

**Desarrollo de liderazgo desde la gestión educativa en las personas docentes y  
voluntariado de la Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad  
(AIPED)**

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

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

Roy Alvarado Rodríguez

Jazmín Arroyo Calderón

Julio, 2021



**Desarrollo de liderazgo desde la gestión educativa en las personas docentes y  
voluntariado de la Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad  
(AIPED)**

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

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

Jazmín Arroyo Calderón

Roy Alvarado Rodríguez

Julio, 2021

**DESARROLLO DE LIDERAZGO DESDE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS PERSONAS DOCENTES Y VOLUNTARIADO DE LA ASOCIACIÓN DE APOYO INTEGRAL PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD (AIPED)**

Roy Alvarado Rodríguez

Jazmín Arroyo Calderón

APROBADO POR:

DIRECTORA TFG

MSc. Silvia Salas Soto

INVITADA

MSc. Evelyn Vargas Hernández

DIRECTORA

UNIDAD ACADÉMICA

M.Ed. Lidieth Montes Rodríguez

**ANA LIDIETH  
MONTES  
RODRIGUEZ  
(FIRMA)**

Firmado digitalmente  
por ANA LIDIETH  
MONTES RODRIGUEZ  
(FIRMA)  
Fecha: 2021.08.12  
09:12:58 -06'00'

COORDINADORA

MSc. Evelyn Chen Quesada

**EVELYN CHEN  
QUESADA  
(FIRMA)**

Firmado digitalmente  
por EVELYN CHEN  
QUESADA (FIRMA)  
Fecha: 2021.08.11  
20:57:24 -06'00'

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

## **Agradecimientos**

A nuestras personas queridas (familiares y amistades) que nos apoyaron incondicionalmente durante todo el proceso de distintas formas; con palabras y acciones desde el cariño y el amor.

A las voluntarias, docentes y Junta Directiva de la AIPED por permitirnos construir en conjunto, por confiar en nuestro trabajo, por su calidez y disposición en todo momento.

A nuestras compañeras y compañeros de la Maestría por ser personas solidarias, amenas, comprometidas y empáticas en todo momento. Gracias por hacer equipo.

A Steven Quesada, un gran artista y amigo que hizo posible el diseño gráfico del proyecto Dalia.

Al personal docente y administrativo de la Maestría que nos brindó su apoyo, conocimientos y empatía a lo largo de este tiempo.

## Resumen

Alvarado Rodríguez R y Arroyo Calderón J. *Desarrollo de liderazgo desde la gestión educativa en las personas docentes y voluntariado de la Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad (AIPED)*.

El propósito de esta investigación es reforzar la autonomía e independencia de las personas en condición de discapacidad, al considerar, como eje central, el desarrollo y fortalecimiento de habilidades de liderazgo en el equipo voluntariado y docente de la Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad (AIPED), con el fin de mejorar la gestión educativa. El enfoque de la investigación es cualitativo, busca generar teoría y aportes, da énfasis a la comprensión del entorno del personal involucrado, para que el desarrollo de sus habilidades sea pertinente en su quehacer. En la fase de campo y la recolección de datos se utilizaron entrevistas individuales y un grupo focal como instrumentos, los cuales permitieron tener algunos resultados fundamentales como, por ejemplo: las voluntarias y docentes comprenden y perciben la necesidad de un proceso de enseñanza-aprendizaje en ellas como guías del proceso educativo de las personas usuarias; así mismo, afirman que poseen un compromiso real con la población que apoyan. A partir del análisis de los resultados, se recomienda la implementación de un modelo de gestión educativa basado en las características del modelo de gestión estratégica y el modelo de gestión de calidad, adaptable a los requerimientos de la AIPED; además, realizar un programa de formación en habilidades de liderazgo enfocado en el voluntariado y personal docente.

**Palabras claves:** Liderazgo, habilidades, voluntariado, gestión educativa, discapacidad.

## Tabla de contenido

Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
Lista de abreviaciones y símbolos	xi
Capítulo I	1
Introducción	1
Problema	1
Antecedentes	2
Justificación	11
Objetivos	15
Objetivo general.	15
Objetivos específicos.	15
Contexto	15
Descripción sinóptica de la AIPED.	15
Espacio físico y geográfico.	16
Sistema organizacional y administrativo.	17
Capítulo II	20
Marco Teórico	20
Aspectos teóricos	20
Administración y gestión.	20

Clima organizacional.	24
Gestión educativa.	25
Liderazgo.	31
Desarrollo de habilidades de liderazgo.	34
Gestión de emociones.	39
Discapacidad.	43
Autonomía.	44
Independencia.	44
Calidad de vida.	45
Voluntariado.	46
Capítulo III	50
Metodología	50
Paradigma de la investigación	50
Enfoque de la investigación	51
Población	55
Diseño	55
Fases de la investigación cualitativa	57
Fase preparatoria.	57
Fase de campo.	59
Fase analítica.	60
Fase informativa.	61
Fuentes de la información	62
Fuentes secundarias.	62
Fuentes más utilizadas.	63

Categorías de análisis	63
Instrumentos de investigación	66
Consideraciones éticas	68
Consideraciones éticas antes de los criterios de rigor	68
Criterios de rigor.	69
Otros criterios.	71
Análisis de la información	73
Liderazgo	73
Habilidades de liderazgo	76
Gestión educativa	78
Personas en condición de discapacidad	80
Relación entre liderazgo y gestión	82
Modelo de gestión educativa	84
Conclusiones	86
Recomendaciones	90
Capítulo IV	92
Proyecto Dalia	92
Capítulo V	181
Validación de Dalia	181
Plan de validación de Dalia.	182
Análisis de la encuesta para la validación de Dalia.	183
Trabajo de las voluntarias y docentes AIPED.	184
Bibliografía	188

Apéndices	202
Apéndice 1	202
Apéndice 2	203
Apéndice 3	205
Apéndice 4	208
Apéndice 5	209
Apéndice 6	228
Apéndice 7	230

## Índice de tablas

### Tabla 1

<i>Categorías de análisis</i>	63
-------------------------------	----

### Tabla 2

<i>Categorías del primer objetivo específico</i>	64
--	----

### Tabla 3

<i>Categorías de análisis del segundo objetivo específico</i>	64
---	----

### Tabla 4

<i>Categorías del tercer objetivo específico</i>	65
--	----

### Tabla 5

<i>Plan de actividades de la investigación</i>	72
--	----

### Tabla 6

<i>Plan de validación de Dalia</i>	182
------------------------------------	-----

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama de la AIPED	17
<i>Figura 2.</i> Árbol de problemas.	2

## Lista de abreviaciones y símbolos

AIPED	Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad
INEC	Instituto Nacional de Estadística
ONG	Organización no gubernamental
JPS	Junta de Protección Social
CENARE	Centro Nacional de Rehabilitación
CONAPDIS	Consejo Nacional de Personas con Discapacidad

## Capítulo I

### Introducción

#### Problema

El primer psicólogo que hace énfasis en la importancia del modelaje fue Bandura (1987), quien, hasta la actualidad, es reconocido por su aporte a la psicología educativa. Él plantea que la mayor parte de la conducta se aprende por observación por medio del modelaje, siendo este "... uno de los medios más poderosos de transmisión de valores, actitudes y patrones de pensamiento y conducta" (Bandura, 1987, p. 68).

La dirección de la institución enmarca el estilo de liderazgo, con el cual se orienta el proyecto de gestión educativa y asume, como una de las dimensiones, el desarrollo de las habilidades en esta área en el personal docente y el voluntariado, al considerar, a la vez, las experiencias y valores que las personas cooperantes poseen. Así pues, el trabajo desempeñado, entre el líder y su equipo, debe mejorar la experiencia educativa del usuario del centro.

La población directamente implicada con el problema es el personal docente y de voluntariado de la institución, quienes son los sujetos responsables del proceso educativo de los usuarios. Por consiguiente, el desarrollo de habilidades de liderazgo de ellos es fundamental para influir en la gestión educativa de los estudiantes.

Autores como Peralta, Olsen, Pezzi y Sanjurjo (2016) recuerdan lo señalado por De Vega, López, & Silva Peralta (2012), que es trascendente:

... consolidar dichas habilidades transformacionales desde las organizaciones asociativas, generando equipos de voluntarios en los que sus coordinadores potencien sus habilidades transformacionales y las transfieran a sus voluntarios (...) y éstos últimos puedan a su vez, transferirlas a los contextos en que intervienen. (p.149)

Por lo tanto, para brindar un proceso de aprendizaje articulado y coherente, aquellos que lo ejecutan deben estar debidamente capacitados. El acrecentamiento de habilidades en liderazgo para poder proyectarse a la comunidad aprendiente con determinación, actitud y

posibilidad de potenciar las capacidades de los demás es el sentir de la preparación del voluntariado y personal, así como lograr un estado de autorrealización personal.

Por lo tanto, para la presente investigación, se plantea el siguiente problema: ¿Cómo desarrollar liderazgo desde la gestión educativa en personas docentes y voluntariado de la Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad?

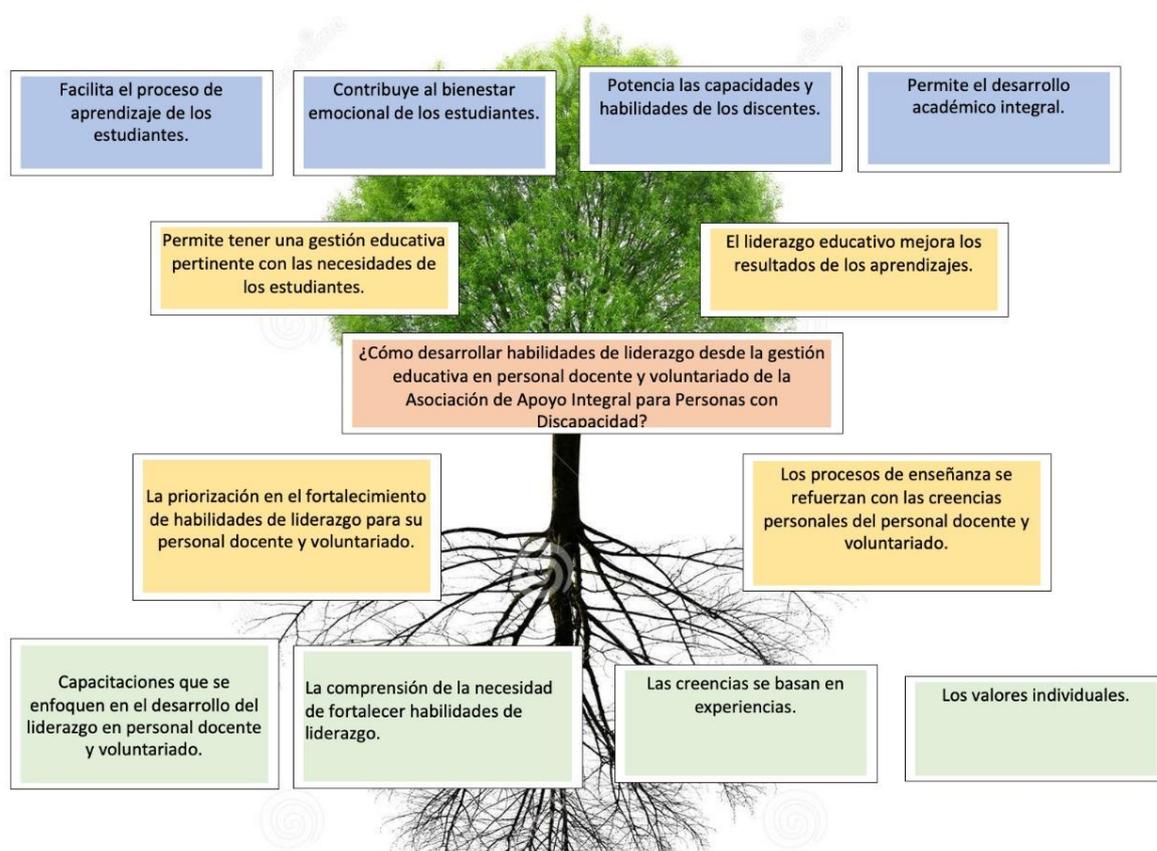


Figura 2. *Árbol de problemas*. Elaboración propia (2020).

## Antecedentes

Los antecedentes de esta investigación están organizados por temáticas; de manera que inicia abordando estudios sobre competencias socioemocionales e inteligencia emocional en la gestión de centros educativos, liderazgo docente, acompañamiento emocional del personal de enseñanza; como por ejemplo, indagaciones sobre liderazgo en la escuela y colegio

International Christian School, en donde se encontraron resultados con respecto instituciones de educación formal. También, se detallan otros temas correspondientes a liderazgo y voluntariado y el impacto de este último en las comunidades y las personas que lo ejercen.

Aunado a lo anterior, Pertegal, Castejón y Martínez (2011) realizaron un estudio en España para identificar las diferencias en las competencias socioemocionales de estudiantes universitarios y el personal docente que demostrara la importancia del desarrollo de habilidades en las áreas mencionadas como parte de la malla curricular educativa. En este sentido, es importante indicar que:

Los resultados muestran que los estudiantes no están preparados para una integración laboral exitosa en cuanto a competencias socioemocionales se refiere: no tienen las habilidades suficientes para trabajar en equipo, en el manejo de personas, en adaptarse a los continuos cambios, o en controlar las emociones, entre otras. (p.252)

A pesar de que es un estudio referente a docentes y población estudiantil universitaria, este demuestra que, aún en estudios de educación superior, las personas no están preparadas para enfrentarse a las situaciones que enmarcan las relaciones sociales en los espacios laborales.

Asimismo, en el 2013 Barbosa realizó una investigación sobre “Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá”, la cual, como su nombre lo indica, pretendía describir el estilo de liderazgo y el nivel de habilidades de inteligencia emocional de las personas jefas que trabajan en tres empresas en la ciudad mencionada. En el estudio se mostró un bajo desarrollo en las habilidades personales y sociales en cuanto a la inteligencia emocional, a pesar de que las competencias personales de personas líderes los líderes generan un buen desempeño en las destrezas sociales; además, aunque los estilos de liderazgo resultaron ser, en su mayoría, transaccionales, las personas involucradas no admitieron que los aplicaban en su contexto.

Por lo tanto, la aceptación de las personas gestoras educativas sobre sus estilos de liderazgo permitirá reconocer cuáles competencias o características utilizadas serán de beneficio para el estudiantado que tienen a cargo y cuáles deben mejorar o cambiar; sin

embargo, si el personal docente y el voluntariado, en este caso, no son conscientes de esto ni lo trabajan para mejorar los procesos socioeducativos del estudiantado, no habrá una optimización en el aprendizaje.

Cabe mencionar que los autores López, Fuentes, y Moreno (2018), realizaron una investigación para conocer las percepciones docentes en torno al concepto de liderazgo en una cooperativa de enseñanza. Dicho personal considera que las personas directivas son lideresas que deben potenciar e incentivar a las personas que tienen a cargo y, a su vez, ser un ejemplo a seguir de iniciativa y colaboración. Aunado a esto, señalan que es necesario incidir en el estudiantado para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y generar un clima de buenas relaciones interpersonales. De esta manera, afirman que:

Los líderes, por tanto, tienen que enfocar sus acciones para gestionar y dinamizar a los trabajadores e influir en ellos para conseguir que todos caminen hacia el mismo sentido mediante reflexiones periódicas y la creación de vínculos afectivos, además de tener en cuenta las necesidades de cada uno de ellos y el conocimiento de sus puntos fuertes para que el reparto de tareas del grupo sea más efectivo. (López et al, 2018, p.19)

Por lo tanto, los docentes deben conocer, entender y desarrollar habilidades de liderazgo que permitan llevar a cabo un proceso de enseñanza para el estudiantado que sea pertinente, ameno y adecuado para su desarrollo integral.

El acompañamiento emocional al estudiantado es fundamental, sobre todo cuando se encuentran en condición de vulnerabilidad, pues apoya el desarrollo de competencias en el estudiantado; de esta manera, los procesos educativos pueden ser integrales. Estos señalamientos son algunos de los que indica Rodríguez (2019), así como lo siguiente:

Reconocer que se es sujeto, que su vida es invaluable, que su experiencia tiene sentido, que puede ser contrastada y comprendida es un aspecto que contribuye a transformar la percepción de sí mismo y de su cultura. En esto, la labor de maestros y maestras es esencial, pues poner relatos, humanizar el rostro del desconocido, dar la voz al que es obligado a la mudez, invitar al diálogo y convertir alumnos en *espectadores juiciosos*,

capaces de imaginar la vida del otro, tomar distancia de los prejuicios, asomarse a la diversidad de posturas, perspectivas e imágenes del mundo. (p.9)

Esta investigación se realizó en Escuelas de Medellín, Colombia, con el fin de buscar rutas para la utilización de las emociones como un factor indispensable en el desarrollo educativo de las personas estudiantes; de manera que el texto anterior destaca las diferentes posibilidades que se pueden abarcar en el uso de las emociones de las personas estudiantes.

En esta línea sobre la relación de las habilidades de liderazgo y competencias emocionales, Martínez (2019) realizó un estudio titulado: “*El discurso docente como herramienta de mediación pedagógica para el desarrollo de habilidades de liderazgo en los estudiantes del Programa de Bachillerato Internacional: caso del Colegio International Christian School*”, en el cual demuestra que el empoderamiento y la autonomía del proceso de aprendizaje lo pueden alcanzar los estudiantes mediante la indagación.

En esta investigación, Martínez (2019) plantea que: “la acción discursiva está encausada en hacer de la pregunta o la duda emitida y elaborada por el docente el motor generador de un pensamiento crítico” (p.55). Asimismo, la autora, recuerda que una de las técnicas, como el diálogo, con el estudiantado, permite, por medio de la interacción entre estudiantes, que expongan sus interpretaciones sobre un tema y lleve este diálogo al desarrollo de la crítica, la indagación, la socialización que son parte de la autonomía. Por lo tanto, las personas involucradas realizan un proceso de aprendizaje democrático, donde el uso de la palabra genera el conocimiento; cabe resaltar que en este proceso profesorado a cargo es receptivo y conciliador.

La capacidad del personal docente de ejecutar la técnica dialéctica implica la habilidad de liderazgo, para no perder esa capacidad de orientar el proceso sin caer en el autoritarismo. En esto, la relación entre docentes es importante para comunicar experiencias y aprender en conjunto. Al respecto, Alvarado (2018) expone en la investigación “*Gestión educativa para el desarrollo de habilidades de liderazgo pedagógico en la docencia a través del Movimiento Humano: I y II ciclo en la escuela Internacional Christian School*”, la cual logra determinar que entre docentes falta comunicación y esto ha generado clases no tan motivadoras para el

estudiantado, ya que no se comparten aprendizajes. No obstante, encuentra que, en lo administrativo, el trabajo en equipo es un punto alto.

Sobre el liderazgo en el centro educativo mencionado, Alvarado (2018) expresa lo siguiente:

En los talleres aplicados para determinar el liderazgo transformacional de las docentes del International Christian School, se logró encontrar que desean aplicar nuevas formas de aprendizaje dentro de los estudiantes, pero no tienen las herramientas o no se sienten seguras para aplicar nuevos métodos, sin embargo, hay docentes que saben que hacer y no lo aplican, o bien docentes que logran aplicar herramientas para sacar el mayor provecho a todos los estudiantes. (p.63)

Por lo tanto, puede verse que, aunque existan diferencias, siempre hay apertura a cambiar, todo en procura de mejorar la actividad pedagógica en el aula. Este debe ser el objetivo en común del personal educador en cualquier nivel educativo. Sin embargo, no solo el personal docente debe desarrollar habilidades de liderazgo, también, quienes se vinculen con los procesos educativos como las personas que realizan voluntariado.

Al respecto, Silva, Olsen, Pezzi, Sanjurjo (2016) se refieren en el artículo “*Liderazgo transaccional y transformadora de voluntarios jóvenes y adultos de Mar de Plata*”. El estudio demuestra que el voluntariado presenta características transformacionales como transaccionales, donde la motivación inspiradora y el comportamiento de la persona lideresa, generan un modelado por el cual se establece una visión compartida de grupo.

Los aspectos racionales e idealizados son bajos para ser considerados dentro de los voluntarios como puntos importantes para el funcionamiento como grupo. Con esto, Silva et al (2016) evidencian que los grupos de voluntariado, se conforman por afinidad emocional hacia la cooperación. Sin embargo, un aspecto negativo de esta investigación es el empirismo de las evidencias en este tipo de organización.

El liderazgo es imprescindible para lograr un proceso pedagógico orientado en el aprendizaje de habilidades y competencias para la vida, al respecto Ugalde y Canales (2016) exponen en “*El liderazgo, comunicación asertiva y motivación*”, lo siguiente:

El liderazgo se debe ejercer en el siglo XXI con comunicación asertiva, escucha y motivación. Las tres son condiciones indispensables para llevar a cabo un buen trabajo y van concatenadas con una infinidad de aspectos como habilidades, destrezas, conocimientos, valores y actitudes. Todo en forma positiva para el beneficio de la educación, del desarrollo humano y de la sociedad. (p.59)

Además, se analiza la importancia del liderazgo académico como una forma de mejorar el rendimiento académico, al despertar el entusiasmo, la motivación, la capacidad comunicativa asertiva, todo en procura de elevar el trabajo en equipo. Este equipo es conformado por toda la comunidad educativa: docentes, administración, estudiantes.

En el estudio de los autores Silva, de Vega y López (2013), sobre “*Liderazgo y voluntariado*”, se expone que el voluntariado debe su permanencia en una organización debido a la forma en que es supervisado y al reconocimiento que se le brinda. Esto, a su vez, relacionado directamente con el liderazgo ejercido por el que se supone es el gestor de la organización, o bien, el coordinador de los voluntarios.

Sin embargo, los mismos autores, refieren en su trabajo otras investigaciones que intentan comprender todavía el trabajo del voluntariado con la intención de generar un compromiso mayor mediante el reconocimiento de las variables que llevan al voluntario a participar de las actividades de una organización.

A su vez, Hernández (2013), al referirse al liderazgo académico y la investigación, argumenta que es la indagación una actividad que promueve la capacidad de liderazgo del investigador, ya que ha de desarrollar su capacidad de interacción con miembros de su comunidad educativa y de otras comunidades a nivel local e internacional. De esta forma, la participación de un investigador resalta no solo su rol dentro de la institución, sino es un referente de la misma organización en otros niveles.

Por lo tanto, un líder en la línea de investigación coopera en fomentar una cultura de indagación universitaria, al obligar a la administración a mejorar los procesos pedagógicos y hasta de infraestructura. De esta manera, se convierte en un modelo a seguir.

