta la Política en Tecnologías de la Información del Ministerio de Educación Pública, así como las políticas de las redes sociales utilizadas (Tiktok e Instagram).

Aspectos éticos dentro del trabajo de investigación

Existen dos vertientes respecto a los aspectos éticos de la presente investigación. Por un lado, todas las investigaciones deben tener un marco ético que está estipulado y que debe ser regulado por un comité con el fin de proteger a las personas involucradas, principalmente a las personas participantes. Este marco implica varios puntos, el primero es el cuidado a las personas participantes, lo cual implica el uso del consentimiento informado con el fin de comunicar sobre la investigación y los derechos que tienen. También, la investigación debe buscar la beneficencia, en otras palabras, el perseguir el beneficio de la sociedad. Como tercer punto, debe perseguir la transparencia y la honestidad, para ello se debe buscar la precisión de la información que se da en la metodología y en los hallazgos, evitando toda manipulación. Como último punto, es importante divulgar los resultados de la investigación, tomando esto como una responsabilidad de la persona investigadora.

Por otro lado, cada investigación cuenta con un marco ético intrínseco al proyecto. En este caso, el respeto por los derechos humanos y el respeto por la diversidad y la inclusión son dos de los aspectos éticos más importantes dentro de este TFG. Al ser el fin último de este trabajo el aportar al fortalecimiento de una cultura de paz, los dos aspectos anteriormente mencionados son claves para lograrlo, ya que permiten que se dé una convivencia pacífica entre las personas y a la vez un respeto por lo que cada individuo es, piensa y siente.

A su vez, se destaca la ética del cuidado, la cual da relevancia a las relaciones interpersonales, poniendo como una prioridad el cuidar a las y los demás estando al tanto de sus necesidades (Darat, 2021). Esta investigación postula un proceso educativo en donde la paz y el liderazgo para conseguirla, son ejes centrales. En este caso, la ética del cuidado permite que las relaciones e interacciones entre los individuos se den por medio del reconocimiento

recíproco, por lo tanto, el rechazo o la indiferencia no tienen cabida. También, busca la dignidad humana y afrontar las vulnerabilidades de forma grupal, sabiendo que existen puntos comunes que preocupan a las personas y que estos se pueden resolver por medio del trabajo en conjunto a favor de la mejora de condiciones políticas, sociales, medioambientales y económicas, democratizando de esta manera el cuidado (Vázquez-Verdera & Escámez-Sánchez, 2022). La ética del cuidado se relaciona estrechamente con el estilo de liderazgo que se busca construir dentro del trabajo, el liderazgo de servicio, el cual tiene como propósito el empoderamiento y crecimiento de las personas del equipo y para ello las y los líderes brindan apoyo, guía ética y cuidado (Rivera et al., 2018; Yagil y Oren, 2021).

Por último, cabe destacar la importancia de que estos puntos sean transversales en todo el TFG y se vean plasmados no solo en el material escrito, sino también en las acciones y actividades que se realicen. Se apela a que la ética es un elemento que se transfiere por medio de la socialización, por lo tanto, la manera más eficaz para que la ética de esta investigación sea transmitida a las personas estudiantes es por medio del modelaje.

Vinculación con los Objetivos del Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son 17 objetivos que se encuentran interconectados entre sí y que fueron determinados en la Asamblea General de las Naciones Unidas en el año 2015. Se eligieron dichos objetivos debido a que se consideró que eran los mayores desafíos globales a la hora de promover un desarrollo sostenible y por lo tanto debían ser la meta para alcanzar en el año 2030 (Naciones Unidas, 2018).

Todos los ODS se encuentran conectados entre sí, por lo tanto, al realizar una investigación en donde se incluya al menos uno, lo más probable es que se esté afectando positivamente a los otros, sin embargo, es de suma importancia identificar cuáles son los objetivos principales a los cuales se aportará. En este caso, la presente investigación se encuentra alineada con tres: educación de calidad, reducción de las desigualdades y paz, justicia e instituciones sólidas. En la Figura 2 se visualiza la relación entre los ODS con el objeto de estudio.

Figura 1

Relación de los ODS con el objeto de estudio



Nota: Elaboración propia, a partir de imagen visual de NNUU.

El primero, la educación de calidad es el objetivo 4, este hace referencia al acceso a la educación de forma igualitaria y en todos los niveles. Para ello, se debe buscar que los lugares de aprendizaje sean inclusivos y equitativos (Naciones Unidas, 2018). Respecto al objetivo de este trabajo, el promover una cultura de paz es también apoyar en la igualdad de oportunidades para el aprendizaje para todas las personas, sin importar su origen socioeconómico, género, capacidad o cualquier otra característica. Se incorpora dentro del trabajo como la importancia de crear un ambiente educativo en el que el estudiantado se sienta valorado, respetado y motivado para aprender.

El objetivo 10, reducción de las desigualdades, busca fomentar un ambiente inclusivo en el que todas las personas sean tratadas de manera justa y equitativa. Esto implica promover la igualdad de oportunidades, combatir la discriminación y el acoso, y fomentar el respeto hacia la diversidad cultural, étnica, religiosa y de género (Naciones Unidas, 2018). Para ello, el fomentar habilidades de liderazgo para una cultura de paz permite reducir dichas desigualdades ya que promueve el respeto a las diferencias y construye una comunidad más cohesionada y con lazos más fuertes.

Por último, el ODS 16 busca promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas, y construir instituciones eficaces y responsables. Incluir este objetivo en el trabajo implica el incluir la resolución pacífica de conflictos, promover la justicia y el respeto a los derechos humanos, y fortalecer la participación y el compromiso cívico (Naciones Unidas, 2018). Esto contribuye a crear un entorno seguro y armonioso en el centro educativo, donde se fomenta el diálogo, la empatía y el respeto mutuo.

Antecedentes

El presente apartado presenta la recopilación de material bibliográfico referente a dos grandes focos conceptuales de la investigación: gestión educativa mediante las TIC y liderazgo para la construcción de paz. Para su organización se crearon dos apartados que responden a dichos focos.

Gestión educativa para el uso de las TIC. El artículo de Islas (2017) busca detallar los alcances y limitaciones que tienen las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) contextualizándolas en la metamorfosis que ha tenido en los últimos años respecto a su manejo, transformación, construcción y difusión. Pretendió también indagar sobre la posición que tienen algunas personas autoras sobre el hecho que los individuos se convierten en contenido y se les despoja de valor. Desde esta perspectiva, las personas dejan de pensar de forma autónoma y esto se reflejaría en el campo educativo. Utilizaron una metodología de análisis documental, realizando un proceso de búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos utilizando las fases heurística y hermenéutica. El objetivo fue exhibir las formas en que estas herramientas se han implicado en el ámbito educativo modificándolo, alterándolo o quizá transformándolo. Eligieron las palabras clave: tecnologías en la educación, alcances, limitaciones y prospectiva. Tomaron en cuenta documentos entre el 2010 y 2017. A manera de conclusión, determinaron que la perspectiva que se tiene de las TIC en educación ha cambiado considerablemente. Al inicio se veían como una herramienta de conectividad, aprendizaje y empoderamiento, pero en la actualidad son parte intrínseca de la vida cotidiana y por lo tanto de los contextos educativos. Para los procesos Administrativos y de Gestión Educativa recomienda intentar nivelar la evolución tecnológica con la educativa,

ya que actualmente se encuentran desfasadas, estando la educativa muy por detrás. A su vez, insta a ofrecer herramientas al estudiantado con el fin de que puedan generar capacidades complejas en donde puedan formarse por medio de soluciones innovadoras, sostenibles y de calidad.

Pérez-Zúñiga, Mercado-Lozano, Martínez-García, Mena-Hernández y Partida-Ibarra (2018) resaltan en su artículo el papel de la sociedad del conocimiento en la innovación educativa. El objetivo de la investigación fue presentar una reflexión en torno a los conceptos sociedad de la información y sociedad del conocimiento para entender la importancia que estos tienen en el ámbito de la innovación y la tecnología en la educación. Se centran en universidades, sin embargo, la teoría puede ser aplicable para cualquier institución educativa. Realizaron una indagación documental en el 2017 de diferentes fuentes, tales como: medios electrónicos de libre acceso, bibliotecas digitales, libros y revistas indexadas de reciente publicación. A modo de conclusión, se encontraron que las instituciones educativas deben cumplir un nuevo papel en las sociedades de la información y del conocimiento, brindando espacios para que las personas estudiantes puedan desarrollarse por medio de la investigación y dando herramientas pedagógicas-formativas para poder hacerlo. Resaltaron los beneficios de la educación con componentes tecnológicos, la cual permite flexibilizar las barreras del tiempo y la distancia. En relación con proceso de la Administración y Gestión Educativa, hicieron especial énfasis en el impulsar la calidad del mismo por medio de la estabilidad estructural y tecnológica, haciendo la educación pertinente, centrada en el progreso y la modernidad y así responder a las necesidades de la sociedad actual.

Camas, Valero y Vendrell (2018) afirman que las redes sociales y los memes que se comparten en ella tienen un impacto importante en los procesos de socialización, comunicación y sensibilización. Los memes se han constituido como una nueva forma de participación en la vida pública y contiene una gran cantidad de contenido cívico que podría ser utilizado dentro de los procesos educativos. El objetivo de la investigación consistió en explorar, indagar y analizar las posibilidades pedagógicas del uso de los memes como recurso educativo en la construcción de la ciudadanía democrática. Realizaron una indagación documental en el periodo comprendido entre el 2000 y el 2017 de diferentes fuentes, tales como: medios electrónicos de libre acceso, bibliotecas digitales, libros y revistas indexadas.

A partir de ello analizaron la relación entre las redes sociales, el pensamiento crítico y la ciudadanía democrática, se reflexionó la articulación del papel de los memes en la construcción de la cultura cívica, se propusieron implicaciones educativas y didácticas apremiantes y se estudió el rol del docente bajo la propuesta didáctica. A modo de conclusión, encontraron que existen muchas posibilidades para el desarrollo de la cultura cívica y estas no se restringen a los espacios analógicos. El utilizar memes para el desarrollo del pensamiento crítico es una oportunidad pedagógica para crear una ciudadanía activa, participativa y democrática. En relación con proceso de la Administración y Gestión Educativa, se propone capacitar a la persona docente para que cumpla un papel de mediadora de la formación del ethos democrático y permita que exista una continuidad entre lo analógico y lo digital.

El artículo de León (2018) resalta las habilidades técnicas, sociales y críticas evidenciadas en niños y niñas YouTubers. El objetivo era analizar el proceso de creación y difusión de videos en YouTube que desarrollan niños YouTubers peruanos (de entre 7 y 11 años), para comprender el tipo de habilidades que se despliegan en dicho proceso. La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo. Entre octubre y noviembre del 2016 se hicieron visitas con entrevistas semanales a cuatro niños y niñas Youtubers (personas menores de edad que crean, publican y comparten contenido de forma pública en su propio canal), en dichas visitas se grabó en audio y se tomaron notas de campo. A su vez, analizaron el 90% de los videos publicados en la plataforma. A manera de conclusión se determinó que la escuela es fundamental como espacio de desarrollo de habilidades críticas, elemento que hizo falta en los casos de las personas entrevistadas. Por otro lado, se notó que el publicar videos les ha brindado experiencia y sensibilidad, ambas importantes en el mundo digital. Se destaca que poseen una Alfabetización Transmedia, indicando que esta son habilidades, prácticas, valores, sensibilidades y estrategias de aprendizaje e intercambio y su lugar de desarrollo es la nueva cultura colaborativa.

Santillán, Cadela y Cadela (2019) buscan acercarse al constructo teórico de la educación STEAM. Tuvieron como objetivo principal el comprender cómo preparar por medio de la educación STEAM al alumnado que se encuentra inmerso en la sociedad del conocimiento. Esta investigación utiliza una metodología de análisis documental, analizando

la información desde el paradigma interpretativo bajo el enfoque de la hermenéutica. El objeto de estudio fueron cuatro investigaciones doctorales realizadas en el período comprendido entre los años 2016 y 2017. Como resultado se encontró una diferencia considerable entre el modelo STEAM y el de la educación tradicional. El estudiantado está inmerso en la sociedad del conocimiento. La educación STEAM permite desarrollar la creatividad y un conjunto de conocimientos, desde un actuar interdisciplinario, que les permiten a las personas estudiantes construir liderazgo para solucionar problemas globales emergentes, por medio del pensamiento complejo. Al final de las conclusiones toca el tema de los procesos Administrativos y de Gestión Educativa y hace un llamado a elaborar sólidos programas educativos que brinden oportunidades de participación en actividades motivantes y significativas en torno a la investigación científica de forma auténtica, transdisciplinaria y compleja.

García-Martínez y González-Sanmamed (2019) buscan identificar las herramientas que utilizan para crear contenido los estudiantes de último año de carreras de Educación de la Universidad Nacional de Costa Rica y analizar las mismas a la luz de su finalidad y las actividades que se generan con su uso. El objetivo general de las personas autoras fue analizar los PLE (Personal Learning Environments) del estudiantado universitario del último año de carrera del Centro de Investigación en Docencia y Educación (CIDE) de la Universidad Nacional de Costa Rica, identificando, específicamente, aquellas herramientas, finalidades y actividades que el colectivo discente utiliza y genera, dentro del componente de creación y gestión de contenidos. Utilizaron un enfoque metodológico cuantitativo con un alcance exploratorio-descriptivo y un diseño ex post facto. Los datos se recolectaron en un solo momento en el 2019 y posee un carácter transversal. Utilizaron un instrumento elaborado por el equipo y validado a través de juicio de expertos y una prueba piloto. La muestra la conformaron 381 estudiantes de último año de carrera del CIDE de Bachillerato y Licenciatura y del último trimestre de Maestría de la Universidad Nacional de Costa Rica. Los principales hallazgos identificaron que, si bien las personas estudiantes en su gran mayoría poseen computadora propia y acceso a internet en sus lugares de residencia, utilizan sobre todo las aplicaciones de escritorio para el desarrollo de presentaciones, procesadores de texto, hojas de cálculo y editor de videos. Las herramientas de la web 2.0 para la elaboración de líneas temporales, posters digitales, mapas conceptuales o la reflexión en

blogs y wikis son poco utilizadas. Estos resultados ponen en evidencia una falta de alfabetización en el estudiantado respecto a la generación de contenido. En relación con la mejora del proceso de la Administración y Gestión Educativa, se resalta el vacío que deja la transversalización tecnológica y propone la importancia de que existan cursos específicos para la formación en TIC.

Arias-Flores, Jadán-Guerrero y Gómez-Luna (2019) describen una experiencia en donde se da la innovación educativa mediante las metodologías Design Thinking y Game Thinking. Como objetivo principal las personas autoras se plantearon: introducir el uso de tecnologías disruptivas en el aula mediante estrategias lúdicas y pensamiento de diseño para su aplicación didáctica. La investigación utiliza un diseño metodológico de tipo exploratorio-descriptivo. Para el trabajo se impartió una asignatura de la Maestría en Educación, Innovación y Liderazgo utilizando la Infopedagogía Educativa en una modalidad de b-learning (un estilo de aprendizaje mediado por una plataforma tecnológica para realizar actividades en el aula y actividades autónomas) y las actividades de enseñanza- aprendizaje utilizaron la metodología de Game Thinking. El periodo fue de 5 semanas y la muestra comprendió a 120 personas estudiantes. El instrumento utilizado para la recolección de evidencias fue la misma plataforma Moodle, se recogieron fotos, comentarios en foros de discusión y videos. También se hizo una observación al comportamiento de las personas usuarias. Por último, se le consulta a la muestra sus preferencias y nivel de complejidad. Los resultados obtenidos denotan la importancia de seguir utilizando metodologías innovadoras para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Herramientas como Kahoot, Quizizz y Plickers son de gran motivación para las personas estudiantes y permiten evaluar y coevaluar contenidos. A su vez, la utilización de códigos QR y de realidad aumentada ayuda a hacer que los contenidos educativos sean emocionantes e innovadores. También, recursos como Makey-Makey y Scratch pueden utilizarse como recursos clave para la adquisición de conocimientos. Se encuentra un punto importante respecto a la Administración y Gestión Educativa y es el trabajo en equipo. Se señala que en este caso fue una característica clave del aprendizaje basado en el pensamiento de diseño y permitió que pudieran trabajar en metodologías innovadoras y creativas.

El artículo de Muñoz y Vargas (2019) visibiliza un método de enseñanza basado en la gamificación y las TIC para aprender operaciones elementales (suma, resta, multiplicación y división). Resalta la importancia de incluir alternativas lúdicas y tecnológicas en el proceso de enseñanza aprendizaje. El objetivo de esta investigación fue promover las mejores prácticas en el contexto de la educación a través de la creación de una herramienta web para la enseñanza de las operaciones elementales, que permita mejorar el desempeño de los estudiantes de básica primaria en matemáticas, específicamente en el tema de la división con restas sucesivas, debida a que, este tema incluye por defecto, las cuatro operaciones elementales (suma, resta, multiplicación y división) en un solo procedimiento. Para ello, se realizó un caso de estudio con el fin de implementar el modelo diseñado en una institución educativa, en la asignatura de matemáticas. La muestra fue de 19 personas estudiantes que cursaban los grados de tercero y cuarto de primaria de la escuela CESCO Bilingüe de la ciudad de Popayán. Los principales hallazgos indican que la gamificación y la integración de las TIC en el proceso educativo formal favorece la afinidad entre la persona docente, el estudiantado y la asignatura. En este caso se vio un aumento del interés en la materia y por lo tanto una práctica más constante del contenido. Por otro lado, se resalta la importancia de adquirir herramientas para la correcta utilización de TIC tanto para las personas profesoras como para las estudiantes.

La investigación de Hermann-Acosta, Apolo y Molano-Camargo (2019) se centró en conocer más sobre el papel de las redes sociales en la educación no formal y si esta se configura como una herramienta relevante para el aprendizaje de las personas adolescentes. La investigación se realizó en el 2017 y tenía como objetivo general determinar cómo la utilización de recursos de la web 2.0 permite la construcción de aprendizaje dentro de la educación no formal. La metodología utilizada fue de enfoque mixto de alcance descriptivo-exploratorio. Se realizó una revisión de fuentes secundarias y se emplearon encuestas a adolescentes con edades entre 12 y 18 años pertenecientes a dos colegios privados de Quito-Ecuador. Estas se realizaron al universo total, que comprendió a 396 estudiantes. Como principales hallazgos se encontró que las personas estudiantes contaban con la infraestructura necesaria y tenían conocimientos en el manejo de redes sociales. Un 98% eran usuarias de alguna red social y un 64% las utilizaban entre 1 y 4 horas diarias. Las principales actividades que realizaban en las redes sociales era: comunicación (21%), entretenimiento (18%) y

videojuegos (10%). Las personas adolescentes indicaron que consideraban que las mejores maneras de aprender eran: los centros educativos (30%), familia (22%), entornos tecnológicos (21%). A modo de conclusión, se encontró que existen retos para la educación en la era digital, sobre todo el repensarla fuera de los espacios formales. Una alternativa acorde al contexto puede ser el uso de las redes sociales, permitiendo que espacios de entretenimiento también puedan ser educativos, en el caso de la población estudiada las redes de mayor uso fueron Facebook, Instagram y WhatsApp. Como recomendación al proceso de la Administración y Gestión Educativa se resalta la importancia de vincular al currículo el uso de las TIC de forma transversal con el fin de generar alfabetización digital para todas las personas actoras del proceso educativo por medio de la flexibilidad, apertura y colaboración.

Alderete, Formichella y Krüger (2020) tenía como finalidad en su artículo conocer los efectos de las TIC sobre los resultados educativos. Como objetivo general se plantearon analizar el rol de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en relación al rendimiento educativo de los adolescentes que se encuentran en situación de vulnerabilidad social. La metodología utilizada tuvo un enfoque cuantitativo en donde se utilizó una base de datos con información previamente recolectada de una encuesta a hogares. Se seleccionaron tres barrios en situación de vulnerabilidad social de la ciudad de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires Argentina. Se utilizó una regresión logística ordinal utilizando el Modelo de Chances Proporcionales Parcial. Encontraron que el acceso a las TIC en dichos barrios no es estadísticamente significativo. En comparación, el uso de las mismas sí tiene un impacto positivo sobre los logros educativos, así como en el desarrollo económico. Otro factor importante es el clima educativo del hogar, el cual también se traduce en logros educativos. Por otro lado, el acceso a internet en las casas de habitación no es determinante para el aprendizaje. Respecto a la Administración y Gestión educativa puntualizan la importancia de que existan políticas públicas que tengan como objetivo el uso de las tecnologías, especialmente para la población que se encuentran en edad escolar. Indican la importancia de crear oportunidades para el uso de las tecnologías con fines educativos y proponen habilitar lugares públicos de acceso gratuito a internet y computadoras, así como capacitación en habilidades digitales.

El artículo de Astudillo-Torres, Chévez-Ponce y Oviedo-Vargas (2020) tenía como finalidad el diseño e implementación de una escala para medir la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en las prácticas educativas universitarias y la medición de la exclusión social derivada de esta integración tecnológica. Como objetivo general se plantearon analizar la relación entre la exclusión social y el uso de las TIC en la educación superior en dos casos concretos: la Universidad Autónoma de Chiapas, en México, y la Universidad de Costa Rica. La metodología utilizada tuvo un enfoque cualitativo exploratorio en donde se realizó una comparación entre dos universidades de dos países distintos de Latinoamérica. Para ello se utilizó un instrumento de escala Likert. La muestra fue recolectada al azar a 104 estudiantes de la Facultad de Educación, de la Escuela de Formación Docente de la Universidad de Costa Rica, y a 101 estudiantes de la Facultad de Contaduría y Administración del área de computación de la Universidad Autónoma de Chiapas, México. Encontraron que en general las personas estudiantes consideran que las TIC son herramientas significativas para su educación, pero que estas excluyen a la población que no tiene un fuerte desempeño en ellas. Las TIC son de gran valor a los procesos de enseñanza-aprendizaje, pero es necesario que estas sean utilizadas para aportar al desarrollo de la persona estudiante desde la apropiación de las mismas.

Monteagudo-Fernández, Rodríguez-Pérez, Escribano-Miralles y Rodríguez-García (2020) afirman en que las TIC son parte de la vida diaria de los seres humanos. En el campo educativo pueden ser utilizadas como material didáctico con el fin de facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje. El objetivo general de la investigación es conocer las percepciones del alumnado de Educación Secundaria respecto al uso de las TIC y otros recursos digitales en la enseñanza de la historia. Se utilizó una metodología cuantitativa no experimental tipo encuesta y transversal, en donde se recolectó información por medio de un cuestionario estructurado relativo al uso de las TIC y la opinión del estudiantado ante ellas. La muestra consistió en 467 personas estudiantes de Institutos de Educación Secundaria de la Región de Murcia durante el curso 2018/2019. El principal resultado demuestra que existe aún mucha persistencia en que exista el modelo tradicional de enseñanza en donde no se busca como prioridad las metodologías cooperativas y de indagación. Las TIC, por lo tanto, siguen poseyendo un papel secundario y se usan como un complemento para momentos

puntuales del proceso y no como una constante. Como recomendación para Administración y Gestión Educativa se postula que las TIC son de gran ayuda para realizar una evolución necesaria en la educación. Se propone pasar de las TIC a las Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento (TAC) en donde podrán desarrollar habilidades de resolución de problemas. Por último, el paso más significativo sería a las Tecnologías del Empoderamiento y Participación (TEP) con el fin de fomentar una conciencia ciudadana sobre las desigualdades sociales, el medio ambiente y el patrimonio.

Canales, Fernández y Ulate (2020) indagaron sobre el fundamento teórico del uso de las TIC en el proceso de formación universitaria de la carrera de docencia. Como objetivo general postularon: estimar la pertinencia de la implementación de herramientas tecnológicas en procesos de enseñanza-aprendizaje, en la formación de futuros docentes y en docentes actualizados. Para ello, se utilizó una metodología cuantitativa. La muestra utilizada fueron estudiantes del Bachillerato en la Enseñanza del Francés, Matemática, Licenciatura en Pedagogía con énfasis en Didáctica y académicos que imparten los diferentes cursos de la División de Educología del Centro de Investigación en Docencia (CIDE) de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), Campus Omar Dengo, en Heredia Costa Rica. Se recolectó la información por medio de un cuestionario validado por tres jueces expertos pertenecientes a diferentes áreas de la enseñanza. Dentro de las conclusiones las personas autoras destacan que las personas docentes mostraron interés por aprender y aprovechar las TIC para desarrollar motivación, habilidades de discernimiento y el fomento de la conciencia en el estudiantado. Respecto a la administración y gestión educativa se recomienda que existan espacios de aprendizaje sobre el uso de TIC en las carreras de enseñanza. También, buscar la motivación docente para que la capacitación en TIC sea continua. A su vez proponen las siguientes preguntas para próximas investigaciones: ¿De qué manera el docente actual puede auto capacitarse en herramientas TIC? ¿Cómo aprovechar los dispositivos móviles del estudiantado para que puedan trabajar en herramientas colaborativas con TIC, en el aula y en trabajos extra clase?

La investigación de Pérez y Hernández-Sánchez (2020) se centró en conocer más sobre la metodología didáctica *affective e-learning* en el desarrollo de la Competencia Digital. La investigación se realizó en el 2019 y tenía como objetivo general comprobar si el

“Programa Interuniversitario de Especialización en Competencias Comunicativo-Digitales”, realizado bajo la metodología de “affective e-Learning”, es adecuado para desarrollar competencias digitales en los futuros maestros de Educación Primaria. La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativa con un fin evaluativo y un diseño pretest-postests. Se pretendió conocer el nivel de competencia de una muestra de 109 personas estudiantes de la carrera universitaria de educación primaria en la Universidad de Oviedo, Universidad de Jaén y la Universidad de Granada. Lo hicieron por medio de un cuestionario de 49 ítems que fue validado por jueces expertos externos. Como principales hallazgos se encontraron que existen diferencias significativas entre el pretest y el postest respecto a la comprensión y aplicación de habilidades de la competencia digital, por lo tanto, es posible afirmar que el programa fue adecuado para desarrollar competencias digitales en la muestra. Como recomendación al proceso de la Administración y Gestión Educativa se resalta la importancia de que los programas de aprendizaje se adapten a los conocimientos previos y a los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje que pueden existir dentro del grupo, tal como lo hace el affective e-learning.

La investigación de Ortega, Rendón, Fuentes y Ortega (2020) analiza las diferencias en la competencia digital. El objetivo de la investigación es verificar si el “Programa Interuniversitario de Especialización en Competencias Comunicativo-Digitales”, realizado bajo la metodología de “Affective eLearning+” desarrolla competencias digitales en los futuros maestros de Educación Primaria, presentando diferencias significativas respecto al grupo control que no realizó tal programa. Utilizaron una metodología cuantitativa con el objetivo de evaluar el programa aplicando un pretest y postest. La herramienta utilizada fue un cuestionario de 49 ítems con cuatro dimensiones de la competencia digital: Navegación y resolución de problemas técnicos; Disposiciones legales, derechos de autor y licencias; Desarrollo, integración y estructuración de contenidos; Interacción a través de medios digitales y gestión de la identidad digital. A modo de conclusión, se encontró que el Affective eLearnig+ permite desarrollar competencias de alfabetización digital en un clima de bienestar y satisfacción. Las tutorías afectivo-positiva y el uso adecuado de las herramientas de comunicación digital positiva mostraron tener resultados favorable y en pro de una educación “humanizadora”, afectivo-positiva e inclusiva.

Romero-García, Buzón-García, Sacristán-San-Cristóbal y Navarro-Asencio (2020) describen una experiencia de innovación educativa en una universidad en línea. Como objetivo principal se plantearon: analizar si la implementación de una metodología activa basada en actividades colaborativas apoyadas en herramientas tecnológicas favorece el aprendizaje de los estudiantes con respecto a las metodologías tradicionales, y si contribuye al desarrollo del nivel de competencia digital en el alumnado que cursa la asignatura de Didáctica de las Matemáticas del Grado de Maestro en Educación Primaria. La investigación utilizó una metodología cuantitativa, con un diseño cuasi experimental con grupo control no equivalente. La muestra fue elegida por conveniencia y comprendió 139 estudiantes pertenecientes a la asignatura de Didáctica de las Matemáticas perteneciente al grado de Maestro en Educación Primaria, de la Facultad de Educación de la Universidad Internacional de La Rioja durante el curso 2017/2018. El grupo experimental recibió 12 sesiones en donde primaron las actividades colaborativas de forma sincrónica utilizando herramientas digitales. Como instrumento se utilizó una prueba de 20 preguntas y se administró pre y postest con el fin de comparar ambos grupos. A su vez, se calificaron dos productos realizados en los talleres. Los resultados obtenidos denotan un mejor rendimiento académico y en las categorías referentes a la información y alfabetización informacional, comunicación y colaboración, creación de contenido digital y resolución de problemas de la competencia digital propuestas. Por lo tanto, se concluye que el diseño de instrucción propuesto mejora el aprendizaje y la competencia digital.

La investigación de Pérez-Escoda, Iglesias-Rodríguez, Meléndez-Rodríguez y Berrocal-Carvajal (2020) busca indagar sobre la importancia del papel de la persona docente en la reducción de brechas digitales. El objetivo de este trabajo fue realizar un análisis comparativo internacional en dos países con contextos diferentes: España y Costa Rica, para demostrar que la globalización de las TIC y la conectividad han hecho que el profesorado sea piedra angular en el desarrollo de competencias digitales como garantía para la reducción de las brechas digitales por uso y no por acceso. Como metodología se utilizó un enfoque cuantitativo de carácter descriptivo correlacional. Se basó en una adaptación a una encuesta preexistente sobre competencias digitales que tomaba en cuenta: iSKILLS Assessment, Assessment and Teaching of 21st Century Skills, International Computer and Information Literacy Study y Technology and Engineering Literacy. El instrumento se organizó en cinco

clústeres: formación recibida en competencias digitales; autopercepción de competencias digitales; grado de dominio para el desempeño profesional; competencia digital de las personas alumnas e inclusión curricular de competencias digitales. Para ello se utilizó una muestra no probabilística de 126 personas docentes, 63 provenientes de España y 63 provenientes de Costa Rica. Se concluyó que es de suma importancia que el cuerpo docente tenga competencias digitales con el fin de subsanar brechas digitales del uso eficiente de la tecnología. Respecto a la “formación recibida en competencias digitales” se encontró que las personas estudiantes españolas tienen más del doble que las costarricenses. Sucede de forma similar en la “autopercepción de competencias digitales” excepto en temas de derechos de autoría y resolución de problemas en donde los resultados son similares en ambos países. De la misma forma se comporta “el grado de competencia digital percibida de los alumnos por parte del profesorado” en donde se muestra que España va a la delantera en este tema. Sin embargo, en “el grado de dominio de estas competencias para el desempeño profesional” tiene puntuaciones que se igualan. Como recomendación al proceso de la Administración y Gestión Educativa se resalta la importancia de la formación en competencias digitales del personal docente con el fin de garantizar un acceso universal en igualdad de condiciones y posibilidades.

Prendes-Espinosa, García-Tudela y Solano-Fernández (2020). La investigación pone en evidencia la importancia de la igualdad de género en el sistema educativo, ya que esta promueve la erradicación de la violencia de género y combate los estereotipos. A su vez, destaca el papel de las TIC en la educación, como herramienta importante ante la sociedad digital. El objetivo general fue analizar las prácticas educativas en contextos formales que trabajen la igualdad de género y las TIC. Para alcanzarlo, se realizó una revisión sistemática, sustentada en la declaración PRISMA en donde se utilizan los criterios: inclusión y exclusión, pertinencia, validez de los estudios, descripción de datos, eliminación de duplicidades, riesgo de sesgo, aplicación de operadores booleanos y descriptores bilingües. A su vez, se utilizó la estrategia PICoS en donde se toma en cuenta: población, fenómeno de interés, contexto y diseño de estudio. El periodo de búsqueda era del 2013 al 2019. Se recuperaron 90 documentos, 18 de ellos contaban con ambos temas (género y TIC). Se empleó Atlas.ti v.8, para el análisis de contenido utilizando redes semánticas. A partir de los datos, las autoras concluyeron que la mayoría de las buenas prácticas se relacionan con la web 2.0. y las

competencias STEM. También se encuentra que el ciberactivismo y en especial el ciberfeminismo son movimientos importantes a nivel de secundaria por medio de redes sociales y periódicos digitales. Hace importantes recomendaciones desde la Administración y Gestión Educativa. Primero recomienda que los diseños de propuestas trabajen el tema de género a través de las TIC, utilizar la «smart classroom» para ello es una buena opción. También destacan que la mejor forma de coeducar es a través de proyectos y no de actuaciones puntuales.

Fuentes-Cancell, Estrada-Molina y Delgado-Yanes (2021) buscan reflexionar sobre la educación en el contexto de la revolución industrial 4.0, partiendo de una revisión de las tendencias actuales del uso de Redes Sociales Digitales (RSD) con fines educativos. El objetivo de este trabajo fue determinar a partir de una revisión sistemática las tendencias actuales del uso de las RSD con fines educativos. Como metodología se utilizó el protocolo PRISMA que se divide en tres fases: 1-Extracción de la información científica procedente de revistas y actas de conferencias indexadas en Scopus en el periodo entre 2015 y marzo de 2020. Se identifica el objetivo; se formulan preguntas de la investigación, criterios de inclusión y exclusión y la estrategia informacional. 2-Clasificación y agrupación de la información científica determinando regularidades y tendencias educativas. 3-Discusión de los resultados obtenidos en talleres a distancia con investigadores del Centro Nacional de Educación a Distancia de Cuba y por último, la redacción del documento. Encontraron 256 artículos. Como criterios de inclusión utilizaron: publicaciones relacionadas con las RSD con fines educativos; estar redactados en inglés o español; artículos publicados en revistas o actas de conferencias (rigurosamente seleccionadas), ambos indexados en Scopus. Los de exclusión fueron: artículos duplicados o cortos (short papers), tutoriales y artículos con diseños pocos descriptivos o cuyos resultados no son argumentados. Al aplicarlos la muestra quedó en 79. Identificaron que las tendencias actuales del uso de RSD son: (1) políticas de comunicación institucional universitaria desde los niveles macro, meso y micro del currículo; (2) espacios de realización personal; (3) intercambios de entornos personales de aprendizajes; (4) desarrollo de la creatividad, convergencia cultural y diversificación mediática; (5) cultura mediática para potenciar la relación pensamiento–actitud crítica en el uso de las RSD y (6) innovación educativa.

En este artículo Nevárez-Zambrano, San Andrés-Laz y Pazmiño-Campuzano (2021) reflexionan sobre los cambios que se han dado en la educación (proceso enseñanza-aprendizaje) en la era digital. Postulan la importancia de la pedagogía informacional, la cual intenta fusionar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) con los procesos educativos. El objetivo de esta investigación fue determinar la incidencia del empleo de la infopedagogía en el proceso de formación de los estudiantes en la sociedad del conocimiento, partiendo de una contradicción que evidencia la falta de integración de este nuevo modelo mental en el currículo que se lleva a cabo en algunas aulas de clase, por cuanto en muchas ocasiones se dificulta brindar una educación basada en las necesidades de los educandos. Para ello, se realizaron una revisión bibliográfica, utilizando como fuente artículos científicos de revistas indexadas y tesis de posgrado. Posterior a la recolección de la información hicieron un análisis crítico-reflexivo de la información, por medio de los métodos analítico-sintético (para discernir los datos relevantes que dieron sustento y relevancia a este artículo científico) e inductivo-deductivo (para procesar y estructurar las evidencias encontradas). Los principales hallazgos indican que la infopedagogía significa una mejora en el proceso educativo de las personas estudiantes. Le brinda la posibilidad al cuerpo estudiantil de generar capacidades y competencias que aplicarán en la sociedad de la información y el conocimiento. En relación con la mejora del proceso de la Administración y Gestión Educativa, se indica la importancia de la constante capacitación docente en temas de tecnología, con el objetivo de que puedan aplicar la infopedagogía correctamente y con las herramientas más actualizadas.

Díaz-Arce y Loyola-Illescas (2021) hace una revisión sobre la importancia de las TIC en el desarrollo de los países y por lo tanto el tema de competencias digitales es primordial, especialmente a partir de la pandemia por COVID-19. El objetivo general fue realizar una revisión sobre el estado del arte de las competencias digitales docentes y estudiantiles en el contexto actual de la COVID 19. Para alcanzarlo, se realizó una búsqueda documental utilizando las bases de datos Scopus, Web of Science, Scielo y Redalyc. Las palabras claves fueron: “Digital Skills”, “Digital competence”, “Digital literacy”, “Information literacy”, “Teacher digital competences”, “Student digital competences”, “Flipped Classroom”, “DigCompEdu”, “Digital competences framework”, las que se buscaron además con sus traducciones al español: “Habilidades digitales”, “Competencias digitales”, “Alfabetización

digital”, “Alfabetización informacional”, “Competencia digital docente”, “Competencia digital estudiantil”, “Aula Invertida”, DigcompEdu y “Marco de competencias digitales” unidas con el operador booleano OR. Como criterios de inclusión utilizaron: todos los artículos de investigación, revisiones bibliográficas y revisiones sistemáticas, que contengan al menos una de las palabras claves y sean de los últimos 5 años. Por otro lado, como criterios de exclusión: se descartaron los artículos que solo mencionen el término y no lo desarrollen. Concluyeron que es un tema de suma importancia debido al contexto de pandemia. A su vez, hace importantes recomendaciones desde la Administración y Gestión Educativa ya que consideran que existe una oportunidad para reformular la educación en donde las tecnologías podrían ayudar. Indican que las competencias digitales se encuentran en proceso de desarrollo y por lo tanto la implementación de programas curriculares y profesionales puede ser de gran ayuda para el alcance de las competencias.

El artículo de Martínez y Sanmamed (2021) describe la experiencia de un docente que dentro de sus prácticas educativas incluye el teatro como herramienta pedagógica y las redes sociales como campo fuera del aula física de clases. El objetivo general del estudio fue conocer y analizar las implicaciones del docente y de los estudiantes, respectivamente, durante una experiencia formativa y desde la perspectiva de las ecologías de aprendizaje. Los objetivos específicos fueron: Describir cómo se desarrollan las ecologías de aprendizaje en un marco de acción educativa; saber de qué manera las ecologías de aprendizaje están presentes durante el proceso formativo del profesor y del alumnado, respectivamente; conocer las estrategias que dan vida a la innovación educativa y sus repercusiones desde la óptica del docente y desde la mirada de los estudiantes. La experiencia se dio durante el segundo trimestre del curso académico 2019-2020. Utilizó la metodología cualitativa por medio de la observación y el análisis de documentos. Respecto a la población, el docente imparte la especialidad de Lengua castellana y Literatura en una secundaria de Galicia, España. A su vez participaron 33 estudiantes (18 hombres y 15 mujeres) entre 16 y 18 años. La propuesta de las clases fue trabajar en torno a un texto teatral (Las bicicletas son para el verano, de Fernando Fernán Gómez) y dramatizarlo para la plataforma de Tiktok. Se concluye que existe una clara necesidad de incorporar dentro de los espacios educativos recursos de la sociedad de la información, en este caso Tiktok. Esto permite que exista una

sintonía entre las necesidades socioculturales de las personas adolescentes y el enriquecimiento de los currículos, permitiendo una formación más integral.

Álvarez, Fuentes, González y Muñoz (2021) ponen en manifiesto las posiciones ambivalentes del uso de la tecnología en el aula: por un lado, son vistas como una oportunidad innovadora para el aprendizaje y por otro como un elemento disruptivo. Por lo tanto, analizan las posiciones del cuerpo docente sobre las redes sociales y su potencial en las aulas, así como identificar sus requisitos materiales y formativos para que puedan incluirlas a su labor educativa. Como objetivos se plantearon: Determinar las percepciones del profesorado sobre el uso de las redes sociales por parte de los adolescentes y sus potencialidades educativas; examinar los aprendizajes que pueden vehicularse a través del uso de las redes sociales en los niveles de la enseñanza secundaria; establecer los requisitos materiales y formativos del profesorado para incorporar las redes sociales a su tarea educativa. La investigación utiliza una metodología cuantitativa utilizando una corriente interpretativa con el fin de analizar la vida cotidiana. Los datos se obtuvieron por medio de entrevistas grupales o grupos de discusión en donde la persona mediadora tenía una serie de preguntas abiertas y las personas participantes podían comentar libremente. Fueron grabados y posteriormente transcritos. Se realizaron al final del periodo escolar (julio del 2018) a personal docente de un colegio con conocimientos heterogéneos, pero que habían mostrado interés en la temática. Los resultados obtenidos denotan que las personas docentes tienen una valoración altamente peligrosa respecto a las redes sociales, especialmente debido a los perfiles anónimos y a la posibilidad de que personas adultas se hagan pasar por personas menores de edad. También les preocupa la adicción que estas pueden generar, el uso incontrolado y la conexión ininterrumpida puede provocar dispersión. Por otro lado, encuentran en ellas una posibilidad innovadora de apoyo para el crecimiento personal y social de las personas alumnas. Resaltan la facilidad que dan los medios digitales para la comunicación directa con las familias y el alumnado. Encontraron un punto de mejora respecto a la Administración y Gestión Educativa, ya que el cuerpo docente identifica una dificultad para orientar a las familias y las personas estudiantes sobre las potencialidades de las redes sociales para su educación. A su vez, indican sentir temor frente al uso de las mismas, derivado del desconocimiento que poseen. Por lo tanto, las personas autoras recomiendan aumentar la formación profesional en el uso de las redes sociales para la educación y el aprendizaje.

Carvajal y Zambrano (2021) indagaron en este artículo científico las posibilidades pedagógicas del uso de las TIC en torno al pensamiento crítico de estudiantes de secundaria. Específicamente se utilizó la red social Facebook en donde por medio de un grupo privado las personas integrantes podían interactuar y analizar acontecimientos con relación a las ciencias sociales. El objetivo general planteado fue: describir cómo el uso de TIC en el área de ciencias sociales posibilita el desarrollo del pensamiento crítico. Para ello, utilizaron una metodología cualitativa por medio de un proceso inductivo en donde se privilegió el punto de vista de las personas participantes. La muestra utilizada fueron 65 personas estudiantes, 55 % mujeres y 45 % hombres, con edades entre los 15 y 18 años pertenecientes al grupo de 11° de un colegio público en Medellín, Colombia. El procedimiento de recolección de información se dio en el 2019 y consistió en crear un grupo de Facebook en donde las personas estudiantes desarrollaran actividades evaluativas relacionadas a lo trabajado previamente en clase o asuntos de interés dentro de las ciencias sociales. El objetivo era fomentar habilidades de pensamiento crítico como el análisis, la argumentación, la interpretación y la solución de problemas, ya sea desde el trabajo individual o colaborativo. Se les comunicó el objetivo del grupo a las personas estudiantes y se les brindó las normas de participación en el mismo con el fin de que fuera un espacio agradable y con interacciones basadas en el respeto. Se les instó a comentar una noticia desde su postura personal y a interactuar con al menos una persona del grupo. Dentro de las conclusiones las personas autoras destacan que la red social Facebook permite desarrollar el pensamiento crítico gracias a que tienen tiempo para organizar sus ideas y buscar información adicional. La posibilidad de contrastar fuentes y reflexionar desde la evidencia permite que sea una actividad académica provechosa que le promueve tener una postura crítica a las personas estudiantes. A su vez, el utilizar una plataforma que es familiar para el público meta facilita la participación y las intervenciones aun cuando para la persona la expresión oral no es su fuerte. Respecto a la administración y gestión educativa se hace un llamado a la persona docente a dejar de ser un transmisor de información y comenzar a ofrecer desafíos al estudiantado para promover las posiciones críticas y activas frente a la información que reciben.

La investigación realizada por Valverde-Hernández y Paniagua-Esquivel (2021) proporciona datos sobre el acceso y tenencias de tecnologías en centros educativos públicos

de Costa Rica. Esta información permite cuantificar la brecha existente en el país. Los objetivos eran construir un índice de brecha tecnológica en el acceso y uso de tecnología, y aplicarlo a los resultados del I Censo Nacional de TD en Educación, realizado por el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (MEP). La metodología del estudio fue cuantitativa, ya que buscó construir una línea base a nivel país. Se censó a 3733 centros educativos en el 2016, abarcando una cobertura del 80% por medio de una encuesta realizada a la persona que ocupaba el puesto de dirección a centros en donde se impartiera Preescolar, I, II y III Ciclo y Educación Diversificada. Se les preguntaba por tres puntos específicos: Generalidades del centro educativo, proyectos activos en el centro educativo e infraestructura general del centro educativo. A partir de los datos, las autoras concluyeron que existen brechas entre las diferentes regiones, en general, el índice es mucho más alto en el área de la GAM a diferencia de zonas como Sulá, Coto, Térraba y Turrialba. También encontraron que los colegios técnicos tienen mejores puntuaciones que centros de educación primaria, CINDEA e IPEC. Por parte del gobierno existen esfuerzos por cerrar las brechas, por ejemplo, la Superintendencia de Telecomunicaciones reporta que el 93% de los centros educativos son beneficiados por el Programa Comunidades Conectadas pertenecen al MEP, en donde se les brinda conexión a internet. Como recomendaciones proponen fomentar desde la Administración y Gestión Educativa las investigaciones con cobertura nacional con el fin de poder abordar la temática a profundidad, sobre todo después de la pandemia de COVID-19.

Liderazgo para la construcción de paz. Martí-Chávez, Montero-Padrón y Sánchez-González (2018) hacen una revisión teórica sobre la función social que posee la educación en el periodo entre 1999 y 2014, así como identificar las insuficiencias teóricas del rol social de las personas docentes y sus contextos educativos. El objetivo fue analizar el estado actual de la función social de la educación. Realizaron una revisión bibliográfica en donde se utilizaron métodos teóricos como analítico – sintético. Como fuente primaria se consideraron los artículos científicos y libros de texto que tuvieran como objetos de estudio el concepto de función social de la educación, teoría sociológica de la educación en que se sustenta y propuesta de los contenidos de la función social en la educación, variables y contextos

educativos. Su principal hallazgo versó en que la educación es un fenómeno social, por lo tanto, los centros educativos son agencias socializadoras que tiene una relación dialéctica con la sociedad con el fin de preparar sujetos para una futura profesión. A su vez, encontraron que existen insuficiencias teóricas del rol de las personas docentes. Este puede ser un gran obstáculo del proceso de la Administración y Gestión Educativa, ya que no se cuenta con suficientes referentes teóricos para poder sustentar acciones en torno a la función social de las personas profesionales en educación.

Álvarez-Maestre y Pérez-Fuentes (2019) analizan los elementos teóricos de la paz y el conflicto, la comprensión de los imaginarios sociales en el contexto de paz y la aprehensión conceptual de la educación para la paz mediante las TIC. Como objetivo general se plantearon realizar una aproximación teórica a los imaginarios sociales de paz en la educación para la paz. Es un estudio de revisión bibliográfica realizado en el 2017. Utilizaron como fuentes primarias: libros, artículos científicos y tesis. Como fuentes secundarias se emplearon: artículos de revisión científica y compendios teóricos. Para su búsqueda se utilizaron bases de datos y repositorios universitarios incluyendo las palabras clave “teoría de paz”, “imaginarios sociales”, “teorías del conflicto”, “imaginarios sociales de paz” y “educación para la paz”; filtrando únicamente los trabajos provenientes de las carreras de educación, derecho, antropología, pedagogía y psicología; en los idiomas español, inglés y portugués realizados en países iberoamericanos. Como criterios se eligieron: teorías de la paz, educación para la paz, conflictos sociales, imaginarios sociales e imaginarios sociales de paz. Las personas investigadoras concluyeron que la educación para la paz es un proceso de transferencia, reproducción, producción y apropiación de pautas de conducta, normas y valores socialmente reconocidos, que tiene como objetivo mayor el conocimiento de la realidad y el conflicto estructural. La interacción básica es el principal motor y las TIC son herramientas que permiten crear espacios de comunicación que pueden propagar la información con mayor facilidad y accesibilidad. Proponen desarrollar una “teoría sistemática de la paz” la cual podría permitir identificar los elementos positivos y negativos para la paz tanto en el mundo analógico como en el digital y a partir de ellos realizar acciones pedagógicas transformadoras mediante el diálogo crítico, la empatía, la solidaridad y la cooperación. Respecto a los procesos Administrativos y de Gestión Educativa, resaltan la importancia de realizar acciones pedagógicas que les permitan a las personas menores de

edad neutralizar y transformar la violencia que surge de la realidad opresora. El cambio debe darse de forma mancomunada, dando un lugar protagónico a las personas estudiantes.

Valdés-Morales, López y Jiménez-Vargas (2019) analizaron la relación entre la inclusión educativa y la cultura y convivencia dentro de los colegios. El estudio se realizó entre el 2015 y 2016 y su objetivo general fue caracterizar la convivencia y la cultura escolar desde la perspectiva de la inclusión. Se recolectaron datos cuantitativos a 2.868 estudiantes de octavo año mediante una adaptación de un instrumento que evaluaba prácticas de convivencia inclusiva, democrática y pasiva (Valdés, López y Chaparro, 2018, citado por Valdés-Morales, López y Jiménez-Vargas, 2019) y a 1.129 padres y 741 profesionales por medio de un instrumento que evalúa la convivencia inclusiva desde las prácticas (López y Valdés, 2018, citado por Valdés-Morales, López y Jiménez-Vargas, 2019). La muestra perteneció a 129 escuelas urbanas de Chile; también se recolectaron datos cualitativos en dos escuelas identificadas como “casos extremos” por medio de una aproximación etnográfica. Como resultados, encontraron que los colegios que poseían baja convivencia escolar y baja cultura inclusiva presentaban relaciones interpersonales fragmentadas (desorganización de roles y funciones), por el contrario, los colegios con mayor convivencia y cultura inclusiva poseían relaciones humanas cohesionadas y tenían claridad en los roles y funciones. La presente investigación da una sugerencia puntual respecto a la mejora de procesos Administrativos y de Gestión Educativa. Al encontrar que la convivencia escolar y la cultura inclusiva permite a los centros educativos realizar procesos de mejoramiento, ya que permite el acceso, participación y aprendizaje de todas, las personas investigadoras proponen que esos sean prioritarios en las políticas educativas, incluyéndola como un campo de conocimiento relevante para que se gestione desde el liderazgo.

Ramírez Íñiguez (2020) busca en su investigación alternativas a la segregación escolar por medio de la educación no formal. El objetivo de la investigación fue analizar las estrategias, procesos y relaciones que se desarrollan en el ámbito no formal de la educación, para contribuir a resolver el problema de la segregación escolar en el contexto latinoamericano. La metodología utilizada fue un análisis de contenido cualitativo de experiencias educativas, en distintos países de América Latina. Como criterios de inclusión se escogieron a las instituciones de educación no formal que trabajaran con niños, niñas y

adolescentes y que contaran con alternativas a la escolarización y acciones para el desarrollo de competencias. La búsqueda se realizó en bases de datos especializadas (Web of Science, Scopus y Scielo) utilizando las palabras clave: 1) segregación escolar, 2) educación no formal, 3) alternativas educativas y 4) América Latina. Se escogieron artículos entre el 2013 y el 2019 en inglés y en español. Esta búsqueda dio como resultado cinco artículos científicos. Como resultado de la revisión de la literatura se encontró que la segregación escolar es un resultado de la política y procesos sociales que son desiguales y afectan al alumnado, sobre todo por sus características étnicas, culturales y socioeconómicas. Se expresa por medio del analfabetismo, la repetición, el rezago educativo y la deserción. Se resalta el papel de los procesos educativos no formales o alternativos para promover la inclusión y fortalecer la formación de la ciudadanía, desarrollando competencias de coordinación, participación y pensamiento crítico. A manera de recomendación sugieren la importancia de realizar más estudios sobre la segregación escolar en América Latina.

Problema de investigación

Siquirres es el tercer cantón de la provincia de Limón, cuenta con una población estimada de 65 673 habitantes y su principal producción gira en torno a los monocultivos de banano y piña que se encuentran en el territorio. A partir de actividades previas realizadas con personas adolescentes de la comunidad, se han identificado la problemática de la falta de una cultura de paz entre las personas adolescentes de la comunidad de Siquirres.

Esta problemática se debe a diferentes factores contextuales de la comunidad. El primero versa en una falta de lugares recreativos, culturales y artísticos, a diferencia de lugares dentro de la GAM. La oferta del cantón es mínima, no cuenta con cines, teatros, recitales de música, librerías, salones de patines, etc., los únicos lugares adecuados para estar son algunas plazas comunitarias, sin embargo, estas muchas veces son peligrosas. Sumado a lo anterior, existe una falta de oportunidades de crecimiento académico y laboral, ya que son conscientes de que existen pocos empleos en el cantón más allá de trabajar en cultivos de banano o piña. También, se presentan actividades delictivas como robos y asaltos, así como tráfico de drogas, esto ha producido que casi la totalidad de las personas adolescentes hayan

escuchado un tiroteo de armas de fuego frente a sus casas de habitación y gran cantidad de ellas hayan sufrido un asalto en algún momento de su adolescencia (Comunicación personal, 1 de abril 2023). Este conjunto de preocupaciones se puede visualizar en el gráfico como factor “Comunitario”. Según datos del PNUD (2021) se configura como un cantón de bajo índice de desarrollo social (53,23) y un nivel medio en el índice de Desarrollo Humano ajustado por desigualdad (6,27). Esto se traduce, en una menor calidad de vida para la población, en donde existen violencias, desigualdades y brechas en los niveles económicos, sociales, políticos y culturales en comparación con otros cantones, así como mayores dificultades para la participación.

Lo anterior tiene estrecha relación con el factor “Educativo”. Indican que en algunos casos en su casa no cuentan con el apoyo para continuar sus estudios. Algunas veces por el factor económico, ya que necesitan apoyar a sus familias en ese ámbito y otras veces debido a que no cuentan con ayuda para explicaciones o tareas y por lo tanto no logran hacer sus tareas, sobre todo recibiendo las clases de forma virtual. Referente al campo educativo se estima que en el cantón el 9,7% de la población cuentan con educación superior, el 10,3% con secundaria completa, el 18,7% con secundaria incompleta, el 34,2% con primaria completa, el 21,1% con primaria incompleta y el 6% sin escolaridad (Municipalidad de Siquirres, 2016). Lamentablemente, no se cuenta con estadísticas más recientes, sin embargo, estas denotan una tendencia alta a la deserción escolar, siendo la población adolescente la que se encuentra en una posición de alta vulnerabilidad y con mayores dificultades de tener movilidad social.

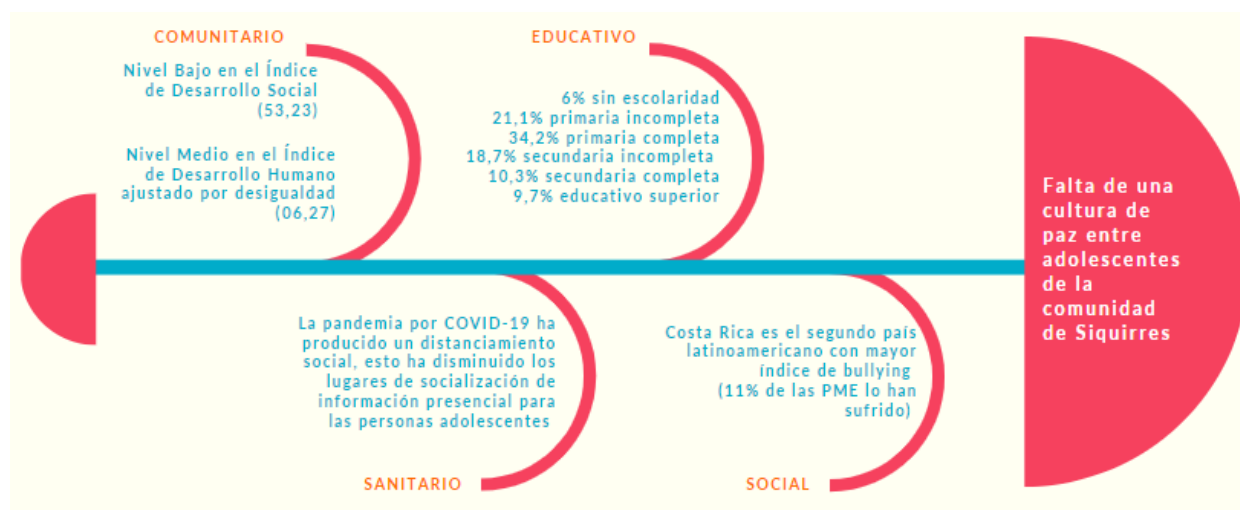
El factor “Sanitario” también ha sido una preocupación para la población adolescente con la que se trabajó. Indican que la pandemia por COVID-19 no solamente les afectó en sus estudios, sino también en la posibilidad de socialización. Afirman haber perdido algunas amistades porque su único lugar de encuentro era el colegio. La pandemia ha incidido en el comportamiento de la población mundial. El confinamiento arrebató a las personas adolescentes muchos espacios de interacción presencial entre pares, tales como el colegio o el barrio, perdiendo oportunidades de socialización y habilidades psicosociales (Comunicación personal, 1 de abril 2023). Es por tal motivo que las TIC cobraron aún más importancia en los últimos dos años, siendo espacios de socialización en donde las barreras

físicas no son un problema (Díaz-Arce & Loyola-Illescas, 2021). Sin embargo, debido a la brecha digital existente en Costa Rica, muchas personas adolescentes tienen carencias en su alfabetización digital, sobre todo las que se encuentran fuera del área central del país (Valverde-Hernández & Paniagua-Esquivel, 2021) y por lo tanto aun no tienen las capacidades para generar contenido con cierto estándar de calidad en las redes.

Por último, el factor “Social” resume el sentimiento compartido de inseguridad en sus colegios. Relatan situaciones de bullying y cyberbullying, lo que les produce miedo de asistir a los centros educativos o por el contrario una reacción agresiva para lo que denominan “no dejarse” que es responder de forma violenta ante el acoso escolar. Costa Rica es el segundo país latinoamericano con mayor índice de bullying, según la Organización Mundial de la Salud (2003) un 11% de las personas menores de edad en el país lo han sufrido al menos una vez en sus vidas.

Por otro lado, se considera que la educación es un instrumento socializador, que permite crear cambios en el contexto y aportar positivamente a la cultura de paz. También, se ve en los procesos de educación no formal el potencial de contribuir a la movilidad social, lo que permite que las comunidades surjan y se desarrollen plenamente por medio de la adquisición de conocimientos, actitudes y prácticas de liderazgo. De esta manera es posible formar agentes de cambio que aportan a la construcción de comunidades empáticas y resilientes, en donde la cultura de paz sea la clave para el buen vivir.

Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo fomentar una cultura de paz desde el liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres por medio de un modelo de gestión de las TIC?

Figura 2*Esquema de causas y efecto*

Nota: Elaboración propia con información de MIDEPLAN, 2017; Municipalidad de Siquirres, 2016; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2015; OMS, 2003; PNUD, 2021.

Objetivos

Fomentar una cultura de paz desde el liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres por medio de un modelo de gestión de las TIC.

- A. Identificar las habilidades de liderazgo, desde la cultura de paz, que se presentan en las personas adolescentes del cantón de Siquirres.
- B. Determinar los modelos de gestión educativa para el desarrollo de liderazgo desde la cultura de paz por medio de las TIC.
- C. Diseñar un modelo de gestión educativa desde las TIC para el desarrollo de liderazgos desde la cultura de paz

Capítulo 2

Marco teórico

Gestión educativa

La gestión es un conjunto de actividades u operaciones que tienen relación entre sí y se llevan a cabo con el fin de dirigir una empresa, negocio, institución u organización. Por lo tanto, la gestión educativa es entendida como una articulación de todas aquellas acciones que ponen en marcha el proceso de enseñanza-aprendizaje en los centros educativos. El concepto de gestión y por consiguiente de gestión educativa posee tres corrientes de pensamiento que se diferencia por sus prioridades, motivaciones y formas de llevar a cabo sus metas. A continuación, se hará una revisión de ellas y se profundizará en la que es afín con la investigación.

La primera corriente tiene sus inicios en la Revolución Industrial, en donde nace la “escuela clásica” como una necesidad a partir del liberalismo económico que se experimentaba en el mundo. Este tipo de gestión realiza una clara diferenciación entre el trabajador y el trabajo y por lo tanto comienza a proponer una división del trabajo por medio de puestos específicos (diseño, ejecución, supervisión, etc.) dentro de las empresas. Le da un alto valor a las jerarquías y puestos de mando y quita toda creatividad, iniciativa y autonomía a los puestos de ejecución. Se considera que la motivación de las personas trabajadoras tiene un sentido económico y los valores que prevalecen son los del orden y el acato a la autoridad (Chiavenato, 2007). Por consiguiente, la escuela clásica en la gestión educativa pone su mira en las notas académicas como único resultado: el aprendizaje, dándole más valor al cumplimiento de los programas que a un proceso real de experiencias que permita la comprensión y el aprendizaje significativo. La dinámica de los centros educativos que siguen esta línea se caracteriza por tener una centralización del poder y la toma de decisiones en la dirección y poca participación en los otros puestos. En este caso, los profesores y profesoras se encargan únicamente de ejercer el control en el aula de clases,

de supervisar el acato a las reglas impuestas por la institución y de la evaluación académica (Cabrera et al., 2020).

La segunda corriente es la “escuela de las relaciones humanas”, la cual es creada como respuesta a la necesidad de pasar de un modelo económico a uno más centrado en los individuos y sus relaciones. La gestión se enfoca en lograr los objetivos de las instituciones a través de las personas y para ello es importante entender sobre psicología, relaciones interpersonales y emocionales. Bajo esta perspectiva la motivación se logra por medio de la interacción y un sentido de identidad y pertenencia a la empresa y al grupo con el cual se trabaja (Galvis, 2010). La gestión educativa bajo esta corriente se caracteriza por centrarse en las relaciones interpersonales, dándole valor a la confianza que se crea entre el equipo. La persona docente posee mayor autonomía, teniendo una relación menos vertical con la dirección y se identifican más con los objetivos institucionales (Cabrera et al., 2020).

Por último, también existe la “escuela de la ciencia administrativa”, en donde uno de sus principales expositores es William Ouchi, el cual plantea la Teoría Z. Esta corriente apunta a que el salario de ingreso debería ser el mismo para todas las personas que trabajan en una empresa y este debería modificarse por medio de un progreso que es lento y sostenido. Este modelo le permite a la persona empleada tener una carrera laboral estable y alcanzar su máximo rendimiento amando a su compañía y desarrollando un fuerte sentimiento de pertenencia. Esta teoría contrasta por completo con el modelo occidental en donde los asensos y el salario están relacionados con la capacitación (Pérez, 2018). En esta corriente, la gestión educativa posee como punto central la calidad de los procesos administrativos, los cuales se logran mediante una adecuada estructura. Busca tener técnicas y herramientas contextualizadas al centro educativo, con el fin de que estas brinden los mejores resultados. Para ello, la persona gestora debe tener una amplia comprensión de los cambios socioculturales, tecnológicos, políticos y económicos que afectan la realidad de su institución y tener afinidad por la teoría de la complejidad. En esta corriente se resaltan los valores de la confianza, el autoestima, autocontrol y superación. A su vez, la relación de poder es la más horizontal de las tres, procurando que todas las personas actoras tengan participación dentro del proceso de toma de decisiones y del crecimiento del centro educativo (García, 2021).

Esta última corriente es la que se encuentra más a fin con el presente trabajo de investigación, ya que permite una participación plena de todas las personas involucradas en el proceso educativo y una articulación armoniosa de los procesos necesarios para el desarrollo del aprendizaje. Por lo tanto, se entiende por gestión educativa el concepto propuesto por Chen-Quesada y Ruiz-Chaves (2021):

un proceso de socialización por el cual una entidad educativa realiza una secuencia de acciones coordinadas y armonizadas en relación con la planificación, organización, dirección, evaluación, seguimiento y control que permiten generar e incitar una enseñanza y aprendizaje crítico y con autonomía de todos los actores de la comunidad educativa, orientada al logro de objetivos conjuntos que al interactuar permiten el crecimiento participativo y sistémico en los espacios pedagógicos y administrativos, para lo cual se integran cuatro áreas: los recursos humanos, los recursos físicos, los recursos financieros y los recursos curriculares.

Bajo esta definición, la gestión educativa tiene cuatro áreas fundamentales que interactúan entre sí, siendo todas relevantes para conseguir el éxito educativo (Chen y Ruiz, 2021):

- Recursos humanos: el personal docente y administrativo de la institución. La gestora educativa debe integrar procesos para involucrar, organizar, motivar, retener y mejorar las condiciones de las personas que laboran en el centro educativo.
- Recursos curriculares: materiales didácticos que articulan los demás recursos para que se lleve a cabo el hecho educativo. La gestora educativa debe asegurarse de que exista una pedagogía oportuna para el estudiantado.
- Recursos físicos: todos aquellos elementos que posee la institución educativa (materiales, conectividad y edificaciones) que aportan al proceso de aprendizaje. La gestora educativa debe estar pendiente de poder conseguirlos y a la vez hacer acciones para su cuidado, mantenimiento y mejora.

- Recursos financieros: se refiere al presupuesto que posee la institución educativa para la planificación, desarrollo y seguimiento de sus proyectos. La persona gestora es responsable de velar por el uso adecuado del mismo.

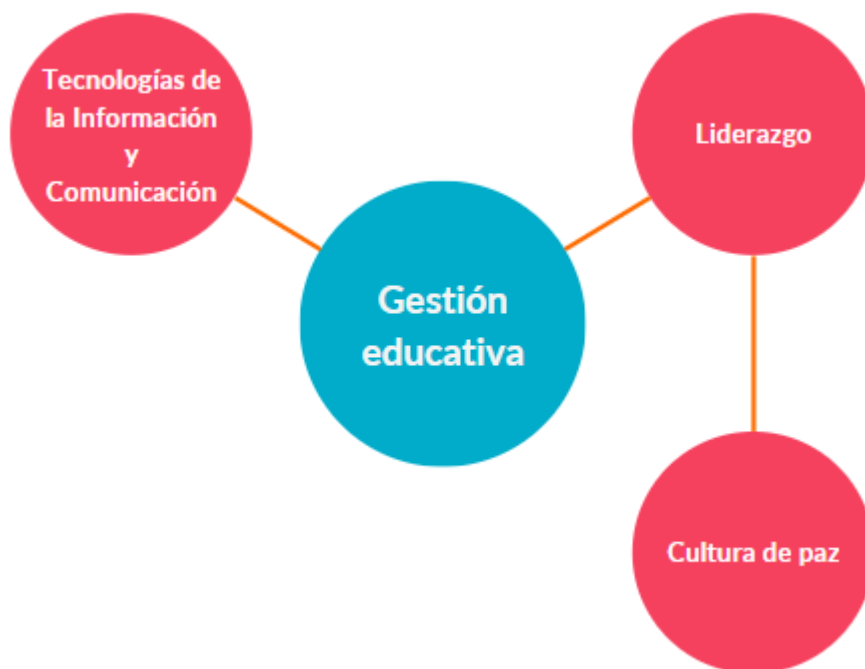
Estas áreas permiten comprender con mayor profundidad las acciones específicas que realiza la gestión educativa. Cuando todas funcionan de forma adecuada y coordinada se logra que las acciones pedagógicas sean más efectivas y sostenibles en el tiempo. También promueve la integración y participación de todos los actores (dirección, personal docente, comunidad estudiantil, familias y las comunidades de las cuales son parte).

A su vez, en esta investigación adopta un modelo de gestión pedagógica. En este se considera que el proceso de construcción de la comunidad educativa es dinámico y complejo e intervienen las acciones individuales y colectivas de desarrollo por parte de todas las personas involucradas (Cerdas-Montano et al., 2018). El rol de la persona gestora es el articular el currículo y orientar las relaciones interpersonales en torno al proceso pedagógico, dando un especial acompañamiento al personal docente para que este a su vez promueva autonomía en el estudiantado (Ugalde y Ruiz, 2021).

Al ser la gestión educativa un concepto que abarca todas las acciones a favor del proceso de aprendizaje es posible entender porque el presente marco teórico la tiene como eje fundamental, articulando las otras variables del estudio.

Figura 3

Temáticas del marco teórico



Nota: Elaboración propia

A continuación, se presentan tres apartados en donde se ahonda en la relación que tiene la gestión educativa con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), con el liderazgo, así como un tercer apartado en donde se puntualiza sobre el liderazgo para la construcción de una cultura de paz.

Gestión educativa para la integración de las TIC

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han comenzado a permear la realidad de la humanidad en el siglo XXI (Jiménez-Riofrío, 2022). Estas han permitido mayores posibilidades de conectarse y una mayor democratización de la información, pero a

la vez han representado grandes retos para los modelos tradicionales de enseñanza-aprendizaje.

En un inicio, las TIC eran vistas como herramientas externas que llegaban para ayudar y facilitar algunos procesos, sin embargo, en la actualidad estas tecnologías forman parte intrínseca de nuestra cotidianidad, estando presentes en todos los espacios de la vida. Sin embargo, existen áreas que han podido adaptarse mejor a este cambio que otras y lamentablemente el área educativa, en la mayoría de los casos, es de las áreas que más se le ha dificultado adaptarse a la evolución tecnológica (Islas, 2017). Es ahí donde el papel de la gestión educativa es clave para el correcto aprovechamiento de las tecnologías dentro y fuera del aula de clase.

La inclusión de las TIC en los centros educativos facilita que las personas estudiantes hagan uso de las Tecnologías del Aprendizaje y Conocimiento (también llamadas las Tecnologías de Aprendizaje Cooperativo o TAC). Esto implica ir más allá de ser consumidoras de contenidos y poder utilizar las herramientas tecnológicas para crear aprendizaje significativo mediante la integración de dispositivos a las aulas sin la necesidad de modificar sustantivamente la metodología del curso o el currículo. Con las TAC “se crea, se comparte, se difunde, incluso se presentan diferentes opiniones no solo dentro del aula, de la institución, provincia o austro, sino, alrededor del mundo y en un tiempo real” (González et al., 2020, 326), promoviendo la cooperación y el compartir conocimientos.

Las TIC traen nuevos contenidos, métodos y dinámicas de trabajo para los centros de enseñanza, pero también nuevas formas de enseñar y de aprender, siendo entonces el tema de la gestión no únicamente de índole tecnológica, sino también de índole pedagógica (Campopiano, 2015). Si se desea que el estudiantado genere capacidades complejas y habilidades psicosociales que les permitan desenvolverse de forma segura e innovadora en la sociedad de la información, es importante hacer un cambio disruptivo en la forma en que se enseña.

Para ello, se desea proponer un paso más allá de la inclusión y comenzar a trabajar sobre una integración real de las TIC en los centros educativos. Es aquí donde la gestión educativa

tiene un papel fundamental, ya que su atención debe girar no solamente en torno a los recursos físicos (consiguiendo computadoras y tabletas y asegurando la conectividad de los espacios), sino en gestionar también el recurso humano (capacitando, motivando y apoyando al personal docente y administrativo en su proceso de incorporación de las tecnologías) y los recursos curriculares (creando espacios pedagógicos oportunos, relevantes, motivadores y contextualizados).

Por medio de la integración, es posible alcanzar las Tecnologías del Empoderamiento y la Participación (TEP), en donde las personas estudiantes son más autónomas en el uso de la tecnología y pueden recurrir a un aprendizaje práctico, significativo y creativo. Bajo esta lupa, la tecnología forma parte de las lecciones de forma orgánica, siendo estas planeadas con objetivos de aprendizaje claros en donde se orientan al desarrollo digital de las personas y a la vez se adquieren conocimientos sobre diferentes temáticas. La tecnología no se encuentra dentro de los cursos como un recurso más para adquirir información, sino como la posibilidad de que el estudiantado pueda tener un rol activo y participativo en su proceso de aprendizaje, ya que les ofrece flexibilidad, experimentación y manipulación. En este caso, las personas docentes son facilitadoras del proceso, permitiendo una pedagogía más horizontal en donde el trabajo en equipo y la comunicación son herramientas clave para llevar a cabo las actividades propuestas (González et al., 2020).