De Vega y López (2012) se refieren al liderazgo en el voluntariado, indicando que al trabajar de voluntario, aunque no sea remunerado, debe existir ese liderazgo que guíe las labores para que se cumplan los objetivos propuestos. Tal y como se sostiene a continuación:

... asume en el voluntariado, una importancia mayúscula, porque es ese líder convocante e imitable el que genera los vínculos necesarios para lograr no solo la permanencia en el tiempo si no la alineación en pos de los objetivos propuestos evitando la situación anárquica potencial de los regímenes no jerárquicos, que apuntan a la dispersión de los esfuerzos y a la falta de eficiencia en el cumplimiento de las misiones asignadas. (De Vega y López (2012, p.3)

Además, se reitera la necesidad de articular las actividades y de incentivar a las voluntarias a ejecutar las actividades como equipo. También, se encuentra en este estudio que la habilidad de motivación inspiracional es importante para el voluntariado, más allá que la destreza intelectual. Por lo tanto, se espera que el líder comparta las capacidades transformacionales se espera que la persona lideresa las comparta con sus colaboradoras y estos últimos las pongan en práctica en sus organizaciones.

Desde la perspectiva de Panke (2016), en el ensayo "*El poder del liderazgo*", este último se relaciona con la forma de comunicarse y los códigos de comunicación que se asocian a lo comunicado. Además, el autor agrega que el liderazgo está asociado a las aptitudes del sujeto y le corresponde al líder desafiar obstáculos para abrir los caminos, tal y como lo señala: "... los líderes desafían rechazos, dolores, sufrimientos para lograr cambios en sus respectivas sociedades" (p.3).

De acuerdo con la expresión anterior, la persona lideresa está llamada a generar el movimiento social, educativo o económico, necesario para alcanzar el bienestar común; por eso, es quien se ajusta a las condiciones del medio, agrega Panke (2016).

En el artículo sobre “*Liderazgo dialógico en comunidades de aprendizaje*” de Redondo (2015), recuerda que el liderazgo, cuando trasciende al centro educativo, permite una modificación de las estructuras sociales en las comunidades y familias. La autora afirma lo siguiente: “La diversidad de agentes educativos buscan el trabajo conjunto con las familias, profesorado y alumnado, especialmente apoyando y promoviendo actuaciones que contribuyen a la transformación de la escuela y de la comunidad, desde el barrio hasta los hogares” (p.443).

De esta forma, Redondo (2015) propone que el liderazgo no solo está en el docente o en las gerencias de empresas, sino que desde la familia se moldea la acción social y comunitaria. La transformación ha de ocurrir desde diferentes flancos y es aquí donde la comunidad trasciende.

Las investigadoras Yapor y Sabath (2012), analizan el liderazgo del voluntariado en una Pyme y recalcan que, dependiendo del líder, los que le siguen reaccionarán positivamente al trabajo social que deba realizarse. Además, afirman que:

La convicción del líder de la necesidad social del voluntariado, sus valores y el compromiso con ellos, la alineación de personas de su equipo con estos valores, la disponibilidad de facilitadores, la motivación, la información, difusión y la formalización de algunos vínculos son elementos que determinan el éxito de la gestión de voluntariado corporativo en una PyME. (p.264)

La información anterior reitera lo que algunas teorías han mencionado, sobre la influencia de la persona lideresa en la orientación y objetivos que seguirá el grupo que le acompaña.

Yapor y Sabath (2012) exponen los beneficios que trae el voluntariado para el desarrollo de las empresas (entendiéndola, para efectos de esta investigación, como un centro educativo) cuando las personas trabajadoras se integran como unidad para alcanzar los objetivos propuestos. En palabras de Yapor y Sabath (2012):

... se destacan la mejora de su clima laboral, el fortalecer el vínculo entre la compañía y la sociedad, desarrollar habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, familiarizar al personal con las acciones de proyección social de la

empresa, fomentar una visión más integral de la empresa, generar un sentimiento de orgullo hacia ella, así como también mejorar o fortalecer su imagen ante la sociedad. (p.266)

Por lo tanto, se percibe el impacto positivo que tiene el voluntariado al considerarse incluido y responsable de las acciones de la empresa; la automotivación y el compromiso son acciones que potencian al voluntario.

En la tesis de Perales (2015) sobre “*La influencia de los factores sociofamiliares y personales en el liderazgo de los integrantes del voluntariado Juvenil Laredo en el año 2015*”, recuerda que el voluntariado responde, también, a las condiciones sociales y económicas en las que se encuentran como parte de un grupo familiar y, a la vez, comunitario, así como se manifiestan acorde al liderazgo que exista en el grupo.

Para Perales (2015), si el liderazgo que se ejerce es negativo y se dan pugnas por este cargo, los colaboradores se alejarán de los objetivos que como grupo tienen y la figura de líder deja de actuar como tal y, en su lugar, se convierte en un jefe con una organización vertical, perdiéndose la unidad de equipo. Para el autor, la consecuencia es la no participación activa de los integrantes del grupo en las labores de voluntariado.

El voluntariado bien parece un acto altruista de quienes desean brindar su cooperación en procura del bien social o ambiental. Sin embargo, este “darse” de algunas personas a nivel de la empresa y organizaciones no gubernamentales tiene un costo económico para la institución. Así lo hacen saber Sajardo y Serra (2008) en su investigación “*Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntario, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo.*” Las autoras aclaran aspectos sobre los egresos generados para el voluntariado y la importancia de evidenciarlos, tal como se presenta a continuación:

Estos costes aparecen subsumidos e invisibles en los presupuestos de la organización. Se recomienda la contabilización del coste y de las aportaciones del voluntariado pues dan una imagen más fiel de la realidad de las Organizaciones de Voluntariado, internamente y ante terceros. (Sajardo y Serra, 2008, p.222)

La idea de esta propuesta que realizan Sajardo y Serra (2008) es que las entidades evidencian a nivel micro y macro económicamente los gastos que tienen por el voluntariado, con el objetivo de articular, a nivel nacional, un registro que exponga que la actividad genera un flujo económico y que esta información permita analizar la importancia económica que representan los voluntarios para la organización y las implicaciones de generar plazas laborales si los voluntarios no existieran. Sin embargo, sobre esta temática aún es incipiente la información recolectada en Costa Rica, dado que no se posee un registro de voluntariado alguno.

### **Justificación**

Si se fortalecen las habilidades de liderazgo en el personal docente y voluntariado, se incrementa la capacidad de desarrollar de forma armoniosa el clima organizacional y el aprendizaje del estudiantado. Por lo tanto, se debe partir de la comprensión de las personas gestoras educativas de fortalecer estas habilidades mediante capacitaciones.

Con respecto a lo antes mencionado, cabe señalar que los discentes recibirán, consecuentemente, los aprendizajes, las actitudes y los comportamientos del profesorado en su mediación pedagógica, favoreciendo así el desarrollo humano de todos los individuos vinculados al centro educativo. Así lo afirman López, Fuentes y Moreno (2018):

La persona lideresa en la educación no solo debe incidir en quienes trabajan como docentes, sino en todos los miembros que componen la comunidad educativa. Es decir, en el alumnado y en el colectivo de padres, con el fin de mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y fomentar un buen clima de relaciones sociales.  
(p.19)

En esta situación, no solo hay incidencia en las personas estudiantes, sino en las personas de sus círculos afectivos más cercanos.

Además, es importante indicar que, al contar con una gestión educativa pertinente con las necesidades de apoyo del estudiantado, es posible facilitar el proceso de aprendizaje de los usuarios y contribuir al bienestar emocional; puesto que el personal docente y el voluntariado daría énfasis en la relación que existe entre ambos aspectos, para exista un placer en aprender

por parte del estudiantado con la utilización de enfoques educativos innovadores. Para reforzar la importancia de estos últimos, es necesario que tomen en cuenta los sentimientos y emociones de estudiantes Valenzuela y Portillo (2018) señalan que:

Se debe cuidar una correcta comprensión y claridad de los sentimientos que se vivencian cada día, para poder comprender las emociones, no solo las propias sino las ajenas..., la inteligencia emocional también requiere de la comprensión propia y la de las demás personas, en cuanto a cómo enfrentan sus sentimientos y las acciones que conducen sus pensamientos. (p.12)

Por lo tanto, una persona lideresa debe tener una preparación y aprendizaje constantes en habilidades de liderazgo, que le permitan reconocer las necesidades emocionales de sus estudiantes para que el aprendizaje sea efectivo.

Además, el liderazgo del personal docente y del voluntariado permite potenciar las capacidades y habilidades de los discentes al encontrar en los mencionados, personas que saben reconocer y expresar sus emociones asertivamente en los procesos de enseñanza, permitiendo un aprendizaje integral.

El desarrollo de habilidades de liderazgo en el voluntariado y el personal docente de la Asociación de Apoyo Integral para personas con Discapacidad, también contribuye a las áreas estratégicas del *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022*, pues aporta al cumplimiento de los derechos humanos de las personas en condición de discapacidad correspondiente al sector de trabajo, desarrollo humano e inclusión social del área de Seguridad Humana. Aunado a esto, de acuerdo con la *Encuesta Nacional sobre Discapacidad 2018* del INEC, las percepciones sobre las acciones que permiten la autonomía de las personas en condición de discapacidad son porcentualmente más bajas que las percepciones que tienen las personas acerca de su autonomía; por lo que se considera imprescindible que las voluntarias y docentes trabajen en sus habilidades de liderazgo para que el proceso educativo que reciben usuarias sea equitativo.

Aunado a esto, la realización de esta investigación favorece el cumplimiento de la *Ley N° 9379, Ley para la Promoción de la Autonomía Personal de las Personas con Discapacidad*, pues genera acciones que permiten la autonomía de las personas en condición de discapacidad

que son usuarias de la AIPED. Tal y como se señala en el artículo 2, inciso d) de esta Ley N° 9379 (2016):

El derecho a la autonomía personal involucra el acceso de la figura garante para la igualdad jurídica de las personas con discapacidad, a la asistencia personal humana y/o a los productos de apoyo que requieran para el ejercicio de este derecho, además del respeto y la promoción a la autodeterminación, autoexpresión, así como de las capacidades y habilidades de todas las personas con discapacidad. (párr.10)

De esta forma, es significativo señalar que a el desarrollo de habilidades para el liderazgo en este estudio se enfoca en el voluntariado y el personal docente; sin embargo, las personas usuarias de la AIPED serán quienes se beneficien de manera directa por el desempeño de quienes se encargan de realizar sus procesos de enseñanza y aprendizaje; es decir, si las voluntarias y profesoras desarrollan habilidades de liderazgo, estas aptitudes podrán ser transmitidas a las personas en condición de discapacidad, brindándoles confianza y seguridad para potenciar sus habilidades para la vida.

En otro sentido, es fundamental mencionar que no se encontraron análisis sobre el desarrollo de liderazgo en personas voluntarias tomando en cuenta que es un centro educativo no formal; por lo que esta investigación es innovadora y brindará un primer acercamiento acerca del tema a nivel nacional. Sin embargo, en Costa Rica existen estudios sobre el desarrollo de habilidades para el liderazgo en centros educativos formales como las siguientes: *Gestión educativa para el desarrollo de habilidades de liderazgo pedagógico en la docencia a través del movimiento humano: I y II ciclo en la escuela International Christian School*, realizada en el 2018; el *Desarrollo de habilidades de trabajo en equipo : a experiencia del Centro Educativo Rodolfo Peters Scheider*, elaborada en 2018; y el *Desarrollo de habilidades de liderazgo del personal docente : el caso del área de construcciones metálicas del CNPFJO*, presentada en el 2019. Si bien estas indagaciones no están vinculadas con el voluntariado ni con una modalidad de ONG, como centro educativo no formal, se relacionan con el desarrollo del liderazgo en la docencia y son un punto de partida para este proyecto.

Finalmente, de acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Geografía de México (2018), el 58 % de las personas que colaboraron con una ONG fueron voluntarias. Sin embargo,

en Costa Rica no existen datos estadísticos computados que indiquen un estudio en torno a este tema similar al registrado en México.

Por otro lado la ética es un aspecto fundamental en las organizaciones sociales, esta se refleja cuando las personas dan de su tiempo en el desarrollo de otras personas sin esperar nada a cambio, porque en la naturaleza de las personas está hacer lo mejor por otras, es actuar con humanidad. Esta es una de las normas que se establecen dentro de las organizaciones para pertenecer a ella y colaborar con los demás y por los demás. Debe reconocerse que el voluntariado está integrado por personas que poseen sus propios códigos morales, pero han de responder a la ética de la organización para actuar basados en los fines y propósitos que ahora se amplían a todos los integrantes.

Al respecto, Ayala (2014) indica:

En la actuación profesional, cada individuo tiene su propio patrón de valores, por ello se hace necesario que cada uno haga su propia reflexión, a modo de compatibilizar los comportamientos con los valores corporativos, el código de conducta y ética empresarial, los objetivos estratégicos, las normas internas de las compañías y la legislación aplicable. (p.3)

De manera que el voluntariado tener claro que reconoce, aprueba y aplica como parte de su vida cotidiana los derechos humanos universales, donde ve a las otras personas bajo la equidad, igualdad y procura del bien común. Además, es capaz de mantener la confidencialidad de lo que ocurre en la organización entre las voluntarias, y entre el voluntariado con las personas en condición de discapacidad; sin embargo, no se debe confundir el significado de confidencialidad con del ocultar injusticias a la equidad, porque dentro de su capacidad moral está reconocer y denunciar cualquier aspecto relacionado con lo que esté en contra de lo que profesa la organización en sus valores y ética.

La presente investigación va a contribuir a que el voluntariado y personal docente de la AIPED preste especial atención a la importancia de las consideraciones éticas que se deben tener con las personas usuarias, su entorno y comunidad para procurar su bienestar y el de todas las personas que forman parte de esta organización; pues la colaboración desinteresada es

fundamental, teniendo claro que se ha de basar en los derechos humanos universales; en este sentido lo recuerda Castillo (2010) al expresar que “Este fundamento implica valorar y reconocer la capacidad potencial de la persona, sin sujeción a su situación. Es la supremacía del respeto a la dignidad humana, lo cual en ninguna circunstancia se pierde” (p.125-126). Lo anterior es parte del fundamento de los códigos de ética profesionales donde se reconoce la capacidad de cada individuo.

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Desarrollar liderazgo desde la gestión educativa en personas docentes y voluntarias de la Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad.

### **Objetivos específicos.**

- 1) Determinar el liderazgo de las personas docentes y voluntariado de AIPED para el apoyo de personas con discapacidad.
- 2) Identificar la relación entre el liderazgo y la gestión educativa de la AIPED.
- 3) Establecer un modelo de gestión educativa en el desarrollo de habilidades de liderazgo dirigido al personal docente y voluntariado de AIPED.

## **Contexto**

### **Descripción sinóptica de la AIPED.**

La Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad conocida como AIPED, fundada en 2003, es una organización sin fines de lucro dedicada a brindar a la población adulta joven con condición de discapacidad, un espacio para reforzar el desarrollo de las habilidades duras y blandas que poseen, con la intención de potenciarlas y, así, permitirles una inserción social adecuada en la comunidad de su circunscripción.

El centro de la AIPED, desde la fecha de su origen hasta el año 2013, se ubicó en diferentes espacios en el cantón de Barva, en instalaciones prestadas o alquiladas a muy bajo costo, la cual se mantuvo mediante donaciones de miembros de la comunidad sufragaban el

gasto. Sin embargo, en el 2013, las gestiones ante la Junta de Protección Social de San José fueron positivas y se inauguró la primera planta del edificio, donde actualmente se encuentra el Centro, en San Pablo de Barva.

En ese momento, la exposición del proyecto AIPED ante la Junta de Protección Social requería un mínimo de usuarios en la Asociación,; además debía estar legalmente constituida y, sobre todo, contar con un espacio físico para la construcción; fue la Municipalidad de Barva, en el año 2013, quien donó el terreno para realizar la construcción, posteriormente la misma institución brindó una partida económica para mejoras y ampliación del Centro.

### **Espacio físico y geográfico.**

La actual edificación cuenta con un diseño de construcción adaptado a los usuarios y en cumplimiento de lo normado en la Ley 7600, no hay gradas, todo es una superficie de un solo nivel, de puertas amplias. El diseño de construcción abarca una antesala, donde son recibidos los usuarios, los invitados al Centro y cualquier otra persona que desee ir conocer sobre AIPED. Junto a ese espacio, se encuentra la bodega de materiales didácticos, al lado izquierdo de la entrada, y, en el derecho, está la oficina de la administración del Centro, donde se mantienen los libros contables, activos, actas, archivos y otros.

En ese mismo espacio lateral, hay una sala de cómputo, con equipo para trabajar con ocho usuarios. Al salir de allí y recorrer un corto pasillo, se encuentran, a los lados, dos servicios sanitarios y frente a ellos la bodega de artículos de limpieza, junto a estos se tiene una pequeña oficina que tiene vista al salón principal.

El área común del salón está dotada de ocho mesas grandes y dos pequeñas redondas, donde los usuarios realizan las actividades que conlleven la necesidad de estar sentados. Igualmente, las mesas se encuentran separadas, permitiendo el libre tránsito de los usuarios y el personal del centro. Al final del salón común, está el espacio de la cocina, un desayunador separa las secciones. Esta área cuenta, también, con un espacio de alacena para abarrotes y enceres.

Si se sale del salón y se continúa hacia el final del Centro, se encuentran las baterías sanitarias de los hombres (el cual tiene dos orinales) y la de mujeres, cada uno cuenta con tres

servicios sanitarios y un baño, además de dos lavatorios. En los espacios descritos hay pictogramas de buen tamaño, para el lavado correcto de manos, lavado de dientes y depósito de residuos sólidos.

Al continuar por el pasillo externo, se llega a otro salón multiuso, construido dos años después del resto de la construcción, el cual fue una donación municipal. En este espacio, se ubican máquinas para ejercicios y, también, hay sillas y mesas. Además, en un espacio abierto hay una pila para tareas de limpieza. Este espacio cuenta con una puerta que lleva a una zona verde, empleada para cultivar algunas plantas.

### **Sistema organizacional y administrativo.**

#### ***Visión.***

Proporcionar un ambiente cálido y armónico, en donde fomentemos en los usuarios un proceso permanente de desarrollo de habilidades, aptitudes, hábitos y valores. AIPED (2018). (p.2).

Esta visión fue realizada por la presidenta y la vicepresidenta de la asociación hace siete años, cuando se realizó la construcción de la planta física.

#### ***Misión.***

Somos una organización compuesta de gente voluntaria y comprometida que ofrece oportunidades para mejorar la calidad de vida de adultos con necesidades especiales. AIPED (2018). (p.2).

Esta misión fue elaborada por la presidente y la vicepresidente de la asociación hace siete años, cuando se realizó la construcción de la planta física.

#### ***Objetivo.***

Desarrollar un ambiente armonioso, donde se fomente en los usuarios un proceso evolutivo en la adquisición de habilidades de autonomía e independencia para una adecuada integración a la sociedad. AIPED (2018). (p.2).

### **Valores.**

Tolerancia, respeto, solidaridad e igualdad. AIPED (2018). (p.2).

### **Organigrama.**

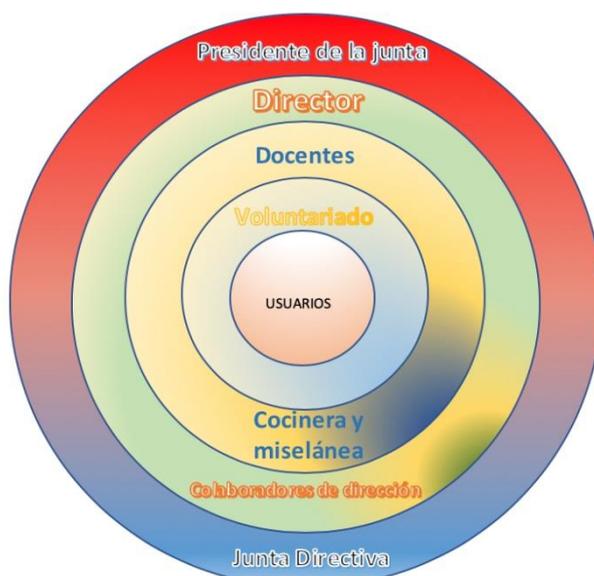


Figura 1. *Organigrama de la AIPED*. Tomado de Estatutos Orgánicos. AIPED (2013).

El Centro cuenta con una Junta Directiva que toma las decisiones administrativas generales mediante acuerdos para la incorporación o no de un asociado, el arreglo de la infraestructura y la asistencia a reuniones pertinentes a las instituciones enlace con AIPED, (Junta de Protección Social, CONAPDIS, CENARE, así como la Asamblea Legislativa). La Junta Directiva es la encargada del nombramiento de docentes, personal de cocina, limpieza y del director, quien se considera el administrador de la institución y delega responsabilidades.

La organización administrativa de AIPED está delegada en la persona que actúa como director académico del Centro, coordina el trabajo con las otras docentes. También, se encarga de las labores educativas, coordina lo relativo al abastecimiento de la institución en cuanto a alimentación y materiales. Adicionalmente, le corresponde la atención de personas invitadas, estudiantes que desean cooperar mediante trabajo comunitario y es el enlace con profesoras y voluntarias.

La coordinación del director con las dos docentes que hay nombradas (una a tiempo completo y otra con medio tiempo) permite planificar y desarrollar las actividades acordadas. Las profesoras planifican diversas actividades, para dividir al grupo de usuarios en subgrupos de trabajo, quienes realizan actividades acordes a sus capacidades. De esta manera, existe alternancia entre actividades y no se genera un trabajo monótono.

Existen actividades para cada día de la semana, agendadas cada quince días en reunión de personal docente. Tal y como se ha indicado, las personas usuarias trabajan en diversas actividades en el salón principal, el salón multiusos y la sala de cómputo; como las docentes no podrían dividirse en tanto espacio a la vez, se requiere el apoyo de otras personas que no son remuneradas por el Centro y estas son las voluntarias que llevan años cooperando con la asociación de forma altruista.

El voluntariado en AIPED, está compuesto por un equipo de 17 personas consolidadas, de las cuales solo cuatro son madres de usuarios. Para coordinar este trabajo, el director realiza una distribución de voluntarias por día, tomando en cuenta, principalmente, el aporte que cada una pueda realizar en tiempo. Cada mes, se coordina una reunión de voluntariado donde se establecen acciones de cómo mejorar el trabajo con los usuarios, aparte de ser un espacio social en el que se comparten temáticas ajenas a AIPED y cuya convivencia social es motivadora para las participantes.

Los usuarios, el sentir del Centro, son una población de 35 personas, quienes presentan condición de discapacidad y, por eso, se brinda un apoyo personalizado de acuerdo con sus características. Al realizar las actividades, se agrupan de acuerdo con sus habilidades, como se mencionó con anterioridad, pero no siempre están en subgrupos separados: muchas veces comparten como un solo grupo en el salón y cuando se sale del Centro realizan actividades recreativas.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **Aspectos teóricos**

La recopilación de datos teóricos en una investigación proporciona el fundamento para su realización; además, ofrece una contextualización de los conceptos relevantes abordados en la propuesta de trabajo final de graduación para que la persona lectora pueda comprender a profundidad las temáticas abordadas.