Figura 4

Conceptualización de las TIC, TAC y TEP

Nota: Elaboración propia a partir de la información tomada en González et al., (2020).

Llegar al escalón más alto (las TEP) implica un cambio en la gestión educativa, ya que significa modificar el modo en que se realizan las acciones en el centro educativo, incluyendo la parte docente y la administrativa. La persona gestora debe ser una líder que esté dispuesta a involucrarse en la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de estas nuevas prácticas y debe impulsar a que el equipo docente a pensar en proyectos innovadores, interdisciplinarios y creativos que sean los vehículos para procesos pedagógicos retadores y motivadores (Campopiano et al., 2015).

Gestión educativa para el liderazgo

El liderazgo debe ser un componente clave dentro de la gestión educativa. La persona gestora no puede ser únicamente un jefe que posee un rango superior dentro del organigrama de la institución, sino que se espera que desempeñe un papel de liderazgo para toda la comunidad educativa. Este liderazgo, entonces, se debe caracterizar por una participación y

colaboración dentro de los procesos educativos, propiciando espacios para la reflexión, el trabajo en equipo y la comunicación (Chen-Quesada et.al, 2020).

Una persona gestora es un ejemplo para seguir, inspira, motiva, apoya y se comunica con el personal docente, el personal administrativo, el cuerpo estudiantil, las familias y la comunidad. Se espera que promueva un sano ambiente interpersonal, que tenga las metas de la institución claras y pueda apoyar en los procesos implicados en alcanzarlas de forma innovadora.

A su vez, es importante resaltar la importancia del liderazgo por parte las y los profesores, los cuales tienen un amplio rango de influencia entre las personas estudiantes y sus familias (Jiménez-Riofrío, 2022). Un adecuado ejercicio del liderazgo en la institución debe iniciar por la persona directora y continuar por el personal hasta llegar a las y los estudiantes, los cuales también pueden ser líderes dentro de su comunidad y con sus pares. Una gestión escolar proactiva, participativa, dinámica, abierta y flexible promueve esta cascada de liderazgo, en donde todas las personas involucradas se ven beneficiadas por el aprendizaje y a la vez pueden aportar desde sus conocimientos, habilidades y destrezas para el crecimiento y desarrollo común.

Lamentablemente, la mayoría de las y los directores de centros educativos no poseen suficientes herramientas para fungir un rol de liderazgo (Jiménez-Riofrío, 2022). Weinstein et al. (2015) afirma que gran parte de las personas directoras no cuentan con una preparación suficiente para estimular al personal docente, no tienen la capacidad para orientar procesos ni para organizar a favor de los objetivos y metas colectivas.

Es por esta razón que resulta clave el poder iniciar todos los proyectos de investigación con un diagnóstico respecto a la gestión y el liderazgo que se ejerce dentro de la institución. Al ser este un trabajo que tiene como principal objetivo el generar habilidades de liderazgo en adolescentes, con más razón es altamente importante conocer las diferentes teorías de liderazgo, con el fin de identificarlas y también poder aplicarlas dentro del proyecto.

Las siguientes teorías de liderazgo son consideradas como con mayor relación al objeto de estudio. La primera, la teoría del liderazgo transformacional, es el tipo de liderazgo que se espera que tenga la persona gestora y el personal docente de la institución, con el fin de que sea inspiradora y promotora para crear líderes en la población meta de esta investigación. Por otro lado, la teoría del liderazgo de servicio será clave para el tipo de liderazgo que se pretende desarrollar en las personas adolescentes, este ayudará a alcanzar el fin último que es aportar a la construcción de una cultura de paz en su comunidad.

Teoría de liderazgo transformacional.

El cambio de la sociedad industrial a la del conocimiento y la información ha provocado que las realidades se transformen a una velocidad muy rápida, esto ha producido una gran cantidad de nuevos retos y oportunidades. El sector educativo no es la excepción, este ha tenido en las últimas décadas una dinámica caracterizada por cambios e incertidumbre. Es aquí donde el liderazgo transformacional se vuelve un estilo clave, ya que este parte de que el contexto es constantemente cambiante y dinámico y por lo tanto parte del rol de líder es poder reinventarse y promover soluciones creativas a los emergentes cotidianos en el centro educativo.

Es una teoría en la que ubica la figura de liderazgo como una persona que alienta, inspira y motiva a los individuos que integran su equipo. Tiene una particularidad que no es común entre otros tipos de liderazgo y es que la motivación no solamente es para perseguir los objetivos que tiene la jefatura desde su posición de poder, sino que permite y promueve el constante cuestionamiento crítico del orden y las prácticas que se establecen, con el fin de que los cambios sean la constante y estos permitan que la institución se permanezca vigente y se mejore el rendimiento organizacional (López-Vílchez, Grau-Alberola y Gil-Monte, 2018).

Por lo tanto, este liderazgo no es tan horizontal como lo plantean otras teorías, ya que incluye las ideas, aportes y opiniones del equipo de trabajo como parte fundamental del

proceso de creación, fomentando un ambiente más horizontal de trabajo, lo que a su vez trae otra serie de beneficios en el personal, como por ejemplo el sentido de pertenencia. La visión más horizontal también trae grandes beneficios en los centros educativos, ya que representa una forma de interacción menos adultocéntrica entre el equipo docente y las personas estudiantes.

Para los autores López-Vílchez, Grau-Alberola y Gil-Monte (2018) y Vargas-Salgado, Máynez-Guadarrama, Gómez-Bull, y Alonso-Ochoa (2018) el o la líder transformacional debe tener al menos estas cuatro características para tener éxito en su labor:

- **Carisma:** el liderazgo debe ser optimista ante el futuro de la institución, para ello sabe que debe alcanzar el bienestar común de las personas que trabajan junto a él o ella, logrando metas colectivas. Debe alejarse de los intereses individuales y de los beneficios egoístas. La forma en que capta la atención se debe a su forma de comportarse y las actitudes que tiene orientadas en transmitir un mensaje claro y siempre coherente. También posee un atractivo personal que hace que las personas la o lo sigan de forma natural, sin necesidad de ningún esfuerzo. El carisma también se relaciona con identificar y proyectarse a lo que es verdaderamente importante dentro de la empresa o institución educativa.
- **Inspiración:** también conocido como motivación inspiracional, es la capacidad que tenga la figura de liderazgo de transmitir a sus subalternos la certeza de que alcanzarán los objetivos que se han planteado y que, aunque van a existir dificultades que surgirán dentro del proceso, son completamente capaces de forma individual y colectiva de poder superarlas con éxito. El fortalecimiento de la autoestima es parte importante del ejercicio de liderazgo, ya que con esto sentirán la confianza de que son capaces de hacer frente a los momentos adversos y podrán tomar decisiones autónomas ante algunas situaciones que les competen específicamente a sus puestos.

- Estimulación intelectual: plantea un modelo de liderazgo horizontal, el cual implica que se le brinden herramientas al personal para poder fomentar la creatividad y la innovación. La estimulación intelectual funge en dos sentidos, uno es el de la capacitación constante, brindándoles espacios de aprendizaje dentro y fuera de la organización. El segundo sentido es el de apoyo, dentro de él está el pedir la opinión, plantear responsabilidades retadoras y el no sancionar públicamente los aportes que dan. De esta forma, las personas que integran el equipo sienten mayor capacidad y seguridad para proponer ideas y alternativas a problemas nuevos o existentes. Promueve el razonamiento, la creatividad y la innovación dentro del espacio laboral. El o la líder que estimula intelectualmente está pensando constantemente en superar el estatus quo que existe dentro de las labores y el equipo de trabajo. Busca incomodar y a la vez dar seguridad para que el cambio se dé de la forma adecuada y con el apoyo del equipo.
- Consideración individualizada: la persona que se encuentra en el liderazgo debe apoyar a las personas de su equipo, tanto en la parte profesional como en la personal, viendo a la persona como un todo integral. Para hacer esto de forma efectiva, es necesario que conozca y se implique con cada persona de forma individual, buscando conocer sus necesidades particulares en el momento adecuado. La escucha activa es una herramienta clave para esta característica, ya que permite atender a preocupaciones existentes, haciendo que el liderazgo sea altamente operativo y parte activa del proceso de solución de los problemas. Por lo tanto, intenta satisfacer las necesidades de su equipo de trabajo por medio del crecimiento personal individual.

Por otro lado, Vargas-Salgado, Máynez-Guadarrama, Gómez-Bull, y Alonso-Ochoa (2018, p.18) postulan que la o el líder transformacional debe tener las siguientes actitudes dentro de su puesto:

- Tiende a escuchar

- Es visionario
- Se preocupa por las necesidades individuales
- Motiva
- Eleva la moral
- Busca nuevas prácticas para promover el desarrollo y crecimiento de los seguidores

La persona que asume el liderazgo también debe estar atenta a reconocer los méritos de cada individuo del personal. Si bien el trabajo debe realizarse en equipo, es adecuado que cada persona tenga la felicitación pública por su aporte puntual, con el fin de que el resultado no sea solamente asumido por la persona con mayor poder. Se debe asegurar que el aporte individual se demuestre y externe, haciendo énfasis en que el trabajo fue realizado por un equipo y que cada persona aportó desde sus conocimientos y habilidades para el cumplimiento satisfactorio del objetivo planteado. Este punto es de vital importancia y rigurosidad, ya que muchas veces se cae en el problema de que el liderazgo toma el crédito por el trabajo realizado y recibe recompensas (tanto sociales como monetarias).

El liderazgo transformacional es el estilo que “podría responder de manera más integral a las necesidades actuales de los centros educativos” (Zegarra-Saldaña, 2019, p.150) ya se encuentra totalmente contextualizada para responder a los emergentes cotidianos presentes en las instituciones. Este tipo de liderazgo tiene dos partes claves: la transformacional, que se refiere al rediseño de la institución y la instruccional, dándole énfasis a la mejora de la educación.

La teoría del liderazgo transformacional dentro de los centros educativos tiene seis dimensiones (Leithwood y Jantzi, 1999, citado por Zegarra-Saldaña, 2019, p.151):

- Construcción de la visión y metas de la escuela
- Proveer estimulación intelectual
- Ofrecer apoyo individualizado
- Dar simbolismo a las prácticas y valores profesionales

- Demostrar altas expectativas de desempeño
- Desarrollar estructuras para fomentar la participación en las decisiones de la escuela

A su vez, estos mismos autores postulan que existen cuatro dimensiones que son propias de la gestión educativa y que se encuentran asociadas con el liderazgo transformacional (Leithwood y Jantzi, 1999, citado por Zegarra-Saldaña, 2019, p.151):

- Staffing (personal)
- Apoyo instruccional
- Monitoreo de las actividades de la escuela
- Enfoque de comunidad

El o la líder transformacional tiene como trabajo el motivar para lograr las metas trascendentales de la institución educativa. Busca incrementar la motivación de las personas que le siguen y lo hace por medio de la constancia, el ejemplo y la excelencia dentro de su trabajo (Vargas-Salgado et al., 2018).

La persona en el puesto de liderazgo mira a cada integrante de su equipo de forma individual y se enfoca en un pensamiento holístico e integral de la persona, preocupándose y atendiendo no solamente la labor de sus subalternos dentro de la institución, sino también en la autorrealización del individuo, tanto en el campo personal como en el profesional. Les brinda espacios de confianza y oportunidades de crecimiento continuo dentro del trabajo con el fin de satisfacer sus necesidades presentes y futuras y crear una conexión emocional de genuino interés.

Este tipo de liderazgo promueve el cambio, el asumir riesgos, la responsabilidad, la autonomía y la creatividad en el personal. Permite satisfacer las necesidades de alto orden que tienen las personas que trabajan para la institución, apoyando en el sentido de pertenencia y la autorrealización, permitiéndoles sentirse parte del logro de los objetivos que han sido

propuestos en conjunto para el mejoramiento de la institución (López-Vílchez, Grau-Alberola y Gil-Monte, 2018).

Para Zegarra-Saldaña (2019) la persona que asume el liderazgo transformacional dentro de una institución educativa tiene como principales tareas:

- Construir una visión para la institución y establecer las direcciones para llegar a ella
- Entender a las personas y aportar en su desarrollo
- Rediseñar la organización
- Gestionar el proceso de enseñanza-aprendizaje

El o la líder debe promover actividades en donde se permita la interacción y la integración de los miembros del equipo del personal. Carranza-Villón afirma que “El director debe ser organizador, motivador, movilizador de las organizaciones de la sociedad civil hacia el logro de la calidad educativa a nivel de cada una de las escuelas” (2020, p.114). Esto implica un cambio en el modelo antiguo de dirección, en donde sus principales labores eran en el campo administrativo y relacionadas con papeleo y responsabilidades que podían ser asumidas desde un escritorio, sin necesidad de interacción con el personal y menos con las personas estudiantes.

Es aquí donde el cambio de ver el rol de dirección como el de una persona gestora educativa se vuelve esencial. Ya que esto le permite asumir otra serie de responsabilidades que son muy importantes para el adecuado progreso de la institución educativa. La persona directora se vuelve una líder, la cual promueve la transformación y adaptación continua de la institución educativa ante los retos actuales.

Cuando en una organización existe un liderazgo transformacional el clima es de confianza e inspiración (Vargas-Salgado et al., 2018). La creatividad es parte del día a día y las personas se sienten motivadas a asumir nuevos retos con los que se sienten cómodas y probar cosas nuevas con el fin de buscar la mejora continua.

El liderazgo transformacional ha mostrado grandes resultados en las organizaciones. Se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, el esfuerzo extra en las tareas laborales, las relaciones interpersonales satisfactorias dentro del equipo de trabajo, la efectividad en el equipo, el trabajo y la organización (Brown, 1996 citado por Rabanal-Oyarce y Huamán-Muñoz, 2020).

Uno de los puntos más necesarios dentro de una organización es el compromiso, ya que este se configura como uno de los indicadores más certeros respecto al desempeño, el bienestar laboral y un ambiente seguro de trabajo. Todo lo anterior desemboca en el logro de ventajas competitivas sostenibles para la organización, logrando así el éxito organizacional (Vargas-Salgado et al., 2018).

En este caso, el compromiso se debe entender en doble vía, en otras palabras, debe existir compromiso tanto de las personas trabajadoras con la organización, como de la organización con las personas trabajadoras. Para ello se plantean tres dimensiones del compromiso organizacional: la continuidad, lo normativo y lo afectivo (Mayer y Allen, 1991, citado por Vargas-Salgado et al., 2018).

La primera, la continuidad, se refiere a la conciencia que tiene cada persona respecto al tiempo invertido y los costos que le representaría salir de la institución, esta incluye costos económicos, pero también de otra índole como psicológicos y sociales. Generalmente, las personas trabajadoras no van a dejar la organización que tienen hasta haber encontrado una mejor opción (Vargas-Salgado et al., 2018).

La segunda es lo normativo y esta implica la idea de que deben permanecer en la empresa o institución debido al compromiso que adquirieron por medio del contrato o acuerdo previo. También hace referencia a la moral de las personas y al sentimiento de que permanecer dentro de la institución es lo correcto o adecuado, ya que le deben lealtad a la empresa por la confianza que esta ha depositado en ellos y ellas para cumplir con su labor (Vargas-Salgado et al., 2018).

Por último, también existe el compromiso afectivo, el cual apela a lo emocional y al deseo genuino de permanecer por ser un trabajo en donde se sienten personas realizadas, plenas y felices. Esta dimensión del compromiso se da gracias a que las personas disfrutan sus labores, se sienten parte del proyecto y consideran que la institución satisface sus necesidades en diferentes áreas de su vida (Vargas-Salgado et al., 2018).

Estas dimensiones de compromiso no son excluyentes, por el contrario, la mezcla de cada una de ellas en diferentes intensidades produce un estado psicológico específico en cada persona empleada. El tipo de liderazgo que utilice la institución tiene estrecha relación con la intensidad de las dimensiones para las personas trabajadoras. En el caso específico del liderazgo transaccional, este se basa en nutrir la dimensión afectiva (Vargas-Salgado et al., 2018).

Al liderazgo producir un compromiso afectivo con el personal, este se encuentra más comprometido y motivado, lo que hace que sean más propensos a permanecer por periodos de tiempo más largos dentro de la organización y reduce considerablemente la rotación de personal. Al impactar de forma positiva en la intención de permanencia de las personas empleadas (Vargas-Salgado et al., 2018).

Zegarra-Saldaña (2019) afirma que el liderazgo transformacional cuenta con múltiples beneficios para las instituciones educativas y sus integrantes (personal docente, administrativo y estudiantado). En el caso de las instituciones, este fortalece sus capacidades. También, permite la reestructuración y la realineación del centro educativo las veces que sea necesario, produciendo constantes cambios positivos para el currículo y el involucramiento de la comunidad externa de la institución.

En el caso del personal docente y administrativo este liderazgo les brinda espacio de formación y de desarrollo. Las personas que se encuentran dentro del centro educativo logran tener una visión institucional y se sienten parte de ella, lo cual genera niveles altos de motivación y de compromiso con el logro de los objetivos organizacionales. A su vez, ayuda al establecimiento de una visión y dirección institucional clara y relevante para las personas involucradas (Zegarra-Saldaña, 2019).

Por otro lado, este tipo de liderazgo en la gestión educativa produce niveles altos de compromiso en las personas estudiantes, el cual se ve objetivamente en un mayor grado de identificación con el centro educativo y por lo tanto en una mayor participación en su proceso. Fortalece sus capacidades de liderazgo y de aprendizaje. También, se asocia con la mejora e innovación del proceso de enseñanza-aprendizaje y muestra grandes resultados respecto a la eficacia escolar, las buenas prácticas pedagógicas y mejora los resultados escolares (Zegarra-Saldaña, 2019).

Jiménez-Riofrio (2020) apunta que el liderazgo transformacional tiene como fin último el formar nuevos liderazgos dentro de las instituciones educativas. Para ella, la persona directora de la institución debe preocuparse por el desempeño y la formación del personal docente. Esto lo hace por medio de la motivación a asumir roles de liderazgo y de brindarles la confianza para que puedan cumplir sus propios objetivos o proyectos dentro del centro educativo. Como producto se verán cambios constantes que apoyan el engrandecimiento de la institución y que a su vez inspiran al estudiantado a ser líderes, haciendo una suerte de cascada de liderazgo formativo que viene desde el o la directora y llega hasta los y las estudiantes.

El liderazgo transformacional por lo tanto es la forma más adecuada de manejar el rol de gestión en los centros educativos, ya que estos son lugares en donde se debe fomentar el pensamiento crítico de forma medular en todos los espacios y ver cada reto como una oportunidad de desarrollo y aprendizaje. Carranza-Villón (2020) indica que este tipo de liderazgo desencadena un proceso de estimulación de conciencia y de trabajo en equipo, centrándose no en la competencia sino en el interés colectivo.

Teoría de liderazgo de servicio.

El liderazgo de servicio también se configura como una respuesta a las necesidades actuales de las organizaciones. Si bien esta es una teoría que fue creada en la década de 1970, esta sigue estando vigente para los requerimientos de la modernidad. Uno de sus principales

postulantes fue Robert Greenleaf, un estadounidense nacido en 1904 el cuál es considerado como el fundador del liderazgo de servicio moderno. Él escribió el libro “*Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*” en 1970 y fue el fundador del Centro Greenleaf para el liderazgo de servicio (De la Garza-Carranza et al., 2020).

El liderazgo de servicio es un modelo basado en evidencia, el cual tiene como columna vertebral la afirmación de que el servicio a las demás personas es una inclinación natural que tienen los seres humanos y que es nuestra máxima prioridad (Rivera et al., 2018). Por lo tanto, la persona que está en el puesto de liderazgo debe enfocarse en el empoderamiento y crecimiento de las personas que se encuentran en su equipo. Los y las líderes son modelos para seguir, en donde las personas pueden buscar apoyo, guía ética y cuidado (Yagil y Oren, 2021).

Greenleaf (2002) postula que el líder es un servidor y por lo tanto se debe centrar en desarrollar a las demás personas de forma integral. Parte de la creencia de que las personas que son servidas son más saludables, más sabias, más libres, más autónomas y se involucran más en el servicio de otras personas. Creando así una cadena de servicio en donde el modelo se replica innumerables veces.

Este tipo de liderazgo se caracteriza por la ayuda a las demás personas, creando entornos en donde se pueda prosperar. Uno de los puntos más evidentes de este rol de liderazgo es el ejercicio del poder, el cual en este caso se pretende distribuir equitativamente entre las personas y que el o la líder no sea la figura predominante. Por el contrario, la persona en el puesto de liderazgo debe quedar atrás, ya que es la que está sirviendo para que otras personas se desarrollen. Como consecuencia de esto, la o el líder también se desarrolla ya que crea conexiones fuertes con su equipo y el aprendizaje se da en ambas vías.

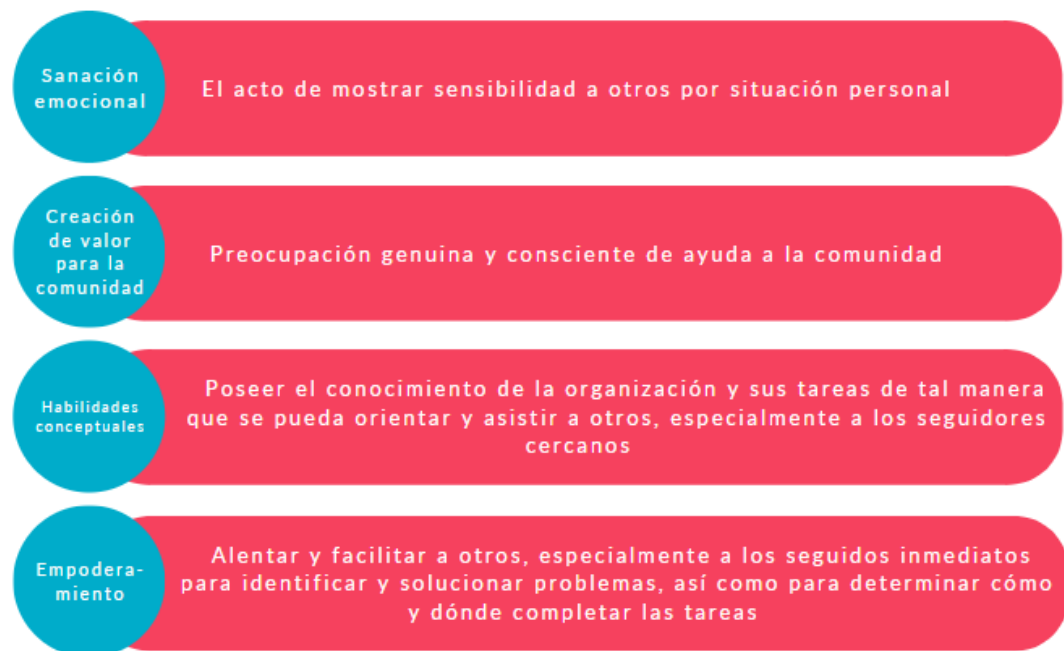
Este liderazgo es totalmente disruptivo y diferente a otras teorías. Postula un cambio sustancial de la estructura de poder postulada por teorías anteriores y posteriores a ella. Este cambio de trabajar de forma inversa la jerarquía también produce un movimiento en el status quo, lo que hace que el entorno de trabajo sea innovador y diferente a cualquier otro con el que se haya trabajado con anterioridad.

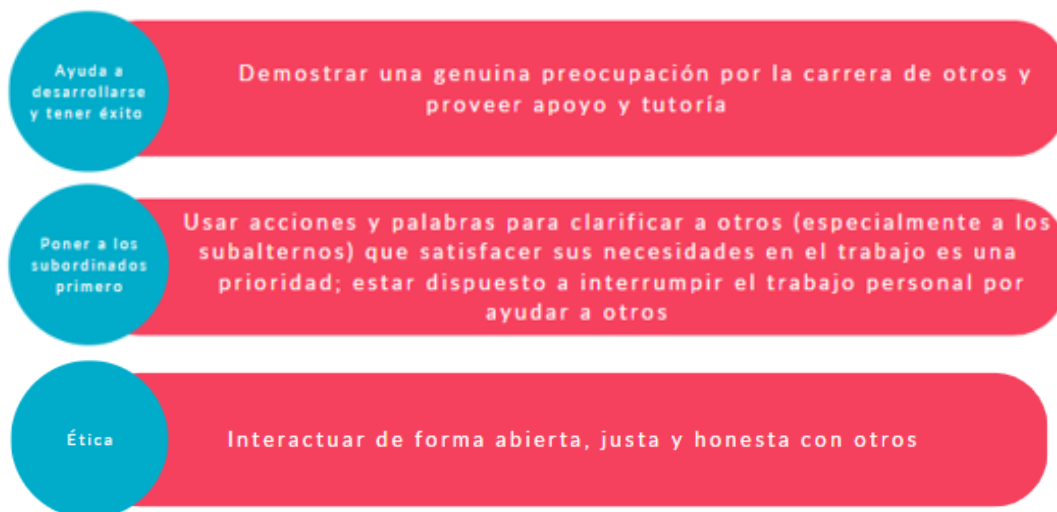
Otra característica de las y los líderes de servicio es que se preocupan por su comunidad y están conscientes de su entorno. El puesto de liderazgo no se encapsula en el lugar de trabajo, sino que esta sabe que las personas de su equipo pertenecen a un contexto fuera de la institución y por lo tanto si desea que estas crezcan y se desarrollen plenamente, esto va a depender también de la comunidad a la que pertenecen. El o la líder de servicio no se muestra competitiva ni caprichosa, por el contrario, sirve a toda aquella persona que lo necesite.

Este tipo de liderazgo cuenta con siete dimensiones propuestas por Linden, Wayne, Zhao y Henderson en el 2008 (citado por De la Garza-Carranza et al., 2020) las cuales se exponen en la siguiente figura:

Figura 5

Dimensiones del liderazgo de servicio





Nota: Elaboración propia con la información tomada de Linden, Wayne, Zhao y Henderson 2008, citado por De la Garza-Carranza et al., 2020, p.33.

A partir de lo escrito por Greenleaf, Dierendonck (citado por De la Garza-Carranza et al., 2020) extrajo seis características propias del liderazgo de servicio:

- Empoderamiento y desarrollo de las personas: el o la líder debe promover que las personas se sientan confiadas en sí mismas y desarrollen su poder personal. Esto a su vez hace que sean más proactivas en el trabajo y propongan soluciones a los problemas que se presentan. La figura del líder busca el valor de cada persona para reconocerlo y a la vez identifica las habilidades y puntos de aprendizaje con el fin último de que esta se desarrolle de forma integral.
- Humildad: comprender que el proceso de aprendizaje es recíproco y que por lo tanto se puede aprender de las personas trabajadoras y del proceso en sí mismo. Para lograr la humildad, se deben poner los talentos y los logros en perspectiva, no vanagloriarse de lo alcanzado, sino reconocer que todo es un trabajo en colectivo y que es el esfuerzo grupal es que permitió llegar al objetivo. Se deben poner los intereses de las personas del equipo primero con el fin de que su desempeño en la institución sea más fácil y promover todas aquellas actividades que ayuden para su desarrollo personal o laboral.

- Autenticidad: ser auténtico o auténtica significa actuar como una misma de forma consistente en el tiempo y los emergentes. Este punto es crucial porque reconoce a la persona en el rol del liderazgo como un ser humano. Implica expresar pensamientos y sentimientos propios, sin la intención de enmascararlos o cambiarlos. Es parte importante de la integridad y crea una seguridad moral para las personas colaboradoras, las cuales tienen claro qué esperar de su líder y la conducta que este tomará ante determinada situación. Las manifestaciones de la autenticidad son muchas, entre ellas se encuentran: hacer lo que se promete, visibilidad con la organización, ser honesto u honesta y permitirse ser vulnerable.
- Aceptación interpersonal: significa entender y experimentar sentimientos ajenos como si fueran propios. También incluye el entender el contexto de la persona del equipo y de donde provienen los sentimientos que manifiesta. Se relaciona estrechamente con la empatía, que es la capacidad cognitiva de adoptar una perspectiva psicológica de la otra persona. La empatía produce sensaciones de calidez, compasión y perdón para otras personas. En el caso laboral, tiene especial importancia para la forma en que se abordan situaciones interpersonales en donde se implican confrontaciones, faltas, discusiones, errores o mal entendidos.
- Proveer dirección: el o la líder son las personas que dirigen a la meta. Para ello, deben asegurarse de que la persona sepa lo que se espera de ella y como su trabajo beneficia tanto a la empresa como a ellas. Un buen líder de servicio diseña el trabajo de forma individual para cada persona subalterna, tomando en cuenta sus habilidades, puntos de mejora, necesidades y posibilidades de desarrollo. Para dar una adecuada dirección se debe ser accesible para conversar y escuchar las necesidades, siempre procurando una buena relación interpersonal.

- Cuidado: el o la líder es de servicio cuando tiene el deseo de tomar la responsabilidad de una institución con el fin de ayudar en su progreso y desarrollo y no con intenciones egoístas o superfluas de tener el poder o llevarse halagos. Cuando se es líder por la razón de servicio no se busca controlar ni protagonizar, sino el de ser un ejemplo de responsabilidad, lealtad y trabajo en equipo para las demás personas que conforman la institución u organización donde se trabaja.

Una persona líder servidora se caracteriza por escuchar activamente, cuidarse a sí misma y a las demás personas, tomar conciencia de sí misma y de su entorno, conceptualizar su trabajo, gestionar los procesos y tratar de construir una comunidad. Esta persona toma las decisiones pensando siempre en la organización igualitaria y la horizontalidad del poder. Opta por combinar sus conocimientos aplicados y experiencias informadas para tomar las mejores decisiones, las cuales se caracterizan por ser altruistas y óptimas para la comunidad, beneficiando a la mayor cantidad de personas posibles (Rivera et al., 2018).

El clima laboral que se pretende promover con este liderazgo es uno en donde exista seguridad psicológica. En otras palabras, en donde las personas que laboran no se sientan en peligro o amenazadas y por lo tanto puedan desempeñarse dando lo mejor de sí. Se promueve el sentido de significado en su trabajo, en donde las personas trabajadoras también sientan que no solamente están siendo servidas, sino que sirven a una causa más grande, lo que genera un sentimiento de ser competente, volitivo y tener conexiones y relaciones con las demás personas que se encuentran alrededor de su trabajo (Yagil y Oren, 2021).

Este tipo de liderazgo promueve el funcionamiento óptimo de la organización. Sin embargo, esto es un efecto secundario de lo principal que es preocuparse por las personas y la comunidad en donde están. También se asocia con un mejor desempeño de las personas empleadas, ya que estas se sienten atendidas y cuidadas. A su vez, esto produce un bajo nivel de intención de rotación, ya que sienten que se encuentran un lugar en donde el ambiente es tranquilo y óptimo para desarrollarse profesional y personalmente (Yagil y Oren, 2021).

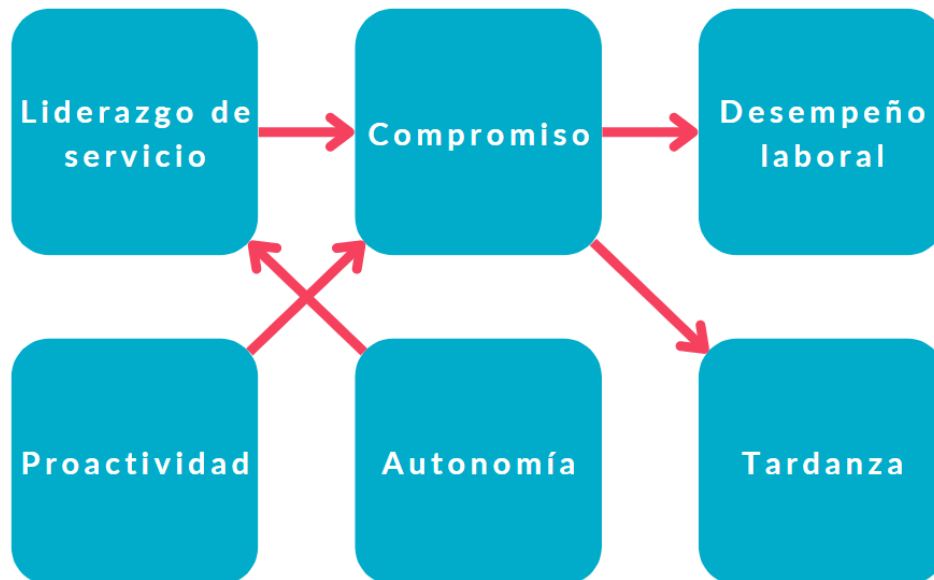
Se ha probado que el liderazgo de servicio no solamente sirve para promover buenas prácticas en las instituciones, sino que también erradica prácticas perjudiciales para el ambiente laboral (comportamientos laborales contraproducentes) como la desconexión, los estados mentales negativos, la insatisfacción, la desmotivación, el aislamiento, bajo desempeño, entre otros (Yagil y Oren, 2021).

Contrario de lo que puede parecer, el liderazgo de servicio está altamente recomendado para aplicarlo a las personas que son más pasivas dentro de la organización. Las personas menos proactivas se caracterizan por estar menos comprometidas con los objetivos del proyecto, encontrarse menos motivadas con sus labores cotidianas y son más reaccionarias que propositivas a la hora de solucionar un problema. Eso hace que en general reciban menos recursos por parte de la organización, lo que a su vez produce más desconexión con la organización. El liderazgo de servicio puede hacer que una persona que estaba en una actitud pasiva reciba mayor atención y recursos con el fin de generar en ella herramientas como la autonomía psicológica y la motivación, ambas cruciales para comenzar a ser una persona activa dentro del equipo de trabajo (Yagil y Oren, 2021).

Inclusive, se ha encontrado que la forma en que aborda las situaciones un o una líder de servicio es altamente beneficioso para personas que tienen por la naturaleza de sus trabajos tienen poca autonomía laboral y esto crea desmotivación y niveles bajos de producción. Si bien el liderazgo muchas veces no puede cambiar el perfil del puesto, si puede hacer una diferencia en la autonomía psicológica percibida por las y los trabajadores que se desempeñan en él (Yagil y Oren, 2021).

Yagil y Oren (2021) proponen un modelo útil para comprender la moderación-mediación del liderazgo de servicio, el cual “sugiere que la proactividad y la autonomía laboral moderan el efecto mediador del compromiso en la relación del liderazgo de servicio con el desempeño laboral y la tardanza” (p.60).

Figura 6

Moderación-mediación del liderazgo de servicio

Nota: Traducción del modelo propuesto por Yagil y Oren, 2021, p.60

La posibilidad de generar empoderamiento y sentido de responsabilidad en las personas puede ser clave no solo para los espacios laborales, sino para individuos pertenecientes a comunidades que históricamente han tenido pocas posibilidades de autonomía. El liderazgo de servicio se relaciona con la organización ciudadana, el compromiso organizacional, el aprendizaje organizacional, el desempeño y la satisfacción personal y laboral individual. Se ha demostrado que este tipo de liderazgo impacta en tres niveles diferentes: el nivel organizacional, el nivel de equipo y el nivel individual. A nivel organizacional se ha visto que reduce la intención de renunciar y el ambiente se caracteriza por actitudes de virtuosidad, perdón, gratitud y un comportamiento ciudadano organizacional. A nivel de equipo se ha notado que influye positivamente en el capital psicológico y la autoeficacia colectiva. Por último, a nivel individual se manifiesta por medio de la esperanza, la autoeficacia dentro del trabajo, la resiliencia, el optimismo y la creatividad para resolver problemas cotidianos (De la Garza-Carranza et al., 2020).

En el caso de la gestión educativa, el liderazgo de servicio rescata dos puntos clave dentro del proceso de aprendizaje. El primero es que el liderazgo es modelado, por lo tanto, la persona directora debe mostrar un ejemplo de liderazgo de servicio que repliquen las personas profesoras y administrativas, para que los estudiantes a su vez lo repliquen. Si la persona gestora educativa es alguien que inspira, motiva y desarrolla a las otras personas, producirá de forma escalonada que el resto del sistema educativo también tenga comportamientos inspiradores y de servicio a la comunidad en la que se encuentran (Ross, et al. 2020).

El segundo punto clave es el de que la posición de autoridad la deben tener los estudiantes, siendo ellos y ellas el centro de su propio proceso educativo. Como se dijo al inicio de este apartado, eso representa un modelo completamente disruptivo, ya que lo convencional es que la autoridad la tengan las y los profesores dentro del aula y las y los directores dentro del centro educativo. Sin embargo, en la práctica se sabe que el tener supuestamente la autoridad dada por un puesto no significa que las personas estudiantes escuchen o hagan las tareas que se piden. Al plantearse el modelo del liderazgo de servicio, este postula un liderazgo que se da por medio de la influencia positiva, mostrando cualidades de comunicación asertiva, sentido de justicia, motivación en las tareas, empatía y comportamientos orientados a la ética (Ross, et al. 2020).

El liderazgo de servicio dentro de los centros educativos implica que las personas estudiantes, docentes y administrativas se sientan completamente realizadas y en un lugar tranquilo y pacífico, en donde se sientan seguras de expresar sus sentimientos, ideas y emociones sin ser juzgadas o tener un trato discriminatorio. También se busca que el centro educativo que sea una base segura para la exploración y el planteamiento de ideas nuevas y soluciones innovadoras.

Este tipo de liderazgo promoverá un bajo nivel de exclusión escolar, ya que genera en las personas estudiantes un sentido de pertenencia y de desarrollo. A su vez, muestran mejores desempeños académicos y sociales, ya que son personas que cuentan con mayores herramientas para el manejo interpersonal (Ross, et al. 2020).

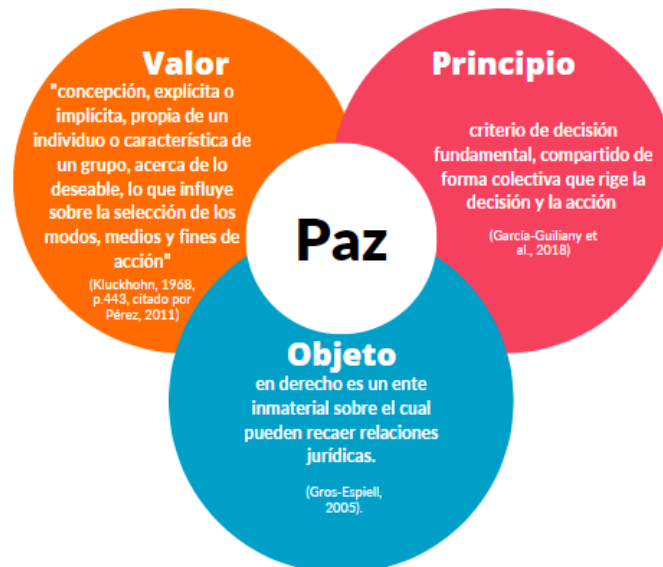
Si bien el liderazgo transformacional comparte algunas dimensiones con el liderazgo de servicio, como por ejemplo el darle importancia suprema a la relación entre las personas en el liderazgo y las seguidoras, el liderazgo de servicio se caracteriza por empoderar a las personas seguidoras como su principal fin y los logros, el cumplimiento de metas o los resultados son secundarios. El liderazgo de servicio prima las relaciones y los procesos de comunicación interpersonales, por lo tanto, su interés versa en la otra persona y no en actividades específicas que produzcan cambios o procesos de innovación (Rivera et al., 2018).

Liderazgo para la construcción de una cultura de paz

La paz es un concepto complejo para ser definido, ya que se considera que es un valor, un principio y un objeto.

Figura 7

Complejidad del concepto de paz



Nota: Elaboración propia a partir de la información tomada de: Kluckhohn, 1968, p.443, citado por Pérez, 2011; García-Guiliany et al., 2018; Gros-Espiell, 2005.

La paz es un valor, en tanto tiene una significación positiva y determina como debe ser la vida en sociedad. Es una aspiración que se tiene como humanidad. Si bien puede tener sus diferencias en su concepto según la época, cultura y pensamientos individuales, esta posee una misma esencia y características medulares de oposición a la guerra y los conflictos bélicos que se comparten desde las visiones de vida de la mayoría (Gros-Espiell, 2005; Pérez, 2011).

A su vez, la paz es considerada un principio ético porque se ve como una norma que orienta los comportamientos individuales y colectivos de los seres humanos. Se puede considerar una regla universal que rige la forma de comportamiento y las acciones de las mayorías (García-Guilianny et al., 2018; Gros-Espiell, 2005).

La paz también es un objeto del derecho, es un contenido de las relaciones jurídicas. Es un ente inmaterial que puede ser defendido por medio de procesos jurídicos. La paz es un derecho humano que en su estado más puro versa en el vivir sin guerras ni conflictos armados (internos o internacionales), gozando de un ambiente justo, sostenible y duradero. También, engloba la necesidad de un desarrollo en un entorno seguro y sano con un medio ambiente sostenible. Este derecho permite que existan las libertades de pensamiento, opinión, expresión, conciencia y religión. A su vez, incluye el derecho a la educación en y para la paz (Gros-Espiell, 2005).

A partir del concepto de paz también es posible introducir el de convivencia. Esta se define como la interacción que se da entre distintas personas y que contempla relaciones sanas, positivas, democráticas, pacíficas, no violentas, inclusivas y respetuosas de los derechos humano (Fierro-Evans & Patricia Carbajal-Padilla, 2019). La educación es un fenómeno social y las instituciones educativas son centros socializadores en donde se tiene contacto con el personal y a su vez con pares en pro de una convivencia pacífica (Martí-Chávez et al., 2018). Es así como la educación en y para la paz tiene el gran valor de ser una iniciativa con un potencial exponencial, ya que no solamente se crea una cultura de paz dentro de las paredes del lugar de aprendizaje, sino que estos individuos que han sido socializados en la paz podrán impactar positivamente mediante sus relaciones interpersonales a sus amistades, familias, comunidades, regiones y al mundo.

Sin embargo, al ser un derecho, se debe luchar y trabajar por él todos los días. El reto de construir una cultura de paz dentro de los centros educativos es grande, ya que no depende únicamente de las acciones pedagógicas que se hagan en el aula, sino también de lo que sucede en fuera de esta (Álvarez-Maestre y Pérez-Fuentes, 2019).

Se plantean tres grandes temáticas a seguir con el fin de hacer un proceso pedagógico para fomentar una cultura de paz desde el liderazgo educativo. Primero, debe existir un conocimiento contextual de las realidades y del conflicto estructural. La realidad en general es violenta, agresora, opresora e injusta (Álvarez-Maestre y Pérez-Fuentes, 2019). Para entenderla, conviene primero conocer sobre los Derechos Humanos. Posteriormente es necesario comprender el ejercicio del poder, para ello Foucault (1989; 1991; 1992; 1993; 1994) da algunos puntos clave:

- El ser humano es por naturaleza social y suele relacionarse jerárquicamente.
- Todas las relaciones son relaciones de poder.
- El poder no es una sustancia, es un ejercicio.
- El poder no es centralizado y no lo ejerce una sola persona, no hay relaciones unidireccionales.
- No es posible emanciparse del poder.
- Las relaciones de poder son móviles, pueden cambiar en cualquier momento.

También, se debe identificar el concepto y los diferentes tipos de violencias. Para la OMS la violencia es, según el informe mundial sobre la violencia y la salud: “el uso intencional de la fuerza física o el poder real o como amenaza contra uno mismo, una persona, grupo o comunidad que tiene como resultado la probabilidad de daño psicológico, lesiones, la muerte, privación o mal desarrollo” (Krug, 2003, p.5).

Hay dos formas de categorizar las violencias, una de ellas es por la forma en la que se ejerce (Conde-Vélez y Delgado García, 2020; Romero-Méndez et al., 2021):

- Violencia psicológica: comportamientos que intentan reducir los recursos internos de la otra persona con el fin de poder ejercer mayor poder sobre ella.

- Violencia física: uso de la fuerza física con el fin de hacer un daño al cuerpo de la otra persona.
- Violencia patrimonial: acción que conlleva un daño, pérdida, destrucción o sustracción de objetos que le pertenecen a otra persona con el fin de producir un daño.
- Violencia sexual: acto o tentativa de consumar un acto sexual que no es deseado por la otra persona. Puede manifestarse por medio de insinuaciones, imágenes, comentarios o acercamientos físicos no consentidos.

La otra forma de clasificación de las violencias es por la relación que se tiene entre la persona que la ejerce y la víctima (Conde-Vélez y Delgado García, 2020):

- Violencia en el noviazgo
- Violencia escolar
- Violencia de las personas docentes a las personas estudiantes
- Violencia intrafamiliar
- Exclusión social
- Violencia a través de las TIC

Este reconocimiento crítico de la realidad permite tener una visión contextualizada y a partir de ello reconocer que el ser humano es un agente transformador de su realidad (Álvarez-Maestre y Pérez-Fuentes, 2019). Por esta razón, la segunda temática a abordar es el autorreconocimiento. Este es la capacidad que tienen las personas de reconocerse a sí mismas, identificar sus puntos fuertes y de mejora y de considerarse como seres valiosos dentro de la sociedad.

Dentro del autorreconocimiento en las personas adolescentes resulta clave el desarrollo de competencias psicosociales, en este caso el amor propio y la comunicación efectiva. El amor propio es el valor que la persona se da para sí misma, incluye:

- El autoconcepto: imagen que se tiene sobre sí mismo o misma.
- La autoestima: valoración que se tiene sobre sí mismo o misma.
- La autoimagen: fotografía que se tiene presente cada vez que se piensa en sobre sí mismo o misma.
- La autoeficacia personal: confianza en las capacidades propias para alcanzar metas y resultados.

Esta competencia permite expresar ideas y opiniones de forma asertiva y enfrentarse a la presión entre pares (Núñez et al., 2020).

Por otro lado, la comunicación efectiva hace referencia a las funciones comunicativas (Núñez et al., 2020):

- Informativa: es una relación que tiene como fin el intercambio de información entre una persona emisora y una receptora en donde se analiza, acepta o rechaza la comunicación según los intereses de ambos.
- Función comunicativa reguladora: los aspectos relacionados con la regulación individual y social con el fin de transmitir un mensaje verbal o no verbal por medio de códigos, normas, patrones de comportamiento y símbolos.
- Función comunicativa afectiva: la expresión de emociones (ira, alegría, miedo, sorpresa, tristeza, etc.) en donde el cuerpo se ve involucrado de forma integral.

Para una comunicación eficiente Núñez et al. (2020) indican que se debe aprender a tener relaciones interpersonales adecuadas, para ello propone los siguientes factores:

- Identificar los sentimientos y pensamientos propias.
- Aceptar los sentimientos, pensamientos y creencias propias.
- Controlar los sentimientos que impiden una comunicación eficiente, por ejemplo, el temor o la ansiedad.

- Buscar el momento y el tiempo oportuno para la comunicación.
- Expresarse de forma específica para evitar las interpretaciones erróneas.
- Dar respuestas claras y concretas.
- Comunicar lo entendido dentro de la comunicación y expresar su opinión al respecto.

La comunicación efectiva permite tener mejores relaciones interpersonales y crear lazos interrelacionales para perseguir una cultura de paz (Núñez et al., 2020).

La última temática es el liderazgo. En ella se comienza por reconocer que somos seres sociales y por lo tanto todos los individuos somos agentes transformadores, con el potencial de hacer una diferencia cambiando las dinámicas actitudes, acciones y normas de conducta que les rodean y que han sido socialmente aprendidas. Implica tener un pensamiento crítico ante la realidad y reconocerse como personas que pueden ejercer un liderazgo para la paz (Álvarez-Maestre y Pérez-Fuentes, 2019).

También es valioso conocer las diferentes teorías de liderazgo que existen. Entre ellas se consideran:

- Teoría del gran hombre
- Teoría de rasgos
- Teoría de estilos de liderazgo
- Teoría de liderazgo situacional
- Teoría de liderazgo transaccional
- Teoría de liderazgo transformacional
- Teoría de Intercambio líder-miembro
- Teoría de liderazgo de servicio

Figura 8

Pasos para fomentar una cultura de paz desde el liderazgo educativo



Nota: Elaboración propia.

Estas tres temáticas permiten generar un proceso pedagógico de transferencia, reproducción, producción y apropiación de pautas de conducta, normas y valores con el fin de alcanzar una cultura de paz (Álvarez-Maestre y Pérez-Fuentes, 2019).

Capítulo 3

Marco metodológico

Posicionamiento teórico-conceptual

Paradigma

El paradigma utilizado para este trabajo es el socio-crítico, caracterizado por buscar cambios sociales por medio de procesos de investigación que promuevan la autorreflexión y la criticidad. El principal exponente del paradigma fue el historiador y filósofo estadounidense Thomas Kuhn, quien a inicios de la década de los 60 planteó que la investigación es una acción y que, por lo tanto, la persona investigadora tiene un ligamen con el objeto de estudio. En otras palabras, ocurre una correspondencia social entre la investigadora y el objeto, lo que produce que las interpretaciones sean subjetivas, teniendo un tinte social y cultural (Loza et al., 2020). A diferencia de paradigmas anteriores, esto no se ve como un problema, por el contrario, se utiliza como una ventaja para poder cambiar el entorno, considerando que no es suficiente hacer investigación solamente para conocer y describir un fenómeno, sino que es importante ir un paso más allá, brindando posibles soluciones a problemas sociales. Este paradigma convierte a la investigación en una forma de transformación social por medio de todas las personas involucradas, tanto la investigadora como los sujetos de estudio (Álvarez et al., 2022).

Ontológicamente este paradigma se basa en el realismo histórico, considera que la realidad es una construcción subjetiva, que se base en factores sociales, políticos, étnicos, culturales, económicos, de género, etc. Por lo tanto, no existe una única realidad, sino muchas que convergen en un mismo espacio y tiempo por medio de las experiencias individuales y grupales. A su vez, epistemológicamente, considera que el conocimiento se da por medio de un proceso de acción y comprensión de la realidad. Se involucra al grupo con el que se está trabajando en cada una de las etapas del estudio y a diferencia de otros enfoques, no se considera que la persona investigadora pueda o deba ser imparcial o neutral, por el contrario, es válido que incluya dentro de la investigación sus valores e intereses personales.

Metodológicamente el paradigma socio-crítico considera que se deben hacer procesos participativos. A su vez, los instrumentos deben ser simples y el proceso investigativo se debe centrar en concretar acciones transformadoras (Valero, 2022).

Esta investigación espera aportar una solución para combatir la falta de una cultura de paz entre las personas adolescentes en el cantón de Siquirres. Para ello, este paradigma proporciona elementos clave para comprender que existen múltiples realidades que son subjetivas y por lo tanto es importante conocer el contexto individual y grupal de la población. A su vez, permite que dentro del proceso de investigación las personas adolescentes logren desarrollar un pensamiento crítico ante las dinámicas que ven en su comunidad y autorreflexión para poder fomentar una cultura de paz como personas líderes. Para ello se involucró al grupo en cada etapa del trabajo, utilizando procesos participativos como los grupos focales en donde pudieron plantear sus opiniones y desarrollando talleres participativos en donde podrán construir su propio concepto de paz y proponer formas creativas de promover la cultura de paz en sus entornos.

Enfoque

Por su parte, se utilizará un enfoque cualitativo donde el principal interés será captar una parte de la realidad por medio de la vista subjetiva de los sujetos de investigación (Hernández et al., 2016). A su vez, la investigación cualitativa permite el realizar mejoras continuas a los procesos ya establecidos dentro de la educación (Cerrón Rojas, 2019). Para ello, recibe información de primera mano de las personas involucradas y permite dar el espacio para que ellas mismas expongan sus inquietudes y posibles soluciones a problemas que identifiquen.

Se eligió este enfoque para la investigación ya que se pretende comprender la mirada subjetiva de las personas adolescentes de Siquirres respecto a la cultura de paz y el liderazgo, tomando en consideración que existen múltiples puntos de vista y realidades dependiendo de los contextos en los que se desenvuelven. Este trabajo no busca obtener datos generalizables, por el contrario, desea profundizar en las percepciones y conocimientos de un grupo pequeño

de adolescentes de la comunidad con el fin de comprender, explorar y describir el fenómeno del liderazgo para una cultura de paz y de esta manera, poder diseñar un modelo de gestión educativa desde las TIC para el desarrollo de liderazgos desde la cultura de paz.

Método

El método que se ha elegido es la investigación acción (IA). Esta óptica permite involucrar a las personas participantes en el proceso de la investigación, considerándolas como actores y actoras claves para la transformación social. Kurt Lewin, psicólogo y filósofo alemán, creó esta metodología a partir de su descontento por que se estudiaran los procesos sociales en laboratorios donde todo era controlado y artificial. También, le parecía que la investigación no se utilizaba como herramienta para un cambio social, por lo que plantea la posibilidad de trabajar en campo, en el contexto de la población y en conjunto crear soluciones a problemas existentes que se identificaran (Botella-Nicolás & Ramos-Ramos, 2019).

La investigación acción es una forma de conectar la teoría con la práctica dentro del campo de la educación. Da la posibilidad de detectar puntos de mejora en el proceso educativo de un grupo e innovar en metodologías que se adapten a las necesidades individuales y colectivas (Ramírez-Ramírez, 2020). Por lo tanto, se plantea como un proceso de mejora continua en donde se da un ciclo de tres elementos: la acción, los datos y la reflexión. Este ciclo termina en el momento en que se resuelve el problema que se identificó en el inicio, dando la posibilidad de iniciar un nuevo ciclo con otro problema. Es por lo tanto que en este método no se reflexiona sobre la acción, sino que se acciona sobre la reflexión (Botella-Nicolás & Ramos-Ramos, 2019).

En concordancia con lo planteado se espera que este método pueda-apoyar a las personas adolescentes en el proceso de convertirse en líderes para su comunidad y que sean ellos y ellas quienes fomenten una cultura de paz. Por lo tanto, el modelo de gestión educativa se construye mediante un ir y venir entre los elementos de la acción, los datos y la reflexión.

Categorías de análisis

A partir del objetivo general que es el fomentar una cultura de paz desde el liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres por medio de un modelo de gestión de las TIC y de la literatura consultada fue posible identificar dos categorías de análisis: liderazgo y gestión educativa.

Liderazgo se entiende como las habilidades que puede tener una persona para de influir, motivar y llevar a cabo acciones a favor de un objetivo. El liderazgo permite generar un proceso pedagógico de transferencia, reproducción, producción y apropiación de pautas de conducta, normas y valores (Álvarez-Maestre y Pérez-Fuentes, 2019).

Dentro del liderazgo se encontraron dos subcategorías: adolescencia y cultura de paz. Por adolescencia se entiende la etapa del desarrollo comprendida entre los 12 y 17 años, caracterizada por niveles más altos de autonomía en comparación con las etapas anteriores, lo que les permite ir conformando su identidad y mayor interés por su grupo de pares. Por estas dos razones, resulta clave en esta edad desarrollar habilidades de liderazgo, ya que les permite potenciar su proceso de identidad y a la vez ser referentes en sus grupos sociales y de esta manera poder tener un mayor impacto (Medina, 2021). Por otro lado, la cultura de paz son todas aquellas acciones individuales y colectivas que siguen un criterio de desarrollo libre de violencias. Para lograr la paz, es importante que existan personas líderes que propicien ese tipo de cultura (García-Guilianny et al., 2018).

Por su parte, la gestión educativa es una articulación de todas aquellas acciones que ponen en marcha el proceso de enseñanza-aprendizaje en los centros educativos. La gestión incluye la planificación, la organización, la dirección, la evaluación, el seguimiento y el control en torno a objetivos en conjunto e incluyendo a toda la comunidad educativa. Abarca cuatro áreas de interés: los recursos humanos, los recursos físicos, los recursos financieros y los recursos curriculares (Chen-Quesada & Ruiz-Chaves, 2021).

En la tabla 1 se encuentran la matriz de categorías en donde se pueden visualizar las categorías y subcategorías con su definición operacional, instrumentos y fuentes de información.

Tabla 1

Matriz de categorías

Categoría	Subcategoría	Definición Operacional	Instrumentos	Fuente de información
Liderazgo	Adolescentes			<ul style="list-style-type: none"> • 6 adolescentes informantes clave que asisten a la Casa Club de Siquirres
	Cultura de paz	Diagnóstico de las habilidades previamente adquiridas	Grupo focal con una guía semiestructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a la facilitadora técnica de la Casa Club de Siquirres
Gestión Educativa		Búsqueda de modelos de gestión.	Búsqueda documental	<ul style="list-style-type: none"> • Documental
		Diseñar un modelo de gestión educativa.	-	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo focal, entrevistas e información documental previamente recabada

Técnicas e Instrumentos

Se utilizaron tres técnicas para la recolección de la información. La primera fue un grupo focal, el cuál es una técnica de investigación cualitativa que parte del principio de que el conocimiento es una construcción social que se da por medio de la socialización

(Benavides-Lara et al., 2022). El grupo focal produce interacción y discusión con pares, lo cual es adecuado para trabajar con grupos de adolescentes, ya que se encuentran en una etapa en donde están desarrollando su autonomía mediante la interacción que tienen con personas de su misma edad. En este caso, se utilizó una guía de preguntas semiestructurada (Apéndice A) la cual incluye cuatro partes. La primera es una presentación de tres minutos en donde se hace el encuadre de la actividad y se les explica el propósito de la investigación. Posteriormente se hace una lectura grupal del consentimiento informado, con una duración aproximada de cinco minutos y se atienden las dudas que surgieron del mismo. Seguidamente se realiza la consigna para iniciar con las preguntas, con una duración de dos minutos. Las preguntas generadoras se dividen en cuatro relacionadas con el liderazgo (15 minutos), cuatro relacionadas con la cultura de paz (15 minutos) y una de cierre con el fin de conocer si desean agregar algún punto no contemplado anteriormente (5 minutos). Por último, se realiza un cierre agradeciendo el tiempo y sus aportes. El objetivo del grupo focal es que las personas participantes expresen sus opiniones respecto al liderazgo en adolescentes y la cultura de paz. La sesión con el grupo focal fue grabada en audio y posteriormente transcrita, con el fin de ser analizada.

Como segunda técnica, se realizó una entrevista semiestructurada a la Facilitadora Técnica de la Casa Club (Apéndice B). La entrevista consta de una presentación en donde se hace el encuadre de la actividad y se les explica el propósito de la investigación (3 minutos). Seguidamente se hace una lectura del consentimiento informado con una duración aproximada de 5 minutos y se continúa con la consigna de 2 minutos en donde se detalla la tarea por realizar. Las preguntas se dividen en tres partes: una aborda el tema de liderazgo (15 minutos), otra el tema de cultura de paz (15 minutos) y una última pregunta tiene el fin de dar el espacio para que la persona pueda comentar algún punto que considere relevante para la investigación (5 minutos). Por último, se agradece a la persona por su tiempo y aportes. La entrevista se realizó por medio de la plataforma Teams y fue grabada en audio y video para su transcripción y posterior análisis.

Por último, se realizó un análisis documental en donde se tomaron en cuenta documentos internos de la organización. El primero es el llamado, “Plan de vuelo 2022-2024” (Visión Mundial Costa Rica, 2022a) en él se detalla el plan estratégico y operativo que utiliza

Visión Mundial Costa Rica para su programa educativo llamado Casas Club. En él se encuentran las metas crucialmente importantes, la teoría de cambio, las proyecciones programáticas, las proyecciones financieras y el perfil de las personas gestoras. El segundo documento es el “Plan de implementación 2022-2023” (Visión Mundial Costa Rica, 2022b), en él se detalla el proceso de gestión educativa de la institución, este documento se divide en el área operativa (el currículum y la oferta socioeducativa), el área de fidelización (registro, inscripción y monitoreo de las personas menores de edad en los programas) y el área de salvaguarda (procedimientos para la protección de las personas menores de edad). Esta información será posteriormente sistematizada y resumida (Apéndice C).

Muestra

Para los grupos focales se eligió una muestra por conveniencia con personas adolescentes consideradas idóneas por la institución debido a sus habilidades de liderazgo. Como criterios de inclusión se tomó en cuenta que fueran adolescentes de 12 a 17 años, que vivan en el cantón de Siquirres, que asistan con regularidad a la Casa Club y que asistan a alguno de los colegios del cantón. De la población adolescente que asiste a la Casa Club, 60 en total, se encontraron 6 perfiles que cumplen con las características descritas, 3 mujeres y 3 hombres.

Para la entrevista se identificó a una persona experta dentro de la institución la cual cumple el rol de Facilitadora Técnica. Esta persona es la encargada de la gestión educativa dentro de la institución, a su vez facilita talleres de habilidades psicosociales que se realizan con personas adolescentes, por lo que conoce bien a la población y las dinámicas de la comunidad.

Análisis

Se realizó la triangulación de la información como técnica de análisis. La información proporcionada por el grupo focal fue grabada y posteriormente transcrita. Con el fin de

proteger la identidad, se anonimizó a las personas participantes utilizando la siguiente fórmula para su seudónimo: “participante” + número aleatorio; por ejemplo “participante1”. A su vez, la entrevista a la informante experta también fue anonimizada utilizando el seudónimo “Persona experta”.

La información brindada por el grupo focal fue analizada por medio de una matriz de doble entrada en donde se contrastaron a las personas participantes contra las categorías de análisis: Liderazgo y Cultura de paz (Apéndice D). Para liderazgo se tomó en cuenta el concepto y las habilidades que identificaron en una persona líder. Por su parte, para cultura de paz se codificó el concepto de paz, la percepción de paz en la Casa Club, la percepción de paz en Siquirres y el tipo de liderazgo para una cultura de paz.

Seguidamente, la información de la entrevista fue analizada por medio de una matriz en donde se contemplaron las mismas categorías de análisis que para los grupos focales, con el fin de su posterior comparación. En la categoría “liderazgo” se tomó en cuenta el concepto de liderazgo, las habilidades que tiene una persona líder y las habilidades de liderazgo identificadas en personas adolescentes que asisten al centro educativo. Por otro lado, en la categoría “cultura de paz” se analizó el concepto de paz y su percepción de la cultura de paz dentro de la Casa Club y en el cantón de Siquirres y el tipo de liderazgo para una cultura de paz.

A su vez, para la búsqueda documental se utilizó una plantilla de sistematización de la información en donde se detalló cada documento localizado y la información que este contenía respecto a la gestión educativa, la cultura de paz y el liderazgo (Apéndice C).

Fases de la investigación

Esta investigación consta de cuatro fases alineadas con lo propuesto por Barrantes (2013). La primera fase es la preparatoria, en ella existió un momento de reflexión en donde se eligió como tema de investigación el liderazgo para fomentar la cultura de paz. A partir de ello se formuló la pregunta de investigación y los objetivos tal como se mencionan en el Capítulo 1. A su vez, también existió un momento de diseño en donde, a partir de la reflexión,

se planteó el enfoque cualitativo con una metodología de investigación acción; se identificó a las personas participantes las cuales fueron 6 personas adolescentes de Siquirres y una gestora educativa y se identificaron los instrumentos con los que se haría la recolección de la información: un grupo focal, una entrevista y análisis documental.

La segunda fase fue la de trabajo de campo, en donde se comprendió el entorno y su contexto, se hizo una exploración previa y se identificaron roles, relaciones y posibles personas informantes de la Casa Club como centro educativo. Lo anterior dio paso a la recolección de datos en donde se consideró el trabajo realizado en la fase anterior y se recolectó la información de las personas participantes mediante los instrumentos previamente acordados (Apéndice A y B).

La tercera fase fue la analítica en donde se redujeron los datos obtenidos mediante el ordenamiento de la información por medio de matrices de doble entrada (Apéndice D y E) y se verificaron los resultados mediante la interpretación de la información. Por último, se dio la fase informativa, en ella se elaboró el presente Trabajo Final de Graduación y se divulgó por medio de una presentación oral.

Tabla 2

Cronograma

		2022								2023													
Fases		Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Preparatoria	Reflexión	Problema																					
		Antecedentes																					
		Justificación																					
		Objetivos																					
		Marco teórico																					
	Diseño	de enfoque y metodología																					

	Identificación de personas participantes																			
	Diseño de instrumentos																			
Trabajo de campo	Contacto y negociación con la organización																			
	Análisis documental																			
	Entrevista a persona experta																			
	Grupo focal																			
Validación	Construcción de la propuesta																			
	Ejecución																			
	Inclusión de recomendaciones																			
	Por ejes																			
Análítica																				
Informativa																				

Componentes éticos

Dentro de esta investigación se procuró la credibilidad mediante el acercamiento a la población por medio de la recolección de la información. Al hacer un grupo focal con el público meta fue posible conocer sus percepciones, actitudes e ideas respecto a los temas de liderazgo y construcción de paz. También, la entrevista a una persona que trabaja todos los días con las personas adolescentes de la comunidad de Siquirres brindó mayores insumos para entender mejor el objeto de estudio. A su vez, el revisar los documentos claves brinda mayor contexto de la institución educativa.

Por su parte, al ser una investigación cualitativa, es importante notar que los resultados no son transferibles para otras poblaciones, sin embargo, sí pueden ser de utilidad

como insumo para próximas investigaciones dentro del campo del liderazgo en adolescencia para la cultura de paz. La dependencia también es difícil de asegurar para las investigaciones cualitativas, ya que no es posible garantizar la estabilidad de los datos. El grupo focal y la entrevista se hicieron en contextos específicos en un momento puntual y al ser sobre un tema contextual actual las percepciones y la información van a variar con el paso del tiempo, por esta razón en ambas formas de recolección de la información se grabó en audio y posteriormente se transcribió, lo que permite tener información de ese momento contextual. Por último, los instrumentos y las matrices de análisis procuran aportar a la confirmabilidad de la información, brindando un grado adecuado de neutralidad de la interpretación de la información.

Con el fin de proteger a las personas menores de edad, se les proporcionó un consentimiento informado que fue debidamente firmado por las personas cuidadoras y por ellos y ellas a modo de asentimiento (Apéndice F). A su vez, en la entrevista a la persona experta también se le proporcionó un consentimiento informado (Apéndice G) que fue debidamente leído y firmado. En ambos casos, para asegurar su anonimato dentro de esta investigación no se utilizan sus nombres y se omite información que sea muy específica y pueda ayudar a su identificación.

Capítulo 4

Resultados

En el presente capítulo se exponen los principales resultados encontrados a partir de los procedimientos de recolección de información anteriormente descritos: entrevista a persona experta, grupo focal y análisis documental. La información se encuentra ordenada según las categorías de análisis: liderazgo y gestión educativa, tomando en cuenta dentro de liderazgo las subcategorías adolescencia y cultura de paz. Dentro de cada categoría se triangula la información obtenida entre las personas adolescentes, la persona experta y la documentación suministrada por la institución: “Plan de vuelo 2021-2024” y “Modelo de operación 2022-2023”.

Resultados por categoría

Respondiendo a los objetivos: (1) identificar las habilidades de liderazgo, desde la cultura de paz, que se presentan en las personas adolescentes del cantón de Siquirres y (2) determinar los modelos de gestión educativa para el desarrollo de liderazgo desde la cultura de paz por medio de las TIC; se organizó la información recolectada en la matriz de sistematización de la información para grupo focal (Tabla 2) y la matriz de sistematización de la información para persona experta (Tabla 3).

Tabla 3

Matriz de sistematización de la información para grupo focal

Participante	Liderazgo			Cultura de paz				
	Concepto	Habilidades	Autopercepción	Concepto de paz	Concepto de cultura de paz	Cultura de paz en la Casa Club	Cultura de paz en Siquirres	Liderazgo para una cultura de paz
1	Ser líder no es mandar a los demás, es dar el	Respeto y empatía	No, no sé	Un ambiente libre de problemas	No discriminar	Sí, hay respeto	No, hay mucha falta de humildad, en el colegio te discriminan	Una persona que da consejos

	ejemplo y guiarlos						hasta por la forma de vestir	
2	Le da el ejemplo a sus pares	Organización	No	Es sentirnos tranquilos	No hacer burla de los demás, uno discrimina en silencio, a espaldas	Sí, nos sentimos cómodos	No, buscan pleito donde no lo hay	Que conversa en lugar de pelear
3	Guiar a las demás personas	Responsabilidad y respeto	No, me falta	Estar cómodos	Es algo que uno escucha o ve, pero no sabe el significado de las dos palabras, es no discriminar, estar en un ambiente en donde todos se sientan cómodos sin importar de donde vengan	Sí, nos sentimos bien	No, hay muchas personas que son solo pleito y otras que no, hay de todo	Una persona que habla con la verdad
4	Es quien pone orden, como mi mamá	Disciplina	No	Pensar antes de actuar	No discriminar	Sí, es un lugar bien, bonito	No, no estoy en un colegio nocturno y legal ahí las personas son más calmadas	Una persona humilde
5	Dar consejos	Observación y trabajo en equipo	No, para nada	Es algo que buscamos sin darnos cuenta, sentirnos tranquilos, cómodos	Respetar las diferencias de las otras personas	Sí, somos diferentes, pero nos llevamos bien	No, en mi colegio fomentan mucho el deporte y eso ayuda a que todos estemos más calmados, no hay tanto pleito	Que respeta las diferencias

6	Pone el orden en el aula	Conocer sus habilidades y limitaciones y saber expresar las ideas y dar el valor y dignidad a cada persona por el simple hecho de ser humano y aceptar otras ideas	No	Libre de problemas	No discriminar	Sí, es tranquilo	No, en mi colegio hace unos días encontraron a una persona con un arma	Se debe ganar el respeto, hay profes que se ganan el respeto en el colegio
---	--------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	--------------------	----------------	------------------	------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

Tabla 4

Matriz de sistematización de la información para la persona experta

	Liderazgo			Cultura de paz			
Experta	Concepto de liderazgo	Habilidades para el liderazgo	Habilidades de liderazgo que tienen las personas adolescentes	Concepto de paz	Cultura de paz en la Casa Club	Cultura de paz en Siquirres	Liderazgo para una cultura de paz
1	Tomar la iniciativa ante la necesidad de acción	Sabe trabajar en equipo y no hacer todo sola, sino por el contrario delega	Siempre hay adolescentes que son líderes, hay entre uno y tres por grupo y se caracterizan por tener facilidad de comunicación, seguridad en sí mismos y empatía	Un estado de tranquilidad en donde te sientes bien con el entorno, usted mismo, personas que le rodea y ambiente.	Creo que sí y que lo estamos haciendo bien y que somos un modelo para que repliquen eso, hay factores externos como la familia que a veces complican las cosas	No, pero no solo en Siquirres, es una realidad nacional. Las realidades de los adolescentes no lo son, a veces no es desde la familia, a veces es la calle, el vecino, es complicado. Dependiendo del colegio se intenta, hay colegios que la seguridad se ha desbordado, las	Que acepte que todos somos diversos, no intente que los demás piensen igual a él que intenta comprender la opinión de cada uno. Para nadie es un secreto lo que pasa en al CTP, era un ambiente que era inseguro hasta para mí, se deben tomar

entidades están medidas
atadas, hasta colectivas, hay
fuerza pública agresiones ya ni
queda corta. siquiera es desde
los mismos
chicos, como mi
compañero es
violento
entonces yo
también tengo
que ser violento,
no es una
cuestión de
valores
familiares, viene
de pares, son
jóvenes
siguiendo a
jóvenes.

Por otro lado, para el tercer objetivo: diseñar un modelo de gestión educativa desde las TIC para el desarrollo de liderazgos desde la cultura de paz, se utilizó una plantilla (Figura 1) en donde se analizó la documentación suministrada por la institución: “Plan de vuelo 2021-2024” (Visión Mundial Costa Rica, 2022a) y “Modelo de operación 2022-2023” (Visión Mundial Costa Rica, 2022b).