Para esta investigación se hace una recopilación de fuentes bibliográficas electrónicas de las bases de datos que tiene a disposición la Universidad Nacional en relación con administración y gestión educativa, liderazgo, habilidades de liderazgo, gestión de emociones y discapacidad. Estas son las temáticas principales a desarrollar en la creación de un modelo de gestión educativa para la AIPED, en donde se contemplan diferentes habilidades de liderazgo para las voluntarias y docentes de esta organización.

De esta manera, el marco teórico se dividirá en los siguientes subtemas: administración y gestión; clima organizacional, liderazgo, habilidades de liderazgo, gestión de emociones, discapacidad y los factores que se desligan de ella (autonomía, independencia y calidad de vida) y voluntariado.

#### **Administración y gestión.**

La administración ha sido un concepto utilizado e investigado por diferentes personas autoras, al punto de convertirse en una carrera universitaria; el estudio de esta ha tenido varias teorías y enfoques utilizados a lo largo de la historia, por lo que más adelante se mencionarán las principales. Sin embargo, para abordarlo es fundamental considerar el término de organización; en este sentido, Segredo (2016) indica que: “las organizaciones son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos. Existen una diversidad de organizaciones, cada una con sus características más específicas que apuntan a una meta a cumplir” (p.587).

En relación con lo anterior, se puede decir que la administración existe porque hay recursos financieros, materiales y humanos que se deben organizar para el cumplimiento de las metas que establezcan las organizaciones; aquí cabe señalar que las metas y objetivos varían dependiendo su naturaleza.

Por un lado, Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) definen que la administración “es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p. 4). Por otro, Barba (2013) menciona que “la administración como campo de conocimiento, se distingue de la administración como ámbito social... la administración que conocemos es considerada como profesión, como disciplina, incluso como ciencia” (p.44). Por lo tanto, la administración surge como una necesidad de organización económica y social aproximadamente en el siglo XVIII, cuando trascendió el ámbito social de la familia como se había conocido anteriormente, pues diferentes acontecimientos como la Revolución Industrial demostraron la necesidad de organizar el trabajo.

Sumado a estas definiciones, García, Juárez y Salgado (2018), citando a Garza (2002), mencionan que “la administración es la tarea de conducir el esfuerzo y el talento de los demás para el logro de resultados” (p. 207). El equipo investigador, desde su perspectiva, considera esta definición la más apropiada debido a que se reconoce el talento y esfuerzo de las personas más allá del cumplimiento de los objetivos y metas; además, es la forma en la que se le da una verdadera importancia al capital humano, recurso que debe ser priorizado en cualquier organización.

A partir de estos, surgieron teorías y postulados sobre las perspectivas de la administración y algunos de los autores más relevantes fueron Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol, ingenieros proponentes de la Teoría Científica, este último, también, elaboró la Teoría Clásica; Douglas McGregor, quien propuso la Teoría X y Y; Max Webber, estudioso de la Teoría de la Burocracia; Elton Mayo, el cual aportó a la Teoría de las Relaciones Humanas; Ludmin Von Bertalanffy, biólogo que planteó la Teoría de los Sistemas; Tom Burns, G. M. Staker, Paul Lawrence y Jay Lorsch, la Teoría de las Contingencias o Situacional.

Estas líneas han sido un recorrido que evolucionó de acuerdo con las nuevas necesidades que iban surgiendo en determinados momentos. Además, según Pantoja (2019):

Desde un punto de vista epistemológico, la administración ha sufrido distintas transformaciones con el paso del tiempo, entre las cuales se destacan dos grandes eras: la mecánica, que se basa en los principios del análisis, la descomposición y estudio de cada una de las partes a fin de comprender un todo. La anterior, en contraste con la era de los sistemas, la cual se centra en el estudio de un todo al examinar la interacción y la sinergia de cada uno de los elementos que lo conforman (p.87).

Por ejemplo, la teoría científica fundamentada y promovida principalmente por Frederick Winslow Taylor es perteneciente a la era mecánica; dicho autor realizó varios experimentos con personas trabajadoras para medir su rendimiento laboral, con el fin de maximizar la producción. De acuerdo con Marín (2006) “esta idea de prosperidad asumida por Taylor es una expresión de *racionalidad instrumental*, a través de la cual el empresario busca ampliar el espectro utilitario de su negocio valiéndose de la mayor absorción del trabajo que logra extraer del obrero” (p. 141). De esta forma, el autor no propone cuidar el bienestar de las personas trabajadoras, sino que enfatiza en la búsqueda de la eficiencia para incrementar las ganancias de una empresa. Además, Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) indican que uno de los principios de la administración científica que encontró Taylor es “trabajar para obtener la producción máxima, más que una producción restringida” (p. 18).

Aunado a esto, la teoría clásica y la burocrática, también, son de la era mecanicista, pues se concentran en la mejora de la eficiencia productiva mediante la organización y división del trabajo que complementaron la teoría científica; en el caso de la segunda se propone la elaboración de procedimientos y marcos legales que los trabajadores deben utilizar y se supervisa el cumplimiento de estos. Asimismo, en la primera, Marín, (2006) menciona que “las funciones fueron conjuntadas por Fayol en seis grupos de operaciones, a saber: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas” (p.145). También, es necesario señalar que “Fayol consideró que los elementos de la organización son las funciones de planear, organizar, comandar, coordinar y controlar” (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012, p. 18).

En contraste, el resto de las teorías aportan perspectivas, en donde las personas trabajadoras empiezan a tener relevancia en la administración, por lo que se relacionan con la era de los sistemas. Por lo tanto, la teoría de las relaciones humanas del sociólogo Elton Mayo amplió el paradigma en esta materia, pues fue quien consideró la importancia de las personas en una organización, ya que indicó que éstas eran parte de este sistema organizacional, de manera que así como lo indican Ganga, Vera y Araya (2009):

“las buenas relaciones humanas en una organización generan compromiso, lealtad y motivación en el recurso humano, pues las personas se sentirá bien, con anhelos de contribuir tanto cualitativa como cuantitativamente al logro de los objetivos de la empresa que lo cobija” (p.60).

Por su parte, Barba (2007) mencionó, citando a McGregor (1981), que:

McGregor postulaba que la organización del futuro traería un cambio en la visión sobre el hombre donde las capacidades creadoras del ser humano, sus posibilidades de desarrollo, colaboración y productividad (...) serán mucho mayores de lo que hasta ahora hemos creído (p.33-47).

Aunque McGregor tenía pensamientos clásicos con la Teoría X y la Teoría Y, fue parte de sus cuestionamientos a la teoría clásica, al afirmar que las personas son seres racionales y creativas que pueden aportar a la organización. Además, la teoría de contingencia o situacional indicó que “existe una relación bidireccional entre organización y medio ambiente” (p. 145, Barba, 2013).

Estas teorías brindan un marco general sobre la historia de la administración; sin embargo, han estado en función de las empresas u organizaciones productivas y han tenido paradigmas de gestión jerárquicos y responden a un sistema socioeconómico capitalista. De esta forma, la administración educativa ingresa en un plano posterior, en donde se han realizado las adaptaciones para que la práctica administrativa sea vinculante con las entidades educativas. En relación con lo anterior, Casassus (2000) cita que:

La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen las responsabilidades de conducción,

tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto de gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. (p. 6)

A partir de las afirmaciones anteriores, se abordará el concepto de gestión educativa que, como se indica en el párrafo anterior, contempla otras vertientes y es un término más pertinente con los sistemas educativos, los cuales están dirigidos a poblaciones de diferentes contextos sociales, económicos y culturales, donde las personas que integran un centro educativo son fundamentales para su funcionamiento, con el fin brindar una educación pertinente y de calidad.

### **Clima organizacional.**

El clima organizacional, según Chiavenato (2009), se relaciona con: “La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera” (p.123). De manera que el término trasciende al tipo de vínculos establecidos con las personas y entidades externas de la organización, pese a que es un aspecto que está intrínseco en cada organización.

A la vez, de acuerdo con Sandoval (2004), el clima organizacional se define como: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (p.84).

Las organizaciones son sistemas vivos, puesto que se componen de personas con emociones y personalidades diversas; debido a esto, quienes las integran deben comprometerse mediante distintas estrategias a tener climas organizacionales, donde las personas se sientan cómodas, motivadas y en confianza para lograr una fidelidad por parte de su personal y cumplir con la misión, visión y objetivos planteados; tomando en consideración lo planteado por el autor.

Desde otro punto de vista, Berthoud y López (2013) exponen lo siguiente:

El ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones laborales, lo que da como resultado un significado de las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. (p. 17)

En este sentido, el clima organizacional es el resultado de una interrelación de los aportes individuales y grupales construidos en una dinámica laboral que puede favorecer las relaciones interpersonales o afectarlas; por lo tanto, el tipo de clima organizacional dependerá de los equipos de trabajo y liderazgos de cada organización.

Aunado a las definiciones anteriores, García (2009) aporta que el clima organizacional es:

... la percepción y apreciación de los empleados en relación con los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (p.48)

De manera, la autora agrega que el clima organizacional no solamente se concatena con las relaciones interpersonales, sino que intervienen las condiciones físicas del espacio de trabajo como un elemento fundamental que ayuda a determinar si este es pertinente para el desempeño laboral de la organización.

### **Gestión educativa.**

Nieves (2015) menciona que “la gestión directiva debe orientarse hacia el logro de sus objetivos, ofreciendo en el proceso un ambiente adecuado y utilizando las estrategias gerenciales idóneas para el desarrollo de las actividades pedagógicas, organizativas, participativas y de organización social” (p.30). Por lo tanto, la gestión educativa es compleja, pues no solo conlleva la gestión administrativa, sino la pedagógica que involucra muchos

actores tales como padres de familia o tutores, estudiantes, personal docente y administrativo, la comunidad, otras autoridades jerárquicas, entre otros; por ende, representa un desafío.

Por su parte, Nieves cita una definición de Morillo (2006) sobre gestión educativa, en la cual se indica que “es un proceso que hace posible las acciones para que se ejecuten los objetivos que se emprenden con el apoyo en una serie de procedimientos que orientan el trabajo directivo” (p.31).

Aunado a estas definiciones, Tello (2006) señala que:

... la gestión educativa hace referencia a la acción y el pensar de los educadores en situaciones concretas, de las cuales también es necesario distanciarse y representarse la realidad simbólicamente para reflexionarla, analizarla, expresarla y denunciarla. Debemos considerar que la gestión educativa posee, en sí misma, una complejidad que incluye las subjetividades de las personas, la realidad institucional y, fundamentalmente, el entorno. (p.17)

La definición de Nieves (2013) sobre gestión educativa es la más acertada con este quehacer académico-administrativo, en el cual las personas líderes educativas deben trabajar; sin embargo, la afirmación de Tello (2016) sobre las subjetividades es esencial en el sentido de que cada persona, de acuerdo con sus personalidades, valores, estilos de liderazgo y subjetividades, como lo son las emociones, desarrollará una gestión educativa distinta; y, precisamente, este es el valor agregado en esta área, pues no hay fórmulas o estrategias únicas, sino que la diversidad enriquece los procesos.

La educación, como una de las áreas del desarrollo social, es dinámica, flexible, varía con la época, respondiendo a las necesidades políticas y socioeconómicas, esto al estar centrada en la persona, que es quien realiza el cambio. Actualmente, la educación ha pasado de estar concentrada en proporcionar solo contenidos, a tener la insigne labor de preparar para la vida. Tal y como lo indican Garbanzo y Orozco (2010) “La sociedad del conocimiento, como se le denomina hoy, necesita sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollar nuevas competencias” (p.17). Además, se direcciona al desarrollo de habilidades para enfrentar a la vida.

El proceso educativo actual se preocupa ahora por el aprender a aprender y, por lo tanto, quienes tienen esta tarea deben tener las competencias necesarias para lograr los propósitos que el paradigma solicita. Por lo tanto, actualmente, no se habla de administración, sino de gestión educativa. Aunado a lo anterior, Bustamante (2007) indica que la administración educativa “está especialmente centrada en las funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control como funciones básicas y fundamentales” (p.32). Además, propone que la administración educativa es un sistema centrado en las órdenes con escala jerárquica, contraponido con el proceso de gestión educativa “... que apuesta por los sujetos, sus subjetividades y sus interacciones antes por las funciones o los recursos” (p.31). Por ende, la persona es el centro de interés del proceso, puesto que los cambios a realizar se llevan a cabo en función de ella.

No obstante, no se desea interpretar que la administración educativa es incorrecta, sino que en la época actual no responde a las necesidades imperantes tal como se venía planteando, dado que se busca una forma que admita mayor dinamismo e interrelación de sujetos y, por tanto, de las ideas con el ideal de ser más productivos y afines con el paradigma social. Garbanzo y Orozco (2010) mencionan, sobre los propósitos de la gestión educativa, que “los efectos no son otros que buscar nuevas pautas de desarrollo y competitividad para las organizaciones, donde las personas que las integran son su prioridad” (p.17). Además, se reitera que el cambio busca el progreso y que esta área responde al cambio, ya no así la administración educativa. En este sentido, es necesario un cambio de paradigma en el accionar de las personas involucradas las cuales lideran y toman las decisiones de un centro educativo. Por lo tanto, el camino y las estrategias a seguir deben ser guiadas por personas que tengan visión y sean conscientes de las necesidades estudiantiles y sociales.

Entonces, se hace evidente que gestionar va más allá de dictar órdenes y mantener una estructura vertical del quehacer laboral, como lo menciona Venegas (2011), citando a Romero (2009), gestionar es: “definir objetivos y medir resultados, administrar recursos, buscar la eficiencia. Se trata de un quehacer dirigido a garantizar previsibilidad, racionalidad y responsabilidad por los resultados” (p. 4). Por consiguiente, implica, además, una revisión constante de todo el proceso, ajustándolo a la realidad del entorno y a las necesidades que surgen para que pueda responder al cambio.

Con respecto a la definición de gestión educativa Bustamante (2007), citando a Tarea (1995), expresa que “compete a la gestión educativa la conducción global de la dinámica educativa, más allá de las diversas formas en que está institucionalizada (educación escolar, no escolarizada, de adultos)” (p.26). Cabe resaltar que se hace énfasis en que gestionar es ejecutar un proceso y, como tal, debe ser planificado para períodos largos que permitan que este proceso se autogestione y regule desde la perspectiva económica, tecnológica y sociopolítica, siempre respondiendo a los cambios del entorno.

También, la gestión educativa es ejercida por todo el personal que trabaja en un centro educativo, dado que se debe percibir que cada persona trabajadora ocupa un rol indispensable en el desarrollo educativo del estudiantado, pero para lograrlo, la dirección del lugar debe tener la disposición de involucrar a las personas trabajadoras en la toma de decisiones y considerar varias dimensiones que se deben abordar, como la organizativa, la cual está relacionada con las funciones de cada persona trabajadora; la administrativa concierne al uso eficiente de los recursos; la pedagógica retoma los métodos educativos adaptados al contexto; finalmente, la social se refiere a los mecanismos para involucrar a las personas tutoras del estudiantado de los estudiantes y la comunidad donde se encuentra la institución (Rodríguez, 2015). Al considerar estos aspectos, la institución podrá mejorar la calidad educativa desde una perspectiva integral.

La mayor parte de los Estados en el mundo han asumido un rol protagónico en la educación de sus pueblos, desde los paradigmas tradicionalistas hasta los constructivistas, sin importar cuáles vayan planteando acorde a las corrientes de pensamiento, las cuales varían con el tiempo para intentar ajustarse y replantear el cambio social. Sin embargo, no han podido controlar todas las variables que conllevan los procesos educativos, puesto que no se trata solo de articular contenidos, sino en plantearse una serie de habilidades que las personas requieren para ajustarse a las necesidades sociales y este hecho en particular no se ha concretado correctamente, dado que le falta al sistema crear condiciones adecuadas, desde la infraestructura hasta el propio proceso áulico, contemplando la formación de docentes en los centros educativos, la distribución de recursos humanos y materiales e ir ajustándose, como ya se mencionó, a las necesidades del cambio social.

Por lo tanto, la intervención del Estado debe ser dinámica, flexible, permitir la diversidad acorde a las condiciones y entender las necesidades para saber mejorar, entiéndase que el modelo del Estado debe ser de coordinador y no de intervención directa sobre el proceso. Cambiar de una intervención educativa solamente orientada en lo administrativo a un modelo de gestión, busca satisfacer las necesidades de los individuos, con un proceso orientado, capaz de establecer estrategias ejecutables y evaluadas para poder ser modificadas, si fuera el caso, y responder a los imperativos sociales.

A continuación, se exponen dos de los modelos de gestión que diversos autores han planteado; sin embargo, debe recordarse que los modelos conllevan un orden secuencial y responden a diversos momentos históricos y a paradigmas diferentes, en donde se conjugan necesidades sociales, intereses políticos, económicos y culturales compartidos en la globalización de las ideas.

Tal y como se mencionó anteriormente, los modelos educativos deben responder a las necesidades individuales y colectivas, reconociendo que el sujeto es producto del cambio, pero, también, un actor de la sociedad, por lo cual el modelo estratégico participativo, tomando en cuenta la concepción de Delgado (s.f.), lo explica de la siguiente forma:

... el proceso de cambio educativo es concebido como una cadena o sucesión de situaciones, inmersas en una trama social donde coexisten y pugnan diferentes fuerzas. En este contexto, los administradores despliegan una variedad de estrategias sin perder de vista los objetivos, pues poseen un plan general, flexible y abierto a lo imprevisto. Los administradores planifican y conducen en forma participativa y reconocen que los resultados son producto de un trabajo en equipo. (p.1)

La definición ofrecida por Delgado (s.f). asume que en la aplicación del modelo estratégico participativo, deben existir reglas para el funcionamiento del colectivo como organización. Esas pautas permitirán el desarrollo de los programas planificados y, a la vez, admite “momentos” en los cuales las personas pueden generar ideas innovadoras, que vayan acordes al proyecto de la organización y desarrollar estas actividades en beneficio de la comunidad.

En los modelos de gestión, la calidad es fundamental, aunque, según el modelo, es entendida de diferente forma, al respecto Ramírez, Calderón y Castaño (2015) expresan que la calidad en el enfoque estratégico “es un objetivo misional que se obtiene como resultado natural de un proceso continuo y permanente de la institución, de esta manera el foco gira del producto al proceso, que será definido en el PEI del establecimiento” (s.p.).

Tal como lo mencionan Ramírez et al. (2015), se desarrollan planes que respondan a los objetivos de la organización, que se ligan fuertemente con la misión de la institución bajo una dirección participativa y activa, en su liderazgo, debe ejercer el rol de direccionar el plan estratégico propuesto.

En ese sentido de apelar siempre por la calidad del proceso, el modelo de gestión de la Calidad Total que surge en el año 1990, y comentado por Muñoz, (2014), hace referencia a reconocer al individuo que recibe el servicio, el llamado usuario, como la figura central y a quien se le deben cubrir las necesidades que posee, desde la revisión y evaluación continua de los procesos que conlleven a la reducción de errores.

Así mismo, Cassasus, (2002) señala sobre el modelo de la Calidad Total lo siguiente:

Sus componentes centrales son, por una parte, la identificación de los usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen más caros los procesos. Por otra parte, se tiene la preocupación de generar los compromisos de calidad. (p.56)

En este sentido, calidad es lograr la eficiencia y eficacia del proceso, tendiente a reducir costos y recursos, mejorando la productividad, pero enfocándose en evaluar continuamente el proceso y generar la satisfacción de la persona usuaria.

Además, Cassasus (2002), agrega que la Calidad Total “aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo, para identificar y eliminar los desperdicios” (p.57).

También, el autor reitera la necesidad de estar evaluando el proceso, buscando que los colaboradores alcancen la eficiencia en el servicio que brindan para que este sea a su vez eficaz y responda siempre a los objetivos propuestos. Los trabajadores son parte integral del proceso, por lo tanto, entre mejor capacitados y motivados se encuentren, mejores resultados se logran. En este sentido, se ha de generar una cultura de trabajo, un ambiente laboral satisfactorio para todas las personas, porque una persona integrante de una organización que hace su trabajo parte de su vida podrá brindar con la mejor actitud el servicio a la persona usuaria.

### **Liderazgo.**

El liderazgo, en el nuevo paradigma educativo, es trascendental para que la empresa (centro educativo) alcance los objetivos propuestos en el proyecto y que este sea logrado mediante el trabajo conjunto de todos los miembros de la comunidad. Los autores Martins, Cammaroto, Neris y Canelón (2009) argumentan sobre la importancia del liderazgo señalando que:

... el papel de los gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo. (p.3)

Por lo tanto, la persona lideresa tiene una labor de ente integrador de las partes: recursos materiales y humanos, logrando, en estos últimos, una actitud hacia el cambio, para que en conjunto y con las herramientas que poseen lleven a la empresa al alcance de sus propósitos. Este logrará la ejecución del proyecto en tanto tenga las capacidades para hacerlo, tal y como lo expone Martins et al. (2009): “el líder de la organización, lo que debe tener son habilidades y destrezas acordes a sus funciones para el rol para el cual fue asignado” (p. 4). La capacidad del liderazgo en un individuo no es necesariamente el adecuado para ciertos roles, porque depende del tipo de organización que debe gestionar; además, hay que considerar que los estilos pueden variar mucho en la gestión educativa, pues las personalidades, también, son distintas y eso enriquece los procesos de gestión.

Por su parte, Loaiza & Pirela (2015) definen el liderazgo como: “la habilidad para conducir a un grupo hacia el logro del objetivo, que desarrolla el potencial, gana la confianza y lealtad, con lo cual obtiene eficiencia, eficacia y productividad”. (p.154)

A pesar de esta diversidad de enfoques teóricos, en general, existe un acuerdo en resaltar, en el estudio del liderazgo, la capacidad de las personas líderes de influir sobre sus seguidores. En este sentido, la definición de liderazgo está ligada a la noción de poder. Ahumada (2004), cita a Mintzberg (1992), quien define este último como "la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones (...) tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman" (p.5). De acuerdo con la definición anterior, este se puede ejercer tanto en las decisiones como en las acciones, siendo las personas líderes agentes de influencia social caracterizados por el ejercicio del poder en los equipos y departamentos que conforman las organizaciones.

El poder siempre existirá en cualquier espacio; sin embargo, los estilos de liderazgo de las personas marcarán la diferencia en cuanto a cómo se gestiona; cabe señalar que los liderazgos no se podrían clasificar como buenos ni malos, dado que deben ser pertinentes con el equipo de trabajo, con las relaciones interpersonales y el cumplimiento de los objetivos; de manera que los liderazgos funcionen mientras las personas se sientan a gusto y motivadas a contribuir con el cumplimiento de los objetivos y metas.

Cabe señalar que, de acuerdo con Pedraja , Rodríguez y Villaroel (2012), los estilos de liderazgo de las personas gestoras de centros educativos influyen en el clima organizacional y se relacionan directamente con el desempeño de las personas estudiantes y el personal docente; así mismo, el estilo de liderazgo “influye sobre el éxito de programas de cambio y sobre el mejoramiento de la calidad de la educación” (p.379).