Figura 9

Sistematización de la información documental

Nombre del documento:	Plan de vuelo 2021-2024
Nombre de la institución que emite el documento:	Visión Mundial Costa Rica
Fecha de publicación del documento:	2021
Tipo de documento:	Documento interno
Fecha de análisis del documento:	20.03.2023
¿Qué indica el documento sobre gestión educativa?	Observación

Recursos Humanos	Las líderes técnicas deben asumir un rol de liderazgo y para ello deben tener las siguientes habilidades: seguridad, resiliencia, establecimiento de relaciones, aprendizaje, colaboración, responsabilidad y apropiación de los cambios
Recursos Físicos	Casa Club es un espacio físico pensado para las niñas, los niños y personas adolescentes en los territorios geográficos donde World Vision Costa Rica prueba (desde la perspectiva de laboratorio social) y ejecuta sus programas analógicos (presenciales). La casa tiene cuatro espacios para las poblaciones meta: el espacio ART (para proceso formativos), un espacio tecnológico (laboratorio), un espacio abierto para actividades recreativas y de juego, y un espacio seguro donde se da acompañamiento psicosocial a niñas, niños o adolescentes, según sea necesario.
Recursos Financieros	Incluye un presupuesto anual en donde incluyen fuentes de ingresos tales como: donaciones por telemercado, donaciones por canales digitales, Grants y donaciones corporativas
Recursos curriculares	No lo incluye

Nombre del documento:	Plan de implementación 2022
Nombre de la institución que emite el documento:	Visión Mundial Costa Rica
Fecha de publicación del documento:	2021
Tipo de documento:	Documento interno
Fecha de análisis del documento:	21.03.2023
¿Qué indica el documento sobre gestión educativa?	Observación
Recursos Humanos	No lo incluye
Recursos Físicos	Se detalla el espacio físico de la Casa Club: el mobiliario, los materiales, la higiene y el aseo, la ambientación. Las casas deben contar con un espacio ART (para el arte y la recreación), uno tecnológico, un espacio seguro (para atención psicológica y uno abierto (un lugar al aire libre).
Recursos Financieros	No lo incluye
Recursos curriculares	Es una oferta socioeducativa no formal que integra conocimientos, actitudes y prácticas (CAP) ¹³ cuyo énfasis está en el fortalecimiento de las habilidades psicosociales de niñas, niños y adolescentes ¹⁴ , por medio de la mediación pedagógica en las dos plataformas de interacción analógica (p.12). Se propone en el modelo como la ruta para guiar y a la vez estandarizar el proceso de mediación pedagógica de la oferta socioeducativa (en las dos plataformas de interacción) desde cualquiera de los siguientes tres ejes complementarios: arte, recreación y tecnología (ART) ²¹ , que hacen operativo el concepto de «Casa Club» ²² que se quiere posicionar con la

	<p>población meta (niñas, niños y adolescentes), con el propósito de desarrollar y fortalecer las habilidades psicosociales identificadas por el modelo (véase los ejes temáticos angulares). La metodología ART está pensada, específicamente, para desarrollarse presencialmente con los grupos etarios de 6-11 y de 12-17 (p.17)</p> <p>Menciona que el liderazgo y la construcción de paz son habilidades psicosociales que se busca desarrollar en la población.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Análisis e Interpretación de la información

Liderazgo.

El primer punto para analizar es el concepto de liderazgo. Para las personas adolescentes, una persona líder es una persona que da el ejemplo a sus pares y que pone orden dentro de espacios como el centro educativo o la casa, también se caracteriza por escuchar a las demás personas, colaborar y dar guía. La participante 1 afirmó: “ser líder no es mandar a los demás, es dar el ejemplo y guiarlos”. Dentro de las características que identificaron en las personas líderes fueron: responsabilidad, respeto, organización, disciplina, observación, trabajo en equipo y empatía. La participante 6 indicó: “Conocer sus habilidades y limitaciones y saber expresar las ideas y dar el valor y dignidad a cada persona por el simple hecho de ser humano y aceptar otras ideas”. A su vez, la persona experta indica que una persona líder se caracteriza por tomar la iniciativa ante la necesidad de acción, la persona líder sabe trabajar en equipo y no hacer todo sola, sino por el contrario delega.

Ninguna de las personas adolescentes se consideró un o una líder ya que afirman que aún les faltan muchas cosas para convertirse en uno. Sin embargo la persona experta indicó que dentro de todos los grupos que ella facilita en la Casa Club, 6 en total, siempre hay adolescentes que son líderes, encuentra entre uno, dos y hasta tres por grupo y se caracterizan por tener facilidad de comunicación, seguridad en sí mismos y empatía.

Por su parte, dentro de la documentación consultada no se encuentra una definición de liderazgo, sin embargo, en el Modelo de operación si se menciona de forma explícita que el liderazgo es una habilidad psicosocial que se pretende desarrollar en las personas menores de edad que asisten a la institución. A su vez, en el Plan de vuelo se indica como algo imprescindible que las personas gestoras asuman un rol de liderazgo y para ello deben tener

las siguientes habilidades: seguridad, resiliencia, establecimiento de relaciones, aprendizaje, colaboración, responsabilidad y apropiación de los cambios.

Cultura de paz.

Respecto al concepto de paz, las personas adolescentes indicaron que es un ambiente libre de problemas en donde ellos y ellas se sienten tranquilas y cómodas. También implica el pensar antes de actuar. Para el participante 5 la paz “Es algo que buscamos sin darnos cuenta, sentirnos tranquilos, cómodos”. A su vez, el concepto de cultura de paz para ellos y ellas implica el no discriminar, no hacer burla de las demás personas y respetar las diferencias de las otras personas. La participante 3 lo resume de la siguiente manera: “Es algo que uno escucha o ve, pero no sabe el significado de las dos palabras, es no discriminar, estar en un ambiente en donde todos se sientan cómodos sin importar de donde vengan”. En contraste, la persona experta indica que para ella la paz es “Un estado de tranquilidad en donde te sientes bien con el entorno, usted mismo, personas que le rodea y ambiente”.

A su vez, apelando a una forma más práctica, se les preguntó si en la Casa Club existía una cultura de paz. La respuesta fue un sí inmediato y unánime, posteriormente explicaron que es un espacio en donde hay respeto, se sienten cómodas y bien y tranquilas. El participante 5 indicó: “Sí, somos diferentes, pero nos llevamos bien”. Consistentemente la persona experta respondió ante la misma pregunta “Creo que sí y que lo estamos haciendo bien y que somos un modelo para que repliquen eso”. Dentro de la documentación institucional la construcción de paz se menciona como una habilidad para la vida que se desea desarrollar en las personas adolescentes. Para lograr este objetivo proponen los conocimientos: diálogo, inclusión, violencias y cultura de paz; las actitudes: reconocimiento de la importancia del diálogo y la comunicación no violenta, autoconciencia sobre la cultura de paz, repudio a las violencias y valoración del principio de inclusión; y las prácticas: dialogar para resolver conflictos en la vida cotidiana, establecer relaciones sociales positivas, promover la inclusión y rechazar situaciones y expresiones que fomentan las violencias (digitales y analógicas).

En contraste con lo anterior, dentro del grupo focal existió un consenso sobre que en Siquirres no existe una cultura de paz, específicamente dentro de sus colegios. Si bien ellos y ellas representaban a cuatro colegios diferentes del cantón (Colegio Técnico Profesional de Siquirres, colegio académico, CINDEA, Colegio Experimental Bilingüe de Siquirres) solamente dos de ellos (participantes 2 y 5), provenientes del colegio experimental bilingüe afirmaron que dentro de su centro educativo existía una cultura de paz. Cuando se les preguntó cuál era la clave para que existiera esa cultura en el colegio, ellos indicaron que el deporte es algo que ayuda a distraerse y a mantener la paz. Para el resto de adolescentes, no existe una cultura de paz producto de la discriminación y la falta de humildad y la mayoría de ellos y ellas han presenciado actos violentos dentro de sus colegios, inclusive con armas de fuego involucradas. Al preguntarles qué cambiarían del colegio para fomentar una cultura de paz, ellos y ellas opinaron que no es posible cambiarlo ya que la situación ya se salió de las manos y hay muchas personas que no quieren estudiar, pero siguen asistiendo al colegio para pelear, así como otras que ingresan al colegio con este mismo fin sin estar si quiera matriculadas. Esta situación también la comentó la persona experta en su entrevista “dependiendo del colegio se intenta, hay colegios que la seguridad se ha desbordado, las entidades están atadas, hasta fuerza pública queda corta”, al preguntarle sobre una posible solución, afirma que las medidas a tomar deben ser colectivas ya que el trabajo por separado en la casa o por parte del colegio no es suficiente.

Por último, las personas adolescentes consideran que es posible realizar un liderazgo para la cultura de paz. Este tipo de liderazgo se caracteriza por que la persona es buena dando consejos, conversa, no pelea, habla con la verdad, es una persona humilde, respeta las diferencias y se gana el respeto de las demás personas. Para la persona experta, la diversidad y el respeto a las diferencias también es el elemento clave para un liderazgo para la cultura de paz, indica: “Que acepte que todos somos diversos, no intente que los demás piensen igual a él que intenta comprender la opinión de cada uno”.

Gestión educativa.

Dentro de los documentos consultados fue posible encontrar los cuatro recursos claves de la gestión educativa: humanos, físicos, financieros y curriculares. Para el recurso humano existe un claro énfasis en la importancia del liderazgo y en que las personas gestoras tengan esa habilidad desarrollada para generar un verdadero impacto dentro de la comunidad. Respecto a los recursos físicos, estos se encuentran claramente descritos en el Plan de vuelo 2021-2024, el espacio físico debe contar con diferentes lugares de desarrollo de habilidades artísticas, tecnológicas, físicas y sociales, así como con los materiales necesarios para las actividades. También, en el Plan de vuelo se detallan los recursos financieros con sus respectivas proyecciones para los siguientes cuatro años y la forma de obtenerlos, esta información no se detalla en esta investigación con el fin de guardar la confidencialidad de este dato que es considerado sensible para la organización. Por último, el recurso curricular se encuentra en el Plan operativo 2022-2023 en donde se encuentra que el currículo se basa en las áreas nucleares de habilidades psicosociales de la OMS, por lo tanto, todos los talleres que se brindan dentro de la institución tienen como objetivo de aprendizaje una de estas áreas, las cuales son operacionalizadas en conocimientos, actitudes y prácticas deseadas. Como se dijo en párrafos anteriores, una de estas habilidades psicosociales es la construcción de paz.

Síntesis.

Dentro de los hallazgos de este capítulo, se destaca que las personas adolescentes que participaron en el grupo focal no se consideran a sí mismas como líderes, aun cuando para participar en la actividad estas personas fueron especialmente elegidas por la gestora educativa por las habilidades de liderazgo que habían demostrado dentro de sus grupos de talleres. A su vez, sí fueron capaces de identificar las habilidades que necesita una persona líder, en este caso le dan prioridad al tema de la comunicación y al de la no discriminación como la base de un liderazgo para la cultura de paz.

Otro elemento importante es que la gran mayoría de las personas adolescentes afirmaron que no existía una cultura de paz en el cantón de Siquirres y especialmente en su colegio, en donde presenciaban actos violentos a diario. Existe una desesperanza colectiva

ya que opinan que esta dinámica no va a cambiar y que es una situación que se le sale al colegio de las manos. Esto contrasta con la opinión unánime que en la Casa Club existe una cultura de paz en donde predomina el respeto a las diferencias. Esto se apoya de las mismas percepciones que posee la persona experta.

Con base en estos resultados se realizó un proyecto de gestión educativa llamado Liderazgo de Paz (Apéndice H) en donde se plantea un taller de siete sesiones para un grupo de 10 personas adolescentes en el que se tenía como objetivo Impulsar una cultura de paz desde el liderazgo de grupo de adolescentes del cantón de Siquirres, a través del proyecto Liderazgo de Paz. También, se elaboró una estrategia curricular que apoya al proyecto (Apéndice I), un plan de comunicación para llevar el mensaje del taller que se impartirá a las personas adolescentes (Apéndice J) y un plan de convivencia que promueven el taller sea un espacio libre de violencia (Apéndice K).

Capítulo 5

Conclusiones

La violencia entre las personas menores de edad se encuentra en un crecimiento exponencial en los últimos años. Los centros educativos, tanto de educación formal como no formal, no se encuentran exentos de esta dinámica, siendo afectados por casos de acoso escolar, agresión y bullying. Sin embargo, los lugares de aprendiencia son, a la vez, uno de los medios más efectivos a la hora de la socialización de la cultura de paz.

El objetivo de esta investigación era fomentar una cultura de paz desde el liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres por medio de un modelo de gestión de las TIC. Para ello, como primer paso, se identificaron las habilidades de liderazgo, desde la cultura de paz, que se presentan en las personas adolescentes del cantón de Siquirres por medio de un grupo focal y una entrevista a profundidad con una persona experta, la cual ha trabajado con esta población en el marco de la educación no formal. Un hallazgo clave fue que, si bien la persona gestora identificaba a algunas personas adolescentes como líderes dentro del grupo, ellos y ellas no se consideran a sí mismos líderes, por lo tanto, se tomó la decisión de que en el proyecto de gestión educativa llamado Liderazgo de Paz de crear un módulo completo a trabajar el auto-reconocimiento y otro módulo para trabajar el liderazgo. Las habilidades de liderazgo más comunes identificadas por la persona experta y las personas adolescentes fueron la comunicación asertiva, la autoestima y la empatía.

Respecto al segundo objetivo que era determinar los modelos de gestión educativa para el desarrollo de liderazgo desde la cultura de paz por medio de las TIC, no fue posible encontrar ningún modelo que trabaje con las temáticas propuestas específicamente. Sin embargo, se encontró en la documentación de la organización información respecto a la implementación de un modelo de gestión para el desarrollo de habilidades para la vida que postula la OMS (2003), tomando en cuenta que una de ellas es la construcción de paz, este modelo sirvió como insumo clave para la investigación, brindando una contextualización sobre los recursos humanos, físicos, financieros y curriculares.

A su vez, se diseñó un modelo de gestión educativa desde las TIC para el desarrollo de liderazgos desde la cultura de paz. Para ello se construyó un proyecto llamado “Liderazgo de paz” el cual está pensado para ser un taller de impacto directo para grupos de 10 personas adolescentes las cuales son capacitadas en liderazgo desde las TIC y cultura de paz, con el fin de que sean agentes catalizadores de paz dentro de sus familias, colegios y comunidades.

Dicho modelo fue validado por dos personas expertas que trabajan directa e indirectamente con la población seleccionada. Cada una de ellas recibió la documentación del proyecto, así como un instrumento en donde se les pedía calificar cada apartado y el trabajo en general. Las personas expertas le proporcionaron la máxima nota al proyecto y a la estrategia curricular, dentro del instrumento y realizaron algunas recomendaciones para mejorarlo. Dichas recomendaciones fueron valoradas individualmente y todas fueron incluidas dentro del trabajo de investigación.

También se realizó una validación por ejes, los cuales permiten comprender la línea y coherencia que posee el trabajo de investigación. Se validaron cinco ejes: innovación y creatividad, emprendimiento, ética, legislación y desarrollo humano sostenible. Se encontró que el proyecto responde satisfactoriamente a cada uno de ellos, siendo un trabajo que tomó en cuenta la integralidad y la multiplicidad de aristas.

Por último, a manera de recomendación, se insta a que, tanto Visión Mundial como otras ONG, organizaciones sociales e instituciones de educación formal puedan realizar procesos en donde se les brinden herramientas de liderazgo y de cultura de paz a las personas adolescentes y configurar estos espacios como protectores para las personas menores de edad. El proyecto planteado en este trabajo se puede replicar en otros espacios, siempre teniendo en cuenta las características contextuales y la importancia de que la persona adolescente sea el centro, ya que son ellas mismas las mejores aliadas y las que tienen el poder de transmitir el mensaje de forma exponencial.

Referencias

- Alderete, M. V., Formichella, M. M., & Krüger, N. (2020). Efecto de las TIC sobre los resultados educativos: estudio en barrios vulnerables de Bahía Blanca. *Ciencia, docencia y tecnología*, 1(61), 89-96. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.33255/3161/736>
- Álvarez, I., Fuentes, E., González, M., & Muñoz, P. (2021). El reto de los profesores de secundaria ante las redes sociales. *Educar*, 57(1), 207-222. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1151>
- Álvarez, N., Cardozo, J., & Mejía, M. (2022). Posturas del paradigma socio-crítico como aportes a la educación y gestión educativa en Colombia. *Revista Dialogus*, 1(10), 119-133. <https://doi.org/10.37594/dialogus.v1i10.678>
- Álvarez-Maestre, A. J. & Pérez-Fuentes, C. A. (2019). Educación para la paz: aproximación teórica desde los imaginarios de paz. *Educación y Educadores*, 22(2), 277-296. <https://doi.org/10.5294/edu.2019.22.2.6>
- Arias-Flores, H., Jadán-Guerrero, J., & Gómez-Luna, L. (2019). Innovación educativa en el aula mediante Design Thinking y Game Thinking. *Hamut ay*, 6(1), 82-95. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6974899>
- Astudillo-Torres, M. P., Chévez-Ponce, F., & Oviedo-Vargas, Y. (2020). La exclusión social y las Tecnologías de la Información y la Comunicación: una visión estadística de su relación en la educación superior. *LiminaR*, 18(1), 177-193. <http://dx.doi.org/10.29043/liminar.v18i1.721>
- Barrantes Echavarría, R. (2013). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. (2 ed., Ágora, Serie estudios). EUNED. https://www.uned.ac.cr/academica/images/ceced/docs/Investigacion_camino_conocimiento.pdf
- Benavides-Lara, M. A., Pompa, M., de Agüero, M., Sánchez-Mendiola, M., & Rendón, V. J. (2022). Los grupos focales como estrategia de investigación en educación: algunas

lecciones desde su diseño, puesta en marcha, transcripción y moderación. *Revista CPU-e*, (34), 163-197. <https://doi.org/10.25009/cpue.v0i34.2793>

Botella-Nicolás, A. M. & Ramos-Ramos, P. (2019). Investigación-acción y aprendizaje basado en proyectos. Una revisión bibliográfica. *Perfiles educativos*, 41(163), 127-141. <https://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v41n163/0185-2698-peredu-41-163-127.pdf>

Cabrera, L. J., Nieto, M. A., Lizarazo, J. C., y Torres, J. A. (2020). Gestión en la educación, perspectivas renovadoras. En Albornoz, L., Fernández-Osorio, A., & Berancur, C. (Eds.), *Práctica pedagógica en el Ejército Nacional de Colombia* (pp. 107-131). <https://doi.org/10.21830/9789585241459.04>

Canales, A., Fernández, M., & Ulate, G. (2020). Aprender y enseñar con recursos TIC: experiencias innovadoras en la formación docente universitaria. *Ensayos Pedagógicos*, 15(1), 235-248. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8079604>

Camas, L., Valero, A., & Vendrell, M. (2018). “Hackeando memes”: Cultura democrática, redes sociales y educación. *Espiral. Cuadernos del Profesorado*, 11(23), 120-129. <http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/6222/2017-6245-1-PB.pdf?sequence=1>

Campopiano, R., Emetz, C., Schurmann, S., Urrutia, J. P., y Dominoni, F. (2015). Gestión educativa y TIC: Orientaciones para su integración. <https://educaciondigital.neuquen.gov.ar/wp-content/uploads/2018/01/Gesti%c3%b3nEducativa-y-TIC.pdf>

Carranza-Villón, M. (2020). Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes. *Investigación Valdizana*, 14(2), 112–117. <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/598>

Carvajal, C. & Zambrano, J. (2021). Las redes sociales digitales en el desarrollo del pensamiento crítico de estudiantes de secundaria. *Virtualidad, Educación y Ciencia*,

23 (12), pp. 43-58.
<https://revistas.unc.edu.ar/index.php/vesc/workflow/index/34464/5>

Cerdas-Montano, V., Rosabal-Victoria, S y Chen-Quesada, E. (2018). Modelo de Gestión Pedagógica: Habilidades básicas para el desarrollo de un trabajo colaborativo. Editorial: Innfografic de Costa Rica RG. S.A. CIDE- UNA.

Cerrón-Rojas, W. (2019). La investigación cualitativa en educación. *Horizonte de la Ciencia*, 9(17), 1-8. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2019.17.510>

Chen-Quesada, E. y Ruiz-Chaves, W. (2021). Gestión Educativa en tiempos de pandemia: una propuesta de conceptualización y la vinculación con los modelos de gestión. En Cascante, J., Campos, J. y Ruiz W. (eds.). (2021). Experiencias de Gestión Educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia y Ministerio de Educación Pública. <https://investiga.uned.ac.cr/cined/wp-content/uploads/sites/9/2021/11/Gestion-Educativa.pdf>

Chen-Quesada, E., Cerdas-Montano, V., y Rosabal-Vitoria, Satya. (2020). Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación, cambio e innovación en centros educativos costarricenses. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 1-29. <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.16>

Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. McGraw-Hill.

Conde-Vélez, S. y Delgado-García, M. (2020). Percepciones del alumnado sobre diferentes tipos de violencia. Adaptación y validación del CUVE3-ESO al contexto universitario. *Revista de Investigación Educativa*, 38(2), 567-581. <https://doi.org/10.6018/rie.364431>

Darat, N. (2021). Autonomía y vulnerabilidad. La ética del cuidado como perspectiva crítica. *Isegoría*, 64: e03. <https://doi.org/10.3989/isegoria.2021.64.03>

De la Garza-Carranza, M. T., Carpio-Mendoza, J. J., López-Lemus, J. A., & Rodríguez-Sánchez, P. (2020). El liderazgo de servicio en relación al involucramiento en el

- trabajo. *Revista Espacios*, 41(08).
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n08/a20v41n08p30.pdf>
- Díaz-Arce, D., & Loyola-Illescas, E. (2021). Competencias digitales en el contexto COVID 19: una mirada desde la educación. *Revista Innova Educación*, 3(1), 120-150.
<https://doi.org/10.35622/j.rie.2021.01.006>
- Fierro-Evans, C., & Carbajal-Padilla, P. (2019). Convivencia Escolar: Una revisión del concepto. *Psicoperspectivas*, 18(1), 9-27.
<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol18-issue1-fulltext-1486>
- Foucault, M. (1989). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Siglo XXI Editores.
- Foucault, M. (1991). *Espacios de poder*. Ediciones La Piqueta.
- Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder*. 3º edición. Ediciones La Piqueta.
- Foucault, M. (1993). *Las palabras y las cosas. Una arqueología de las ciencias humanas*. 22da. Edición. Siglo XXI Editores.
- Foucault, M. (1994). *Estrategias de poder*. Paidós.
- Fuentes-Cancell, D. R., Estrada-Molina, O., & Delgado-Yanes, N. (2021). Las redes sociales digitales: una valoración socioeducativa. Revisión sistemática. *Revista Fuentes*.
<https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2021.v23.i1.11947>
- García, I. Y. (2021). Estrategias motivacionales para fortalecer el trabajo en equipo de los docentes de educación secundaria en la Institución Educativa Juan. Z. Montenegro Distrito de Querocotillo Provincia de Cutervo Región Cajamarca Año 2017. [Tesis para optar un grado de Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica inédita]. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
http://repositorio.unprg.edu.pe:8080/bitstream/handle/20.500.12893/9408/Garc%C3%ADa_Ojeda_Iris_Yobany.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- García-Guiliany, J., Paz-Marcano, A., y Cardeño-Portela, E. (2018). Liderazgo ético. Una perspectiva en universidades públicas del estado Zulia. *Opción*, 34(86), 696-730. <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2447>
- García-Martínez, J. A., & González-Sanmamed, M. (2019). Cómo generan y gestionan contenidos los estudiantes de educación de Costa Rica: una contribución al estudio de su entorno personal de aprendizaje. *Digital Education Review*, 36, 15-35. https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/25182/Garcia_Martinez_Gonzalez_Sanmamed_Como_%20generan_contenidos_estudiantes.pdf?sequence=3
- Galvis, J. (2010). Factor humano en el trabajo desde la perspectiva de la escuela de las relaciones humanas: reflexión para la región. *Páginas: Revista académica e institucional de la UCPR*, (86), 67-78. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4897898.pdf>
- González, M., Ojeda, M., y Pinos, P. (2020). Desafío del Siglo XXI en la educación: dando saltos del TIC-TAC al TEP. *Revista Scientific*, 5(18), 323-344. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.17.323-344>
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press. <https://sjlt-journal.com/index.php/sjlt/article/view/35/32>
- Gros-Espiell, H. (2005). El derecho humano a la paz. *Anuario de derecho constitucional latinoamericano*, 2, 517-546. <https://corteidh.or.cr/tablas/r21744.pdf>
- Hermann-Acosta, A., Apolo, D. E., & Molano-Camargo, M. (2019). Reflexiones y perspectivas sobre los usos de las redes sociales en educación. Un estudio de caso en Quito-Ecuador. *Información tecnológica*, 30(1), 215-224. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000100215>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. (6a ed.). McGraw-Hill.

- Islas, C. (2017). La implicación de las TIC en la educación: Alcances, Limitaciones y Prospectiva. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 861-876. [10.23913/ride.v8i15.324](https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.324)
- Jiménez-Riofrío, S. (2020). La gestión educativa en el liderazgo directivo de los colegios del circuito 07d01 del cantón Pasaje. *Ciencia y Educación-Revista Científica*, 1(5), 6-16. <https://cienciayeduacion.com/index.php/journal/article/download/28/48>
- Jiménez-Riofrío, S. (2022). Gestión educativa y liderazgo educativo; las TIC en la mejora de la competitividad. *Revista Asociación Latinoamericana de Ciencias Neutrosóficas*. ISSN 2574-1101, 19, 66-74. <https://fs.unm.edu/NCML2/index.php/112/article/download/184/578>
- Krug, E.G., Dahlberg, L., Mercy, J.A., Zwi, A.B. y Lozano, R. (2003). Informe mundial sobre la violencia y la salud. Organización Mundial de la Salud. <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/725/9275315884.pdf>
- León, L. (2018). Niños YouTubers y el proceso de creación de videos: evidencia de competencias transmedia en acción. *Comunicación y sociedad*, (33), 115-137. <https://doi.org/10.32870/cys.v0i33.7080>
- López-Vílchez, J. J., Grau-Alberola, E., y Gil-Monte, P. R. (2018). Relación entre los estilos de Liderazgo Transformacional y Laissez-faire y el Síndrome de Quemarse por el Trabajo en profesores de educación secundaria. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (39), 845-867. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672019000100845&script=sci_arttext
- Loza, R. Mamani, J., Mariaca, J., & Yanqui, F. (2020). Paradigma sociocrítico en investigación. *PsiqueMag*, 9(2), 30-39. <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/psiquemag/>
- Martí-Chávez, Y., Montero-Padrón, B., & Sánchez-González, K. (2018). La función social de la educación: referentes teóricos actuales. *Revista Conrado*, 14(63), 259-267. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

- Martínez, A. B., & Sanmamed, M. G. (2021). Aprender desde la perspectiva de las ecologías: una experiencia en Secundaria a través del teatro y de Tiktok. *Educatio Siglo XXI*, 39(2), 169-190.
<https://revistas.um.es/educatio/article/download/465551/306591>
- Medina, J. (2021). *Gestión de liderazgo y la autonomía en los estudiantes del nivel secundaria del Colegio San José de Cluny Surquillo Lima 2021* [Tesis para optar por el grado de maestría en administración Educativa]. Universidad César Vallejo.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/71074>
- MEP. (2017). Política educativa de la persona: Centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad. <https://www.unicef.org/costarica/informes/la-persona-centro-del-proceso-educativo-y-sujeto-transformador-de-la-sociedad>
- Monteagudo-Fernández, J., Rodríguez-Pérez, R.A., Escribano-Miralles, A. & RodríguezGarcía, A.M. (2020). Percepciones de los estudiantes de Educación Secundaria sobre la enseñanza de la historia, a través del uso de las TIC y recursos digitales. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(2), 67-79. <https://doi.org/10.6018/reifop.417611>
- Muñoz, L. F., & Vargas, L. M. (2019). EDUMAT: herramienta web gamificada para la enseñanza de operaciones elementales. *Campus Virtuales*, 8(2), 9-17.
<http://www.uajournals.com/ojs/index.php/campusvirtuales/article/view/489>
- Municipalidad de Siquirres. (2016). Programa de Gobierno Municipal para el Cantón de Siquirres, periodo 2016-2020. <https://siquirres.go.cr/wp-content/uploads/2018/08/Programa-de-Gobierno-Municipal-2016-2020.pdf>
- Naciones Unidas. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

- Nevárez-Zambrano, Y. M., San Andrés-Laz, E. M., & Pazmiño-Campuzano, M. F. (2021). La infopedagogía en la sociedad del conocimiento. *Dominio de las Ciencias*, 7(1), 101-123. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i1.1631>
- Núñez, C., Arango-Vásquez, A., Giraldo-Rojas, J., Gómez-Tabares, A. S. y Gómez-Etayo, E. (2020). Justicia restaurativa, cultura de paz y competencias psicosociales. En C. Núñez & E. Gómez Etayo (Eds.), *Juventud, violencia y paz. Experiencias investigativas en barriadas populares de Cali y Medellín* (pp. 77-123). Sello Editorial Universidad de Medellín. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/6192>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2003). Serie de información de la OMS sobre salud escolar. In Salud OMdl, editor. Creación de un entorno para el bienestar emocional y social: Una responsabilidad importante de una escuela que promueva la salud y sea amigable para los niños.
- Ortega, J., Rendón, L., Fuentes, J., & Ortega, Á. (2020). Eficacia de un programa de formación en competencias digitales aplicado a estudiantes del grado de magisterio en educación primaria basado en el modelo Affective elearning+. *Educatio Siglo XXI*, 38(3 Nov-Feb), 81-104. <http://dx.doi.org/10.6018/educatio.432421>
- Pérez, Á., & Hernández-Sánchez, A. M. (2020). Efectos del programa affective e-learning en el desarrollo de la Competencia Digital en estudiantes del Grado en Educación Primaria. *Educatio Siglo XXI*, 38(3 Nov-Feb), 129-150. <http://dx.doi.org/10.6018/educatio.416431>
- Pérez, J., Urgiles, G., y Medina, R. (2018). La responsabilidad social empresarial como estrategia exitosa de marketing. *Revista Arjé*, (9), 1-24. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11744/RSE%20COMO%20ESTRATEGIA%20DE%20MARKETING.pdf;sequence=1#:~:text=La%20responsabilidad%20social%20empresarial%20y,un%20valor%20agregado%20a%20los>
- Pérez-Escoda, A., Iglesias-Rodríguez, A., Meléndez-Rodríguez, L., & Berrocal-Carvajal, V. (2020). Competencia digital docente para la reducción de la brecha digital: Estudio

- comparativo de España y Costa Rica. *Blanquerna School of Communication and International Relations*, (46), 77-96. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2021.01.006>
- Pérez-Zúñiga, R., Mercado-Lozano, P., Martínez-García, M., Mena-Hernández, E., & Partida-Ibarra, J. Á. (2018). La sociedad del conocimiento y la sociedad de la información como la piedra angular en la innovación tecnológica educativa. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 847-870. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.371>
- Prendes-Espinosa, M. P., García-Tudela, P. A., & Solano-Fernández, I. M. (2020). Igualdad de género y TIC en contextos educativos formales: Una revisión sistemática. *Comunicar*, 28(63), 9-20. <https://doi.org/10.3916/C63-2020-01>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2021). Atlas de desarrollo humano cantonal, 2021. <https://www.undp.org/es/costa-rica/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal-2021>
- Rabanal-Oyarce, R., y Huamán-Muñoz, C. (2020). Tipo de liderazgo de jefes de oficina y rendimiento laboral de trabajadores administrativos. *Revista Científica UNTRM: Ciencias Sociales y Humanidades*, 2(2), 26-30. <https://revistas.untrm.edu.pe/index.php/CSH/article/download/525/851>
- Ramírez Íñiguez, A. A. (2020). Alternativas a la segregación escolar: estrategias desde la educación no formal. *Educación y Educadores*, 23(4), 637-656. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942020000400637
- Ramírez-Ramírez, L.N., Claudio-Martínez, C., Ramírez-Arias, V. (2020). Usabilidad de las TIC en la Enseñanza Secundaria: Investigación Acción con Docentes y Estudiantes de México. *Revista Científica Hallazgos21*, 5(1), 85-101. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7407045>
- Rivera, R., Santos, D., Fernández, M. M., Requero, B., y Cancela, A. (2018). Predicción de las actitudes y las intenciones conductuales hacia el emprendimiento social: El papel

- del liderazgo de servicio en los jóvenes. *International Journal of Social Psychology, Revista de Psicología Social*, 33(3), 664-681. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02134748.2018.1482057>
- Román, M., Fournier, M. V., & Murillo, D. (2019). Patrones y factores asociados a la exclusión educativa y del mercado laboral en zonas con un alto grado de vulnerabilidad social en los distritos de Limón, Siquirres y Pavas: Factores asociados a la exclusión, logro educativo, empleabilidad e inserción laboral de jóvenes. Informe Estado de la Educación. <https://www.paniamor.org/Publication/detail/43/informe-final-patrones-asociados-a-la-exclusion---trayectorias-juveniles-cr>
- Romero-García, C., Buzón-García, O., Sacristán-San-Cristóbal, M., & Navarro-Asencio, E. (2020). Evaluación de un programa para la mejora del aprendizaje y la competencia digital en futuros docentes empleando metodologías activas. *Estudios sobre Educación*, 39, 179-205. <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/download/39351/34508>
- Romero-Méndez, C., Rojas-Solís, J., y Greathouse-Amador, L. (2021). Co-ocurrencia de distintos tipos de violencia interpersonal en adolescentes mexicanos. *Pedagogía social: revista interuniversitaria*, (38), 137-150. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8109383.pdf>
- Ross, D., Sasso, M., Matteson, R., y Peyton, G. (2020). A Remedy for Improving the Culture in Higher Education: Toxic Leadership to Servant Leadership. IGI Global. <https://www.igi-global.com/viewtitle.aspx?titleid=236289#:~:text=By%20description%2C%20servant%20leadership%20is,serving%20others%20and%20by%20inspiring>
- Santillán, J., Cadela, V., & Cadela, M. (2019). Educación Steam: entrada a la sociedad del conocimiento. *Educación*, 3(3.4), 212-227. <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/847>

- Ugalde, D. y Ruiz, W. (2021). Mediación pedagógica: clave para potenciar el aprendizaje autónomo desde los materiales escritos. En Cascante, J., Campos, J. y Ruiz W. (eds.). (2021). *Actividades de mediación pedagógica para el aprendizaje autónomo: oportunidades para innovar en la planificación del proceso educativo*. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia y Ministerio de Educación Pública.
- Valdés-Morales, R., López, V., & Jiménez-Vargas, F. (2019). Inclusión educativa en relación con la cultura y la convivencia escolar. *Educación y educadores*, 22(2), 187-211. <https://doi.org/10.5294/edu.2019.22.2.2>
- Valero, J. M. (2022). Paradigmas en Investigación: Clasificaciones plasmadas en diferentes obras de la investigación científica. *Revista Mundo Financiero*, 3(7). 1-7. <https://mundofinanciero.indecsar.org/revista/index.php/munfin/article/view/54/59>
- Valverde-Hernández, M. E., & Paniagua-Esquivel, C. (2021). Propuesta de Índice de acceso y tenencia de las TIC en centros educativos públicos en Costa Rica. *Innovaciones Educativas*, 23(Especial), 31-46. <https://doi.org/10.22458/ie.v23iespecial.3667>
- Vargas-Salgado, M., Máñez-Guadarrama, A. I., Gómez-Bull, K. G., y Alonso-Ochoa, J. D. (2018). ¿Es el Liderazgo Transformacional un Predictor del Compromiso Afectivo y la Intención de Permanencia en la Organización?. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 11(3), 17-28. <http://cathi.uacj.mx/bitstream/handle/20.500.11961/4213/%C2%BFES%20EL%20LIDERAZGO%20TRANSFORMACIONAL%20UN%20PREDICTOR%20DEL%20COMPROMISO%20AFECTIVO%20Y%20LA%20INTENCI%C3%93N%20DE%20PERMANENCIA%20EN%20LA%20ORGANIZACI%C3%93N%3F.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vázquez-Verdera, V., y Escámez-Sánchez, J. (2022). Universidad y sostenibilidad social desde la ética del cuidado. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 34(2), 141-158. <https://doi.org/10.14201/teri.27817>
- Visión Mundial Costa Rica. (2022a). *Plan de vuelo 2022-2024*. Documento interno.

- Visión Mundial Costa Rica. (2022b). *Plan de implementación 2022-2023*. Documento interno.
- Weinstein, J., Hernández, M., Cuéllar, C., y Flessa, J. (2015). Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244075>
- Yagil, D., y Oren, R. (2021). Servant leadership, engagement, and employee outcomes: the moderating roles of proactivity and job autonomy. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(1), 58-67. <https://www.redalyc.org/journal/2313/231366208007/231366208007.pdf>
- Zegarra-Saldaña, N. (2019). Estudio piloto: importancia del liderazgo transformacional del director en el compromiso del profesorado y de los estudiantes en un centro educativo. *Investigación y Desarrollo*, 19(2), 149-166. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttextpid=S2518-44312019000200010ylng=esytlng=es.

Apéndice A

Guía de preguntas Grupo Focal

Presentación (3 min)

Lectura del consentimiento informado (5 min)

Consigna (2 min)

Estoy realizando una investigación sobre el liderazgo y la cultura de paz en las personas adolescentes de Siquirres y estoy interesada en conocer sus ideas, experiencias e inquietudes respecto a este tema. Les voy a hacer algunas preguntas y pueden contestarlas libremente, ninguna respuesta es incorrecta, aun cuando otra persona piense algo completamente contrario. La idea es que podamos conversar y cada persona pueda expresar su punto de vista.

Liderazgo (15 min)

- En tus propias palabras, ¿qué es un/a líder?
- ¿Cuáles son 3 habilidades debería tener un/a líder?
- ¿Te consideras un/a líder? ¿por qué?
- ¿Cuáles herramientas debe tener un/a líder?

Cultura de paz (15 min)

- En tus propias palabras ¿qué es la paz?
- ¿Cómo es tener una cultura de paz?
- ¿En Siquirres hay una cultura de paz?
- ¿Cómo sería un/a líder que fomente una cultura de paz?

Cierre (5 min)

Estamos por finalizar ¿desean comentar algo más que les parezca importante a tomar en cuenta?

Agradezco su tiempo y sus aportes.

Apéndice B

Guía de entrevista para la persona experta

Presentación (3 min)

Lectura del consentimiento informado (5 min)

Consigna (2 min)

Estoy realizando una investigación sobre el liderazgo y la cultura de paz en las personas adolescentes de Siquirres y estoy interesada en conocer sus ideas, experiencias e inquietudes respecto a este tema. Le voy a realizar algunas preguntas y a partir de ellas la idea es que podamos generar una conversación con respecto al tema, sobre todo desde su práctica como profesional.

Liderazgo (15 min)

- En sus propias palabras, ¿qué es un/a líder?
- ¿Ha identificado personas adolescentes líderes dentro de los programas de la institución? ¿Cuáles considera que son algunas de las habilidades que tienen estas personas que las hacen ser líderes?
- ¿Cuáles habilidades considera que deberían desarrollar las personas adolescentes de la comunidad para ser líderes?

Cultura de paz (15 min)

- En tus propias palabras ¿qué es la paz?
- ¿Considera que dentro de la Casa Club existe una cultura de paz? ¿Cuáles acciones puntuales realizan para tenerla?
- ¿Considera que dentro de la comunidad existe una cultura de paz?
- ¿En Siquirres hay una cultura de paz? ¿por qué si o por qué no?

- ¿Cómo sería un/a líder que fomente una cultura de paz?

Cierre (5 min)

Estamos por finalizar ¿desean comentar algo más que les parezca importante a tomar en cuenta para esta investigación?

Agradezco su tiempo y sus aportes.

Apéndice C

Plantilla de sistematización de la información documental

Nombre del documento:
Nombre de la institución que emite el documento:
Fecha de publicación del documento:
Tipo de documento:
Fecha de análisis del documento:

¿Qué indica el documento sobre gestión educativa?	Observación
Recursos Humanos	
Recursos Físicos	
Recursos Financieros	
Recursos curriculares	

Apéndice E

Tabla E1

Matriz de sistematización de la información para persona experta

		Liderazgo			Cultura de paz		
Experta	Concepto de liderazgo	Habilidades para el liderazgo	Habilidades de liderazgo que tienen las personas adolescentes	Concepto de paz	Cultura de paz en la Casa Club	Cultura de paz en Siquirres	Liderazgo para una cultura de paz
1							

Apéndice F

Universidad Nacional
 Centro de Investigación y Docencia en Educación
 División de Educación para el Trabajo
 Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Habilidades de liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres desde la gestión educativa por medio de TIC con el fin de fomentar una cultura de paz

Código (o número) de proyecto: _____

Nombre del Investigador Principal: Arantxa León Carvajal

Nombre del participante: _____

- A. PROPÓSITO DEL PROYECTO:** Este es un trabajo final de graduación realizado por la licenciada Arantxa León Carvajal, con el fin de optar por el grado de maestría en gestión educativa con énfasis en liderazgo. La investigación busca fomentar una cultura de paz desde el liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres por medio de un modelo de gestión de las TIC. La participación será confidencial, todos los materiales de trabajo, entrevistas y demás datos serán utilizados solamente para investigaciones científicas. La participación tendrá una duración de noventa minutos aproximadamente y en caso de requerir otros espacios se le indicará con antelación.
- B. ¿QUÉ SE HARÁ?:** La participación en este estudio se le pedirá a la persona menor de edad participar en un grupo focal en donde responderá preguntas relacionadas con el liderazgo y la cultura de paz. La información será recolectada por medio de una grabadora de audio y serán destruidas después de su uso.
- C. RIESGOS:**
1. La participación en este estudio puede significar cierta incomodidad para él o la participante. No obstante, se respetará en todo momento la privacidad, por lo que si la persona no desea contestar alguna de las preguntas y retirarse en algún momento se le respetará.
- D. BENEFICIOS:** Como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que la investigadora aprenda más acerca del desarrollo de la autonomía y la experiencia religiosa en adultos emergentes y este conocimiento beneficie a otras personas en el futuro.

- E.** Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Arantxa León Carvajal y ella debe haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puedo obtenerla llamando a Arantxa León Carvajal al teléfono 83399588 en el horario de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m. Además, puedo consultar sobre los derechos de los Sujetos Participantes en Proyectos de Investigación a la Dirección de Regulación de Salud del Ministerio de Salud, al teléfono 22-57-20-90, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m.
- F.** Recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.
- G.** Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento, sin que esta decisión afecte.
- H.** Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica, pero de una manera anónima.
- I.** No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Nombre y firma de la persona encargada	fecha, hora y lugar
----------------------------------------	---------------------

Nombre y firma de la persona participante	fecha, hora y lugar
-------------------------------------------	---------------------

Nombre y firma de la investigadora	fecha, hora y lugar
------------------------------------	---------------------

Nota: este consentimiento informado utiliza la guía del Comité Ético Científico de la Universidad de Costa Rica.

Apéndice G

Universidad Nacional
 Centro de Investigación y Docencia en Educación
 División de Educación para el Trabajo
 Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

FÓRMULA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Habilidades de liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres desde la gestión educativa por medio de TIC con el fin de fomentar una cultura de paz

Código (o número) de proyecto: _____

Nombre del Investigador Principal: Arantxa León Carvajal

Nombre del participante: _____

- J. PROPÓSITO DEL PROYECTO:** Este es un trabajo final de graduación realizado por la licenciada Arantxa León Carvajal, con el fin de optar por el grado de maestría en gestión educativa con énfasis en liderazgo. La investigación busca fomentar una cultura de paz desde el liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres por medio de un modelo de gestión de las TIC. La participación será confidencial, todos los materiales de trabajo, entrevistas y demás datos serán utilizados solamente para investigaciones científicas. La participación tendrá una duración de noventa minutos aproximadamente y en caso de requerir otros espacios se le indicará con antelación.
- K. ¿QUÉ SE HARÁ?:** La participación en este estudio se le pedirá realizar una entrevista en donde responderá preguntas relacionadas con el liderazgo y la cultura de paz. La información será recolectada por medio de una grabadora de audio y serán destruidas después de su uso.
- L. RIESGOS:**
1. La participación en este estudio puede significar cierta incomodidad para él o la participante. No obstante, se respetará en todo momento la privacidad, por lo que si la persona no desea contestar alguna de las preguntas y retirarse en algún momento se le respetará.
- M. BENEFICIOS:** Como resultado de su participación en este estudio, no obtendrá ningún beneficio directo, sin embargo, es posible que la investigadora aprenda más acerca del desarrollo de la autonomía y la experiencia religiosa en adultos emergentes y este conocimiento beneficie a otras personas en el futuro.

- N.** Antes de dar su autorización para este estudio usted debe haber hablado con Arantxa León Carvajal y ella debe haber contestado satisfactoriamente todas sus preguntas. Si quisiera más información más adelante, puedo obtenerla llamando a Arantxa León Carvajal al teléfono 83399588 en el horario de lunes a viernes de 8 a.m. a 5 p.m. Además, puedo consultar sobre los derechos de los Sujetos Participantes en Proyectos de Investigación a la Dirección de Regulación de Salud del Ministerio de Salud, al teléfono 22-57-20-90, de lunes a viernes de 8 a.m. a 4 p.m.
- O.** Recibirá una copia de esta fórmula firmada para su uso personal.
- P.** Su participación en este estudio es voluntaria. Tiene el derecho de negarse a participar o a discontinuar su participación en cualquier momento, sin que esta decisión afecte.
- Q.** Su participación en este estudio es confidencial, los resultados podrían aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica, pero de una manera anónima.
- R.** No perderá ningún derecho legal por firmar este documento.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído, toda la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio

Nombre y firma de la persona participante

fecha, hora y lugar

Nombre y firma de la investigadora

fecha, hora y lugar

Nota: este consentimiento informado utiliza la guía del Comité Ético Científico de la Universidad de Costa Rica.

Apéndice H

LIDERAZGO DE PAZ

Propuesta para impulsar una cultura de paz desde el liderazgo de grupo de adolescentes del cantón de Siquirres.

Introducción

Justificación

El liderazgo es una serie de habilidades psicosociales que le permiten a una persona motivar, influir y ejecutar acciones con un objetivo (Álvarez-Maestre y Pérez-Fuentes, 2019). Durante la adolescencia, el liderazgo se vuelve un aspecto clave para transferir conocimientos, actitudes y prácticas a sus pares, ya que es justo en esa etapa del desarrollo en donde las amistades comienzan a cobrar más importancia a la hora de tomar decisiones.

Lamentablemente, muchas veces el liderazgo no tiene una influencia positiva en el desarrollo de las comunidades y la realidad de muchas personas adolescentes se encuentra rodeada de situaciones de violencia y exclusión, lo cual afecta su bienestar y su capacidad para contribuir positivamente a la sociedad. Uno de estos casos es la comunidad de Siquirres, en la provincia de Limón, Costa Rica. Siquirres es un cantón que con grandes brechas económicas, sociales, políticas y culturales; así como mayor cantidad de violencias (PNUD, 2021). Estas violencias se ven plasmadas en las dinámicas interpersonales que se dan en el colegio, en sus barrios y dentro de sus casas.

Por lo tanto, brindar espacios en donde se puedan desarrollar estas habilidades de liderazgo para el fomento de una cultura de paz no es solamente de provecho, sino de urgencia para el adecuado desarrollo de las personas adolescentes y por ende de la comunidad. La cultura de paz parte de una conciencia propia y de la realidad, luchando por la desaparición de todo tipo de violencias y de exclusión y abogando por espacios en donde exista la igualdad y la sana convivencia.

A su vez, el uso de las TIC en la gestión educativa se une como un elemento innovador que permite alinear la propuesta educativa a las necesidades e intereses de una población que es cada vez más usuaria de las mismas (Hermann-Acosta, Apolo & Molano-Camargo, 2019). Se les extiende la posibilidad de empoderarse como líderes y lideresas de opinión dentro de las redes sociales y crear una influencia positiva dentro de sus grupos de pares, utilizando herramientas que son conocidas por ellos y ellas, pero de una forma diferente e intencionada.

Descripción

Producto de la realidad anteriormente descrita y de la información recabada por medio del análisis documental, un grupo focal realizado con la población de interés y una entrevista a una persona experta que trabaja con la población, se plantea una propuesta llamada “Liderazgo de paz”. Dicha propuesta consta de una serie de siete talleres, los cuales se configuran en tres módulos diferentes: reconocimiento del contexto, auto-reconocimiento y liderazgo. La propuesta con los módulos y talleres se puede visualizar en la Figura H1.

Figura H1

Esquema de módulos y talleres



Nota: Elaboración propia.

Cada taller utiliza actividades lúdicas que permiten potenciar habilidades de liderazgo con el fin de dotar a las personas adolescentes de oportunidades para su desarrollo. Estos talleres se encuentran alineados con lo propuesto por la OPS (2001) en el ciclo de desarrollo de habilidades, el cual se compone de tres momentos claves: la promoción de conceptos de habilidades, la promoción de adquisición y desempeño de habilidades y el patrocinio de habilidades de mantenimiento/generalización. La promoción de conceptos de habilidades hace referencia al momento en que se definen los conceptos, se generan ejemplos, se promueve el ensayo verbal y se corrigen conceptos erróneos. Para la promoción de la adquisición y desempeño de habilidades se buscan oportunidades de ensayo dirigido, se

evalúa el desempeño y se retroalimentan las acciones. Por último, para el patrocinio de habilidades de mantenimiento se da la oportunidad de ensayos autodirigidos y la autoevaluación y adaptación.

Toda la propuesta se realizará de forma presencial en la Casa Club de Visión Mundial ubicada en el cantón de Siquirres. Cada taller cuenta con una duración de 60 min y será impartido cada 15 días. Dentro de los talleres se encuentra un fuerte componente de tecnología para el empoderamiento y la participación, específicamente en la difusión e interacción de las personas adolescentes en las redes sociales.

Objetivos

Objetivo general:

Impulsar una cultura de paz desde el liderazgo de grupo de adolescentes del cantón de Siquirres, a través del proyecto Liderazgo de Paz.

Objetivos específicos:

1. Diseñar una propuesta curricular para la promoción de habilidades de liderazgo y la cultura de paz utilizando las TIC.
2. Ejecutar la propuesta con un grupo de personas adolescentes que asisten a la Casa Club de Visión Mundial de Siquirres
3. Promover la participación del grupo de adolescentes por medio de un plan de comunicación adecuado para la población meta.
4. Evaluar la propuesta durante su desarrollo con el fin de adaptarla de ser necesario.

Dirección del proyecto

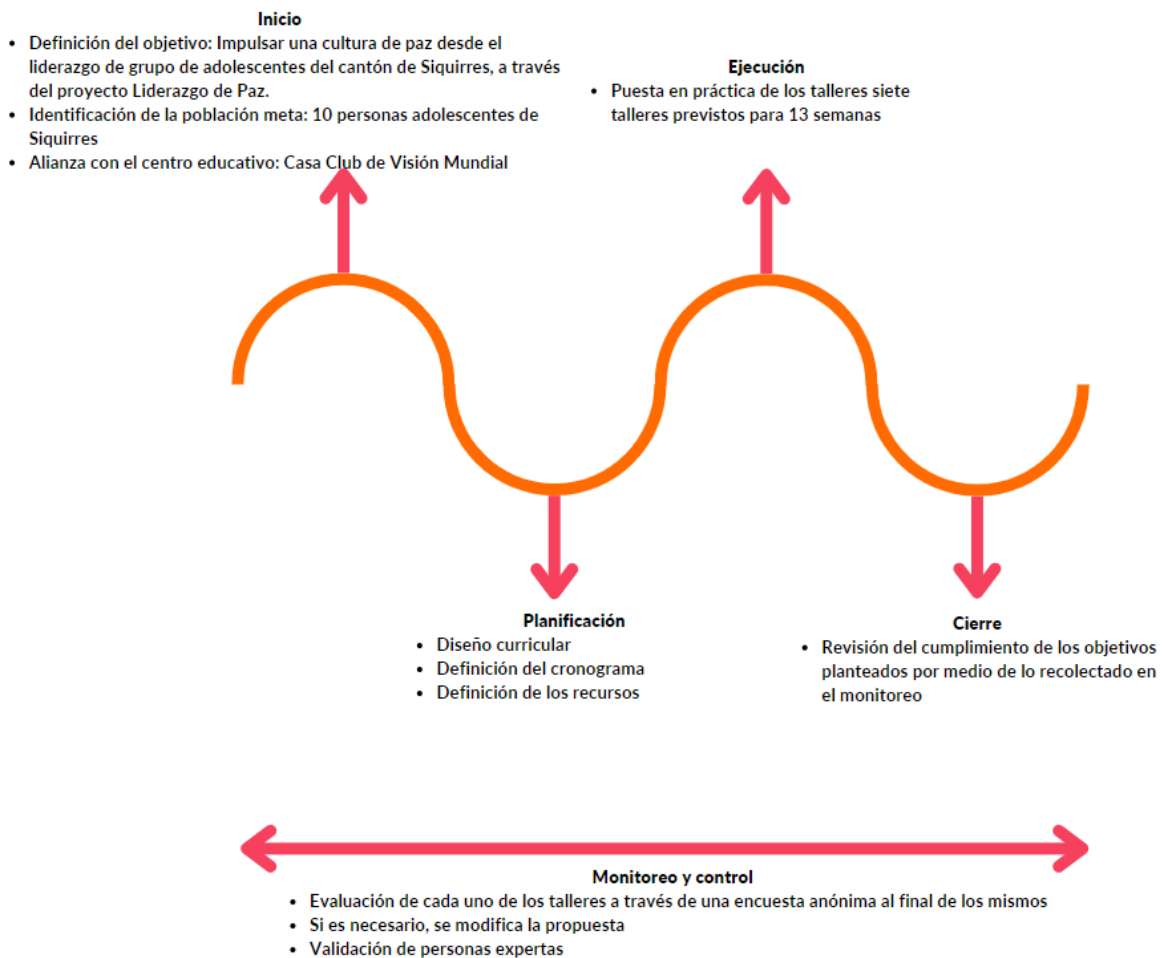
Procesos de dirección de proyecto

La dirección de proyecto es una tarea que integra los procesos tanto el producto como el proyecto con el objetivo de que se den de forma coordinada (Project Management Institute, 2013). Existen cinco grupos de procesos dentro de los proyectos: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre (Project Management Institute, 2013). El inicio es la

serie de procesos para definir las bases del proyecto. Seguidamente se da la planificación, en donde se identifican los procesos necesarios para definir el alcance y los objetivos. Posteriormente se da la ejecución, en donde se realiza lo planteado en el plan de trabajo. Otro paso importante es el monitoreo y el control, el cuál comprende el revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, aquí se identifican puntos fuertes y puntos de mejora y se realizan los cambios necesarios. Por último, se hace el cierre, en donde se finalizan formalmente las actividades (Project Management Institute, 2013). En la Figura H2 se presentan los grupos, el momento de inicio y las actividades que comprenden el ciclo de vida del proyecto.

Figura H2

Ciclo de vida del proyecto



Gestión de la integración

En este apartado se hará énfasis en los procesos y las actividades de dirección del proyecto, los cuales se definieron, unificaron y coordinaron con el fin de que este proyecto se complete de forma satisfactoria.

El presente proyecto se desarrollará con el fin de impactar de forma directa a 10 personas adolescentes del cantón de Siquirres en Limón, Costa Rica. Se llevará a cabo en la Casa Club de Visión Mundial, en donde se comprometieron con la convocatoria de las personas adolescentes y en facilitar el lugar físico y los materiales.

El proyecto tiene como objetivo impulsar una cultura de paz desde el liderazgo de grupo de adolescentes del cantón de Siquirres, a través del proyecto Liderazgo de Paz. Para ello, se llevarán a cabo tres módulos para un total de siete sesiones de una hora cada una en donde la persona facilitadora llevará actividades de aprendizaje. Aquí es clave la apertura, interés y participación de las personas adolescentes en los talleres.

Gestión del alcance

La gestión de alcance es vital para que las expectativas sean acordes con las posibilidades del proyecto. Por lo tanto, la gestión versa en todos los procesos que garantizan que se realice todo el trabajo requerido para lograr el objetivo. Esto implica el definir límites a los que se debe llegar pero que no se deban cruzar (Project Management Institute, 2013).

Este proyecto se plantea como un complemento al programa de habilidades para la vida que el centro educativo trabaja con la población y se realizará con uno de los muchos grupos de adolescentes con los que trabajan cada semana, a manera de plan piloto. El proyecto está planificado para durar siete sesiones, realizando una cada 15 días y dando un total de 13 semanas. Se tomó la decisión de realizarlos cada 15 días por recomendación del centro educativo, ya que es la forma habitual en la que trabajan.

Al finalizar el proyecto se entregará todo el material a la persona encargada del departamento de impacto con el fin de que pueda ser replicada con otros grupos, tanto de Siquirres como de otras partes del país en donde tengan operaciones.

Gestión del tiempo

Se plantea un cronograma (Tabla H1) con el fin de asegurar la correcta gestión del tiempo durante la ejecución del proyecto y que este se extienda solamente el tiempo acordado por las partes. Con el fin de darle seguimiento al cumplimiento del cronograma la persona facilitadora indicará al finalizar cada sesión el porcentaje completado a partir de las actividades realizadas en contraposición por lo planteado en el inicio.

Tabla H1

Cronograma del proyecto

Semana	Módulo	Sesiones	Actividades	Tiempo	Tiempo total
1	1.Reconocimiento del contexto	Ejercicio del poder	Encuadre	5 min	60 min
			Poder en el aire	25 min	
			Poder en las redes	20 min	
			Compartir	5 min	
			Evaluación	5 min	
2		Semana libre			
3	1.Reconocimiento del contexto	Violencias	Recordando	5 min	60 min
			Aguacero de ideas	25 min	
			Pared virtual de las violencias	20 min	
			Compartir	5 min	
			Evaluación	5 min	
4		Semana libre			
5	2. Auto-reconocimiento	Puntos fuertes y de mejora	Recordando	5 min	60 min
			CV de la vida	30 min	
			Estoy creciendo	15 min	
			Compartir	10 min	
			Evaluación	5 min	
6		Semana libre			

7	3. Liderazgo	Comunicación asertiva	Recordando	5 min	60 min	
8			Pin-Pon	15 min		
			Dibuja lo que te digo	30 min		
			Compartir	5 min		
			Evaluación	5 min		
9		Semana libre				
10		Manejo emocional	Recordando	5 min	60 min	
			La ventana abierta	10 min		
			Rally de las emociones	35 min		
			Compartir	5 min		
	Evaluación		5 min			
11	3. Liderazgo	Ser humano como agente transformador	Recordando	5 min	60 min	
12			Las tarjetas	20 min		
			Tejido social	25 min		
			Compartir	5 min		
			Evaluación	5 min		
13		Semana libre				
13		Tipos de liderazgo	Recordando	5 min	60 min	
			Test de liderazgo	15 min		
			Podcast	10 min		
			Comentarios	10 min		
	Compartir		5 min			
	Evaluación		5 min			
	Graduación		10 min			

Cabe resaltar la importancia de que las personas participantes asistan a las siete sesiones con el fin de que exista una trazabilidad en el proceso, sin embargo, si faltasen a alguna podrán continuar en el proyecto sin restricción, gracias al hecho de que cada sesión tiene una temática diferente.

Gestión de costos

En este apartado se hace énfasis en la inversión a nivel económico que requiere el llevar a cabo el proyecto con el fin de estimar, gestionar y controlar los costos de este (Project

Management Institute, 2013). En la Tabla H2 se presentan el presupuesto general en donde se toman en cuenta todos los materiales necesarios para poder realizar los talleres y alcanzar los objetivos planteados.

Tabla H2
Presupuesto del proyecto

Rubro	Material	Número de sesión	Monto individual	Cantidad	Total
Papelería	Papelógrafo	1, 2	€500	5	€2.500
	Marcador permanente	1, 2	€800	15	€12.000
	Marcadores punta fina	7	€1.000	10	€10.000
	Lapiceros	3	€100	15	€1.500
	Tijeras	6	€2.500	2	€5.000
	Bloc de notas adhesivas	7	€1.000	10	€10.000
	Resma de papel tamaño carta	1	€3.000	1	€3.000
Tecnológico	Celular	1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7	€60.000	10	€600.000
	Internet	1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7	€20.000	1	€20.000
	Proyector	5	€400.000	1	€400.000
	Computadora	5	€350.000	1	€350.000
	Parlante	5	€30.000	1	€30.000
Recreativo	Chocolate	1	€500	1	€500
	Bola suave	4	€1000	1	€1.000
	Lana	6	€500	10	€5.000
	Paquete de pinchos	6	€2000	1	€2.000

Espacio físico	Alquiler del salón	1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7	¢20.000	7	¢140.000
Alimentación	Almuerzos para cada persona participante	1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7	¢3500	70	¢245.000
Subtotal					¢1.837.500
Imprevistos	10% del total				¢183.750
Total					¢2.021.250

Cabe resaltar que para este proyecto el centro educativo accedió a correr con todos los gastos, prestando los materiales y el equipo necesario para llevar a cabo todos los talleres. Por lo tanto, el control y monitoreo del presupuesto será por parte de la persona facilitadora y de la persona gestora de la organización, siendo este un proceso de mayor transparencia al estar dos personas de diferentes fiscalizando el uso adecuado de los recursos.

Gestión de calidad

La gestión de calidad son las actividades organizadas que implican la satisfacción de las necesidades identificadas por las cuales inició el proyecto. Para ello se busca llegar a los objetivos planteados y generar procesos de mejora continua (Project Management Institute, 2013).

En este caso, la evaluación se da de forma continua en cada sesión, lo que permite identificar emergentes y realizar los ajustes que se consideren necesarios para que este se adapte de la mejor forma a las personas adolescentes de la comunidad de Siquirres, sin perder de vista el objetivo planteado. Concretamente, al finalizar cada sesión las personas que asistieron al taller llenarán un instrumento de evaluación en línea (<https://www.menti.com/alwbnzp5rpw4>) en donde calificarán el taller en general, la temática, las actividades, el lugar físico, la percepción de aprendizaje, la persona que facilitó

y el grupo; también tiene una pregunta abierta sobre comentarios, ideas y recomendaciones. Posteriormente, se leerán todas las retroalimentaciones y se harán cambios, de ser necesario, a la siguiente sesión. A su vez, se planificarán de forma oportuna las sesiones con el fin de poder coordinar los recursos materiales y humanos para su correcta realización.

Dentro de la organización no existen criterios de calidad para este tipo de proyectos, sin embargo, la calidad será medida por parte de la persona facilitadora, la cuál es la encargada de la recolección de la información por medio de la encuesta, su posterior análisis y la incorporación de mejoras continuas.

Gestión de Recursos Humanos

El desarrollo del equipo del proyecto por medio de la mejora de sus competencias y la interacción con otras personas y el medio es fundamental para lograr la mejor gestión (Project Management Institute, 2013). Por lo tanto, identificar el recurso humano y sus tareas específicas es clave para la eficiencia y eficacia del proyecto.

En este caso, al ser una oficina de campo de una ONG el recurso humano es limitado, por lo que todas las tareas deben ser compartidas por la persona que lidera el proyecto y la persona gestora de la organización. La líder del proyecto se encuentra a cargo de impartir los talleres, esta también es responsable de la calidad, la elaboración del material de comunicación y la gestión del tiempo y de los recursos. Al lado de ella se encuentra la persona gestora, la cual es la que brinda información sobre la población meta y realiza el reclutamiento de las personas a las que se le brindarán los talleres. Por lo tanto, esta persona funge como el primer contacto a las personas adolescentes, brindándoles todos los detalles necesarios para su asistencia: fechas, horas de las sesiones. También, esta persona realiza una fiscalización de los recursos. Para la persona gestora esto representarán 2 horas semanales dentro de su jornada de 40 horas.

Gestión de los riesgos

Todo proyecto necesita identificar, analizar y planificar la respuesta ante los posibles riesgos.

Desde esta perspectiva los riesgos son todas aquellas condiciones o eventos que son desconocidos pero que pueden impactar al proyecto, estos pueden ser positivos o negativos. Una correcta gestión aumenta la probabilidad e impacto que pueda tener los positivos y disminuye la que pueda tener los negativos (Project Management Institute, 2013). Los principales riesgos asociados al proyecto pueden detallarse en la figura H3. A manera de oportunidad, es posible que los centros educativos cercanos muestren interés por replicar el taller, como respuesta se realizará un manual de dirección de proyecto detallado con el fin de que este sea entregado por la persona investigadora a los centros educativos, esto sería de alta prioridad ya que es de alto impacto para el proyecto. También es posible que alguna de las publicaciones que se realicen dentro del taller para redes sociales se hagan virales, esta no es la prioridad del taller y en caso de que esto suceda la persona facilitadora acompañará a la persona adolescente y le brindará herramientas de seguridad y uso de redes sociales. Dentro de las amenazas, se encuentra la falta de interés de las personas adolescentes por los talleres, para ello se elaboró un plan de comunicación atractivo (Apéndice J). A su vez, se prevé que pueda existir vergüenza en las personas por publicar ciertos mensajes en redes sociales, la cual puede ser normal para su etapa del desarrollo y la persona facilitadora brindará apoyo en el fortalecimiento de habilidades de liderazgo.

Figura H3

Matriz de riesgo

	Probabilidad de que ocurra	Impacto que tiene sobre el proyecto	Respuesta
Oportunidades	Interés de centros educativos de replicar los talleres 		Realizar un manual de dirección del proyecto lo más detallado posible
	Viralidad de las publicaciones realizadas por las personas adolescentes 		Tener todas las herramientas de protección en el uso de redes sociales
Amenazas	Falta de interés de las personas adolescentes por los talleres 		Adecuado plan de comunicación que sea llamativo para el público meta Actividades interesantes y lúdicas dentro de los talleres Garantizar un espacio seguro dentro de los talleres
	Verigüenza por parte de las personas adolescentes de publicar en sus redes sociales 		Fortalecimiento de habilidades de liderazgo Garantizar un espacio seguro dentro de los talleres

Nota: elaboración propia

Gestión de adquisiciones

La gestión de la adquisición hace referencia al proceso de compra de productos y servicios (Project Management Institute, 2013). En este caso la totalidad de productos y servicios son gestionados por parte de la institución educativa, por lo que solamente se les debe suministrar a la persona gestora una lista de lo necesario para cada sesión con una semana de anterioridad, ella es la persona responsable de tramitar las solicitudes y hacer el control del consumo de los productos y la obtención satisfactoria de los servicios.

Gestión de las personas interesadas

Dentro de la gestión se deben identificar a las personas, grupos y organizaciones que serán afectadas por el proyecto. A partir de ello se identifican las perspectivas, expectativas

y el impacto que tiene cada una de las partes, con el fin de lograr la mayor participación de ellas (Project Management Institute, 2013).

En la tabla H3 se ubican los cuatro grupos u organizaciones interesadas en el proyecto. En ella se detalla el tipo de interés y el beneficio que obtienen, así como el manejo de la información en todas las etapas.

El grupo de 10 personas adolescentes con las que se impartirán los talleres son las interesadas directas. A su vez, de forma indirecta también se beneficia la Casa Club de Visión Mundial de Siquirres ya que se les apoyará con impartir talleres para la población con la que trabajan, las personas adolescentes de Siquirres las cuales verán lo publicado en redes sociales por parte de las personas adolescentes y mediante esto recibirán información sobre liderazgo y cultura de paz y el Ministerio de Educación Pública ya que se trabajará con la población que asiste a sus colegios en la zona.

Tabla H3

Personas interesadas

Nombre	Tipo	Beneficios y Satisfacción	Manejo de la información en todas las etapas
Grupo de 10 personas adolescentes que asistirán a los talleres	Grupo Interesado clave	Beneficiario directo. Participar en los talleres y desarrollar habilidades de liderazgo y cultura de paz	Por medio de la Casa Club de Visión Mundial, por mensajería WhatsApp y de forma presencial dentro de los talleres
Casa Club Siquirres	Organización Interesada clave	Beneficiaria indirecta	Por medio de correo electrónico

		Se impartirán talleres a su población y tendrán incidencia positiva en el liderazgo y la cultura de paz de la comunidad	
Personas adolescentes de la comunidad de Siquirres	Grupo Beneficiario indirecto	Recibirán información de liderazgo y cultura de paz	Por medio de publicaciones en redes sociales
Ministerio de Educación Pública	Organización Beneficiaria indirecta	Incidencia positiva en el liderazgo y la cultura de paz de la población colegial	Por medio de publicaciones en redes sociales

Nota: elaboración propia

Gestión de comunicación

La gestión de la comunicación es la que incluye el proceso de planificar, recopilar, crear y distribuir toda la información del proyecto en el momento oportuno y con el mensaje adecuado (Project Management Institute, 2013). Dentro de ella se toma en cuenta tanto la comunicación con el público interno (entre el equipo de trabajo), como con el público externo.

En el caso de este proyecto, la información es administrada y almacenada en una carpeta digital por parte de la persona investigadora, la cual tiene buena comunicación oral y escrita con la persona gestora de la Casa Club. A su vez, antes y durante el proyecto la persona gestora es la encargada de distribuir la información a la comunidad y en específico a las

personas adolescentes que están recibiendo el taller. El canal el cuál utilizan en la organización es la aplicación WhatsApp, la cual les permite comunicarse de forma muy efectiva con las familias y con las personas adolescentes, ya que es una herramienta conocida y que usan a diario. Por último, la fase de cierre se comunica de forma oral tanto con la persona gestora como con las personas adolescentes pertenecientes al grupo, se avisa con dos semanas de anticipación con el fin de que puedan prepararse para el final del curso.

A su vez, también se realizó el plan de comunicación (Apéndice J) que tiene como objetivo fomentar la participación e involucramiento de las personas adolescentes de la comunidad de Siquirres en el taller “Liderazgo de Paz” mediante la creación de una estrategia de comunicación que fomente la participación e involucramiento.

Validación

El proceso de validación es un punto clave dentro del planteamiento de un proyecto, ya que permite que las personas involucradas pueden aportar a la construcción del producto tomando en cuenta el conocimiento que tienen del contexto y de las necesidades específicas. Es un paso dentro del desarrollo del proyecto para asegurar que el producto sea valioso y de calidad, implicando así, en la mayoría de los casos, la incorporación de sugerencias (Project Management Institute, 2013).

En este proyecto el proceso de validación se hará con dos personas claves dentro de la organización Visión Mundial. El primero es Crithiam Álvarez Rosales, el cuál es el Gerente de Impacto de Visión Mundial Costa Rica, posee 20 años trabajando para la organización y 4 años desempeñándose en dicho puesto, en donde se encarga de coordinar todos los procesos educativos que se llevan a cabo en las comunidades (Siquirres, Upala, Cañas y San José). La segunda persona es Mauricio Sánchez el cual cumple el rol de coordinador de aprendizaje para Visión Mundial Internacional, posee 1 año desempeñando dicho puesto, es psicólogo y psicopedagogo y ha realizado procesos de monitoreo y evaluación del proyecto educativo que se ha desarrollado en la Casa Club ubicada en Siquirres. Cabe destacar que ambas personas autorizaron de forma explícita el utilizar su nombre dentro de este trabajo de investigación.

Para este proceso se desea validar el proyecto “Liderazgo de Paz” en su totalidad, así como la estrategia curricular. Con este fin, se crearon dos instrumentos en línea por medio de la herramienta GoogleForms. Ambos son de autorregistro, en donde a cada persona se le dará el material para su respectiva lectura y posteriormente responderán cuantitativa y cualitativamente sobre su opinión respecto a cada punto del proyecto, así como en general de la contextualización, alineación con la misión y la visión de la ONG, objetivos y aporte.

El primer instrumento es la validación del proyecto, este cuenta con 14 ítems que hacen referencia a cada uno de los subapartados del documento y a una valoración general del mismo. Utilizan una escala Likert en donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo, al final de cada ítem también se le solicita el ampliar por medio de una pregunta abierta: “¿Cómo podría mejorar esta parte del proyecto?”. A su vez, el último ítem también pregunta por puntos fuertes y de mejora sobre el proyecto en general.

El segundo instrumento es la validación de la estrategia curricular, este instrumento consta de 9 ítems que preguntan sobre cada apartado de la estrategia. Al igual que el instrumento anterior, poseen una escala Likert en donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo y al final de cada ítem se le pregunta de forma abierta: “¿Cómo podría mejorar esta parte de la estrategia curricular?”. También, el último ítem pregunta por puntos fuertes y de mejora sobre la estrategia curricular en general.