Algunos de los estilos de liderazgo que existen son el democrático y el transformacional; sin embargo, no necesariamente son los más efectivos en los centros educativos; por lo tanto, se debe indicar que las personas líderes deben encontrar las estrategias y aquellos estilos que incentiven la motivación y el compromiso por parte del

personal trabajador de sus instituciones, para cumplir con el cometido de mejorar la calidad educativa.

Además, Calatayud. (2017) menciona teorías de liderazgo que han sido desarrolladas por diferentes autores tales como: facilitador, distribuido, clarividente, sin límites, para la innovación e interesado. Estos son distintos entre sí y son nuevas tendencias que pueden ser utilizadas por las personas gestoras que lideran un centro educativo. Aunado a esto, hay características como la capacidad de orientar, influenciar, generar confianza, motivar e inspirar a las personas que se tienen a cargo, con el fin de que se logren cumplir los objetivos, se afronten las crisis de manera pertinente y la mejora de los aprendizajes para la comunidad estudiantil.

Aunado a esto, García (2018) manifiesta que el liderazgo presupone que:

Una de las primeras tareas será identificar y propiciar algún liderazgo natural, que genere una participación responsable, una participación que integre a la reflexión y la evaluación sistemática de la práctica como el mejor medio para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, una participación que genere compromiso y correspondencia entre todos los miembros del equipo. (p.33)

En este sentido, dentro de los estilos de liderazgo idóneos para los centros educativos, Cortés (2004) menciona que uno de los más adecuados es el de liderazgo abierto, donde los docentes son los colaboradores, existe y son recompensados por la confianza con la dirección. Esto es un acercamiento a un liderazgo democrático, donde la participación, el respeto y confianza son la consigna.

En otro enfoque, las características anteriores se refieren a las del liderazgo transformacional que, de acuerdo con Bryman (1996), se focaliza en la participación y la flexibilidad de la organización, donde el compromiso y las características del líder como la atención, el respeto, la motivación y la estimulación intelectual se generalizan entre los seguidores.

Dentro de esta clasificación de estilos de liderazgo, Semprún y Fuenmayor (2007) recuerdan la existencia del liderazgo autócrata, donde se da un control y autoridad por parte

del que toma las decisiones, los trabajadores siguen lo que el líder indique y sus actividades ya están asignadas.

Mientras existen direcciones de centros educativos con el perfil de la autocracia, también, están aquellos que aplican de una forma no muy correcta la frase *laissez faire, laissez passer* (dejar hacer, dejar pasar), a los que se definen como líderes benévolos Semprún y Fuenmayor, en donde las decisiones las toman sus colaboradores, pero, al final, reflexionan que la persona líder no es necesaria y esta pierde su autoridad ante los seguidores.

Tomar lo mejor de cada tipo de liderazgo es posible; sin embargo, de vez en cuando, se fallará, pero si se asumió la visión correcta, no encontrará oposición, enfrentamientos, desidia al trabajo por parte del personal docente y del resto de los colaboradores; asimismo, encontrará apoyo y cooperación. La decisión es individual, se puede seguir siendo un administrador u optar por convertirse en una persona líder.

### **Desarrollo de habilidades de liderazgo.**

En relación con el liderazgo, se debe recordar que un líder busca siempre que sus colaboradores desarrollen habilidades que les potencien a replicar la capacidad de guiar. Así como lo menciona Maxwell (1998), citado por Contreras (2008), donde sostiene que el liderazgo efectivo se caracteriza por la habilidad de quien dirige para alentar a los otros a involucrarse y participar en el proceso de llevar a la organización al más alto nivel; además, implica compartir información, dar poder, responsabilidad y reconocimiento a los otros.

Dicho de otra manera, se refiere a capacitar en las habilidades de liderazgo, que son un conjunto de potenciadores para el desarrollo personal y social que se les brindan a los colaboradores herramientas para satisfacer sus necesidades y de quienes les rodean. García (2015), mencionando a Jones y George (2010), hace saber que dentro de los rasgos para el liderazgo están: la inteligencia, el conocimiento mismo, la tolerancia, la honestidad y madurez. Asimismo, el autor menciona que no necesariamente todos poseen estas habilidades y aptitudes, sino que, también, cuentan las experiencias de la persona que limitan o estimulan su capacidad de liderazgo.

Las habilidades de liderazgo que se desean desarrollar en las personas docentes y el voluntariado tienen que ver con habilidades para la vida. Una de ellas es la comunicación asertiva definida por Corrales, Quijano y Góngora (2017), citando a Mantilla (2002), de la siguiente manera:

La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresarse verbal y preverbalmente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones. Un comportamiento asertivo implica un conjunto de pensamientos, sentimientos y acciones que ayudan a un niño o adolescente a alcanzar sus objetivos personales de forma socialmente aceptable. (p.81)

Con lo anterior, se logra comprender que comunicarse asertivamente es buscar mediante acciones positivas un resultado óptimo; quiere decir una integración social regularizada bajo las normas establecidas. Además, es buscar cooperación y expresar esa necesidad cuando se tiene.

Así mismo, entre otras habilidades de liderazgo que se desean lograr están la de autoconocimiento, la toma de decisiones y la resolución de conflictos, que, de acuerdo con Martínez (2014), se definen de la forma siguiente:

Autoconocimiento: conocer mejor nuestro ser, carácter, fortalezas, oportunidades, actitudes, valores, gustos y disgustos; construir sentidos acerca de nuestra persona, de las demás personas y del mundo. Toma de decisiones: evaluar distintas alternativas, teniendo en cuenta necesidades, capacidades, criterios y las consecuencias de las decisiones, no solo en la vida propia sino también en la ajena. Solución de problemas y conflictos: transformar y manejar los problemas y conflictos de la vida diaria de forma flexible y creativa, identificando en ellos oportunidades de cambio y crecimiento personal y social. (p.67)

Cabe resaltar que el conocerse a sí mismo o a sí misma es una necesidad al proponer un plan de vida y llegar a ejercer cooperación con los demás, tal y como se percibe en la toma de decisiones, en donde se reitera que las acciones y consecuencias, también, deben ser valoradas desde el autoconocimiento y entendiendo el cómo es la persona que coopera y los

beneficiados de la participación de las personas colaboradoras, con el fin de generar acciones que resuelvan problemas y no causar más dificultades.

A continuación, se menciona la empatía, la cual tiene diferentes definiciones, enfoques y referentes; esta se ha abordado desde distintas áreas del saber cómo la psicología, la biología y la filosofía. Sin embargo, la empatía se puede definir, según Muñoz y Cháves (2013), como:

Una respuesta emocional a las situaciones contingentes de los otros, así como una predisposición para actuar de una manera determinada ante situaciones emotivas vividas por otros, y en esa medida es susceptible de ser aprendida y enseñada. Por tanto, incluyen componentes emocionales o afectivos y cognitivos. (p.127)

Por ende, la empatía, así como muchas otras habilidades, se puede desarrollar y está relacionada con condiciones neurológicas de madurez cerebral y herencia de acuerdo con la perspectiva evolucionista en el ámbito biológico; asimismo, después de teorías contrapropuestas sobre la empatía cognitiva y emocional, se concluye en que ambas son abarcadas y complementarias, he allí su involucramiento en la definición.

Después, está la habilidad de la resiliencia, que ha sido entendida como una capacidad para enfrentar condiciones adversas, sobrellevarlas y surgir con positivismo de ellas. Al respecto Uriarte (2005), citando a Rutter (1993) y a Wener (2003), expresa que “Se refiere tanto a los individuos en particular como a los grupos familiares o colectivos que son capaces de minimizar y sobreponerse a los efectos nocivos de las adversidades y los contextos desfavorecidos y deprivados socioculturalmente...” (p. 66). Esta definición hace énfasis en que puede desarrollarse en colectivos y no necesariamente en forma individual.

Otra definición de resiliencia, tal como lo señala Becoña (2006) y con mayor aceptación es la mencionada por Garmezy (1991), es: “la capacidad para recuperarse y mantener una conducta adaptativa después del abandono o la incapacidad inicial al iniciarse un evento estresante” (p. 127). Tal como lo indica la autora, la adaptación es el mecanismo por el cual la persona recobra una actitud positiva hacia la vida y sus intereses.

También, es importante mencionar la habilidad de la motivación, la que lleva a la persona a realizar las actividades con entusiasmo, de acuerdo con Cortés (2004), citando a Deci y Ryan (1990), puede explicarse como:

... la forma prototípica de la autodeterminación: un completo sentido de elección, con la experiencia de hacer lo que se quiere, y sin la sensación de coerción o compulsión, donde la persona se involucra espontáneamente en una actividad que le interesa”(p. 204).

A partir de la información anterior, queda claro que la persona colaboradora desarrolla la actividad sin ninguna presión, porque siente lo que desarrollado como parte satisfactoria de su quehacer vivencial.

Además, se debe considerar a la creatividad como un elemento trascendente en la organización, al recordar que todos los sujetos tienen un grado de creatividad distinta. En cuanto a esto, Anzar (1974), citado por Vázquez (2015), concibe este término desde el punto de vista de una empresa, explicado como “...la aptitud para producir soluciones nuevas sin utilizar un proceso lógico” (p.6). Sin embargo, es necesario aclarar que ser creativo no es ir en contra de la racionalidad de los procesos mentales, sino combinar procesos cognitivos, con el fin de derivar en ideas novedosas lo que se ha planificado.

Para terminar con las habilidades expuestas está la del trabajo colaborativo, que se logra cuando el sujeto ha desarrollado las habilidades anteriormente nombradas y tiende, además, a potenciar las habilidades cuando se lleva a cabo el acto social del trabajo en grupo. Para Ahumada (2004), el trabajo colaborativo se designa como:

una comunidad de personas que comparten significados y una(s) meta(s) común(es), cuyas acciones son interdependientes y situadas sociohistóricamente, y en donde el sentido de pertenencia viene dado por la responsabilidad, el compromiso y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca. (p. 59)

Cabe resaltar que, en este contexto, los equipos de trabajo deben estar orientados por una misma meta y todas las personas colaboradoras deben desarrollar las actividades

pertinentes a conseguir el objetivo, mediante la misión que la organización tenga y los valores inculcados.

Además, Jiménez, Carvajal, Murillo (2014), citando a Barkley, Cross y Major (2013), indican que:

En el trabajo colaborativo se estructuran actividades con una intención en particular y se privilegia el desarrollo de habilidades sociales como aceptar y pedir ayuda, la escucha y el respeto mutuo, la corresponsabilidad, la discusión y habilidades generales como la administración del tiempo, la administración de proyectos, el análisis, la síntesis, la evaluación, la toma de decisiones y la comunicación oral y escrita. (p.19)

De manera que las personas autoras aportan otras características indispensables del trabajo colaborativo, las cuales, de acuerdo con esta afirmación, hacen que los equipos de trabajo puedan desempeñarse de una manera más oportuna al contemplar factores de la gestión educativa, así como de habilidades sociales.

Aunado a esto, Montero (2011), con respecto del trabajo colaborativo menciona que: “Una cultura de colaboración implica unas relaciones de “confianza” entre el profesorado, de apoyo mutuo, auto-revisión y aprendizaje profesional compartido. Supone la comprensión de la actividad profesional de enseñar como responsabilidad colectiva, colaboración espontánea y participación voluntaria...” (p.78). En este sentido, la autora enfatiza en la colectividad y la iniciativa individual para establecer en el equipo relaciones de confianza, desde un contexto educativo; esto significa que las personas integrantes de una institución asuman compromiso y responsabilidad desde la voluntad personal para cumplir esos objetivos comunes.

Asimismo, García, Herrera, García y Guevara (2015) aluden que: “El trabajo colaborativo es un proceso de construcción social en el que cada individuo aprende más de lo que aprendería por sí solo, debido a la interactividad con otros miembros de su grupo” (p.3). A partir de esto, se puede decir que el trabajo colaborativo está directamente relacionado con los procesos de enseñanza y aprendizaje y contribuye a mejorar dichos procesos de aprendizaje en

los espacios educativos al afirmar que se aprende más en conjunto con otras personas; sin dejar de lado que las otras personas autoras también, relacionan el concepto con la educación.

### **Gestión de emociones.**

Las emociones son un elemento fundamental para todas las personas en los ámbitos en que se desarrollen, pues los componentes subjetivos están presentes en las relaciones humanas, de manera que Goleman (1996) las definió de la siguiente manera: “las emociones son, en esencia, impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución” (p.10).

Aunado a esto, Justis, Almestro y Silva (2017), citando a Mora (2008), indican que “las emociones son actitudes motivadoras, que movilizan al individuo a conseguir o evitar lo que es benéfico o dañino para la persona y tiene una existencia circunstancial o eventual” (p.115). Las situaciones diarias y la convivencia con otras personas, constantemente, generan reacciones emocionales para enfrentarse a ellas; por lo tanto, las emociones no se califican como buenas y malas, sino que solamente son oportunas a cada momento dependiendo del cómo se sientan las personas en una determinada situación; pero lo cierto es que trabajar en gestionarlas, conlleva a tomar acciones más acertadas.

Aunado a lo anterior, Acosta, Avilés y Torres (2017) señalaron que “las emociones se caracterizan por ser ocasionadas en un evento específico, su duración es muy breve, son numerosas, por lo general van acompañadas de distintas expresiones faciales y están orientadas a la acción” (p.134).

Entre otras definiciones importantes acerca de las emociones, Justis, Almestro y Silva (2017), señalando una definición de Reeve (2004), indican que las emociones:

... refieren a una existencia como fenómenos subjetivos, biológicos, propositivos y sociales e identifica tres componentes de la emoción...: 1) el componente subjetivo le da a la emoción un sentimiento, una experiencia subjetiva que tiene significado personal. La emoción se siente a un nivel subjetivo, tanto en intensidad como en calidad. 2) El componente biológico incluye la actividad de los sistemas autónomo y hormonal, ya que participan en la emoción para preparar y regular la conducta de

enfrentamiento adaptativo. 3) El componente funcional da cuenta de cómo una emoción, una vez experimentada, beneficia al individuo. En este componente se puede hablar de normas culturales socioemocionales establecidas y reconocidas por el grupo social tomando en cuenta las diferentes regiones o territorios en que se desarrolla el grupo. (p.115)

Las emociones son esenciales y hay que aprender a expresarlas, sobre todo en organizaciones de servicio, donde se trabaja con otras personas; pues las acciones que se tomen al respecto de las propias emociones, también, tienen implicaciones en las de los demás, especialmente, cuando son espacios educativos en los que el aprendizaje cognitivo y emocional deben ir de la mano. Acosta, Avilés y Torres deben ir de la mano. Acosta, Avilés y Torres importancia de las personas docentes de centros educativos y afirman que:

... las emociones están presentes en las acciones de los docentes, lo que lleva a reconocer su influencia en la acción educativa. Los procesos enseñanza-aprendizaje se sustentan en la comunicación, a la vez que en los procesos comunicativos se transmiten ideas, emociones, pensamientos y sentimientos. (p.134)

Con respecto a la gestión emocional, Acosta, Avilés y Torres (2017) señalan que “las personas deben tener la aptitud de experimentar emociones, porque brindan información importante acerca de la manera en que entienden su entorno.... La clave para tomar buenas decisiones es utilizar equilibradamente tanto el pensamiento como las emociones” (p.134).

Asimismo, Acosta, Avilés y Torres (2017) reafirmaron que:

... el estudio y gestión de las emociones es muy importante en el sector servicios, de manera particular en la educación, ya que los docentes realizan un trabajo emocional que requiere desplegar estados emocionales. En este sentido puede presentarse la disonancia emocional en que se debe proyectar una emoción, mientras se siente otra al mismo tiempo. (p.143)

Con respecto a la cita anterior, es fundamental referirse a que los aprendizajes son integrales, por lo que estudiantes pueden copiar conductas emocionales de las personas docentes para sus quehaceres diarios.

Igualmente, el actuar docente tiene implicaciones positivas en las personas estudiantes, si los docentes y, en este caso voluntarias, se preocupan por trabajar en la gestión de sus emociones, se sentirán valiosas y, de esta manera, contribuyen con su autonomía personal, así lo afirma Rodríguez (2019):

Reconocer que se es sujeto, que su vida es invaluable, que su experiencia tiene sentido, que puede ser contrastada y comprendida es un aspecto que contribuye a transformar la percepción de sí mismo y de su cultura. En esto, la labor de maestros y maestras es esencial; pues, pueden poner relatos, humanizar el rostro de lo desconocido, dar voz al que es obligado a la mudez... (p.9)

También, Cerdá (2014) también realizó una afirmación que refuerza la importancia de la gestión emocional en los espacios educativos:

... docentes que posean un buen dominio de la materia, sean flexibles... estimulen el trabajo autónomo y cooperativo del alumnado, permitan una interacción personal con este y se apoyen en ejemplos y experiencias de la vida real, son buenos candidatos para desarrollar un liderazgo con un enfoque emocional en el aula. (p.17)

En definitiva, estos aspectos son primordiales para la presente investigación dirigida hacia docentes y voluntarias que lideran el trabajo con personas en condición de discapacidad, en entornos educativos que promueven su independencia y autonomía.

Asimismo, es importante mencionar que el concepto de inteligencia emocional propuesto por Daniel Goleman (1996), está vinculado con la gestión de emociones propuesta en esta investigación. El autor describe la inteligencia emocional de la siguiente manera:

Características como la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último... la capacidad de empatizar y confiar en los demás. (Goleman, 1996, p. 36)

Para efectos de esta investigación la gestión de emociones está relacionada con la característica de la autorregulación emocional a la que se refiere Goleman (1996), pues la inteligencia emocional conlleva muchas aristas; los autores del estudio solo desean referirse a ella porque lo consideran más oportuno para el desarrollo de la investigación. Aunado a esto, se abordarán habilidades de liderazgo que se relacionan con las características de inteligencia emocional; sin embargo, cabe señalar que son habilidades de acuerdo con la teoría utilizada y el interés de las personas investigadoras.

Cabe señalar que, para fortalecer las emociones en las personas educandas, el personal docente debe tener conocimiento de sus propias emociones y, sobre todo, saber regularlas. Esto no quiere decir que no se exprese o diga todo lo que piensa sin considerar el contexto social y las normas que imperan en el proceso comunicativo. La autorregulación emocional debe ser entendida de acuerdo con Goleman (1999) como “la capacidad de provocar deliberadamente una emoción, aunque esta sea desagradable” (p.53). El autor expresa que este es un componente de la personalidad individual y que, a veces, no todas las personas encuentran la forma correcta de expresarse correctamente.

Actualmente, los modelos educativos dan énfasis en las capacidades cognitivas y emocionales de estudiantes a partir de la educación emocional y, para que esto ocurra, el personal docente y voluntariado deben estar preparados para desarrollarlo con el estudiantado. Con respecto a este tema, Morera, Rojas y Castro (2018) indicaron lo siguiente: “los modelos educativos, que imperaron hasta finales del siglo XX, consideraban que la educación debía privilegiar los aspectos intelectuales y académicos, sobre los aspectos emocionales y sociales, ya que estos últimos correspondían al plano privado de las personas” (p.23). Sin embargo, los aspectos emocionales ya se están abordando y, de manera más pertinente, se desarrollan en la AIPED, en donde lo académico está más relacionado con procesos de autonomía e independencia, trabajando por un fin en común. Es así como lo expresó Barrantes (2016) “un individuo con la capacidad de gestión de las relaciones puede comprender y controlar sus emociones y demostrar empatía hacia los demás. Esto, ciertamente, asegura el establecimiento y mantenimiento de relaciones interpersonales sanas y justas” (p.5).

El liderazgo educativo ejerce un rol esencial para los procesos de enseñanza y aprendizaje y, en relación con la gestión de las emociones, Ugalde y Canales (2016) indican que:

El liderazgo se debe ejercer en el siglo XXI con comunicación asertiva, escucha y motivación. La tres son condiciones indispensables para llevar a cabo un buen trabajo y van concatenadas con una infinidad de aspectos como habilidades, destrezas, conocimientos, valores y actitudes. (p.59)

### **Discapacidad.**

Si una persona no está en plenitud de física, mental o sensorial o presenta una disminución en uno de ellos, entonces, se habla del concepto de discapacidad, así pues:

Las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás. (Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, 2006, p.4)

La definición incluye las tres esferas del equilibrio y alude a una condición. Este vocablo aparece en la definición ofrecida en la Ley 7600 (1998), donde, adicionalmente, hace referencia a que la discapacidad es también producto de la actitud y las barreras físicas que afectan su participación en la sociedad. En esta concepción, el término se amplía como una condición sujeta al “yo”, pero es generada, también, por el entorno.

No obstante, se discrepa de la concepción que expone Fulcher (1998), citado por Campabadal (2007), en donde “La discapacidad es una persona que necesita ayuda que es objeto de compasión, es dependiente, con bajo rendimiento con respecto a la norma y será vista siempre como un niño, aunque sea adulta” (p.26). Por lo tanto, queda claro que esta definición que ofrece la autora es una percepción que capta del colectivo; sin embargo, al ubicarse temporalmente en esta época esa perspectiva de discapacidad ya ha variado sustancialmente.

### **Autonomía.**

En el contexto del objeto de la educación especial como un proceso de aprendizaje para la vida, acorde con las características individuales, la autonomía que logre la persona joven o adulta en este desarrollo de potencialidades le permitirá una vida autónoma e independiente. Por lo tanto, según Tello y Sancho (2013), “va más allá de aprender a realizar correctamente las actividades de la vida diaria y de desarrollar habilidades sociales que permitan a las personas desenvolverse en la sociedad...” (p.3).

En cuanto a esto, se entiende que ser una persona autónoma no es una condición que debe lograrse o no, es más bien un derecho de cualquier individuo, tal como cualquier otro derecho universal. Pero, también, se considera que una alguien con esta cualidad adquiere no solo responsabilidad, sino el derecho a tomar decisiones sobre su propia vida, donde, además, asume sus deberes.

Estas acciones o normas a las que se refiere la definición de autonomía, pueden ser entendidas desde la concepción de autonomía moral indicada por Piaget, citada por Galindo (2012), que, al analizar al pedagogo, encuentra que la autonomía es un ejercicio que se cumple si se siguen las reglas morales establecidas por la sociedad; en otras palabras, esta le permite al individuo actuar según lo socialmente aceptado . Además, se espera que este sea alcanzado mediante el proceso educativo y enseñado en los centros de enseñanza, cualquiera que sea el tipo de nivel e institución. Tal como lo menciona Álvarez (2015), la autonomía es una capacidad de cada individuo donde actúa la razón; si esta participa de las decisiones, entonces, existen condicionantes externos que indican el grado de autonomía y, por tanto, se vuelve al concepto desde una perspectiva moral.

### **Independencia.**

Significativamente, relacionada a la autonomía, está el concepto de independencia. Mientras la moral rige desde la racionalidad a la autonomía, como una condición interna más que externa; en este último término hay una situación dual, dado que es una decisión individual de aquello que se desea hacer y seleccionar entre las actividades a realizar, ya sean estas consideradas buenas o malas y la relación que mantiene con otros sujetos. Al respecto, Álvarez

(2015) indica: “La independencia es en este sentido la aptitud para decidir por una misma, para no dejar en manos de otras personas elecciones relevantes” (p.14).

Bajo esta definición se recuerda que la persona debe tomar conciencia de sí misma, establecer las acciones que desea hacer basadas en su racionalidad y en los demás. Coincide esta concepción con la ofrecida por Puyalto (2016): “la situación de una persona que puede valerse por sí misma” (p.20). De esta forma, una persona con dependencia sería alguien que no tiene capacidad para desarrollar las actividades básicas por sí mismo.

En el proceso de aprendizaje, se busca que la persona alcance la independencia desde la perspectiva de valerse por sí misma, ejercer sus derechos, pero recordando que tiene obligaciones sociales que cumplir, reguladas en las normas morales del lugar donde habita. La relación de los conceptos de autonomía e independencia podrían verse como lo mismo, lo que ocurre es que no pueden desligarse uno del otro.

### **Calidad de vida.**

El desarrollo de la autonomía e independencia es fundamental en la vida de las personas y esto debe llevar al logro de la calidad de vida. Para Cardona, Agudelo, Sánchez y Segura. (2014):

Es un concepto abstracto, amorfo, sin límites claros, difícil de definir y de operacionalizar. En el campo social ha sido definido como equivalente al bienestar, en el bio-médico al estado de salud y en psicología a la satisfacción y al bienestar psicosocial. (p. 138)

Puede decirse que calidad de vida sería lograr el equilibrio entre lo biológico, mental y social. Si la persona se siente plena, entonces, ha alcanzado calidad de vida; en este subjetivo, su plenitud puede no ser la de otro sujeto.

Acorde con lo que el sistema educativo espera ofrecer como calidad de vida para la persona en condición de discapacidad, está lograr ser partícipe de las actividades y situaciones que cada día le afectan en su vida; es decir, que la autonomía e independencia se potencien como aptitudes en su quehacer diario. Por ende, es evidente, que su condición física es

trascendental en esta toma de decisiones, al considerar, entre otros aspectos, el equilibrio corporal, mental y sensorial.

El esfuerzo para lograr lo antes expresado, está documentado en el modelo social para las personas en situación de discapacidad, como lo indica Victoria (2013):

Este modelo se relaciona con los valores esenciales que fundamentan los derechos humanos, como la dignidad humana, la libertad personal y la igualdad, que propician la disminución de barreras y dan lugar a la inclusión social, que pone en la base principios como autonomía personal, no discriminación, accesibilidad universal, normalización del entorno, diálogo civil, entre otros. (s.p.)

Por lo tanto, la inclusión y participación activa de las personas en situación de discapacidad, dependen de la apertura de la misma sociedad hacia el proceso de aprendizaje e interiorización del modelo social, como el mecanismo que permite alcanzar los derechos humanos para todos por igual.

### **Voluntariado.**

La participación de la sociedad civil ha sido importante en el desarrollo de las comunidades, sobre todo el apoyo a los denominados grupos en riesgo y minorías, entre los que están las personas en situación de discapacidad.

Esta participación social se lleva a cabo mediante la cooperación desinteresada, mediante movimientos o grupos de voluntariado. El concepto se define de acuerdo con Fresno y Tsolakis (2020) “como un compromiso que toman libremente las personas, que se traduce en dedicación de tiempo, sin remuneración, con fines solidarios, colaborando, promoviendo o participando en iniciativas de distinto tipo que aportan un beneficio a la sociedad” (p.13).

Cabe resaltar que en la AIPED, el proceso de aprendizaje se fundamenta en parte debido al apoyo que las personas voluntarias brindan al Centro y la satisfacción con la cual realizan las actividades se refleja en el progreso de las personas usuarias.

La participación de la sociedad civil ha sido importante en el desarrollo de las comunidades, sobre todo el apoyo a los denominados grupos en riesgo y minorías, entre los que están las personas en situación de discapacidad.

Esta participación social se lleva a cabo mediante la cooperación desinteresada, mediante movimientos o grupos de voluntariado. El concepto se define de acuerdo con Fresno y Tsolakis (2020) “como un compromiso que toman libremente las personas, que se traduce en dedicación de tiempo, sin remuneración, con fines solidarios, colaborando, promoviendo o participando en iniciativas de distinto tipo que aportan un beneficio a la sociedad” (p.13).

Cabe resaltar que en la AIPED, el proceso de aprendizaje se fundamenta en parte debido al apoyo que las personas voluntarias brindan al Centro y la satisfacción con la cual realizan las actividades se refleja en el progreso de las personas usuarias. El voluntariado en la AIPED está integrado por personas que tal como lo indica Serna (2010) dedican parte del tiempo sin esperar una retribución económica alguna por la colaboración que prestan a la organización (párr..41), agrega la autora que las personas voluntarias han de asumir una actitud de responsabilidad social y moral al ejecutar las actividades por cuanto están contribuyendo a conformar una sociedad civil con mayor equidad (párr.42). Además, que mantengan una actitud altruista, entendida por Yubero y Larragaña (2002) como la “que designa aquellas acciones que benefician a los demás, pero que suponen una motivación desinteresada por parte de quien realiza la acción” (p.29). Esta característica muy relacionada con la primera, supone que la participación sea voluntaria y sin interés alguno en beneficios materiales personales.

La actitud desinteresada por cooperar sin esperar pago alguno va correlacionada con la actitud empática para prestar el servicio, Araque (2009) expresa que “la empatía se entiende como la capacidad de una persona de vivenciar la manera en que siente otra, y compartir sus sentimientos” (p.9). Se recuerda en este punto que la cooperación que se brinda es para todos por igual sin dar más o menos a los beneficiarios asociada su condición socioeconómica. Araque (2009) expresa que “El altruismo, la solidaridad, la responsabilidad y el amor a los demás forman parte de cada persona, de la forma en que siente y tiene de entender las relaciones con los demás, con independencia del posicionamiento social que tenga” (p.10).

Se agrega, que el voluntariado debe ser cooperativo entre sus miembros para lograr los objetivos propuestos a **favor de los** beneficiarios, entendido por cooperación “un tipo de ayuda que supone mayor igualdad entre las personas implicadas” (Yubero y Larragaña, 2002, p.29). Por ende, la capacidad de cooperar va entrelazada a la capacidad organizativa que Yubero y Larragaña argumentan trascendente dado que la persona voluntaria no desarrolla las actividades en forma aislada sino que participa con los profesionales y otras personas voluntarias para cumplir las metas, objetivos y la planificación de la organización, de ahí que otra cualidad del voluntariado es la actitud para ser capacitada adecuadamente para que su servicio social sea más eficiente y específico para las actividades que realiza en la organización (p.30).

Otras características que se esperan del voluntariado en la AIPED son propuestas por FABRE Fundación (2018) al indicar que la personas voluntaria debe “Reconocer, respetar y defender activamente la dignidad personal de los beneficiarios, conociendo y acatando la Declaración Universal de los Derechos Humanos” (p.4). Supone con esta condición que las personas colaboradoras sean objetivas en el desarrollo de las actividades, eviten el paternalismo, mantengan un trato cordial, amable y respetuoso entre los colaboradores y con las personas beneficiarias y que en atención a la Declaración de los Derechos Humanos, deben ser consecuentes con la búsqueda de la equidad, el desarrollo de la autonomía e independencia de la persona beneficiaria.

Otra característica que deben poseer las personas colaboradoras como lo indica FABRE Fundación (2018) es la capacidad de “Potenciar el desarrollo integral como persona del beneficiario” (p.5). La persona voluntaria ha de comprender que cada individuo tiene un estilo y ritmo de aprendizaje diferente por lo cual ha de tener paciencia de comunicar lo que se desea y en esperar resultados. Se reitera por lo cual, que la persona voluntaria debe tener la disposición de ser capacitada para que comprenda el alcance de sus deberes al ser parte del voluntariado en la AIPED.

El compromiso con la organización no solo está en llegar a cooperar en las actividades diarias con las personas beneficiarias, sino que existe intrínsecamente un compromiso con la propia estructura de la organización, FABRE Fundación (2018) recuerdan que el voluntariado

tiene el deber de “Conocer y asumir el ideario, estatutos, fines, programas, normas de regulación y métodos de trabajo de la organización” y de “Respetar la organización sin utilizarla en beneficio propio” (p.5). La estructura organizativa y las regulaciones que se plantean para el funcionamiento deben ser objeto de conocimiento de todos quienes integran la organización, reconociendo que debe mantener la discreción, los límites del actuar y apegarse a los intereses de la organización conforme reconozca la reglamentación del Centro. Asume la persona voluntaria un compromiso normativo en el cual conoce sus funciones, derechos, deberes y el actuar ante las diversas situaciones administrativas que le competen y de las actividades con las personas beneficiarias.

El voluntariado en la AIPED es pilar fundamental para el desarrollo y potencialización del Centro como una entidad que procura el máximo bienestar para los beneficiarios, para lograr este propósito es fundamental que el voluntariado adquiera a lo interno de su propio grupo de personas colaboradoras una actitud cordial, de ayuda mutua, respetuosa y de escucha, como lo indica FABRE Fundación (2018) el “Promover el compañerismo para evitar la competitividad, el afán de protagonismo, las tensiones y las rivalidades” (p.6).

En resumen, el voluntariado en AIPED, debe mantener disposición por cooperar, cumplir con lo normado para el funcionamiento de la organización en cuanto lo administrativo y las interacciones socioafectivas entre el voluntariado y con las personas beneficiarias, siempre estar dispuesto el grupo al aprendizaje y el crecimiento personal para brindar un servicio altruista de calidad.

## Capítulo III

### Metodología

#### Paradigma de la investigación

El paradigma de investigación es naturalista, porque “su interés se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social” (Barrantes, 2012, p. 60); pues se enfoca en las interacciones sociales y la interpretación de la realidad. En el caso de esta investigación realizada en la AIPED se analizarán esos elementos de interacción social por parte del personal y el voluntariado de esta organización desde la teoría y la práctica.

Aunado a esto, según lo afirmado por Gurdían (2007): “La investigación naturalista es un modo de investigar que trata de comprender la situación o el fenómeno tal y como se presenta. La investigadora y el investigador naturalista son básicamente fenomenólogos” (p. 159); esto quiere decir que para la presente investigación el equipo investigador se involucrará durante todo el proceso con el voluntariado y el personal de la AIPED, con el fin de comprender de manera natural el contexto del cual se está investigando para que los involucrados no noten que se trata de una investigación, sino más bien acciones de su vida cotidiana en la AIPED; cabe señalar que no será un proceso difícil en este sentido, puesto que una de las personas investigadoras forma parte de esta organización.

Desde el punto de vista epistemológico, el paradigma de esta investigación es naturalista porque considera que “el conocimiento es subjetivo, individual, irrepetible y, en consecuencia, establece una relación estrecha con el objeto de investigado con la finalidad de poder penetrar con mayor profundidad en su esencia” (Gurdían, 2007, p. 67).

Con respecto al párrafo anterior, la subjetividad es lo que el equipo investigador considera valioso para el proceso investigativo, debido a que se trabajará con personas que, en su conjunto, tienen una cultura organizacional, la cual les permite tener su percepción de las situaciones que ocurren diariamente en la AIPED en el período determinado en que se está desarrollando esta investigación; esto, también, es fundamental para que la propuesta contemple sus puntos de vista y se adapte a sus necesidades como voluntarias y trabajadoras

de esta institución. Además, si las personas investigadoras se involucran socialmente con la población en estudio, podrán comprender a mayor profundidad las relaciones interpersonales y dinámicas sociales del personal y voluntariado de la AIPED, permitiendo que se elabore un plan atinado a la organización.

### **Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es cualitativo, debido a que no busca comprobar hipótesis, sino más bien generar teoría y aportes a una agrupación específica; asumiendo que se investiga por y para las personas de una forma holística y que los resultados son personalizados para la aplicación de una población en estudio, en este caso, el personal y voluntariado de la AIPED. Además, es importante indicar que este enfoque da énfasis en la comprensión de la conducta humana y el entorno de las personas; por ende, abre paso a la subjetividad en el proceso de investigación.

De acuerdo con Barrantes (2012) “la investigación cualitativa postula una concepción fenomenológica, inductiva, orientada al proceso. Busca describir o generar teorías. Pone énfasis en la profundidad y sus análisis no necesariamente, son traducidos a términos matemáticos” (p 71).

Para efectos de esta investigación, el enfoque cualitativo es el adecuado, ya que, se buscan teorías y propuestas que sean pertinentes con la realidad de la AIPED, una organización cuya labor se centra en el apoyo a personas en condición de discapacidad para su independencia y autonomía. En esta situación, quienes asumen el rol de la gestión educativa son el personal y el voluntariado. De manera que, a partir del análisis de sus perspectivas, motivaciones, actitudes y emociones, el equipo investigador podrá realizar un aporte para la mejora de sus procesos de gestión. Aunado a esto, es fundamental señalar que no se pretende encontrar una solución aplicable a diferentes organizaciones y contextos; puesto que las mismas realidades sociales no son objetivas tratándose de la conducta humana y estos espacios están en constante cambio.

Como parte de la investigación cualitativa, debe considerarse el pensamiento hermenéutico, donde se consideran a las personas sujetas de estudio como entes cuyas acciones

y características individuales deben considerarse, ya que “los actores sociales no son meros objetos de estudio como si fuesen cosas, sino que también significan, hablan, son reflexivos” (Monje, 2011, p. 12).

En este sentido, las personas sujetas de la investigación en la AIPED, son de características individuales diversas, cada quien tiene una forma de pensamiento que se debe respetar y con capacidades de razonamiento y aportes a las actividades de la organización, por lo cual, en concordancia con Monje (2011), el voluntariado y las docentes de la Asociación son consideradas sujetos que aportan a la dinámica de grupo y no solo objetos de estudio.

Aunado a lo anterior, está la percepción que se tiene sobre la propia organización y sobre la realidad, que no es la misma para todos los miembros de una sociedad y la cual se origina desde el valor que se agregue al acto social que se realice, como lo indica Monje (2011) al hablar de la fenomenología: “Los procesos sociales dependen de la manera en que los propios actores sociales los perciben. Los objetos no son independientes de los intereses y los gustos de quienes los aprenden; no existe un espíritu universal y unánimemente aceptado” (p.12).

Cada persona voluntaria y docente en AIPED percibe una realidad social diversa, porque deben considerarse las cualidades, experiencias y vivencias del sujeto como tal, no se puede esperar que todos tengan la misma línea de pensamiento y acciones reflexivas, cada quien es libre de expresarse y participar del proceso social a lo interno de AIPED desde sus posibilidades.

Desde el interaccionismo simbólico en relación con lo antes mencionado, Monje (2011) señala que “sólo se puede comprender la acción de las personas por la búsqueda de la significación que la acción reviste para ellas” (p.13). La comprensión de una persona parte de su experiencia de vida, como se ha planteado cada una de las voluntarias realiza las actividades que considera importantes desde su punto de vista y para el beneficio de la AIPED desde esa perspectiva.

Asimismo, desde la posición de Monje (2011), citando a Bonilla y Rodríguez (1997), la investigación cualitativa “se interesa por captar la realidad social ‘a través de los ojos’ de la gente que está siendo estudiada, es decir, a partir de la percepción que tiene el sujeto de su

propio contexto” (p.13). Nuevamente, se reitera que la persona sujeta de investigación tiene características que la hacen única y, para entender su dinámica social, hay que comprender su personalidad.

En la AIPED se trabaja desde la iniciativa del voluntariado, cada persona hace un aporte desde su comprensión sobre las actividades que deben realizarse y desde lo que considere más importante, posterior al análisis reflexivo que ejecuta como ser pensante.

Debe quedar claro que la investigación cualitativa no se refiere a observar, anotar las acciones que se evidencian en los sujetos, las acciones que realizan y, posteriormente, empezar a crear hipótesis de lo que ocurre y hacerlas encajar en lo que la teoría argumenta; Monje (2011) recuerda que “no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas” (p.13). En su lugar, se refiere a que existe una sistematización de la información que se recolecta a partir de las experiencias, actitudes, acciones de las personas; de esta forma, a partir del trabajo diario del voluntariado y docentes es que se puede lograr comprender la realidad y la dinámica del proceso social de AIPED.

En relación con lo anterior, Monje (2011) recuerda que “los investigadores que usan métodos cualitativos recurren a la teoría, no como punto de referencia para generar hipótesis sino como instrumento que guía el proceso de investigación desde sus etapas iniciales” (p.13). Esto tiene concordancia con lo expuesto en cuanto a la teoría, dado que es necesaria como un referente para interpretar la realidad social observable, pero no debe tomarse como un argumento tácito.

Asimismo, en el desarrollo de una investigación existe la relación sujeto-objeto; sin embargo, esta dependerá del enfoque seleccionado para la investigación. En este caso, es un enfoque cualitativo, por lo que esta metodología:

... plantea que la realidad no es exterior al sujeto que la examina... muestra una mayor tendencia a examinar el sujeto en su interacción con el entorno al cual pertenece y en función de la situación de comunicación de la cual participa...(Monje, 2011, p. 14).

En este tipo de relación, hay un involucramiento directo entre el sujeto-objeto de estudio y es desde esta intención que, precisamente, se desea abordar la investigación, con el fin de que las participantes, en este caso el personal y voluntariado de la AIPED, puedan tener cercanía con el equipo investigador durante el proceso, con interacciones que fomenten la confianza y la comodidad en los espacios que se compartan, para analizar las dinámicas interpersonales de la organización y, así, profundizar y enriquecer la propuesta final.

Cabe señalar que la objetividad es fundamental para las investigaciones cualitativas, porque los resultados deben ser verídicos y que comprueben la hipótesis planteada; sin embargo, en este estudio con enfoque cualitativo, la objetividad se aborda de una forma distinta. Monje (2011) menciona que: “se observa ahora mayor interés por los datos cualitativos, por la indagación más amplia de las actitudes, los valores, las opiniones, las percepciones, las creencias, las preferencias de los sujetos” (p.14).

En este sentido, ya se indicó que la relación sujeto-objeto será estrecha para poder generar un espacio ameno y conocer las características mencionadas en el párrafo anterior; de manera que la objetividad en este estudio se basará en la sistematización clara, ética y transparente del proceso de investigación. Asimismo, es importante destacar que en este contexto toda la información recolectada en el trabajo de campo será grabada, para que pueda ser corroborada por quien la requiera y se puedan verificar las interpretaciones emitidas por los investigadores.

Aunado a esto, en relación con el proceso metodológico, la presente investigación es de tipo cualitativo al realizarse un estudio de interacciones entre personas. Al ser sujetos los actores principales y según su tipología, se debe recordar que existe una flexibilidad y multidireccionalidad en las etapas de la indagación, donde, si en algún momento debido a las observaciones que se van realizando paralelamente al análisis hay que devolverse en la o las etapas, el investigador tiene esa posibilidad y obligación. Al respecto Monje (2011), citando a Bonilla y Rodríguez (1997), indica:

Dada la naturaleza del método cualitativo, el diseño no configura un marco fijo e inmodificable, sino un punto de referencia que indica qué se va a explorar (objetivos), cómo debe procederse (la estrategia) y qué técnicas se van a utilizar (la recolección).

Aunque se espera que el diseño se vaya ajustando durante el proceso, ninguna etapa debe iniciarse sin tener claramente delimitados el qué, el cómo y una apreciación tentativa de los resultados eventuales. Aunque se aplica un esquema abierto de indagación que se va refinando, puntualizando o ampliando según lo que el investigador vaya comprendiendo de la situación, el proceso debe iniciarse con un plan de trabajo referencial. (p.13).

La presente investigación en AIPED, al basarse en sujetos como lo son las personas docentes y voluntarias, tendrá un enfoque cualitativo, en donde la interacción de las personas, la dinámica social que cada una posee, las costumbres, actitudes y acciones reflexivas que inciden sobre el proceso social de la Asociación, son consideradas como argumentos para la interpretación analítica y, por lo tanto, si bien existe un objetivo planteado y una forma de recabar la información, es la convivencia social observada la que gesta la línea final de trabajo.

### **Población**

La población muestra de esta investigación es el voluntariado y personal de la AIPED; en este caso, todas son voluntarias para un total de 17 mujeres y la cocinera de la organización, quienes se encuentran en un rango de edad mayor a los 50 años y con un perfil de mujeres pensionadas o trabajadoras del hogar. Asimismo, se encuentran dos docentes de 34 y 28, las cuales son profesionales en Educación Especial. Las voluntarias y el personal residen en Heredia, en los alrededores de la AIPED.

### **Diseño**

Según Sandoval (2002) “La investigación acción representa una corriente de pensamiento inaugurada a finales de la década de los 40 del siglo XX pero con desarrollos bastante diferentes hacia mediados de la década de los 70’s” (p. 68), pues en dicha década se fortaleció este tipo de investigación con aportes de diferentes eventos internacionales y desde la rama de la sociología en su fundamentación; algunos teóricos que aportaron a la investigación acción fueron Kurt Lewin, Lourdes Merino, Enrique Raya, Saúl Alinsky, Paulo Freire, Orlando Fals Borda.

La caracterización de la investigación es muy amplia y ha tenido diferentes fases; sin embargo, en términos generales se pueden realizar las siguientes afirmaciones propuestas por Bautista (2011):

La IAP figura como herramienta valiosa de investigación para promover procesos sistemáticos de desarrollo... al estimular el saber popular y vincularlo a la autoinvestigación de los sectores desposeídos sería la base principal de acción para el cambio social y político, así como para el progreso hacia la igualdad y la democracia. (p. 96)

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación se enmarca en dicha caracterización, ya que busca mejorar las condiciones de una institución que recibe a población en condición de discapacidad para el logro de su autonomía; una población que, como tal, aún se encuentra en condiciones de desigualdad. Por lo tanto, por medio de la propuesta dirigida al voluntariado y personal de la AIPED, se podrá, en consecuencia, mejorar las condiciones de las personas usuarias, contribuyendo al bienestar de un grupo social.

Asimismo, el diseño del estudio se caracteriza por ser de investigación – acción, puesto que, como lo afirma Sandoval (2002):

La diferencia con otras alternativas de investigación cualitativa estriba en que la comprensión en sí misma, no constituye el fin último de la investigación, sino que más bien se le ve como un medio para orientar la planeación de la acción social organizada, que se encausa a la transformación de algún tipo de realidad social que le resulta insatisfactoria al grupo humano involucrado en el proceso investigativo. (p.71)

Por lo tanto, la intención de esta investigación se centra en aportar soluciones al personal y voluntariado de la AIPED, al considerar sus realidades sociales y centrándose en las habilidades de liderazgo que se deben fortalecer o desarrollar para la mejora de la gestión educativa de dicha organización, que recibe personas en condición de discapacidad. Además, es un estudio contextualizado en una población de mujeres adultas y adultas mayores, quienes, desde sus posibilidades, aportan a la institución; por tanto, el proceso investigativo y los

resultados deben contemplar estas particularidades para que resulte de utilidad y ellas se sientan satisfechas y cómodas con los futuros aportes.