La tabla H4 incluye la persona que apoyará con el proceso de validación, la parte de la investigación que validará y el link del instrumento.

Tabla H4

Proceso de Validación

Persona	Parte de la investigación	Instrumento
Cristhiam Álvarez Rosales, Gerente de Impacto	Proyecto “Liderazgo de Paz”	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdCQLl3yFg74kv-uuQYWGs9CsXgU61sRvrcJf9rHG2J69vWaw/viewform?usp=pp_url

Mauricio coordinador aprendizaje Visión Internacional	Sánchez, de para Mundial	Proyecto “Liderazgo de Paz” y estrategia curricular	https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe1-7wHcdN554rSYjcm_dM1Xqm-nKS8cquME29ZBUwCwe5Y-Q/viewform?usp=pp_url
-------------------------------------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: elaboración propia

Para llevar a cabo el proceso de validación se contactaron a ambas personas y se les explicó de forma general el TFG y la importancia para el proceso de validación. Ambas personas accedieron a participar y a que se utilizaran sus nombres dentro del trabajo. Posteriormente, se les envió el proyecto y la estrategia curricular, según correspondía, en formato Word y el link para llenar el formulario.

Instrumento de validación

Validación del proyecto Liderazgo de Paz

El presente formulario responde a una parte del proceso de validación del Trabajo Final de Graduación nombrado "Habilidades de liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres desde la gestión educativa por medio de TIC para fomentar una cultura de paz" dirigido por la estudiante Arantxa León Carvajal.

Se le agradece llenar el siguiente formulario de la manera más honesta y detallada posible. Su ayuda aportará de forma importante a la mejora del proyecto.

Proyecto Liderazgo de Paz

1. La introducción justifica y describe el proyecto adecuadamente

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte del proyecto?

2. Los objetivos del proyecto son adecuados

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte del proyecto?

3. El apartado "procesos de dirección del proyecto" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte del proyecto?

4. El apartado "gestión de la integración" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte del proyecto?

5. El apartado "gestión del alcance" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte del proyecto?

6. El apartado "gestión del tiempo" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte del proyecto?

7. El apartado "gestión de costos" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte del proyecto?

8. El apartado "gestión de calidad" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte del proyecto?

9. El apartado "gestión de recursos humanos" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte del proyecto?

10. El apartado "gestión de riesgos" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte del proyecto?

11. El apartado "gestión de adquisiciones" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte del proyecto?

12. El apartado "gestión de las personas interesadas" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte del proyecto?

13. El apartado "gestión de comunicación" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte del proyecto?

14. En general ¿considera que el proyecto aportaría a las personas adolescentes de la comunidad de Siquirres?

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cuáles son los puntos fuertes que pudo identificar en el proyecto?

¿Cuáles son los puntos de mejora que pudo identificar en el proyecto?

Estrategia curricular

15. La justifica es contextualizada y relevante

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte de la estrategia curricular?

16. Los objetivos del proyecto son adecuados

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte de la estrategia curricular?

17. El apartado "fundamentación del currículo" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte de la estrategia curricular?

18. El apartado "perspectiva curricular" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte de la estrategia curricular?

19. El apartado "enfoque curricular" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte de la estrategia curricular?

20. El apartado "elementos del currículo" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte de la estrategia curricular?

21. El apartado "nivel de concreción curricular de la propuesta" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte de la estrategia curricular?

22. El apartado "perfil de la población" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte de la estrategia curricular?

23. El apartado "estructura de la propuesta" es claro y contextualizado

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

¿Cómo podría mejorar esta parte de la estrategia curricular?

Resultado de la validación de campo

Respecto al proyecto, las personas que lo validaron le proporcionaron el máximo puntaje dentro de la escala Likert en todos los puntos. Como fortaleza, las personas identificaron la coherencia entre el contexto y la propuesta-solución del proyecto, la coherencia entre los objetivos planteados y el proyecto, el público meta elegido y la propuesta formativa-preventiva.

Por otro lado, también se detectaron puntos de mejora, los cuales se evidencian en la tabla H5.

Tabla H5

Observaciones de las personas expertas y modificaciones al proyecto

Observación de las personas expertas	Modificaciones al proyecto
Utilizar el modelo qué-cómo-para qué en la identificación de los objetivos de los talleres.	Se modificaron los objetivos de los talleres para utilizar la estructura propuesta
Incluir costos de alimentación ya que usualmente este tipo de procesos incluyen refrigerios/meriendas para las personas participantes.	Se incluyó el costo de un almuerzo para cada persona participante en todas las sesiones.
Incluir un acto de "graduación" al final del proceso.	Se incluyó un acto de graduación y entrega de certificados en la última sesión de los talleres
Aplicar el instrumento al inicio del proceso y al final.	El instrumento será suministrado en todas las sesiones con el fin de poder medir el progreso.

Todos los puntos anteriormente mencionados fueron considerados pertinentes, por lo que se realizaron las respectivas modificaciones dentro del trabajo. Sin embargo, hay una recomendación que no consideró en este apartado debido a que pertenece y ya se encuentra incluido en la estrategia curricular:

- Convendría hacer referencia a un "perfil deseado" para las personas participantes

A su vez, la estrategia curricular también obtuvo el máximo puntaje en la escala Likert, resaltaron la claridad de la redacción y la fundamentación de la propuesta como los puntos más fuertes. En este apartado no se propusieron puntos de mejora.

Validación desde ejes

En este apartado se realizará la validación del proyecto desde diferentes ejes claves con el fin de asegurar la coherencia que tiene el mismo.

Innovación y creatividad

La innovación plantea la implementación de algo diferente dentro de un proceso o un producto, “nace como una idea creativa de cambio con la finalidad de mejorar las competencias en y desde la educación” (Palacios-Núñez, M. et al., 2021, p.134). El aplicar el pensamiento creativo por medio de la innovación, se ha convertido en el pilar del progreso y de crecimiento en todos los ámbitos de la sociedad.

La capacidad de adaptar y utilizar nuevas tecnologías es esencial para plantear un proyecto relevante y eficaz, especialmente en la educación con personas adolescentes. En este trabajo, la innovación se manifiesta en resultados tangibles y significativos por medio del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) como herramienta para fortalecer el liderazgo de las personas jóvenes, tomando algo cotidiano como lo son las redes sociales y dándole un uso poco común, dentro de la educación. Al usar de forma

estratégica y creativa las redes sociales se tiene la posibilidad de impactar de forma exponencial al cantón de Siquirres, ya que estas son utilizadas como un medio por el cual las personas líderes puedan llevar su mensaje de paz, permitiendo un acceso más igualitario a recursos y oportunidades de liderazgo.

Emprendimiento

Este trabajo es considerado un intraemprendimiento, ya que se produce dentro de una Casa Club de Visión Mundial, una organización ya consolidada dentro del país. A su vez, es posible considerarlo un emprendimiento social, ya que se basa en enfoques innovadores y sostenibles para resolver problemas sociales y crear un impacto positivo en las comunidades. Bajo esta línea el emprendimiento puede influir en la cultura y en la interacción que tienen las personas entre sí y las personas con el espacio que les rodea (Villa et al., 2021).

Para esta investigación se creó un producto, una serie de talleres para las personas adolescentes de Siquirres y mediante él se pretende influir en la cultura de paz y el desarrollo del liderazgo juvenil. A su vez, proporciona un enfoque estructurado y sostenible para resolver un problema: la violencia.

El emprendimiento social se basa en la participación comunitaria activa. El programa Liderazgo para la Paz utiliza este principio para promover la participación de las personas adolescentes jóvenes a través de programas de comunicación diseñados específicamente para grupos objetivo. Este enfoque estratégico garantiza que las personas participen activamente en el proceso y se sientan escuchadas, aumentando así el impacto y la sostenibilidad del proyecto.

Otro aspecto esencial del emprendimiento social es la capacidad de evaluar y adaptarse continuamente. Por lo tanto, se evalúa la propuesta durante todo el proceso de

desarrollo. Esto garantiza que el programa tenga la flexibilidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de la comunidad y de las personas involucradas, lo cual es esencial para lograr un impacto a largo plazo.

Ética

La ética juega un papel vital en el proyecto, influyendo en todos los aspectos del programa, desde el personal administrativo y docente hasta las personas adolescentes y la persona investigadora. Este enfoque ético es esencial para mantener la integridad y eficacia del programa para lograr su misión de promover una cultura de paz y liderazgo juvenil en la sociedad.

El personal administrativo, docente y la persona investigadora encuentran altos estándares éticos. Esto incluye transparencia en la gestión de recursos, objetividad en la selección de participantes e integridad en todas las interacciones con las personas adolescentes. Además, creamos un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso que valora la diversidad de opiniones y promueve la igualdad de oportunidades para todos los miembros del equipo.

La ética en el trato con los estudiantes es una prioridad máxima. Promover un entorno seguro y de apoyo en el que se respeten los derechos y la dignidad de las personas adolescentes involucrados. Todas las actividades del proyecto prohíben cualquier forma de discriminación o acoso y fomentan la participación voluntaria y el consentimiento informado.

La investigación realizada en el marco de este proyecto se lleva a cabo de acuerdo con principios éticos. Se obtuvo el consentimiento informado de las personas participantes, se protegió la confidencialidad de los datos recopilados y se garantizó el uso de los resultados únicamente con fines académicos.

Legislación

Existe legislación a nivel nacional respecto al derecho de imagen, específicamente El Artículo 47 del Código Civil, Ley N°63 y el artículo 27 del Código de la Niñez y la Adolescencia. Al trabajar con personas menores de edad, también se debe tomar en cuenta el Artículo 5 del Código de la Niñez y la Adolescencia. Por otro lado, debido a que se utilizarán redes sociales, es importante conocer la Política en Tecnologías de la Información del Ministerio de Educación Pública, así como las políticas de las redes sociales utilizadas (Tiktok e Instagram).

A su vez, existe una normativa institucional llamada Salvaguarda (2021) en donde fijan los estándares de comportamiento que deben tener las personas adultas para velar por la protección de las personas menores de edad.

Desarrollo Humano Sostenible

El presente trabajo de investigación no solo impacta a la comunidad de Siquirres, sino que también se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas y hace una contribución significativa a ellos. En particular, el plan establece compromisos relevantes para los ODS 4 (educación de calidad), 10 (reducción de las desigualdades) y 16 (paz, justicia e instituciones sólidas).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible se ven reflejados desde la justificación del trabajo de investigación, mostrando un impacto directo en la promoción de la paz y el liderazgo en las personas adolescentes. Al capacitar a las personas estudiantes en habilidades de liderazgo y resolución pacífica de conflictos, el programa ayuda a construir una sociedad más pacífica. Además, su enfoque en la ética y la integridad en la gestión de proyectos fomenta la confianza y la transparencia, fortaleciendo así las instituciones sociales. Este enfoque muestra cómo el trabajo a nivel local puede tener un impacto significativo y está alineado con los esfuerzos globales para abordar desafíos clave de sostenibilidad.

Propuesta del proyecto

Módulo 1: Reconocimiento del contexto

Sesión 1: Ejercicio del poder

Objetivo de aprendizaje

Las personas participantes descubrirán diferentes dinámicas del ejercicio del poder con el fin de que puedan identificarlos en sus espacios de convivencia.

Experiencias de Aprendizaje

Actividad	Descripción	Duración	Recursos	Mediador/a	Beneficiario/a	Medición
Encuadre	Las personas participantes proponen los valores que creen necesarios dentro del espacio, también se les comentará sobre la cantidad de sesiones, horarios y plan de emergencias.	5 min	Papelógrafo, marcadores	Facilitadora	10 personas adolescentes	Valores acordados
Poder en el aire	Se eligen a 2 personas al azar. Se les dice que deben hacer la mayor cantidad de aviones de papel en 5 min. Al final, la persona que tenga más aviones ganará un premio (debe ser un premio real, un paquete de galletas, un chocolate, etc.). Las únicas reglas es que no pueden hablar y no pueden verse entre sí, por lo que se les pone de espaldas en esquinas diferentes de la habitación. Pueden hacer cualquier modelo o tipo de avión de papel que prefieran. Antes de comenzar, se les saca de la habitación primero a un participante, que se le dice que si tiene alguna duda y se le pregunta cómo se siente. Luego se saca al otro participante y se le dice que no podrá utilizar su mano dominante, hará los aviones solo con una mano. El resto de personas serán espectadores, se les dice que nadie puede hablar ni hacer gestos. Al	25 min	10 hojas de papel tamaño carta, pañuelos, un chocolate como premio (asegurarse que el premio se pueda dividir)	Facilitadora	10 personas adolescentes	Reflexiones en la plenaria

	<p>final de los 5 min los espectadores son quienes determinarán quien hizo la mayor cantidad de aviones de papel y es el ganador. Se hace la premiación y se aplaude.</p> <p>Después de la actividad se reflexionará: ¿Qué hicimos? ¿Qué sentimos? ¿Qué pensamos? ¿De qué modo se pudo hacer diferente? ¿Por qué obedecieron? ¿Quién tenía el poder? (todos tenían un poco, la persona que dirigía el juego, los espectadores que decidieron quién ganaba, los participantes porque tenían la posibilidad de ganar, el que los hizo con dos manos porque tenía una ventaja)</p>					
Poder en las redes	Se les pide que entren a la red social de su preferencia y que elijan un post que tenga varios comentarios de diferentes personas. Se les insta a que busquen los diferentes ejercicios de poder que se dan en ese caso. Se reflexiona sobre el ejercicio de poder en las redes sociales.	20 min	Celular, internet	Facilitadora	10 personas adolescentes	Reflexiones en la plenaria
Compartir	Se les pide que hagan una publicación respecto a algo que aprendieran hoy. En grupo se decide un #	5 min	Celular	Facilitadora	10 personas adolescentes	Publicación
Evaluación	Se les pide que evalúen la sesión por medio del link	5 min	https://www.menti.com/alwbzpz5rpw4	Facilitadora	10 personas adolescentes	Resultados evaluación

Sesión 2: Violencias

Objetivo de aprendizaje

Las personas participantes identificarán distintos tipos de violencias con el fin de que puedan identificarlos en sus espacios de convivencia.

Experiencias de Aprendizaje

Actividad	Descripción	Duración	Recursos	Mediador/a	Beneficiario/a	Medición
Recordando	Se les pide mostrar la publicación que hicieron la sesión pasada con el fin de recordar.	5 min	Celular, internet	Facilitadora	10 personas adolescentes	Publicaciones de la sesión anterior
Aguacero de ideas	Se reflexiona sobre el concepto de violencia de la OPS y se recuerda el concepto de poder. <i>La violencia es el "uso intencional de la fuerza física o el poder real o como amenaza contra uno mismo, una persona, grupo o comunidad que tiene como resultado la probabilidad de daño psicológico, lesiones, la muerte, privación o mal desarrollo.</i> En un papelógrafo, se hace lluvia de ideas referente al concepto.	25 min	Papelógrafo, 5 marcadores	Facilitadora	10 personas adolescentes	Lluvia de ideas
Pared virtual de las violencias	En la pared virtual (Padlet) encontrarán diferentes tipos de violencias, al entrar, de forma anónima podrán poner uno o varios puntos si alguna vez han sentido que se les ha violentado de esa forma.	20 min	Celular, internet	Facilitadora	10 personas adolescentes	Reflexiones en la plenaria
Compartir	Se les pide que hagan una publicación respecto a algo que aprendieran hoy. En grupo se decide un #	5 min	Celular	Facilitadora	10 personas adolescentes	Publicación
Evaluación	Se les pide que evalúen la sesión por medio del link	5 min	Celular https://www.menti.com/alwbnzp5rpw4	Facilitadora	10 personas adolescentes	Resultados evaluación

Módulo 2: Auto-reconocimiento

Sesión 3: Puntos fuertes y de mejora

Objetivo de aprendizaje

Las personas participantes descubrirán sus puntos fuertes y sus puntos de mejora con el fin de tener un conocimiento más profundo de sí mismas.

Experiencias de Aprendizaje

Actividad	Descripción	Duración	Recursos	Mediador/a	Beneficiario/a	Medición
Recordando	Se les pide mostrar la publicación que hicieron la sesión pasada con el fin de recordar.	5 min	Celular, internet	Facilitadora	10 personas adolescentes	Publicaciones de la sesión anterior
CV de la vida	Utilizando la herramienta Canva harán un CV divertido sobre logros en su vida y habilidades, por ejemplo: Especialista en pan de banana, 3 años de experiencia en dar buenos consejos, versión diamante en la espada de minecraft, profesora de matemáticas con mis amigos del cole.	30 min	Celular, internet	Facilitadora	10 personas adolescentes	El CV
Estoy creciendo	Cada persona de forma individual identificará áreas de su vida en donde necesita crecer y las escribirá en un papel. Posteriormente se abre el espacio por si desean compartirlas.	15 min	10 hojas de papel tamaño carta, 10 lapiceros	Facilitadora	10 personas adolescentes	Reflexiones en la plenaria
Compartir	Se les pide que hagan una publicación respecto a algo que aprendieran hoy. En grupo se decide un #	5 min	Celular, internet	Facilitadora	10 personas adolescentes	Publicación
Evaluación	Se les pide que evalúen la sesión por medio del link	5 min	Celular https://www.menti.com/alwbnzp5rpw4	Facilitadora	10 personas adolescentes	Resultados evaluación

Sesión 4: Comunicación asertiva

Objetivo de aprendizaje

Las personas participantes construirán espacios de comunicación asertiva dentro de la Casa Club con el fin de que puedan replicarlo en otros espacios de convivencia.

Experiencias de Aprendizaje

Actividad	Descripción	Duración	Recursos	Mediador/a	Beneficiario/a	Medición
Recordando	· Se les pide mostrar la publicación que hicieron la sesión pasada con el fin de recordar.	5 min	Celular, internet	Facilitadora	10 personas adolescentes	Publicaciones de la sesión anterior
Pin-Pon	Se introduce el juego haciendo la pregunta ¿qué es diálogo? Se explica que para el diálogo se debe buscar un espacio adecuado (físico y en tiempo) para hablar, también se es importante poner atención a lo que la otra persona dice y buscar puntos intermedios. Posteriormente, se hace un círculo de pie, cuando la persona tira la bola debe decir la palabra “pin” y cuando la recibe debe decir la palabra “pon”, luego esa misma persona la tira diciendo la palabra “pin” y así sucesivamente, se debe promover que se haga cada vez más rápido. Si se nota que ya tiene ese nivel dominado, se puede pasar al nivel dos, en este caso la primera persona tira diciendo “pin”, la persona que recibe diciendo la palabra “pon”, esa misma persona tira diciendo la palabra “zig” y la otra recibe diciendo la palabra “zag” y se vuelve a empezar. Si se nota que ya tiene ese nivel dominado, se puede pasar al nivel tres, en donde cada una persona puede decidir si dice “pin” o “zig” sin un orden, pero la persona que recibe debe responder según lo que la persona que tira dice. Se reflexiona en plenaria la importancia de escuchar y poner atención a lo que nos dicen.	15 min	Bola suave	Facilitadora	10 personas adolescentes	Reflexiones en la plenaria
Dibuja lo que te digo	Se elige a una persona para que pase al frente, esta persona es la única que podrá ver el dibujo y les dará las indicaciones a las demás para que dibujen	30 min	Celular, Anexo 1	Facilitadora	10 personas adolescentes	Reflexiones en la plenaria

	<p>lo mismo en sus celulares. Al finalizar el tiempo se muestra el dibujo y se compara con los dibujos realizados.</p> <p>Se reflexiona como cuando dialogamos solo nosotros(as) mismos conocemos el dibujo completo, por eso es tan importante dar detalles y contexto, también cuando escuchamos podemos hacer preguntas o indicar si hay algo que no comprendemos, eso ayuda a que existan menos malentendidos.</p>					
Compartir	Se les pide que hagan una publicación respecto a algo que aprendieran hoy. En grupo se decide un #	5 min	Celular, internet	Facilitadora	10 personas adolescentes	Publicación
Evaluación	Se les pide que evalúen la sesión por medio del link	5 min	<p>Celular</p> <p>https://www.menti.com/alwbzpz5rpw4</p>	Facilitadora	10 personas adolescentes	Resultados evaluación

Anexo 1



Sesión 5: Manejo Emocional

Objetivo de aprendizaje

Las personas participantes construirán formas de manejar sus emociones con el fin de poder aplicarlas en su vida diaria.

Experiencias de Aprendizencia

Actividad	Descripción	Duración	Recursos	Mediador/a	Beneficiario/a	Medición
Recordando	Se les pide mostrar la publicación que hicieron la sesión pasada con el fin de recordar.	5 min	Celular, internet	Facilitadora	10 personas adolescentes	Publicaciones de la sesión anterior
La ventana abierta	Ver el corto e identificar las emociones que provoca.	10 min	Proyector, computadora, parlante	Facilitadora	10 personas adolescentes	Reflexiones en la plenaria
Rally de las emociones	Se dividirá el grupo en 2 equipos. El objetivo de la actividad es encontrar las seis tarjetas y contestar las preguntas que estas contengan. Cada equipo debe designar a una persona que es la que escribirá en su celular las respuestas. Cada tarjeta tiene una pista para encontrar la siguiente. Al finalizar, cada equipo socializará sus respuestas	35 min	Anexo 2, celulares	Facilitadora	10 personas adolescentes	Respuestas de las preguntas
Compartir	Se les pide que hagan una publicación respecto a algo que aprendieran hoy. En grupo se decide un #	5 min	Celular, internet	Facilitadora	10 personas adolescentes	Publicación
Evaluación	Se les pide que evalúen la sesión por medio del link	5 min	Celular https://www.menti.com/alwbzpz5rpw4	Facilitadora	10 personas adolescentes	Resultados evaluación

Anexo 2

Grupo 1

<p>¿Para qué sirven las emociones?</p> <p>Siguiente pista: La Mona Lisa es una...</p>	<p>Escriban pensamientos positivos</p> <p>Siguiente pista: Tengo una cola peluda y un cuerno</p>	<p>Escriban cosas que hace su cuerpo cuando se enoja</p> <p>Siguiente pista: Doy sombra en los días de Sol</p>
<p>¿A quién busco cuando tengo miedo?</p> <p>Siguiente pista: Puedo construir toda una ciudad</p>	<p>¿Qué hago cuando me siento triste?</p>	

Grupo 2

<p>¿Para qué sirven las emociones?</p> <p>Siguiente pista: Es un diario publicado en 1947</p>	<p>Escriban pensamientos positivos</p> <p>Siguiente pista: Perfectos para recostarse</p>	<p>Escriban cosas que hace su cuerpo cuando se enoja</p> <p>Siguiente pista: Abro un portón</p>
<p>¿A quién busco cuando tengo miedo?</p> <p>Siguiente pista: Guardo materiales</p>	<p>¿Qué hago cuando me siento triste?</p>	

Grupo 3

<p>¿Para qué sirven las emociones?</p> <p>Siguiente pista: Tengo 28 fichas</p>	<p>Escriban pensamientos positivos</p> <p>Siguiente pista: A veces dan muchas ganas de ir...</p>	<p>Escriban cosas que hace su cuerpo cuando se enoja</p> <p>Siguiente pista: Perfecto para tiktok</p>
<p>¿A quién busco cuando tengo miedo?</p> <p>Siguiente pista: Soy un triángulo</p>	<p>¿Qué hago cuando me siento triste?</p>	

Módulo 3: Liderazgo

Sesión 6: Ser humano como agente transformador

Objetivo de aprendizaje

Las personas participantes visualizarán al ser humano como agente transformador con el fin de identificar oportunidades de liderazgo.

Experiencias de Aprendizaje









Actividad	Descripción	Duración	Recursos	Mediador/a	Beneficiario/a	Medición
Recordando	Se les pide mostrar la publicación que hicieron la sesión pasada con el fin de recordar.	5 min	Celular, internet	Facilitadora	10 personas adolescentes	Publicaciones de la sesión anterior
Las tarjetas	Se acomoda el grupo alrededor de una mesa, en el centro se ubican dos barajas. Una de ellas contiene tarjetas con preguntas, si en la esquina superior tiene la imagen de una persona en amarillo, la persona del turno debe contestar la pregunta; si por el contrario tiene a dos personas, la persona del turno debe elegir a otra persona para que conteste las preguntas. La segunda baraja tiene la forma en que deben contestar las preguntas. Por turno, cada persona toma una carta de cada una de las barajas.	20 min	Anexo 3	Facilitadora	10 personas adolescentes	Las respuestas de la dinámica
Tejido social	Se hará un mandala tejido https://www.youtube.com/watch?v=8r5KpnJKyoU Mientras se teje, se reflexiona sobre la importancia que tienen todos los hilos para formar el mandala y como juntos hacen una estructura más fuerte. Se reflexiona sobre la	25 min	10 ovillos de lana, 20 pinchos, 2 tijeras	Facilitadora	10 personas adolescentes	Reflexiones en la plenaria









	influencia que tenemos en las demás personas y en la importancia de las redes de apoyo.					
Compartir	Se les pide que hagan una publicación respecto a algo que aprendieran hoy. En grupo se decide un #	5 min	Celular, internet	Facilitadora	10 personas adolescentes	Publicación
Evaluación	Se les pide que evalúen la sesión por medio del link	5 min	Celular https://www.menti.com/alwbzpz5rpw4	Facilitadora	10 personas adolescentes	Resultados evaluación









Anexo 3









 <p>¿Cuál es tu mayor miedo?</p>	 <p>Si tuvieras un súper poder ¿cuál sería?</p>	 <p>¿Qué te hace reír?</p>	 <p>¿A quién extrañas?</p>
 <p>¿Cómo te imaginas en 20 años?</p>	 <p>¿Cómo estás?</p>	 <p>¿Cuál es tu historia favorita?</p>	 <p>¿Cómo son las buenas personas?</p>









 <p>Cuenta algo que hayas soñado por la noche</p>	 <p>¿Te arrepientes de algo que has hecho?</p>	 <p>¿Qué hace que te duela el corazón?</p>	 <p>¿Qué amas hacer?</p>
 <p>¿Cuál es la cosa que más amas en el mundo?</p>	 <p>¿Qué te hace feliz?</p>	 <p>¿Qué te duele?</p>	 <p>¿Qué te hace sentir triste?</p>









 <p>Cuenta una anécdota de tu infancia</p>	 <p>¿Qué no te gusta que haga otra persona?</p>	 <p>¿Cuándo te sientes en paz?</p>	 <p>¿Qué te emociona?</p>
 <p>¿Cuál es tu día preferido de la semana? ¿Por qué?</p>	 <p>¿Qué te parece irritante?</p>	 <p>¿Te gustaría tener pareja? ...o ya tienes</p>	 <p>¿En qué podrías dar clases?</p>









 <p>¿Qué no te gusta de ti mismo?</p>	 <p>¿Qué cosa pequeña te desespera?</p>	 <p>¿Qué te hace enojar?</p>	 <p>¿Cómo te gusta que te demuestren cariño?</p>
 <p>Cuenta un momento donde hayas sentido mucha vergüenza</p>	 <p>Cuenta uno de tus miedos</p>	 <p>¿Qué cambiarías de ti?</p>	 <p>¿Qué te hace suspirar?</p>

 <p>¿Cuál es la mayor injusticia en el mundo?</p>	 <p>¿Cuál es el mejor invento que ha existido?</p>	 <p>¿Cómo le empezaría a hablar a alguien?</p>	 <p>¿Cómo ves el futuro?</p>
 <p>¿Cuál es tu aventura favorita?</p>	 <p>¿Qué es el amor?</p>	 <p>¿Qué es el miedo?</p>	 <p>¿Cuál es la última sorpresa que te dieron?</p>

 <p>¿Cuál es tu lugar preferido para dormir?</p>	 <p>¿Cuál es la cosa con la que nunca sales de tu casa?</p>	 <p>¿Qué fue lo único que te hizo llorar?</p>	 <p>¿Cuál es tu olor favorito?</p>
 <p>Si tuvieras 5mil colones ¿en qué los gastarías?</p>	 <p>Escoge un objeto del que podrías tener 100 iguales</p>	 <p>¿Qué es la felicidad?</p>	 <p>¿Qué la tristeza?</p>

 <p>En un pie</p>	 <p>Susurrando</p>	 <p>Con sueño y pereza</p>	 <p>Con hipo</p>
 <p>Con señas</p>	 <p>Tomando un objeto al azar</p>	 <p>Como bebé</p>	 <p>Como gato</p>

 Con mucha energía, hablando rápido	 Como mono	 Gritando	 Con dibujos
 Brincando	 Con la lengua afuera	 Con los ojos cerrados	 Como vaca

 <p>Surfeando</p>	 <p>Corriendo</p>	 <p>Nadando</p>	 <p>Llorando</p>
 <p>Riendo</p>	 <p>Con las manos en la cabeza</p>	 <p>Acostado</p>	 <p>Rascándose</p>

Sesión 7: Tipos de liderazgo

Objetivo de aprendizaje

Las personas participantes adaptarán los tipos de liderazgo a su diario vivir con el fin de identificarse como líderes.

Experiencias de Aprendizaje

Actividad	Descripción	Duración	Recursos	Mediador/a	Beneficiario/a	Medición
Recordando	Se les pide mostrar la publicación que hicieron la sesión pasada con el fin de recordar.	5 min	Celular, internet	Facilitadora	10 personas adolescentes	Publicaciones de la sesión anterior
Test de liderazgo	Cada persona, desde su celular hará el test de liderazgo: https://www.16personalities.com/specialized-tests/preview/leadership-styles Lo compartirá al grupo.	15 min	Celular, internet	Facilitadora	10 personas adolescentes	Resultados del test
Podcast	Se escuchará en conjunto los dos episodios del podcast “Ser líder sin morir en el intento” y en plenaria se comentarán las impresiones	10 min	Computadora Parlantes Links para escuchar los episodios del podcast: https://drive.google.com/file/d/1zECA3RqTfDj9tNpUCDT3zJcoAkyjAIW/view?usp=sharing https://drive.google.com/file/d/1Vo9p5dtCcUwP6O85EohoJ_uLELJP5FCi/view?usp=sharing	Facilitadora	10 personas adolescentes	Plenaria
Comentarios	Cada persona recibirá un bloc de notas adhesivas, en ellas podrá escribir aprendizajes, pensamientos y formas en que aplicará lo aprendido en los talleres, podrá pegarlo en cualquier espacio del salón.	10 min	10 Blocs de notas adhesivas, 10 marcadores de punta fina	Facilitadora	10 personas adolescentes	Notas escritas

	Posteriormente, se les dará un espacio para leer lo escrito por las demás personas.					
Compartir	Se les pide que hagan una publicación respecto a algo que aprendieran hoy. En grupo se decide un #	5 min	Celular, internet	Facilitadora	10 personas adolescentes	Publicación
Evaluación	Se les pide que evalúen la sesión por medio del link	5 min	Celular https://www.menti.com/alwbzpz5rpw4	Facilitadora	10 personas adolescentes	Resultados evaluación
Graduación	Se les entregará un certificado a cada persona participante	10 min	Certificado de participación	Facilitadora	10 personas adolescentes	NA

Referencias

- Álvarez-Maestre, A. J. & Pérez-Fuentes, C. A. (2019). Educación para la paz: aproximación teórica desde los imaginarios de paz. *Educación y Educadores*, 22(2), 277-296. <https://doi.org/10.5294/edu.2019.22.2.6>
- Asamblea Legislativa de Costa Rica. (1990). *Código de la Niñez y la Adolescencia*.
- Congreso Constitucional de la República de Costa Rica. (1887). *Código Civil*. https://www.oas.org/dil/esp/Codigo_Civil_Costa_Rica.pdf
- Hermann-Acosta, A., Apolo, D. E., & Molano-Camargo, M. (2019). Reflexiones y perspectivas sobre los usos de las redes sociales en educación. Un estudio de caso en Quito-Ecuador. *Información tecnológica*, 30(1), 215-224. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000100215>
- Ministerio de Educación Pública. (2020). *Política en Tecnologías de la Información del Ministerio de Educación Pública*.
- Organización Panamericana de la Salud. (2001). Enfoque de habilidades para la vida para un desarrollo saludable de niños y adolescentes. http://www.codajic.org/sites/default/files/sites/www.codajic.org/files/Enfoque%20de%20Habilidades%20para%20la%20vida%20OPS_0.pdf
- Palacios-Núñez, M., Toribio-López, A., & Deroncele-Acosta, A. (2021). Innovación educativa en el desarrollo de aprendizajes relevantes: una revisión sistemática de literatura. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 134-145. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202021000500134&script=sci_arttext
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2021). *Atlas de desarrollo humano cantonal 2021*. <https://www.undp.org/es/costa-rica/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal-2021>

Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK).

Villa, A., Arias, M., & Peña-Lang, M. (2021). Un modelo de formación para desarrollar el emprendimiento social. *Educar*, 57(1), 97-116. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1153>

Visión Mundial Costa Rica. (2021). *Salvaguarda*. Documento interno.

Apéndice I

Estrategia curricular

LIDERAZGO DE PAZ



Justificación

Después de la pandemia por COVID-19, se han presentado una serie de eventos violentos en los colegios del país. Específicamente en los centros educativos de la provincia de Limón se han documentado peleas y otros actos violentos entre estudiantes (Cerdas, 2022a; Cerdas, 2022b; Brenes, 2022). Por lo tanto, se ve la necesidad de trabajar con ellos y ellas el desarrollo de competencias psicosociales, específicamente las habilidades de liderazgo y la construcción de paz en espacios cotidianos.

Para lograr esta meta, se valora el aporte de la educación no formal, como espacios que se configuran fuera de la educación formal con el fin de aprender y desarrollar habilidades. Este es un campo de acción que aprovecha la Fundación Visión Mundial Costa Rica, la cual trabaja con diferentes programas educativos enfocados en las personas menores de edad del país. Dentro de ellos se encuentra el proyecto de la Casa Club Siquirres, en donde asisten personas adolescentes para participar de talleres de arte, recreación, tecnología y habilidades psicosociales.

Esta planificación curricular se hace con el fin de implementarla con el grupo de adolescentes atendidos en dicho proyecto. El grupo lo conforman 10 personas adolescentes con edades entre los 12 y 17 años, pertenecientes a colegios públicos del cantón. Se plantea trabajar en un taller el cual tendrá cinco sesiones de una hora en donde se utilizará una metodología lúdica y horizontal con el fin de promover la construcción conjunta de conocimiento y de acciones.

Esta propuesta curricular es importante ya que establece las directrices y objetivos para el diseño y desarrollo de las actividades propuestas para el taller, brindando así coherencia y estructura al proceso de aprendiencia. A su vez, aporta insumos para el proceso de comunicación y para la gestión educativa en general.

Objetivo General

Generar habilidades de liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres por medio de una estrategia curricular desde la gestión educativa por medio de TIC para fomentar una cultura de paz.

Objetivos específicos

1. Diseñar una estrategia curricular atractiva que responda al contexto de las personas adolescentes de la comunidad de Siquirres.
2. Fomentar el reconocimiento del contexto, el autoreconocimiento y el liderazgo por medio de las TIC en un grupo de adolescents de la comunidad de Siquirres.
3. Evaluar los resultados obtenidos.

Fundamentación de la propuesta curricular

Fundamentación teórica

Tabla I1

Concepto	Definición	Autor
Liderazgo	Habilidad que permite plantearse objetivos y llegar a la meta de forma conjunta. La persona líder debe enfocarse en el empoderamiento y	Yagil y Oren, 2021

	crecimiento de las personas que se encuentran en su equipo, son modelos para seguir, en donde las personas pueden buscar apoyo, guía ética y cuidado	
Cultura de paz	Conjunto de conocimientos, actitudes y prácticas que promueven la paz y la no violencia dentro de un grupo.	Álvarez-Maestre y Pérez-Fuentes, 2019

Nota: Elaboración propia a partir del capítulo 2. Marco Teórico del Trabajo final de Grado llamado “Habilidades de liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres desde la gestión educativa por medio de TIC con el fin de fomentar una cultura de paz”

Fundamentación del currículo

Psicológica

Desde la dimensión psicológica, es importante tomar en cuenta la etapa evolutiva en la que se encuentra la población, la adolescencia. Esta etapa abarca de los 12 a los 17 años y se caracteriza por los cambios físicos, psicológicos y sociales. En la adolescencia temprana (hasta los 13 años) se comienzan a ver cambios físicos gracias a la secreción de hormonas sexuales, hay un aumento en la estatura, un cambio en la voz y un aumento en la sudoración. También le dan más relevancia a sus interacciones sociales con pares. En la adolescencia media (14 a 17 años) se manifiestan cambios psicológicos respecto a la construcción de su identidad, lo que a su vez conlleva un desarrollo de la autonomía y de competencias psicosociales para la adultez (Díaz-Falcón et al., 2018). Eso significa que se encuentran en un momento de sus vidas en

donde pueden tomar más decisiones sobre sus actos y a la vez deben tener mayor responsabilidad sobre ellos. A su vez, esta etapa se caracteriza por prestarle especial interés a las relaciones con los pares, a diferencia de etapas anteriores en donde primaba la relación con las personas adultas cuidadoras (Cáceres et al., 2021). Estas características de la población fueron tomadas en cuenta a la hora de seleccionar los contenidos del proyecto, por ejemplo, la importancia del reconocimiento del entorno, pero también del autorreconocimiento y del liderazgo entre pares como herramienta movilizadora del mensaje de paz.