Algunas de las ventajas de la investigación - acción es que “impulsa la movilización y el reforzamiento de las organizaciones de base y finalmente, el empleo de los recursos disponibles con base en el análisis crítico de las necesidades y las opciones de cambio” (Bautista, 2011, p. 97).

### **Fases de la investigación cualitativa**

El proceso de la investigación cualitativa se divide en varias fases, las cuales son necesarias para obtener resultados pertinentes con la realidad del contexto en el que se lleva a cabo el estudio, en este caso, en la Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad (AIPED).

De acuerdo con Monje (2011): “La investigación cualitativa, se plantea, por un lado, que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás” (p.32). Por ende, es un proceso social en el que existe un involucramiento y vínculo cercano con la población en estudio, para poder comprender las motivaciones, valores, expectativas, actitudes, personalidades; entre otros aspectos de las personas y de la agrupación en su conjunto.

#### **Fase preparatoria.**

Tal y como se mencionó anteriormente, en una investigación cualitativa las personas, así como las relaciones interpersonales de una organización, son la razón de ser de un estudio de este tipo; por esto, para identificar un problema o necesidad existente es primordial tomar esto en consideración; ahora, el ámbito social y las participantes que se deseen considerar para realizar este análisis, son una decisión de las personas investigadoras a partir de sus motivaciones, valores y afinidades. Por lo tanto, decidió realizar la investigación en la AIPED con las voluntarias y el personal y, a partir de la información con la que se contaba y la observación, se definió el problema planteado en capítulos anteriores..

Barrantes (2012) menciona que:

Al concretar un problema, éste debe ser asociado a las experiencias y posiciones del investigador ante determinados hechos que le hacen interesarse por un tipo de cuestiones, y no prestar atención a otros. La clave de este proceso son los compromisos personales e ideológicos del investigador ante realidades de la sociedad. (p.149)

Con respecto a la cita anterior, ciertamente el equipo investigador tiene motivaciones para desarrollar la investigación en una organización que apoya a personas en condición de discapacidad para su autonomía e independencia, debido a que ambas personas investigadoras tienen afinidad con esta población y parte de su ideología es la defensa de los Derechos Humanos en múltiples ámbitos, pero para esta situación, una de las motivaciones más relevantes es el fortalecimiento del liderazgo de las voluntarias y el personal de la AIPED, para que el apoyo y la gestión educativa para las personas en condición de discapacidad sea cada vez más pertinente. Cabe señalar que, dentro de esta fase preparatoria, también, se encuentran los aspectos abordados en el primer capítulo de este estudio.

Sin embargo; “en esta etapa reflexiva no solo se define y concreta el problema de investigación, sino que se elabora el marco teórico conceptual (o teórico y conceptual)” (Barrantes, 2012, p. 150). Esto permite dar sustento y validez a la problemática planteada y hacer referencia a las principales definiciones e ideas fundamentales de la investigación.

Además, Monje (2011) señala que:

Las opciones que se haya tomado respecto a los métodos que se van a utilizar van a determinar en gran medida las modalidades de técnicas e instrumentos de recogida de datos...son los interrogantes de la investigación los que determinarán el tipo de técnica e instrumento de información a utilizar.” (p.42)

Esto es importante indicarlo, ya que, a partir de los insumos generados en esta fase preparatoria, las personas investigadoras pueden determinar los instrumentos a aplicar; en esta situación, como se mencionó anteriormente, el equipo investigador definió la entrevista y el grupo focal para utilizarlo con las voluntarias y al personal de la AIPED; de manera que se elaboraron dos guías para la aplicación de dichos instrumentos.

### **Fase de campo.**

De acuerdo con Barrantes (2021) la etapa de campo se compone de dos fases: el acceso al campo y la recolección de datos. En este sentido, la primera se define, según Barrantes (2012), de la siguiente manera:

Este es un proceso en que el investigador va accediendo a la información. En el inicio es necesario poseer los permisos correspondientes... se dice que éste es un proceso permanente que se inicia el primer día en que se llega al escenario objeto de investigación (escuela, aula, fábrica, empresa, asociación, etc.) y que termina al finalizar el estudio. (p.164)

También, en esta fase, es necesario identificar el contexto donde se realizará el trabajo de campo, de manera que se logren entender las dinámicas sociales formales e informales. Con respecto a la etapa de campo en la AIPED, la aplicación de los instrumentos se realizó de forma virtual por medio de la plataforma Zoom y algunas de manera presencial. La gestión de los permisos para la aplicación de los instrumentos no fue compleja debido a que un investigador forma parte de la Asociación.

La particularidad de la forma en que se aplicaron los instrumentos es importante señalarla, porque, en la coyuntura de la pandemia de la Covid-19, se han tenido que realizar adaptaciones importantes para una investigación cualitativa, en donde es importante la vinculación directa entre personas investigadoras y la población en estudio. Pese a esta situación, en ambas vías el equipo investigador logró generar un clima de confianza e introducirse en sus dinámicas sociales formales e informales, las cuales brindaron insumos valiosos de análisis para el cumplimiento de los objetivos del estudio.

En cuanto a la fase de recogida de datos según Barrantes (2012), “puede definirse esta fase como la forma de predecir de modo intencionado y sistemático, la realidad natural y compleja que pretendemos estudiar reducirla a una representación o modelo que nos resulte más comprensible y fácil de tratar” (p.165). Justamente, a partir de las interacciones con las voluntarias y el personal; desde sus actitudes, gestos, personalidad, tipo de respuestas, entre otros, se puede analizar fácilmente la información, razón por la cual el equipo investigador

grabó todas las entrevistas y el grupo focal, pues esto permitirá un análisis detallado y minucioso.

De hecho, como lo indica Barrantes (2012),: “para recoger y registrar la información debe valerse de diferentes formas de observación... En un inicio, esta recolección de información es amplia, recopilando toso, pero después debe discriminarse y ser más específico.” (p.165). Sin embargo, la discriminación o selección de información se abordará en la fase de análisis.

Aunado a esto, Sandoval (2002) indica que: “el conjunto de la investigación depende para su éxito, en un altísimo grado, de la relación que el investigador logre construir con las personas individuales, el grupo humano o ambos, según la perspectiva que busque conocer” (p.133). Esto debido a que las relaciones establecidas en el proceso de investigación deben ser amenas para obtener resultados pertinentes; si una persona no se siente en un espacio cómodo y de confianza, es probable que no brinde información que puede ser muy valiosa para el estudio, que, consecuentemente, será un beneficio para la organización. Por esto, que el equipo investigador se esforzó porque los espacios fueran amenos, con el fin de obtener datos amplios y valiosos.

### **Fase analítica.**

Este análisis se considerará como un proceso con cierto grado de sistematización, que está implícito en las actuaciones del investigador. En este sentido, resulta difícil hablar de una estrategia o procedimiento general de análisis de datos, pero pueden señalarse tres tareas fundamentales: reducción de datos, disposición y transformación de información y obtención y verificación de resultados (Barrantes, 2012).

Asimismo, es importante el hecho de que no hay una única fórmula para analizar la información, porque las investigaciones cualitativas son auténticas en sí mismas e involucrados, también, son diversos; pero lo cierto es que estas tareas, independientemente del orden o la forma en que se apliquen, son fundamentales para que la fase analítica sea objetiva, ordenada y meticulosa.

Además, en la fase analítica es necesaria la categorización de los datos obtenidos para una mayor organización, pero, sobre todo, para encontrar las similitudes entre las respuestas y la diversidad de opiniones y en otros casos, con facilidad, contribuir a la simplificación de datos y la selección de información relevante. En este sentido, Monje (2011) menciona que “los datos recogidos necesitan ser traducidos en categorías para poder realizar comparaciones y posibles contrastes, de manera que se pueda organizar conceptualmente los datos y presentar la información siguiendo algún tipo de patrón o regularidad emergente” (p.194).

Para esta fase es indispensable que se realice una triangulación, la cual, según Gurdían (2007), se define como “un procedimiento imprescindible y su uso requiere habilidad por parte de la investigadora o del investigador para garantizar que el contraste de las diferentes percepciones conduce a interpretaciones consistentes y válidas” (p.242).

### **Fase informativa.**

La fase informativa es la etapa final de la investigación, la cual pretende dar a conocer sus resultados. Ante esto, Barrantes (2012) afirma que:

... el proceso de investigación concluye con la presentación del informe, pero la investigación de un problema no siempre se agota con la conclusión de ésta, sino que los resultados deben llevar a plantear nuevas interrogantes, generar nuevas preguntas y suscitar la curiosidad de otros investigadores (p.171).

En realidad, una de las mayores ventajas que tienen las investigaciones cualitativas es la posibilidad de que se puedan plantear nuevos estudios, a partir de los resultados que, eventualmente, puedan beneficiar a otra población y organización. Por esto, la aspiración es que esta propuesta sea un precedente o insumo para futuras exploraciones que aporten a la construcción de una sociedad más justa.

Agregado a lo anterior, un aspecto importante que indica Monje (2011) es que: “el informe cualitativo debe ser un argumento convincente presentando los datos sistemáticamente que apoyen el caso del investigador y refute las explicaciones alternativas” (p.48).

Cabe señalar que para socializar la información con las voluntarias y el personal de la AIPED, el equipo investigador les entregará un informe escrito con la información más relevante de la investigación y una breve descripción de los talleres que se realizarán; asimismo, se agendará una reunión con ellas para conversar acerca de los resultados.

### **Fuentes de la información**

Toda investigación requiere ser sustentada en conocimientos que hayan sido previamente revisados, sean estos citados por terceros o por el propio investigador que está generando un nuevo documento de indagación. Cuando se mencionan a otras personas autoras, se debe dar crédito a su producción mediante la cita de referencias bibliográficas. En este sentido, la información que se emplee en la investigación se debe catalogar en fuentes primarias, secundarias y terciarias.

Para efectos de la presente investigación se detallan las fuentes primarias y secundarias. Además, se menciona las más utilizadas en la indagación.

#### **Fuentes primarias.**

Tal como lo expresa Maranto y González (2015): “Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona” (p.3). En este sentido, las fuentes primarias que se emplean en la investigación que se realiza en AIPED, son las entrevistas y el grupo focal a las personas voluntarias y personal docente. Además de las investigaciones científicas que se utilizaron como parte de las referencias bibliográficas que fundamentan el marco teórico de la investigación.

#### **Fuentes secundarias.**

Este tipo de fuente indica que previamente se ha realizado un análisis de la información de una fuente primaria, como lo indica Maranto y González (2015): “El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria” (p.3). En la actual investigación, deben

considerarse dentro de esta categoría los libros de consulta y artículos de revisión, dígase cuando un investigador cita a otro y basa los argumentos que expone con base en el referido.

### Fuentes más utilizadas.

Los artículos científicos corresponden a la fuente de mayor uso en la investigación que se realiza, empleándose en el marco teórico mediante citas bibliográficas y haciendo de esta fuente en el análisis de la investigación, un fundamento de la interpretación de los datos que han brindado las personas voluntarias y personas docentes.

Al respecto de las personas docentes y voluntariado de AIPED, las entrevistas y el grupo focal, corresponden a otra de las fuentes más empleadas.

### Categorías de análisis

Tabla 1

#### *Categorías de objetivo general*

Tabla 1

*Categorías de análisis*

Objetivo General	Categorías	Definiciones	Subcategorías	Interrogantes	Técnicas e instrumentos	Población
Desarrollar liderazgo desde la gestión educativa en personas docentes y voluntariado de la Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad	Liderazgo y Gestión Educativa.	Loaiza & Pirela (2015) definen el liderazgo como "la habilidad para conducir a un grupo hacia el logro del objetivo, que desarrolla el potencial, gana la confianza y lealtad, con lo cual obtiene eficiencia, eficacia y productividad" (p.154). Nieves (2015) menciona que "la gestión directiva debe orientarse hacia el logro de sus objetivos, ofreciendo en el proceso un ambiente adecuado y utilizando las estrategias gerenciales idóneas para el desarrollo de las actividades pedagógicas, organizativas, participativas y de organización social" (p.50).	Estilos de liderazgo. Habilidades de liderazgo. Comunicación asertiva. Autoconocimiento. Empatía. Resiliencia. Adaptación. Motivación. Creatividad. Trabajo colaborativo. Gestión de emociones.	de ¿Existe liderazgo por parte de los encargados que guían los procesos educativos para la autonomía e independencia de las personas en condición de discapacidad en la AIPED? ¿Por qué los estilos de liderazgo son importantes para un apoyo pertinente a personas en condición de discapacidad? ¿Cuáles son los liderazgos que poseen? ¿Se debe realizar un abordaje de liderazgo específico al tratarse de un trabajo directo con población con discapacidad? ¿En qué se relaciona la gestión de emociones con el liderazgo del voluntariado y el personal docente?	Entrevista al voluntariado y personal docente de la AIPED.	Voluntariado y personal docente de la AIPED.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 2

*Categorías del primer objetivo específico*

Tabla 2

*Categorías del primer objetivo específico*

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Categorías</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Interrogantes</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Población</b>
1) Determinar el liderazgo de las personas docentes y voluntariado de AIPED para el apoyo de personas con discapacidad.	Personas en condición de discapacidad.	Según cita Campabadal (2007) como el individuo que puede llegar a presentar dificultades de aprendizaje, o de conducta, incluyendo también el que presente una discapacidad física. (p. 34)	Apoyo a personas en condición de discapacidad.	¿Qué es el apoyo a personas con discapacidad? ¿Qué tipo de apoyos requieren? ¿Cómo aporta el liderazgo en el apoyo a personas en condición de discapacidad?	Entrevista al voluntariado y personal docente de la AIPED.	Voluntario y personal docente de la AIPED.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 3

*Categorías del segundo objetivo específico*

Tabla 3

*Categorías de análisis del segundo objetivo específico*

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Categorías</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Interrogantes</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Población</b>
2) Identificar la relación entre el liderazgo y la gestión educativa de la AIPED.	Relación entre liderazgo y gestión.	De acuerdo con Bolívar A. (2010). El liderazgo debe existir porque "los centros educativos deben garantizar a todos los alumnos los aprendizajes imprescindibles y la dirección de la escuela está para hacerlo posible, centrandolo sus esfuerzos en dicha meta" (p.9)		¿Hay una relación directa entre el liderazgo y la gestión educativa por parte del voluntariado y el personal docente? ¿Cómo se complementan el liderazgo y la gestión educativa? ¿Cuál es la importancia de dicha relación?	Grupo focal al voluntariado y personal docente de la AIPED.	Voluntariado y personal docente de la AIPED.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 4

*Categorías del tercer objetivo específico*

Tabla 4

*Categorías del tercer objetivo específico*

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Categorías</b>	<b>Definiciones</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Interrogantes</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Población</b>
3) Establecer un modelo de gestión educativa en el desarrollo de habilidades de liderazgo dirigido al personal docente y voluntariado de AIPED.	Modelo de gestión educativa.	Los modelos educativos deben responder a las necesidades individuales y colectivas, (s.f.) lo explica de la siguiente forma: el proceso de cambio educativo es concebido como una cadena o sucesión de situaciones, inmersas en una trama social donde coexisten y pugnan diferentes fuerzas. En este contexto, los administradores despliegan una variedad de estrategias sin perder de vista los objetivos, pues poseen un plan general, flexible y abierto a lo imprevisto. Los administradores planifican y conducen en forma participativa y reconocen que los resultados son producto de un trabajo en equipo. (p.1)		¿Cuál o cuáles son los modelos de gestión educativa pertinentes para la AIPED? ¿Cuáles beneficios puede generar el desarrollo de estas habilidades de liderazgo en el voluntariado y personal docente para su labor con las personas usuarias? ¿De qué forma el liderazgo es transformador en los procesos educativos para la independencia y autonomía de personas en condición de discapacidad?	Grupo focal al voluntariado y personal docente de la AIPED.	Voluntariado y personal docente de la AIPED.

Fuente: Elaboración propia, 2021

## **Instrumentos de investigación**

La investigación emplea como instrumentos de recolección de la información la entrevista semiestructurada, que tal como lo define Bautista (2011):

Es un procedimiento de conversación libre del protagonista que se acompaña de una escucha receptiva del investigador con el fin de recoger la información por medio de preguntas abiertas, reflexivas y circulares las cuales podrán develar las categorías de interés para la investigación ya que clarifica conductas, fases críticas de la vida de las personas...” (p.172).

De esta manera, la entrevista semiestructurada permite tomar en cuenta las experiencias de las personas entrevistadas y el contexto que cada una de ellas posee.

En el mismo sentido, y de acuerdo con Hernández (2014), citando a León y Moreno (2003), “el cuestionario como entrevista es el que consigue un mayor porcentaje de respuestas a las preguntas, su estimación es de 80 a 85%” (p.234). Por lo tanto, se reitera que el uso del instrumento seleccionado permite profundizar en las opiniones y se logra que brinden argumentos con mayor facilidad; además, las personas entrevistadas no se sienten encasilladas a brindar respuestas preparadas, sino que pueden expresar sus emociones y reflexiones sin limitantes.

Se aplicaron 12 entrevistas a las participantes de la AIPED, las cuales se realizaron de forma individual en conjunto con el equipo investigador y, en su mayoría, se aplicaron por la plataforma virtual de Zoom; sin embargo, algunas se llevaron a cabo de manera presencial por motivos de que las voluntarias tenían dificultad con el uso de la tecnología y esta plataforma y, en otros casos por facilidad, debido a que se encontraban en el mismo espacio con las personas investigadoras. Cabe señalar que todas ellas se desarrollaron en un ambiente informal, armónico y de confianza, en donde las involucradas se sintieron cómodas de expresar con libertad sus pensamientos y emociones; puesto que se mostraron felices de participar en las entrevistas y algunas comentaron situaciones difíciles que han sucedido en AIPED. En este caso, ellas permitieron demostrar su vulnerabilidad emocional ante el equipo investigador y

esto es esencial porque demuestra confianza; además, es insumo de análisis valioso para esta investigación.

Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de quince minutos; dependiendo de cómo se desarrolló la conversación; sin embargo, debido a la personalidad de cada una podían durar un poco más. Las voluntarias que realizaron las entrevistas por Zoom lo hicieron desde sus hogares, lo cual favoreció que se pudieran expresar sin miedo a que otras compañeras de la AIPED escucharan sus comentarios; de igual manera, aquellas que se hicieron presenciales en las instalaciones de la Asociación, se realizaron en espacios donde las demás personas no pudieran escuchar los aportes y a todas las participantes se les indicó, al inicio de cada entrevista, que la información que brindaran es confidencial.

El segundo instrumento seleccionado es el grupo focal, que Bautista (2011) define de la siguiente forma:

Se trata de una discusión en grupo donde las personas que lo componen tienen aspectos comunes. El investigador permite que se hable espontáneamente para conocer la variedad de opiniones. Se puede utilizar antes, durante y después de un proyecto de investigación para obtener la percepción y creencias que el grupo tiene sobre determinados problemas o servicios. (p.174)

Al realizarse con un grupo pequeño de participantes permite dialogar abiertamente y sobre un tema definido, que se considere de importancia para los fines de la investigación y de importancia para la organización. En esta técnica, las personas al manifestarse transmiten sus emociones y los investigadores pueden captar, tanto verbalmente como de forma no verbal, el mensaje que se transmite.

El grupo focal se desarrolló por medio de la plataforma Zoom con un total de 10 participantes entre las voluntarias y el personal; sin embargo, algunas confirmaron que, por motivos personales o de conectividad, no lograron participar y, por eso, no se contemplan. El desarrollo del grupo focal fue el primer acercamiento del equipo investigador con las participantes y, también, uno de los pocos espacios grupales que ellas han tenido para compartir desde que inició la pandemia de la COVID-19. Por lo tanto, la actividad duró aproximadamente

una hora entre las conversaciones y las respuestas que paulatinamente brindaron, porque, al inicio, estaban tímidas de hablar; no obstante, después de que se conversó de otros temas y estaban disfrutando, la conversación se dio de manera fluida partiendo de que se propició un ambiente armónico, participativo y cálido, que permitió conocer su clima organizacional virtual y las diferentes personalidades de cada una.

Asimismo, este primer acercamiento con la agrupación favoreció que en las entrevistas individuales tuvieran mayor apertura y confianza.

Además, se seleccionaron para la investigación de AIPED, los instrumentos anteriormente explicados, dado que permiten que las voluntarias y docentes puedan expresarse con libertad, expresando las emociones que tienen, un argumento de importancia en la investigación cualitativa, donde las personas deben mostrarse como son y comunicar a los demás lo que perciben y sienten. Los entrevistados no se sienten en un interrogatorio que los cohiba de expresarse, sino en un grupo que comparte experiencias desde su cultura social.

## **Consideraciones éticas**

### **Consideraciones éticas antes de los criterios de rigor**

El equipo investigador utilizó una guía para las entrevistas y el grupo focal de manera que las preguntas planteadas fueron las mismas; en el espacio para la aplicación de cada instrumento solo se plantearon los cuestionamientos propuestos en el documento antes mencionado, los cuales responden a necesidades específicas para la realización de esta investigación, sin verse influenciados por los criterios de preferencia del equipo investigador. Únicamente se tomaron en cuenta los criterios personales de las docentes y voluntarias que participaron en la aplicación de los diferentes instrumentos. Asimismo, las entrevistas que se realizaron presencialmente se llevaron a cabo en espacios cómodos y privados; las respuestas se transcribieron de manera literal y las sesiones se grabaron (con consentimiento de las involucradas) como respaldo para los investigadores; así mismo, se les indicó que sus repuestas eran confidenciales.

### **Criterios de rigor.**

La confiabilidad, validez y la objetividad de una investigación deben quedar evidenciadas en toda investigación, con el fin de adquirir carácter científico, esto es más sencillo en las investigaciones cuantitativas, puesto que tiene un respaldo en datos numéricos y estadísticos. No obstante, para que la investigación cualitativa adquiriera esas características, aunque los sujetos de análisis sean personas, se han establecido principios de rigor que deben aparecer en la investigación durante su desarrollo. Por lo tanto, en la investigación realizada en AIPED, se incluyen aquellos que se han establecido para los estudios de corte cualitativo.

### ***Credibilidad.***

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), citando a Saumure y Given (2008), este criterio se define como la "máxima validez" (p. 503). Así como lo mencionan los autores, se logra la comprensión total y profunda del mensaje que las personas entrevistadas, en el caso de AIPED, desearon transmitir. Además, se incluye la capacidad del investigador para interpretar correctamente el mensaje.

En la investigación sobre AIPED, cada persona entrevistada, conoce el sentido del trabajo que se realiza al explicarle la finalidad del proyecto y que contará, al igual que los demás, de una explicación detallada de los resultados. Las personas voluntarias y docentes, pudieron plasmar sus respuestas, sin coerción alguna, expresando lo que sienten, piensan y consideran en cada interrogante planteada. Nuevamente, la información fue grabada, para considerar las expresiones no verbales y compararlas con las verbales, con el fin de denotar si existe correlación entre ambas formas de comunicación, que vendrán a indicar el grado de honestidad y sinceridad de lo expresado. En la investigación, se colocan frases que son citas textuales tomadas de las entrevistas realizadas para el análisis de las categorías y subcategorías.

### ***Dependencia.***

Hernández y Mendoza (2018), citando a Creswell (2013), definen a la dependencia como "la consistencia de los resultados" (p. 502). Esto implica que los datos deben ser revisados por distintos investigadores y es necesario llegar a interpretaciones congruentes. De ahí la necesidad de grabar los datos (entrevistas, sesiones, observaciones, entre otros), Como

se realizó en AIPED, donde se realizaron entrevistas y grupos focales a las voluntarias y docentes. El primer instrumento de recolección de información antes mencionado fue semiestructurado y se mantuvieron las mismas preguntas para ambos grupos participantes. Además, se brindó detalle en la investigación sobre los elementos teóricos que respaldan la selección de este tipo de procedimiento.

Cada una de las entrevistadas conoció de antemano la intención de la interacción, la manipulación de los datos, los fines de la investigación y concedió su permiso para grabar la entrevista, que será para los investigadores la forma más sencilla de repasar la información las veces que se requieran. A su vez, es importante señalar que las preguntas planteadas fueron validadas antes de realizarse. Posterior a este proceso, cada encargado del estudio escuchó la información, luego se compartió entre ellos la información obtenida, para analizar la similitud de criterios que se hallaron entre las respuestas brindadas para plantear las posibles categorías y subcategorías de análisis.

### ***Transferencia.***

La transferencia es la posibilidad de que los resultados de una investigación cualitativa se apliquen en otros contextos en el grado en el que se puedan aplicar, puesto que la diversidad, en todos sus sentidos (personas, momento de aplicación, lugar, entre otros), es un factor fundamental en todas las investigaciones. Así es como Hernández y Mendoza (2018) mencionan:

Sabemos que es muy difícil que los resultados de una investigación cualitativa particular puedan transferirse a otro contexto, pero en ciertos casos, pueden dar pautas para tener una idea general del problema estudiado y la posibilidad de aplicar ciertas soluciones en otro ambiente. (p.506)

En el caso de la investigación desarrollada en la AIPED, se ha procurado brindar la mayor cantidad de información posible en cuanto a teoría, análisis, descripciones y una aplicación de los instrumentos a la mayoría de la población; partiendo de esto, las personas lectoras podrán determinar el nivel de transferencia a otros estudios que se deseen realizar.

### ***Confirmación.***

Para Hernández y Mendoza (2018) este criterio “Implica rastrear los datos, sus fuentes y explicitar la lógica que utilizaste para interpretarlos” (p.507). En la investigación realizada en AIPED, los objetivos propuestos deben ser fundamentados con un marco teórico que explique, argumente y fundamente los resultados que se han logrado a partir de las entrevistas realizadas. A su vez, las fuentes de búsqueda tienen que estar correlacionadas entre sí y ser útiles para el estudio. Estas deben ir sustentando las respuestas de las participantes.

### **Otros criterios.**

#### ***Fundamentación.***

De acuerdo con los autores Hernández y Mendoza (2018) “Tiene que ver con una revisión de la literatura extensiva y pertinente (enfocada en estudios similares). Además de incluir un razonamiento completo de los motivos por los que se recurrió a un enfoque cualitativo” (p. 507). En esta investigación se realizó una revisión bibliográfica amplia tanto de investigaciones relacionadas como de conceptos relevantes, los antecedentes, la justificación y el marco teórico y metodológico. La información se trianguló en el análisis de del estudio, con las frases que brindan en respuestas las personas voluntarias y docentes.

Finalmente, se realizó un abordaje extenso que abarcara todos los aspectos metodológicos del diseño investigación-acción, desde la teoría hasta su relación con el proceso de investigación llevado a cabo en la AIPED, para que, por medio de esto, la persona lectora tenga una comprensión clara.

#### ***Representatividad de voces.***

En la investigación se incluyen los dos grupos que trabajan directamente con las personas usuarias de AIPED: las docentes y las voluntarias, para contar con un análisis más completo y un estudio que responda a las necesidades de una organización en su conjunto.

Para efectos de esta investigación se aplicaron entrevistas a la mayoría de la población, al igual que el grupo focal; ambos instrumentos brindaron un valor agregado, puesto que se utilizaron en espacios individuales y grupales, respectivamente.

### *Capacidad de otorgar significados.*

Para Hernández y Mandona (2018) este criterio se relaciona “con la profundidad con que presentas nuevos descubrimientos y entendimientos del problema de investigación a través de los datos y el método utilizado” (p.507). En AIPED, los resultados que se triangulan en el análisis de la investigación permiten ir determinando el tipo de liderazgo que la Asociación posee y que se promueve en las voluntarias y docentes.

Tabla 5

### *Plan de actividades de la investigación*

Tabla 5

<i>Plan de actividades de la investigación</i>											
<b>Actividad</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>
1. Elaboración de una propuesta sobre la relación entre Educación, Sociedad, Cultura y el papel protagónico de los sujetos en esa dinámica.											
2. Elección de la AIPED como organización para el desarrollo de la investigación											
3. Valoración de las necesidades de la AIPED											
4. Análisis de ficha bibliográficas como insumo para el inicio de la investigación											
5. Planteamiento de la justificación de la investigación											
6. Definición del problema de investigación											
7. Elaboración de objetivos de la investigación											
8. Descripción del contexto organizacional de la AIPED											
9. Identificación de conceptos relevantes para el marco teórico											
10. Búsqueda y lectura bibliográfica como insumos del marco teórico											
11. Desarrollo del marco teórico											
12. Avance de propuesta de planificación estratégica curricular											
13. Propuesta de planificación estratégica curricular con observaciones											
14. Elaboración de Categorías de Análisis de la investigación											
15. Mejora del marco teórico a partir de la categorización											
16. Elaboración de instrumentos de investigación cualitativa investigación-acción (entrevista y grupo focal)											
17. Búsqueda bibliográfica sobre investigación cualitativa y conceptos básicos											
18. Fundamentación epistemológica y paradigmática en investigación.											
19. Primer acercamiento a la población, trabajo de campo para la aplicación de entrevistas y grupo focal											
20. Categorización del trabajo de campo											
21. Definición de fuentes de investigación primarias y secundarias utilizadas											
22. Análisis del trabajo de campo AIPED											

Fuente: Elaboración propia, 2021

## **Análisis de la información**

### **Liderazgo**

Para el voluntariado, el liderazgo en AIPED está representado en la dirección del Centro, en las docentes y las voluntarias, las cuales lo interpretan como las personas que tienen la capacidad de dirigir, de tratar a otros de forma empática, de orientar en las actividades de cada día, ven al líder como un individuo con valores, ética, responsabilidades y colabora con los demás, con conocimientos para desarrollar el trabajo encomendado.

Asimismo, las docentes visualizan el liderazgo en la dirección del Centro y en algunas voluntarias, para ellas este concepto está representado en la persona que sabe escuchar, que comparte y orienta los procesos. Las participantes tienen identificadas a aquellas que consideran los líderes en AIPED y reconocen el liderazgo a su manera, saben cómo y quiénes son las líderes.

Al respecto, Participante A (comunicación personal, 30 de setiembre 2020), una de las docentes indica lo siguiente:

Para mí es una persona que tiene que ser capaz de trabajar con personas... poder decir las cosas también, un líder tiene que ser positivo, el ejemplo que Roy nos da. Él es un excelente líder porque él tiene la forma de hablarnos, de darnos consejo y de motivarnos para seguir siendo mejores personas y trabajadores con la parte del voluntariado.

Aunado a esto, la Participante B (comunicación personal, 2 de octubre 2020) interpreta que “el líder es el que conduce, el que lleva la dirección de alguna cosa y el que tiene la sabiduría para poder hacerlo”.

Además, para la Participante C la persona lideresa se percibe como un colaborador más que no impone su criterio, sino que comparte en las actividades del día a día, al respecto sobre la línea del liderazgo, la Participante C (comunicación personal, 30 de setiembre 2020) expresa: “es ser capaz de guiar a las personas, pero en una condición no de superioridad sino de igualdad, pero quizás ya con un poco más de conocimiento en ese campo verdad, como orientar o guiar”.

Para el voluntariado de AIPED, el liderazgo, como se mencionó anteriormente, es compartido entre varias personas y valoran los aportes que le ofrecen a los demás, al respecto la Participante D (comunicación personal, 28 de setiembre 2020) indica:

Cada uno tiene liderazgo para ciertas cosas verdad, puede ser que haya una persona para mover gente, otra que sea líder para organizar cosas como para no sé ordenar, inducir a las personas a hacer cosas, creo que el liderazgo es la persona que va adelante y que tiene la capacidad de que otros la sigan, verdad.

Dentro de las características de la persona lideresa que se percibieron a partir de las entrevistas y el grupo focal está esa capacidad de comunicar las ideas, al respecto la Participante C (comunicación personal, 30 de setiembre 2020) expresa que: “la comunicación verdad, debe tener empatía, tiene que ser una persona capaz de orientar, acompañar”. Otra característica identificada para este tipo de miembro es la capacidad de discernir las aptitudes que cada persona tiene para poder potenciar esas capacidades en las actividades que se desarrollan en AIPED y para la vida; al respecto la Participante E (comunicación personal, 1 octubre 2020) menciona: “saber entender virtudes y cualidades de las personas que lidera, buena imaginación, una autoridad que no sea de esas que se imponen, sino que se gana con el ejemplo”.

En cuanto al concepto de liderazgo Cortés (2004), citando a Vargas (2003), expresa:

... como el rol que desarrolla un tipo de líder, capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, de liderar sus propias actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional. (p.19)

Consecuentemente, Martins et al. (2009) indican que “el líder de la organización, lo que debe tener son habilidades y destrezas acordes a sus funciones para el rol para el cual fue asignado” (p. 4). Ambos autores afirman que el liderazgo se compone de elementos que potencien a los demás, se reafirma con lo expresado por Maxwell (1998), citado por Contreras (2008):

... sostiene que el liderazgo efectivo se caracteriza por la habilidad de quien dirige para alentar a los otros a involucrarse y participar en el proceso de llevar a la organización

al más alto nivel, implica compartir información, dar poder y responsabilidad y reconocimiento a los otros. (p.69)

A partir de lo expresado por las voluntarias y docentes, se evidencia que reconocen la capacidad de liderazgo no solo en la persona directora de AIPED, sino en diversas colaboradoras cuyos años de cooperación al Centro, les valida como personas líderes al identificar en ellas las cualidades que este individuo debe tener. Además, las participantes encuentran que, en el liderazgo establecido en AIPED, la seguridad, libertad y motivación se encuentran presentes y no perciben como órdenes lo que se les indica diariamente, sino como acciones estratégicas para el servicio brindado.

Aunado a lo anterior, la persona líderesa comparte con quienes son los colaboradores en una relación horizontal y los motiva a ser, no solo parte del proceso en el trabajo colaborativo, sino personas que guíen esos procesos. Además, se presupone que este miembro del equipo ha de tener el conocimiento de saber dirigir y esta apreciación es compartida por las colaboradoras. Debe quedar claro que, al mencionar el conocimiento, no solo se habla del que se logra mediante la profesionalización, sino que incluye aquella que la experiencia de vida otorga y, sobre todo, el autoconocimiento para poder trabajar con y para otras personas.

Además, se reafirma el compromiso que la persona líderesa tiene, donde analiza y potencia a cada una de sus colaboradoras, desarrollando el proceso emotivo mediante el acercamiento de relaciones empáticas y afectivas, de manera que en el trabajo se genera un ambiente cordial y de camaradería para que las involucradas se sientan parte de la organización. Desde la perspectiva de las voluntarias, se mencionan tres cualidades de este miembro del grupo: capacidad de comunicación, empatía y orientación. Estas características mencionadas son fundamentales porque de ellas depende el funcionamiento de la organización y la motivación que pueda brindar a los colaboradores.

Asimismo, lo expresado por las voluntarias expone características de la persona líderesa, esa capacidad de orientar a los demás, pero, también, asume que esa persona comparte esa capacidad con otros que tienen las habilidades de guiar a los demás y colaborar con ellas. El proceso en AIPED brinda oportunidades de aprendizaje a las voluntarias para que asuman un rol activo, no solo en el interior de la organización sino en sus vidas personales y familiares,

al ir con motivación, alegría y abiertas al aprendizaje y recibir nuevos conocimientos que les permiten reflexionar y lograr una mayor criticidad de los eventos cotidianos.

### **Habilidades de liderazgo**

Para reconocer las habilidades de liderazgo entre las voluntarias y docentes, una sección de la entrevista personal y del grupo focal fue direccionada en este sentido; esto sin mencionar las habilidades como tal y así lograr captar los comentarios sobre lo que piensan del voluntariado, la participación que tienen entre ellas y la interacción con los usuarios de AIPED, así como la interacción entre la dirección del Centro con las colaboradoras. Mediante el trabajo de campo realizado, se logra visualizar que las voluntarias reconocen habilidades de liderazgo en la persona que dirige el Centro y en las docentes, así como en otros miembros en su misma situación. Cabe resaltar que entre las cualidades identificadas se encuentran: comunicación asertiva, autoconocimiento, empatía, resiliencia, adaptación, motivación, creatividad, trabajo colaborativo y gestión de emociones.

Al respecto, de estas habilidades, la Participante F (comunicación personal, 28 de setiembre 2020), expresa:

...muchas veces no existe la sinceridad entre nosotras mismas, y a veces hay comentarios que se hacen a las espaldas de las personas, y es muy difícil porque uno llega con todo el ánimo a trabajar y escucha esas cosas...”.

En este sentido, la Participante G (comunicación personal, 28 de setiembre 2020) comenta: “Uno tiene que saber manejar las cosas con privacidad, aparte, si alguien tiene una queja que busque a la persona idónea para hacerlo”. Otra habilidad identificada es mediante el comentario de la Participante H (comunicación personal, 28 de setiembre 2020): “nosotros aprendemos de ellos y que ellas también aprenden de nosotras, aunque todas aprenden muy rápido, los voluntarios de los profesores, todo lo que ellas nos dicen apoyamos.. más si llega alguna voluntaria nueva entonces ellas nos preguntan”.

Además de lo citado con anterioridad, son importantes los argumentos de la Participante B (comunicación personal, 28 de setiembre 2020):

... no te voy a decir que plenamente realizada y feliz, ahí hay situaciones muy duras, muy difíciles... yo inicié con ellos con todo el entusiasmo y cariño, entonces, con ellos se viven momentos muy bonitos, pero se viven momentos muy difíciles.

Así como lo expresado por la participante G (comunicación personal, 28 de setiembre 2020):

Yo soy feliz...me siento muy bien y me siento por lo menos útil en la vida de ellos... Pienso que es algo que es motivante para uno y que el tiempo lo estoy dedicando en personas que lo necesitan.

Basado en los argumentos ofrecidos por las personas voluntarias y las docentes, sobre las habilidades de liderazgo, García (2015), mencionando a Jones y George (2010), afirma que dentro de los rasgos para el liderazgo pueden nombrarse la inteligencia, el conocimiento, la tolerancia, la honestidad y madurez. Además, el autor menciona que no necesariamente todos poseen estas habilidades y aptitudes, sino que, también, cuentan las experiencias de la persona que limitan o estimulan su capacidad de liderazgo.

En este sentido, Ascón y García (2018), mencionando a Wetlen y Cameron (2011), indican lo siguiente:

A diferencia del cociente intelectual (ci) o de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento, los cuales permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades por medio de la práctica y la retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en las habilidades directivas. (p.6)

El trabajo que se desarrolla en AIPED permite a las voluntarias tener una participación activa y constante, al poder asistir varias veces a la semana y, de esta forma, desarrollar actividades diversas con los usuarios, aparte de compartir con otras y aprender entre ellas, de las docentes y del director del Centro; así como, participar de una interacción social intrínseca, cargada de comunicación, emociones y situaciones a resolver en cada día. Todo esto lleva a las voluntarias a sumar experiencias que les ayudan a mejorar en el servicio ofrecido, así como a las profesoras con las que interactúan.

Tal como lo manifiestan las mismas voluntarias, esta interacción diaria les permite aprender a asimilar situaciones mediante el control de emociones. Además de comprender que existen procesos a los cuales, cada día, hay que adaptarse y, como lo manifiesta una ellas, la alegría por ir ayudar la mantiene motivada. Muchas veces, son las personas voluntarias quienes ofrecen y sugieren actividades para ser consideradas por el personal docente, esto lo han hecho a partir de esa confianza y empatía que han desarrollado.

Aquí pueden constatar, mediante las frases de las voluntarias, que van aprendiendo habilidades producto de ese sentido de cooperación diario que brindan. Sin embargo, dentro de las habilidades que han identificado, no visualizan el autoconocimiento de las propias habilidades que poseen, a pesar de que sí las observan en las demás voluntarias y es a partir de este acto que logran el aprendizaje. Por lo tanto, se hace necesario gestionar este autoconocimiento, para que la función de voluntariado que ofrecen sea más eficaz y puedan asistir a las personas en condición de discapacidad con mayor pertinencia.

### **Gestión educativa**

Las voluntarias y el personal reconocen la gestión educativa, no necesariamente por el término sino más bien por la descripción de las actividades que realizan, sus percepciones sobre liderazgo, funciones del voluntariado y personal, la forma en cómo trabajan y cómo se sienten al pertenecer a la AIPED. En relación con lo anterior, las participantes realizaron varias afirmaciones; primeramente, con la gestión educativa de la Asociación; en el caso de la dirección del centro indicaron lo siguiente: “de Roy identifiqué muchas cosas, le gusta tomarnos en cuenta, le gusta llevar la batuta de una manera saludable, lo hace cumplir, pero de una manera que no es como imponiendo” (Participante I, comunicación personal, 29 de setiembre 2020); además, la Participante J (comunicación personal, 1 de octubre 2020) señaló que “lo importante es que los líderes que hay sepan conducirnos y ayudarnos a hacer nuestro trabajo bien”.

Además sobre su gestión como voluntarias y personal mencionan: “reforzar la paciencia, porque no todo es vacilón... tengo muy claro mi papel, en ese sentido, que tengo que ser orientadora; es ayudar, cooperar” (Participante K, comunicación personal, 28 de setiembre). Por su parte, la Participante J comenta que ayuda “en todas las tareas que realizan

cada día, cada día son diferentes tareas (...)porque algunos requieren apoyo, algunos no requieren tanto, porque cada uno de nosotros tiene una tarea diferente, cada quien sabe lo que tiene que hacer”. También, se señala la importancia del compromiso con la siguiente afirmación:

Si yo soy voluntaria es porque yo voy a cumplir, entonces en la medida en que los voluntarios estemos dispuestos y dispuestas a aceptar esas funciones o ese compromiso que adquirimos entonces vamos a ser mejores líderes de los muchachos porque ellos se guían mucho por lo que ven.. eso los motiva a ellos... (Participante C, comunicación personal, 30 de setiembre 2020).

Agregando a la afirmación anterior, la Participante I (comunicación personal, 29 de setiembre 2020) mencionó:

Ay yo me siento muy bien, ... es agradable desayunar con ellos, compartir, vacilar... no es un trabajo en el que uno diga: “¡ay, qué pereza!”, sino que más bien es ir y distraerse, es un tipo de familia donde nos apoyamos, obviamente con sus cosillas a veces, pero es muy bonito ir.

De manera que Nieves (2015), citando una definición de gestión educativa de Morillo (2006), expresa que “es un proceso que hace posible las acciones para que se ejecuten los objetivos que se emprenden con el apoyo en una serie de procedimientos que orientan el trabajo directivo” (p.31). Por su parte, Tello (2006) señala que: “la gestión educativa posee, en sí misma, una complejidad que incluye las subjetividades de las personas, la realidad institucional y, fundamentalmente, el entorno.” (p.17)

Es decir, la gestión educativa tiene un marco de acción amplio que abarca tanto la productividad como las relaciones humanas de una organización para el cumplimiento de objetivos. Sumando a las afirmaciones anteriores; Jurado, Leal, Leguizamón y Sánchez (2011) expresan que:

... desde el campo educativo y pedagógico ha surgido la necesidad de pensar en una gestión educativa que tienda a establecer vínculos entre los procesos administrativos, directivos, académicos y la participación de la comunidad educativa en cada uno de

ellos, con el fin de que dichos procesos confluyan a la generación de la educación de calidad y al desarrollo de las instituciones educativas. (p.222)

De acuerdo con los comentarios realizados por las voluntarias, el personal y la teoría planteada; ellas demuestran que la gestión educativa de la AIPED cumple con características pertinentes como la distribución de responsabilidades, un director que en la práctica se enfoca en la gestión y no en la administración de la asociación, el compromiso y cariño por la institución y las personas a las que brindan apoyo; asimismo, presenta un clima organizacional cómodo y ameno con amistades que trascienden la labor voluntaria o docente. Además, se perciben como gestoras educativas valiosas para la AIPED y describen la existencia de una gestión por parte de la dirección que guía y trabaja en conjunto. Todos estos aspectos son fundamentales porque son administrativos, académicos e interpersonales que intervienen en la calidad de la gestión educativa y, consecuentemente, en la calidad educativa ofrecida a las personas usuarias.

Asimismo, el voluntariado, también, realiza afirmaciones sobre las percepciones de su compromiso con las personas en condición de discapacidad que se apoyan y sobre el tipo de gestión que se espera, las cuales manifiestan su interés por la población apoyada y por la guía que desean tener para desarrollar de la mejor forma su trabajo. Así que, lo crucial es que en la AIPED se encuentre una estrategia para que las voluntarias estén comprometidas dentro de sus posibilidades, tomando en cuenta la naturaleza de su trabajo y que las percepciones de cada una sobre el compromiso pueden ser distintas; además, es importante que todas las colaboradoras se logren percibir a sí mismas como gestoras educativas de la Asociación, porque trabajan directamente con la población en el área educativa, porque tal y como una de ellas lo mencionó, los involucrados las ven como ejemplos que impactan sus vidas personales.

### **Personas en condición de discapacidad**

El grupo focal y las entrevistas individuales a voluntarias y docentes permite reconocer que comprenden la importancia del apoyo a las personas con discapacidad, para que logren habilidades de autonomía e independencia que les permita una inclusión social adecuada. Además, reconoce que el grupo de voluntarias y las personas docentes deben mejorar sus habilidades de liderazgo para potenciar el apoyo que brindan a los usuarios de AIPED. Al

respecto, la Participante A (comunicación personal, 30 de setiembre 2020) expresa: “Para mí fue un cambio muy radical porque yo trabajaba antes con niños y ellos son adultos, entonces, es muy diferente, me hizo ver que ellos pueden hacer muchas cosas que se pueden lograr”

A su vez, la Participante C (comunicación personal, 30 de setiembre 2020), argumenta:

Sobre todo motivar a los muchachos y hacerles ver que pueden, porque muchos han escuchado que no pueden hacer las cosas, porque aquí hay muchos que han llegado y la mamá o el encargado les hace todo y uno con la perseverancia y el acompañamiento, sobre todo, los ha hecho capaces de lograr muchas cosas.