Sociológica

Desde la perspectiva sociológica cabe resaltar que se encuentran en un contexto de vulnerabilidad, en donde muchos y muchas se encuentran debajo de la línea de la pobreza, teniendo el cantón un bajo índice de desarrollo social (PNUD, 2018). Por otro lado, debido al apagón educativo producto de la pandemia por COVID-19, las personas estudiantes se encuentran con un gran nivel de rezago escolar (CONARE, 2021) en donde no solamente se encuentran las materias básicas, sino también la adquisición de herramientas psicosociales producto de la socialización dentro de los centros educativos. Por lo tanto, esta estrategia curricular se centró en poder fomentar habilidades psicosociales como lo son el liderazgo, la autoestima y la gestión emocional.

Filosófica

La Fundación Visión Mundial tiene, como toda organización, una filosofía que se ve planteada en sus principios axiológicos y epistemológicos. Su misión es: “Somos una confraternidad internacional de cristianos que promovemos la transformación humana, la justicia y buscamos reducir pobreza, el trabajo infantil y transformen la vida de los niños y adolescentes en su comunidad.” (Visión Mundial Costa Rica, 2022a). Por lo que sus valores son cristianos y se centran en la justicia y su accionar en la transformación para reducir la pobreza y el trabajo infantil. Para este trabajo se busca desarrollar habilidades del liderazgo de servicio,

en donde se tendrá como valor principal la paz y se desarrollarán habilidades como la empatía, la comunicación eficiente, el manejo emocional y el servicio.

Antropológica

Todas las acciones pedagógicas deben tener en cuenta también la condición antropológica, en otras palabras, el papel de la persona en la cultura. En este caso se concibe al ser humano como una persona valiosa, que ya tiene conocimientos previos y que puede aportar a una construcción de conocimientos, actitudes y prácticas de forma colectiva. Se trabaja con un modelo lo más horizontal posible, en donde no hay una profesora que sea el sujeto supuesto a saber, sino una facilitadora del proceso educativo, la cual tiene un papel de provocar el pensamiento crítico ante situaciones de la vida cotidiana e invitar a participar en diferentes actividades a las otras personas. A su vez, tampoco hay un papel de “alumno” o “alumna”, dentro del taller se les llama a todas las personas de la forma en que manifiestan querer ser llamadas y se les trata como iguales. Se espera que las personas adolescentes puedan tener un reconocimiento más claro y global de su contexto, un autoreconocimiento sano y posean herramientas de liderazgo con el fin de poder aportar a la sociedad por medio de actitudes y prácticas en pro de la construcción de una cultura de paz en todos los espacios en los que tengan influencia. En otras palabras, que se conviertan en personas que dan más y reciben más de la sociedad, que participen activamente por el desarrollo de la misma.

Perspectiva curricular

El currículo según Bolaños y Molina (2007):

está constituido por las experiencias de aprendizaje que vive el alumno, dentro o fuera del ámbito escolar, bajo la orientación o motivación del docente. Estas experiencias pretenden alcanzar los fines y objetivos de la educación y pueden ser programadas o emerger durante el desarrollo cotidiano del proceso educativo, debido a la constante interrelación escuela-comunidad (p. 24).

En este trabajo se verá el currículum desde una perspectiva de experiencia de aprendizaje, en donde se le pondrá especial énfasis a la suma de las distintas experiencias que tendrá la persona para poder adquirir y desarrollar las habilidades esperadas (Molina, 2014). Las experiencias son tanto analógicas como virtuales, en donde podrán compartir con sus pares pensamientos, temores, progresos y dudas. Se prioriza por las actividades lúdicas, tecnológicas y de socialización del conocimiento.

Enfoque curricular

Los enfoques curriculares son el tecnológico y el problematizador. El enfoque tecnológico del currículo busca que los procesos de enseñanza y aprendizaje sea por medio de medios de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. A su vez, el enfoque problematizador busca desarrollar por medio de las experiencias un pensamiento crítico y autónomo (Molina, 2014). Con esta experiencia de aprendizaje se busca que las personas adolescentes puedan desarrollar habilidades críticas hacia la tecnología, lo que les permitirá utilizarla para difundir mensajes de paz y ser líderes que transformen su comunidad.

Elementos del currículo

- **Objetivos:** indican de forma clara y específica el aprendizaje que se espera de las personas estudiantes. En este caso se espera generar habilidades de liderazgo en un grupo de adolescentes del cantón de Siquirres desde la gestión educativa por medio de TIC para fomentar una cultura de paz
- **Papel del estudiantado:** la persona estudiante es el centro de la propuesta, ya que con sus conocimientos previos aportará para construir conocimiento en conjunto por medio de la tecnología. Se espera que tenga un rol activo, propositivo y crítico dentro de las actividades y que se reconozca como un agente de cambio para la sociedad.
- **Papel de la persona facilitadora:** como lo dice su nombre es una persona adulta y profesional en educación, que tiene como rol el facilitar el proceso de aprendizaje teniendo un liderazgo transformacional. Su papel es el de incentivar la conversación,

proporcionar datos y teorías que pueden orientar la construcción de conocimiento y mostrar distintas herramientas tecnológicas que pueden facilitar el proceso.

- **Contenidos:** para fomentar habilidades de liderazgo para una cultura de paz se plantean tres grandes temáticas: reconocimiento del contexto, autorreconocimiento y liderazgo. Este contenido pretende formar agentes de cambio que propagan una cultura para la paz en sus contextos inmediatos. Para ello, el contenido debe ser vivido por la persona facilitadora, la cuál debe tener claro su papel de liderazgo dentro del proceso. Tiene un valor conceptual ya que se les brindará información sobre derechos humanos, poder desde la perspectiva Foucaultiana, violencias, amor propio, comunicación efectiva, el ser humano como agente transformador y teorías de liderazgo. Con este proceso se pretende desarrollar actitudes que luego serán prácticas referentes a un liderazgo de servicio, en donde la persona encuentre valor en servir a las demás por medio de sus conocimientos, acciones y tiempo.
- **Metodología:** el proceso utiliza una metodología basada en problemas, la cual tiene como característica el aprendizaje con poca interferencia de la persona facilitadora, promoviendo una experiencia horizontal. Fomenta el pensamiento crítico y creativo para la solución de incógnitas, habilidades esenciales para una persona que se desarrolla para ser líder.
- **Contexto:** el contexto de violencia en los centros educativos es lo que motiva este trabajo y por esa misma razón se emplea toda una temática para que las personas adolescentes puedan ser críticas ante lo que pasa a su alrededor, identificando los derechos humanos, el ejercicio del poder y las violencias
- **Recursos:** el recurso humano es el más importante, ya que es un proceso en donde se construye en conjunto el conocimiento a partir de experiencias previas y aspectos conceptuales. Por otro lado, los recursos tecnológicos también son esenciales, en este caso la institución cuenta con tabletas, una pantalla y red de internet, lo que facilitará que dentro del proceso se utilicen las tecnologías de forma crítica para realizar acciones transformadoras a favor de una cultura de paz.

- Evaluación: se evalúa el proceso de aprendizaje y la puesta en práctica del proyecto mediante los insumos que dan las personas participantes mediante el formulario de evaluación, el cual se hace al finalizar cada sesión del taller.

Nivel de concreción curricular de la propuesta

La concreción curricular se da a nivel micro, ya que es un proceso que se sitúa con un grupo en específico en un espacio puntual. Se llevará a cabo por una persona facilitadora del proceso dentro de un grupo de adolescentes y se harán las adaptaciones individuales y grupales que se consideren necesarias para las personas asistentes.

Perfil de la población a la que se dirige la propuesta y el proyecto

Tabla I2

Perfil de la población

Saber conceptual	Saber procedimental	Saber actitudinal
Reconoce que existen dinámicas del ejercicio del poder	Identifica las dinámicas del ejercicio del poder en sus espacios de convivencia	Utiliza el ejercicio del poder para construir una cultura de paz
Reconoce que existen distintos tipos de violencias	Identifica los distintos tipos de violencias en sus espacios de convivencia	Busca ser una persona no violenta en su entorno

Descubre sus puntos fuertes y de mejora	Adquiere un conocimiento más profundo de sí misma	Potencia sus habilidades a partir del autoconocimiento
Conoce cómo comunicarse de forma asertiva	Construye espacios de comunicación asertiva	Interioriza que la comunicación asertiva es pieza clave para la cultura de paz
Reconoce que es necesario manejar sus emociones	Construye formas para manejar sus emociones de forma asertiva	Valora la importancia del manejo emocional para construir una cultura de paz
Visualiza al ser humano como agente transformador	Lidera proyectos a favor de una cultura de paz	Reflexiona sobre las oportunidades de liderazgo en su entorno
Puntualiza los diferentes tipos de liderazgo	Construye un liderazgo transformacional	Se identifica como una persona líder

Nota: Elaboración propia.

Estructura de la propuesta

Objetivo	Contenido	Actividades específicas	Cronograma	Evaluación específica
Las personas participantes descubrirán diferentes	Ejercicio del poder	Encuadre Poder en el aire	5 min 25 min 20 min	La evaluación se realiza al finalizar

dinámicas del ejercicio del poder con el fin de que puedan identificarlos en sus espacios de convivencia.		Poder en las redes Compartir Evaluación	5 min 5 min	cada sesión por medio del formulario en línea https://www.menti.com/alwbnzp5rpw4
Las personas participantes identificarán distintos tipos de violencias con el fin de que puedan identificarlos en sus espacios de convivencia.	Violencias	Recordando Aguacero de ideas Pared virtual de las violencias Compartir Evaluación	5 min 25min 20min 5min 5min	Este instrumento evalúa el taller en general, la temática, las actividades, el lugar físico, la percepción de aprendizaje, la persona que facilitó y el grupo.
Las personas participantes descubrirán sus puntos fuertes y sus puntos de mejora con el fin de tener un conocimiento más profundo de sí mismas.	Auto-reconocimiento	Recordatorio CV de la vida Estoy creciendo Compartir Evaluación	5 min 30 min 15 min 5 min 5 min	
Las personas participantes construirán espacios de comunicación asertiva dentro de la Casa Club con el fin de que puedan replicarlo en otros espacios de convivencia.	Comunicación asertiva	Recordando Pin-pon Dibuja lo que te digo Compartir Evaluación	5 min 15 min 30 min 5min 5min	
Las personas participantes construirán formas de manejar sus emociones con el fin de poder aplicarlas en su vida diaria.	Manejo Emocional	Recordando La ventana abierta Rally de las emociones Compartir Evaluación	5 min 10min 35 min 5 min 5 min	

Las personas participantes visualizarán al ser humano como agente transformador con el fin de identificar oportunidades de liderazgo.	Ser humano como agente transformador	Recordando Las tarjetas Tejido social Compartir Evaluación	5 min 20 min 25 min 5 min 5 min	
Las personas participantes adaptarán los tipos de liderazgo a su diario vivir con el fin de identificarse como líderes.	Tipos de liderazgo	Recordando Test de liderazgo Comentarios Compartir Evaluación	5 min 25 min 20 min 5 min 5 min	

Referencias

- Álvarez-Maestre, A. J. y Pérez-Fuentes, C. A. (2019). Educación para la paz: aproximación teórica desde los imaginarios de paz. *Educación y Educadores*, 22(2), 277-296. <https://doi.org/10.5294/edu.2019.22.2.6>
- Bolaños, G. y Molina, Z. (2007). *Introducción al currículo*. Costa Rica: EUNED.
- Brenes, L. (3 de agosto de 2022). Estudiante herido con arma blanca en riña en colegio diurno de Limón. *La Nación*. <https://www.nacion.com/sucesos/seguridad/fuerza-publica-reporta-estudiante-herido-en-una/7FIP2JJIS5BT5PYHMBMRXOMDWU/story/>
- Cáceres, S. A., Camacho, D. P., & Gascó, V. J. P. (2021). Confianza de los docentes en la capacidad resolutoria del adolescente frente al conflicto en las aulas. *REMIE: Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 11(2), 178-202. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7967118.pdf>
- Carhuaz, E. O., & Yupanqui-Lorenzo, D. (2020). Violencia escolar y funcionalidad familiar en adolescentes con riesgo de deserción escolar. *Revista Científica de la UCSA*, 7(3), 3-13. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2409-87522020000300003&script=sci_abstract&tlng=es

- Cerdas, D. (22 de mayo de 2022a). ‘Competimos con el narco para que no se lleve a los alumnos’: afirma director regional del MEP en Limón. *La Nación*.
<https://www.nacion.com/el-pais/educacion/competimos-con-el-narco-para-que-no-se-lleve-a-los/36JAI7QRVZGZ7LJLBK7ET54E64/story/>
- Cerdas, D. (28 de octubre de 2022b). Colegial lanza a compañero desde un puente en riña en Limón. *La Nación*. <https://www.nacion.com/el-pais/educacion/colegial-lanza-a-companero-desde-un-puente-en-rina/M2IQWZBSQ5HBVPUKCCLSHG2V4Q/story/>
- Consejo Nacional de Rectores [CONARE]. (2021). Octavo Estado de la Educación. *San José: Programa Estado de la Educación*. <http://repositorio.conare.ac.cr/handle/20.500,12337,7773>.
- Díaz-Falcón, D., Fuentes-Suárez, I., y Senra-Pérez, N. D. L. C. (2018). Adolescencia y autoestima: su desarrollo desde las instituciones educativas. *Conrado*, 14(64), 98-103.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000400098
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2021). Atlas de desarrollo humano cantonal. <https://www.undp.org/es/costa-rica/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal-2021>
- Molina, Z. (2014). Fundamentos del Currículo. San José, Costa Rica: EUNED.
- Yagil, D., y Oren, R. (2021). Servant leadership, engagement, and employee outcomes: the moderating roles of proactivity and job autonomy. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(1), 58-67.
<https://journals.copmadrid.org/jwop/art/jwop2021a1>
- Visión Mundial Costa Rica. (2022a). *Plan de vuelo 2022-2024*. Documento interno.

Apéndice J

Plan de comunicación

Introducción

La comunicación estratégica implementada en proyectos educativos para la correspondiente divulgación, información e integración de participantes es fundamental para el desarrollo de los programas y sesiones dentro del plan diseñado. En este sentido algunas de las recomendaciones acerca de la integración de los planes estratégicos de comunicación giran en torno a los siguientes factores:

- Promoción de la participación de la comunidad.
- Mejoramiento de la visibilidad del proyecto.
- Fomento de la transparencia de los objetivos del proyecto.
- Desarrollo e impulso de estrategias de aprendizaje en las poblaciones.

Respecto al concepto de estrategia Garrido (2004) refiere que es el proceso de toma de decisiones donde se define enfoques y planificación además se analizan los patrones de conducta comunicacional donde se pueden aplicar diferentes metodologías. Tomando como referencia lo anterior, los planes de comunicación estratégica deberán realizar una prospección de campo donde se analizan los comportamientos de la población y sus dinámicas sociales.

Si bien es cierto, los planes de comunicación estratégica se han construido muy de cerca de los principios publicitarios y de marketing, Tur y Montserrat (2014) indican que la comunicación y el marketing se relacionan para crear la estrategia de comunicación compuesta por los objetivos, la logística, la interactividad, táctica o técnica. Los pasos o componentes mencionados crean un hilo conductor coherente para poder aplicar de forma eficiente los planes estratégicos.

Con la finalidad de crear un Plan Estratégico de Comunicación (PEC), Tur y Monserrat establecen seis etapas las cuales son:

1. Análisis de situación: recopilación exhaustiva de la información vía investigación a través del seguimiento de los objetivos establecidos.
2. Diagnóstico de la situación: resumir y definir el panorama para conocer la situación investigada.
3. Determinación de objetivos de comunicación: a través del conocimiento de la situación determinar objetivos de comunicación para determinar los públicos a los que se desea impactar.
4. Elección de estrategias: establecer las estrategias que permitirán la consecución de los objetivos que fijamos en la etapa tres, proponer el uso de diferentes medios y plataformas virtuales.
5. Definición de planes de acción: concretar los planes de acción ajustados a las necesidades de la estrategia, establecer las etapas y la línea de acción considerando públicos objetivo, público meta y otros.
6. Evaluación: se procede como último paso a evaluar las estrategias y acciones que se han establecido, con el propósito de conocer las áreas por mejorar así como las acciones o estrategias que más tuvieron éxito, así como revisar los objetivos planteados para considerar su posible reformulación en caso de ser necesario.

Tomando en consideración los pasos mencionados, es importante destacar que después de implementar un plan estratégico de comunicación vinculado a la promoción de proyectos educativos se podrían alcanzar resultados importantes como la mejora de la calidad educativa, una mayor participación comunitaria lo cual colabora a la integración social. Por otra parte, se alcanza un fortalecimiento de la infraestructura educativa dado que se brindan más oportunidades para la construcción del conocimiento así como otras habilidades transversales. Finalmente se puede destacar un aumento en la motivación, compromiso y responsabilidad de los diferentes actores sociales tales como docentes, estudiantes, encargados (as) y líderes comunales.

Estos resultados demuestran que la implementación de un Plan Estratégico de Comunicación construido a partir de las etapas planteadas, así como de una recopilación de información clara podría alcanzar objetivos y resultados valiosos que logren impactar

eficientemente a las comunidades y poblaciones más vulnerables quienes requieren de este tipo de intervenciones.

La dinámica de comunicación que se maneja dentro de la Casa Club de Visión Mundial es predominantemente por medio de mensajes en la plataforma WhatsApp y de forma oral cuando llegan las personas adolescentes a los talleres. El uso de la tecnología es positivo, ya que permite que el mensaje llegue a todas las personas a un muy bajo costo, sin embargo, puede ser negativo ya que es común que estas personas cambien de número constantemente y no lo actualicen.

Objetivo General

Fomentar la participación e involucramiento de las personas adolescentes de la comunidad de Siquirres en el taller “Liderazgo de Paz” mediante la creación de una estrategia de comunicación que fomente la participación e involucramiento.

Objetivos Específicos

1. Diseñar un mensaje atractivo con el fin de incentivar la inscripción al taller “Liderazgo de Paz”
2. Promover la participación de las personas inscritas en el taller.
3. Evaluar los resultados obtenidos.

Análisis y definición del público meta

El público meta son adolescentes de 12 a 17 años que vivan en la comunidad de Siquirres. El lugar en donde se reúnen es en la Casa Club de Visión Mundial y en promedio tienen menos de un año de asistir. El medio por el cual se suelen comunicar es WhatsApp. Les gusta utilizar la tecnología y las redes sociales, prefieren los mensajes cortos y fáciles de entender.

Definición del Mensaje

El mensaje antes de iniciar los talleres será de invitación a la participación, incluirá información sobre el lugar, hora, número de sesiones y nombre del taller. A su vez, el mensaje durante los talleres será de seguimiento y motivación y se construirá en conjunto con las personas del grupo, ya que es uno de los objetivos del taller. Por último, al cierre de la implementación se compartirá por medio de redes sociales un resumen del proceso realizado.

Matriz de trabajo

Objetivo Específico	Actividad/ Acción	Mensaje	Público Meta	Canal y Medio	Periodicidad	Recursos Financieros	Responsable
Invitar a la participación de las personas adolescentes al taller “Liderazgo de Paz”	Publicación en historia de WhatsApp	Información sobre el lugar, hora, número de sesiones y nombre del taller	Personas adolescentes de la comunidad de Siquirres	WhatsApp	Una publicación faltando una semana para el inicio del taller, de ser necesario se publicará de nuevo faltando 3 días para el inicio del taller	NA	De la creación del material: persona facilitadora De la publicación: persona gestora de la Casa Club
Promover la participación de las personas inscritas en el taller.	Publicación en redes sociales	Casos de éxito, momentos divertidos y evidencias de aprendizaje	Personas adolescentes de la comunidad de Siquirres	Redes sociales: Facebook, Instagram, Tiktok	Una vez por semana	NA	Persona facilitadora y personas adolescentes que asisten al taller
Compartir un resumen del proceso realizado	Publicación en redes sociales	Casos de éxito, momentos divertidos y evidencias de aprendizaje	Personas adolescentes de la comunidad de Siquirres	Redes sociales: Facebook, Instagram, Tiktok	Al finalizar el taller	NA	Persona facilitadora y personas adolescentes que asisten al taller

Cronograma

Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño de productos comunicativos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Invitación		■																		
Publicaciones para promover la participación			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Ejecución de la sesión			■		■		■		■		■		■		■					
Resumen del proceso																■				
Fase de evaluación																	■	■	■	■

Nota: elaboración propia

Identidad del proyecto y los mensajes asociados

- Logo



- Colores



- Tipografía

Lato

Lato Black

Lato Hairline

Lato Light

Lato Semibold

- Slogan

“Construyendo en conjunto”

- Ejemplos



Evaluación de la estrategia

Actividad	Seguimiento	Indicadores	Evidencia
Invitar a la participación de las personas adolescentes al taller “Liderazgo de Paz”	Responder mensajes relacionados	Cantidad de personas que lo vieron	Métricas de WhatsApp
Promover la participación de las personas inscritas en el taller.	Interactuar en redes sociales	Cantidad de interacciones en las redes sociales	Métricas de la red social (Instagram, Facebook y Tiktok)
Compartir un resumen del proceso realizado	Interactuar en redes sociales	Cantidad de interacciones en las redes sociales	Métricas de la red social (Instagram, Facebook y Tiktok)

Referencias

Garrido, F. J., & Javier, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Gestión 2000.

Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y palabra*, (88), 10-29.
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>

Apéndice K

El Plan de Gestión de Convivencia Escolar

• Objetivo

Fortalecer los círculos de convivencia entre las personas adolescentes que asisten a la Casa Club de Visión Mundial en Siquirres, con el fin de prevenir conflictos y atenderlos sin que estos lleguen a la violencia.

• Diagnóstico de las personas y el entorno en que se va a desarrollar el plan (FODA)

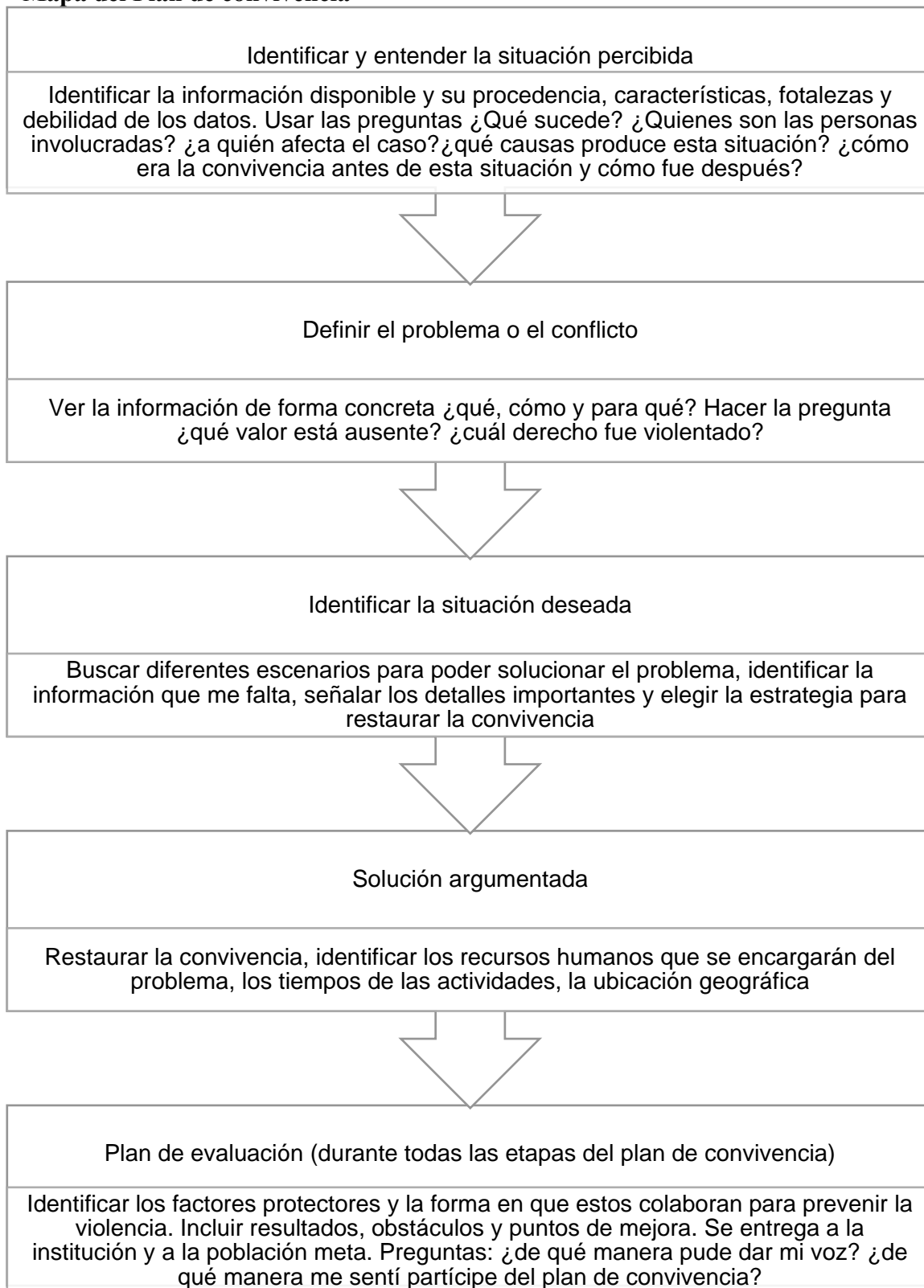
Se desarrollará el plan de convivencia con las personas adolescentes que asisten a la Casa Club de Visión Mundial en Siquirres. El grupo está compuesto por 10 personas adolescentes entre 11 y 17 años y asisten cada 15 días a un taller de arte durante dos horas.

Tabla 1

FODA de las personas y el entorno

	Fortalezas	Debilidades
Internas	Identifican la Casa Club como un espacio seguro. Les gusta participar de forma activa en los talleres.	No se conocen muy bien entre sí. A veces faltan a los talleres, lo que dificulta la continuidad. Algunas veces replican interacciones violentas que se dan en otros espacios, por ejemplo, poner sobre nombres o hacer bromas.
	Oportunidades	Amenazas
Externas	Son personas líderes dentro de sus colegios y en su comunidad.	Todas las personas indican haber visto y/o sufrido violencia en sus colegios.

• **Mapa del Plan de convivencia**



• **Carta de compromiso**

Fecha

Carta de compromiso

Nosotros, miembros de la Casa Club nos comprometemos a perseguir el objetivo de hacer de este un lugar seguro y libre de toda clase de violencias. Par ello vamos a realizar las siguientes acciones:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

durante el segundo semestre del 2023. Para lograrlo, recibiremos una formación sobre cultura de paz, la cual cuenta con siete talleres en donde compartiremos por medio de redes sociales lo acordado y aprendido. Si no se cumplen las acciones anteriormente mencionadas, somos conscientes de que la consecuencia será una disculpa pública a la persona o personas afectadas, así como cualquier otra acción restaurativa que permita responder por el daño a las víctimas. Por otro lado, si realizamos las acciones tendremos una actividad de convivencia al finalizar los talleres con pizza y juegos.

También nos encontramos de acuerdo con que

Persona: _____ Rol: _____

Persona: _____ Rol: _____

Persona: _____ Rol: _____

Sean las personas que conformen la comisión de convivencia.

Nombre y firmas de las personas integrantes:

• **Calendario de actividades**

Actividad	Objetivo	Descripción	Lugar	Fecha	Persona encargada
Convivencia	Confeccionar de forma conjunta el plan de convivencia y la formación del comité de convivencia.	Se hace una gira educativa a una finca cercana, en donde se realizarán actividades de team building en donde se reflexione sobre la convivencia y la paz, como cierre se construirá en conjunto un plan de convivencia y se elegirán a las personas que formarán el comité de convivencia.	Finca La Alegría	3 de febrero 2023	Persona facilitadora
Taller Liderazgo de paz	Impulsar una cultura de paz desde el liderazgo de grupo de adolescentes del cantón de Siquirres, a través del proyecto Liderazgo de Paz.	Taller con 7 sesiones en donde se trabaja los temas de: ejercicio del poder, violencias, puntos fuertes y de mejora, comunicación asertiva, manejo emocional, ser humano como agente transformador y tipos de liderazgo.	Casa Club Siquirres	4 de marzo 2023 a junio 10 2023	Persona facilitadora
Día de los Derechos Humanos	Capacitar a la población de la Casa Club sobre como	Mediante juegos y actividades se trabaja el tema de los derechos	Casa Club Siquirres	6 de julio 2023	Persona facilitadora

	detectar y prevenir situaciones de riesgo de vulneración de derechos	y humanos y como detectar y prevenir situaciones de riesgo de vulneración de derechos					
Cierre de año	Evaluar el plan de convivencia durante el año	Se realiza una evaluación del plan de convivencia y del trabajo realizado por el comité de convivencia durante el año.	Casa Club Siquirres	7	diciembre 2023	Persona facilitadora	

- **Estrategias de información y capacitación sobre la promoción y difusión de los derechos humanos dirigidas a toda la comunidad. Dentro de estas estrategias se pueden señalar instancias participativas con las personas del entorno para fomentar el buen trato.**

En el taller “Liderazgo de paz” se plantean siete sesiones que giran en torno a crear una cultura de paz (Anexo1), estas se trabajarán con el grupo de estudiantes. A su vez, dentro cada uno de los talleres se incluye el reto de hacer post en redes sociales relacionados con lo aprendido y reflexionado, por lo que la comunicación se hará de forma exponencial.

- **Estrategias de información y capacitación para detectar y prevenir situaciones de riesgo de vulneración de derechos.**

Dentro del calendario de actividades se planea realizar un Día de los Derechos Humanos en donde mediante juegos y actividades se trabaja el tema de los derechos humanos y como detectar y prevenir situaciones de riesgo de vulneración de derechos.

- **Estrategias de información y capacitación para detectar y prevenir situaciones de maltrato físico y psicológico, agresiones sexuales y hechos de connotación sexual que atenten contra la integridad física y psicológica, así como para fomentar el autocuidado.**

La sesión dos del taller “Liderazgo de paz” trabaja el tema de violencias, dentro de él se abordan los diferentes tipos de violencias y como prevenirlos, detectarlos y denunciarlos. A su vez, en las sesiones 3 y 4 se trabajan temas de autoconocimiento, en donde se fomenta el autocuidado.

• **Competencias necesarias para poner en práctica los objetivos propuestos en el Plan de Convivencia**

Con el fin de poner en práctica los objetivos propuestos es importante tener autoconocimiento, manejo emocional, comunicación asertiva y conocimientos de mediación, todas las anteriores son habilidades claves para el liderazgo (Torrego & Martinez, 2014).

• **Desarrollo de las competencias**

Las competencias anteriormente descritas se desarrollan por medio de la socialización, por lo tanto, deben existir dentro del ambiente del centro educativo, como parte de las prácticas cotidianas entre el personal docente, administrativo y la población menor de edad. A su vez, también se desarrollan mediante el conocimiento, para ello se pueden tratar como temas de capacitación interna y por medio de talleres para las personas adolescentes (Llorent et al., 2021).

• **Competencias de la Comisión de Convivencia**

Las competencias de la Comisión de Convivencia son:

- ✓ Promover la convivencia y la cultura de paz: debe fomentar y promover prácticas de convivencia respetuosas, solidarias y pacíficas, empezando por su actuar.
- ✓ Mediar y resolver conflictos: La comisión puede actuar como mediadora en situaciones de conflicto en la Casa Club, abriendo espacios de diálogo empático.
- ✓ Sensibilizar y formar: gestionar espacios de capacitación sobre resolución pacífica de conflictos, la empatía, la tolerancia, la inclusión y la prevención del bullying.
- ✓ Atender denuncias: recibir y gestionar denuncias relacionadas con casos de acoso escolar o bullying.

- ✓ Evaluar y hacer seguimiento: La comisión debe realizar un seguimiento de las acciones implementadas y evaluar su impacto en la convivencia escolar.

• **Formación adecuada para las características del centro, sus necesidades y sus recursos**

Lo más adecuado es la formación relacionada a los temas de: cultura de paz, comunicación asertiva, manejo emocional y prevención de violencias (Llorent et al., 2021).

• **Formación de la comisión de convivencia**

Se forma por medio de un acuerdo del grupo de adolescentes, en donde se debe definir y tomar en cuenta:

- ✓ Propósito y objetivos de la comisión.
- ✓ Miembros y sus funciones
- ✓ Días de reunión

• **Buenas prácticas para poner en ejecución**

Algunas buenas prácticas del proyecto de convivencias son:

- ✓ Escucha activa: escuchar las ideas y necesidades de todas las personas sin juzgar.
- ✓ Busca de la diversidad: dentro del proceso de toma de decisiones y de resolución de conflictos se debe tomar en cuenta la diversidad, ya que permite un abordaje más completo del tema.
- ✓ Comunicación asertiva: mantener un canal de comunicación abierto, respetuoso y en donde sea importante expresar las ideas y sentimientos.
- ✓ Confidencialidad: guardar la confidencialidad de las discusiones y temas que se tratan dentro de las comisiones.

Objetivos de Desarrollo Sostenible que se incorporan en el Plan de Convivencia

Objetivo 4: Educación de calidad

El Objetivo 4, educación de calidad incluye el que los lugares de aprendizaje sean inclusivos y equitativos, por lo tanto, promover la convivencia no violenta es también promover igualdad de oportunidades para el aprendizaje para todas las personas, sin importar su origen socioeconómico, género, capacidad o cualquier otra característica. Se incorpora dentro del plan de convivencia como un objetivo para poder crear un ambiente educativo en el que el estudiantado se sientan valorado, respetado y motivado para aprender.

Objetivo 10: Reducción de las desigualdades

Al incluir el ODS 10 en el plan de convivencia, se busca fomentar un ambiente inclusivo en el que todas las personas sean tratados de manera justa y equitativa. Esto implica promover la igualdad de oportunidades, combatir la discriminación y el acoso, y fomentar el respeto hacia la diversidad cultural, étnica, religiosa y de género. Al hacerlo, se construye una comunidad más cohesionada.

Objetivo 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas

El ODS 16 busca promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas, y construir instituciones eficaces y responsables. Incluir este objetivo en el plan de convivencia implica fomentar la resolución pacífica de conflictos, promover la justicia y el respeto a los derechos humanos, y fortalecer la participación y el compromiso cívico. Esto contribuye a crear un entorno seguro y armonioso en el centro educativo, donde se fomenta el diálogo, la empatía y el respeto mutuo.

Referencias

Llorent, V., Farrington, D., & Zych, I. (2021). El plan de convivencia y su relación con las competencias socioemocionales, el bullying y el cyberbullying en la educación secundaria. *Revista de Psicodidáctica*, 26(1), 35-44.

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S113610342030040X?casa_token=xbY

e1hIsM5gAAAAA:h9dnOxpLncL7bwnfUbsIWznn0gIHjVmPEEWbSDGDNasm7phZnB
b5CNk2lhB3HDI18gcveB6t

Torrego, J. & Martinez, M. (2014). Claves para el desarrollo del Plan de Convivencia en los centros educativos desde una perspectiva integral. *Qualitative Research in Education*, 3(1), 83-113. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780195>