De modo similar, la Participante G (comunicación personal, 30 de setiembre 2020), expresa: “Debe reforzarse porque, diay, ese grupo que tenemos a cargo; hay que darles lo mejor, que no solo nos escuchen, sino que sean personas capaces de hacer las cosas, también hábiles que se sientan que tienen capacidades, aptitudes, habilidades...”

En cuanto a esto, Fontana et al. (2009), al analizar la importancia del proceso de aprendizaje de las personas con discapacidad para la vida, señalan lo siguiente:

La integración educativa hace énfasis en el principio de normalización, sectorización e individualización, los cuales pretenden brindar a las personas con necesidades educativas en condición de discapacidad los recursos y el apoyo necesarios, con base en la valorización de sus características personales y sociales, en la elaboración de planeamientos individuales y en la aplicación de las adecuaciones curriculares y adecuaciones de acceso (p.22)

A su vez, Padilla-Muñoz (2010) resalta su definición sobre discapacidad, desde el modelo de discapacidad social, siendo este asertivo y vinculante a lo indicado en los acuerdos internacionales. Además, indica que se debe dar el apoyo necesario para que este grupo de personas participe en su inclusión en la comunidad, con una vida social digna y se promueva y protejan sus derechos. Asimismo, argumenta, que el Estado debe proveer un mecanismo de trato especializado para que se dé cumplimiento al derecho de igualdad y la no discriminación.

Por su parte, Mercado-García (2010), trata el tema de la integración social y la capacidad de la persona con discapacidad de tomar sus propias decisiones basada en la influencia familiar y el poco apoyo que reciben de la sociedad. Sus conclusiones indican que se debe tener en cuenta que la información constituye un primer paso para la aceptación, integración y superación de las barreras diarias presentadas por una persona con discapacidad.

Con respecto a los argumentos anteriores y lo comentado por las voluntarias y docentes, se reconoce que comprenden y perciben la necesidad de un proceso de enseñanza-aprendizaje en ellas como guías del proceso educativo de las personas usuarias, con el fin de que ellos reciban un aprendizaje para la vida. Por lo tanto, el reforzar las habilidades de liderazgo en las personas voluntarias y docentes permitirá que brinden un mejor apoyo a las personas en condición de discapacidad, tal como lo indicó una de las participantes.

### **Relación entre liderazgo y gestión**

Con respecto a la relación entre liderazgo y gestión, las voluntarias y el personal supieron describir acertadamente algunas características de una persona lideresa educativa, que, también, se relacionan con la gestión educativa de la dirección y de ellas, planteando la importancia de estas características en ellas como integrantes de la AIPED y en la población en condición de discapacidad que apoyan; cabe indicar que las afirmaciones realizadas son el reflejo de cómo perciben ellas a la organización como colectivo en su quehacer.

Por su parte, la Participante J (comunicación personal, 1 de octubre 2020) menciona que el liderazgo es:

Saber entender virtudes y cualidades de las personas que lidera, buena imaginación, una autoridad que no sea de esas que se imponen sino que se gana con el ejemplo... Él es una persona muy coherente, él no exige nada, las cosas las pide con un buen modo...

Además, la Participante K (comunicación personal, 28 de setiembre) menciona que “es saber tener ideas y llevar la batuta en todo... y saber manejar el grupo con el que se está trabajando”. De igual forma, en cuanto a la gestión y liderazgo de la dirección del centro, en una de las conversaciones se comentó que: “él tiene esa capacidad y ese manejo de hacer que

todos nos sintamos bien y poder expresar lo que queremos... que sea una persona que escuche” (Participante J, comunicación personal, 1 octubre 2020).

En cuanto a los roles como voluntarias y personal docente se expresó lo siguiente: “ese grupo que tenemos a cargo hay que darles lo mejor, que no solo nos escuchen, sino que sean personas capaces de hacer las cosas, también hábiles, que se sientan que tienen capacidades, aptitudes, habilidades...” (Participante G, comunicación personal, 28 de setiembre 2020)

En este sentido, Garbanzo y Orozco (2010) señalan que “Una dirección sin liderazgo carece de legitimidad y sostenibilidad en sus acciones” (p.24). Por lo tanto, de acuerdo con las personas autoras, la gestión educativa se relaciona con funciones operativas y jurídicas; el liderazgo por su parte, se vincula con las relaciones interpersonales; de manera que son interdependientes el uno del otro.

Aunado a esto, Pareja (2011) expone ampliamente aspectos importantes que deberían tener las personas lideresas escolares y, en la siguiente afirmación, se evidencia la relación estrecha con la gestión educativa:

... el liderazgo en un centro es saber administrar de un modo adecuado el uso de la autoridad, la toma de decisiones, la distribución de responsabilidades, la gestión del tiempo y de las reuniones, la mediación entre personas y sus conflictos, etc. (p.17)

Asimismo, el liderazgo, también, está relacionado con la gestión del profesorado y no únicamente del directivo, por lo que Bernal e Ibarrola (2015) indican:

... la defensa del liderazgo pedagógico se está hablando de manera implícita de que el docente es también un líder, con el que se cuenta para impulsar las mejoras de las condiciones de la enseñanza y el aprendizaje, y participar de ellas, así como del desarrollo profesional de sus pares. (p.60)

En términos generales, las voluntarias y el personal hicieron mayor referencia a la dirección del centro; sin embargo, la afirmación realizada sobre su rol, también, es muy importante porque demuestra claridad y compromiso con la población a la que apoyan que,

justamente, denota lo señalado por Bernal e Ibarrola (2015), acerca del liderazgo en el personal docente como gestoras, en este caso voluntarias el resto de las colaboradoras.

Por lo tanto, es esencial realizar esfuerzos afirmativos que incentiven liderazgos educativos que mejoren las habilidades y la calidad de vida de las personas en condición de discapacidad que apoya la AIPED. De la misma forma, es importante impulsar la distribución de responsabilidades y la gestión de la autoridad en el liderazgo educativo, puesto que los estilos de liderazgo pueden favorecer una cultura organizacional oportuna y la gestión educativa para el logro de los objetivos de la organización. En este caso, con los comentarios de las voluntarias de la Asociación, se demuestra que, efectivamente, el director cuenta con habilidades de liderazgo y capacidades necesarias para la gestión educativa; el reto es que se pueda mejorar constantemente para el beneficio de la organización y de todas las personas que integran la institución.

### **Modelo de gestión educativa**

Las voluntarias y docentes hacen referencia a las formas en como consideran que se debe gestionar la AIPED, de manera que aportan elementos correspondientes a características del modelo de gestión educativa estratégica y de calidad; dado que, con sus datos recolectados, se pueden obtener las expectativas y percepciones más relevantes.

En primera instancia, la Participante D (comunicación personal, 28 de setiembre 2020) afirma lo siguiente: “Me gusta compartir con ellos... ayudarlos en lo que se pueda”; por su parte, la Participante B (comunicación personal, 30 setiembre 2020) indica: “lo que a mí me favorece es mi deseo de servicio..., porque me gusta; abierta a que me hagan ver mis errores, a que las cosas se hagan bien para que se vaya para adelante”. Aunado a esto la Participante H (comunicación personal, 29 de setiembre 2020) mencionó: “quiero volver y con esto que se pueda fortalecer el grupo”.

Al respecto del modelo de gestión educativa estratégica Pedrozo, Fernández y Raspa (2018) mencionan:

Las características del modelo de gestión educativa estratégica se basan en un agregado de actividades y prácticas desarrolladas por los actores escolares, entre ellos los

directivos, docentes, padres de familia, estudiantes, asesores, supervisores y personal de apoyo que conducen a generar y al mismo tiempo fortalecer y consolidar las diversas acciones que permitan optimizar la eficiencia y eficacia, al igual que la pertinencia y relevancia de la acción educativa. ( p.127)

Asimismo, Pedrozo et al. (2018) señalan que “es necesario considerar como características del modelo de gestión educativa estratégica los aspectos pedagógicos, el trabajo en equipo, la innovación y la evaluación continua.” (, p.127)

Por su parte, el modelo de calidad educativa busca de manera integral la calidad de los centros educativos en todos sus aspectos, de manera que, según Vivas (1999), “Dentro del modelo propuesto, se considera como identificadores de la calidad el producto educativo, la satisfacción de los propios estudiantes, la satisfacción del personal que trabaja en la institución y el efecto de impacto de la educación alcanzada” (p.68). Dicho modelo surge en el año 1990 y Muñoz (2014) afirma que se reconoce a la persona usuaria como la figura central y a quien se le deben cubrir las necesidades que posee, desde la revisión y evaluación continua de los procesos que conlleven a la reducción de errores.

A partir de lo expuesto por las voluntarias, docentes y por las teorías de distintos autores sobre modelos de gestión educativa estratégica y de calidad, se puede indicar que las colaboradoras de la Asociación están conscientes de que es necesaria la calidad educativa que se le brinde a la personas en condición con discapacidad, por lo que es indispensable la retroalimentación para la mejora continua de los procesos y resultados de la gestión educativa de la AIPED.

Además, el hecho de mostrar apertura a los cambios y a trabajar con sus compañeras, da paso a la innovación y focaliza la atención en la persona usuaria. Estos aspectos son importantes, porque la gestión educativa debe contemplar los aportes y la inclusión en la toma de decisiones de quienes pertenecen al centro educativo, lo cual mejora, en consecuencia, la satisfacción laboral; además, si se encuentran satisfechas y motivadas trabajarán por innovar los procesos y resultados para las personas en condición de discapacidad, fomentando una cultura de evaluación y mejoramiento continuo en la AIPED.

Ambos modelos, el de gestión educativa estratégica y de calidad, son complementarios porque el primero prioriza la participación de las personas que conforman el centro educativo en los procesos y, el segundo se enfatiza en la satisfacción de voluntarias y docentes, en este caso, pero, principalmente, en la satisfacción de las personas en condición de discapacidad de la AIPED; ambas perspectivas comparten la evaluación continua para la mejora de la gestión como premisa fundamental.

## **Conclusiones**

Las personas docentes y voluntarias de AIPED reconocen el liderazgo en sus compañeras y en ellas mismas. Además, señalan la importancia de potenciar el liderazgo en la institución como insumo básico para apoyar a las personas usuarias y mejorar el clima organizacional. Al reconocerse el liderazgo como beneficio al trabajo directo con los y las involucrados, se plantea una perspectiva positiva que conlleva la formación individual para que se aplique el nuevo conocimiento en la vida personal, al realizar la aprehensión de nuevas habilidades y potenciar las que se poseen. A la vez, en el ámbito profesional y en lo colectivo, ponen en práctica los conocimientos aprendidos para llevar a cabo un trabajo con eficiencia y eficacia dentro de la AIPED.

El voluntariado y personal docente hacen saber que el liderazgo es más evidente en la dirección del centro, resaltan las habilidades, en esta área, que posee el director y su capacidad para gestionar adecuadamente la institución, al responder a sus necesidades específicas, lo cual convierte en un desafío el mejoramiento permanente de cada aspecto, en procura de continuar con el compromiso que se tiene hacia las personas en condición de discapacidad, desde todas las gestoras educativas y lideresas de la AIPED. De esta forma, se evidencia que progreso de la Asociación, en lo administrativo y pedagógico, mantiene una relación directa con el liderazgo ejercido.

A pesar de que las condiciones de la AIPED, en el liderazgo por parte de la dirección y del clima organizacional, permiten que el voluntariado y las docentes participen de manera activa asumiendo su rol de lideresas, los resultados del análisis reflejan la necesidad de

fortalecer el liderazgo y las habilidades en esta área en las colaboradoras, pues el reconocimiento del liderazgo y sus características son señalados en el director del centro y en algunas de sus compañeras; sin embargo, no se distinguen, con seguridad, como lideresas de la AIPED.

En este sentido, se debe aprovechar la motivación y la apertura al aprendizaje que las voluntarias y docentes expresan, con el fin de mejorar su liderazgo, basado en el deseo de apoyo oportuno que quieren dar a la población en situación de discapacidad de la AIPED, lo cual demuestra compromiso y una cultura de mejora continua. Aquí es importante dar énfasis en que sus concepciones de liderazgo son acertadas en cuanto a la empatía y capacidad de guiar; sin embargo, se debe priorizar el trabajo en que ellas se reconozcan como esas lideresas con capacidad de escucha, empatía y capacidad de guiar tanto a las personas en situación de discapacidad como a sus compañeras para la mejora de la gestión.

A su vez, las habilidades de liderazgo son fundamentales para la identificación del desempeño que ellas puedan realizar y las funciones que más le favorezcan a cada una, ya que esto permite una mejor distribución de las responsabilidades y la libertad del accionar en las situaciones a resolver de acuerdo con sus habilidades individuales.

Además, es necesario partir del fortalecimiento de la habilidad del autoconocimiento, pues fue la habilidad que más les costó reconocer en sí mismas, a pesar de encontrarlo fácilmente en sus compañeras y se considera fundamental que tengan la capacidad de identificar sus fortalezas, valores y oportunidades de mejora, para tomar las decisiones más acertadas en el quehacer diario de la AIPED y cuando se presente alguna situación de fuerza mayor o compleja, las cuales son recurrentes e inesperadas.

Además, debido a que las voluntarias y docentes trabajan en el desarrollo de habilidades para la vida de los estudiantes a cargo, se identificaron una serie de habilidades de liderazgo pertinentes a reforzar en ellas, con el fin de que la guía brindada a las personas usuarias sea oportuna; algunas de las seleccionadas, y reconocidas como esenciales, fueron: la comunicación asertiva, el autoconocimiento, la empatía, la resiliencia, la adaptación, la motivación, la creatividad y el trabajo.

Si bien, en términos generales, las colaboradoras identifican estas habilidades en otras compañeras, o en sí mismas, se deben fortalecer, porque todas tienen personalidades distintas, lo cual hace que algunas de ellas tengan más perfeccionadas unas habilidades que otras; por lo tanto, es necesario que todas las voluntarias y docentes logren equiparar sus habilidades en un mismo nivel, a partir del apoyo mutuo en sus funciones diarias, con el fin mejorar las habilidades para la vida de las personas usuarias

Muestra de esto, es que algunas señalaban que otras tenían mayor creatividad o empatía y que a unas les afectaba emocionalmente cuando se presentaban situaciones con las personas en situación con discapacidad, ya sea de salud o personales (resiliencia y adaptación); al ser situaciones que afectan emocionalmente a las voluntarias y docentes, la resiliencia y la adaptación representarán un reto importante en el momento en que se trabajen; sin embargo, serán habilidades que les permitirán enfrentarse con mayor naturalidad y confianza ante las diversas situaciones adversas de gestión y de las personas usuarias. Asimismo, el trabajo colaborativo es necesario, ya que la teoría ha demostrado que se relaciona directamente con la mejora de los procesos de aprendizaje y, de esta forma, se mejorarían tanto sus relaciones laborales e interpersonales como el aprendizaje de las personas en situación de discapacidad.

En última instancia, la motivación es una habilidad que tienen todas las voluntarias y docentes, la cual se encuentra equiparada por su dedicación y cariño a la labor de servicio voluntario para las personas en situación de discapacidad de la AIPED; esta va más allá de fortalecer y se debe tomar como oportunidad para robustecer las demás habilidades de liderazgo indicadas anteriormente; de esta forma, se reconoce como punto de partida para que ellas se sientan en la capacidad de mejorar por y para las personas usuarias.

Con respecto a la relación entre el liderazgo y la gestión educativa de la AIPED, es primordial mencionar que las voluntarias y docentes entienden adecuadamente ambos términos e identifican las prácticas de la Asociación en esta área, dando énfasis en la figura de dirección del centro. Esto permite reflexionar que, una vez que las voluntarias y docentes logren fortalecer sus habilidades de liderazgo y las pongan en práctica con las personas usuarias, podrán, consecuentemente, asumir el rol de gestoras educativas; ya que con libertad en la toma de decisiones, voluntad e iniciativa de su labor, serán protagonistas en esta área.

En contraste, cabe señalar que al tratarse de personas voluntarias, en su mayoría, la capacidad de trabajo variará de una a otra por cuestiones de disponibilidad; sin embargo, esto no significa que algunas podrán ser gestoras educativas y otras no, ya que el tiempo dedicado al apoyo a las personas en situación de discapacidad no determina su capacidad y compromiso como gestoras educativas; más bien, estará determinada por su capacidad de alcanzar una mejoría en sus habilidades de liderazgo, una vez que las apliquen diariamente con las personas usuarias.

Desde otro punto de vista, las voluntarias y docentes, desde su rol como gestoras, no deben olvidar que es necesario realizar un trabajo colaborativo para que las responsabilidades estén bien distribuidas y que estas contemplen las habilidades que cada una posee, para una pertinente distribución. Asimismo, su labor responderá a las necesidades de la población en situación de discapacidad y al bienestar de todas las personas que integran la AIPED, dejando de lado, que el director es el único gestor y líder de la organización responsable de hacer que la gestión educativa en la institución sea efectiva.

Los modelos de gestión educativa son esenciales para enmarcar un rumbo en el quehacer de una institución educativa que permitan cumplir la misión, visión y objetivos planteados; sin embargo, las formas de hacer gestión educativa varían de una organización a otra, en relación con sus necesidades.

En el caso de la AIPED, los comentarios de las voluntarias y docentes brindaron un panorama de lo que para ellas es importante contemplar en un modelo de gestión educativa; de manera que se parte de los aspectos principales que fueron señalados, como el enfocarse en mejorar su desempeño en beneficio de las personas usuarias, perfeccionar la comunicación entre ellas, con el fin de favorecer el clima organizacional y la importancia de su participación en las decisiones o actividades gestionadas por la institución.

A partir de esto, la institución refleja, según las personas docentes y voluntarias el modelo de gestión estratégica y de calidad total, los cuales se refuerzan con las habilidades de liderazgo para lograr sus cometidos de trabajar colaborativamente. Por tanto, estos enfoques permitirían fomentar la participación de todas las personas integrantes de la AIPED, promover la satisfacción de las personas en situación de discapacidad, del voluntariado y del personal

docente; además, buscará la mejora continua de la gestión educativa, a partir de la evaluación y corrección de errores ocurridos durante el proceso y los resultados.

En contraste, si bien estos modelos de gestión educativa no contemplan las habilidades de liderazgo; estas son fundamentales para su éxito, puesto que tendrán impactos integrales y positivos en la población apoyada. Ahora bien, estos son pertinentes con la realidad organizativa de la AIPED; pues dar apoyo a población adulta en situación de discapacidad es una gran responsabilidad para que, mediante las habilidades para la vida, ellas y ellos alcancen su autonomía e independencia, lo cual implica que esta población sea protagónica, en primera instancia, antes de las voluntarias y docentes. Sin embargo, la priorización de sus necesidades y la participación de las colaboradoras se complementan para atender lo requerido todos los días por las integrantes, al mismo tiempo que se dirigen los esfuerzos a la mejora de la gestión educativa de la Asociación.

### **Recomendaciones**

Se deben reforzar las habilidades de liderazgo en el personal docente y el voluntariado con la intención de que puedan apropiarse correctamente de la organización, coordinación y propuestas entorno al proceso de aprendizaje, siempre enfocado en el desarrollo de las habilidades de autonomía e independencia de las personas usuarias.

El crear personas líderes, al reforzar las habilidades que ya poseen e incentivando en otras áreas, repercutirá en la eficiencia y eficacia de la gestión educativa de la AIPED y en los procesos de comunicación, toma de decisiones, participación del voluntariado; se realiza bajo un esquema más horizontal y democrático, incentivando la motivación de seguir dentro del proyecto del voluntariado y aprendiendo habilidades que son aplicables en cualquier campo de la vida cotidiana. Por lo tanto, se recomienda realizar un programa de formación en habilidades de liderazgo enfocado en las personas voluntarias.

Además, es preciso implementar un modelo de gestión educativa basado en las características del modelo de gestión estratégica y el modelo de gestión de calidad adaptable a los requerimientos de la AIPED, con el fin de alcanzar una gestión integral que contemple las necesidades de apoyo de la población en condición de discapacidad y que potencie las habilidades de liderazgo del voluntariado y

personal docente, en vías de una mejora continua de sus procesos y resultados como organización, garantizando, de esta manera, una institución de calidad que apoya a personas adultas en condición de discapacidad y donde más personas deseen formar parte de ella (ya sean nuevas personas estudiantes o voluntarias) por ser una asociación comprometida con todas las personas que integran AIPED.

**Capítulo IV**

**Proyecto Dalia**



*Dalia*

Jazmín Arroyo Calderón

Roy Alvarado Rodríguez

Proyecto

Julio, 2021

## Tabla de contenidos

Proyecto Dalia .....	92
INTRODUCCIÓN.....	96
GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO.....	98
Justificación.....	101
Fundamentación .....	103
Fundamento filosófico.....	105
Fundamento psicológico.....	105
Fundamento sociológico.....	106
Fundamento antropológico.....	106
Enfoque curricular asumido en la propuesta.....	107
Dalia, un proyecto innovador.....	109
Dalia, un emprendimiento .....	111
Objetivo general .....	113
Objetivos específicos.....	113
Público meta.....	113
Perfiles de las voluntarias y docentes AIPED.....	114
Autorización de Dalia.....	115
Las abejas de Dalia.....	115
Semillas .....	115
Retoños.....	116
Superficie fértil.....	116
Plagas .....	118

Riego .....	119
El equipo Dalia.....	120
Ciclo de floración Dalia .....	120
Prefloración .....	122
Floración temprana.....	126
Floración plena .....	134
Maduración.....	143
GESTIÓN DEL ALCANCE DE DALIA.....	145
Descripción del alcance de Dalia .....	145
Recopilación de requisitos para el alcance de Dalia .....	146
Control del alcance de Dalia .....	148
Aspectos fuera del alcance de Dalia.....	148
EDT .....	148
GESTIÓN DEL TIEMPO DEL DALIA.....	149
GESTIÓN DEL COSTO DE DALIA.....	155
GESTIÓN DE LA CALIDAD DE DALIA.....	157
GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE DALIA.....	159
Responsabilidades de las voluntarias y docentes .....	160
PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DE DALIA.....	161
Objetivos de comunicación: .....	162
Actividades del plan de comunicación.....	162
GESTIÓN DE RIESGOS DE DALIA.....	163

GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DE DALIA.....	166
GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DE DALIA.....	166
Expectativas de las Abejas de Dalia.....	167
Estrategias de gestión para las Abejas de Dalia .....	168
GESTIÓN DE CIERRE DE DALIA.....	169
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	171
ANEXOS.....	173
<i>Anexo 1</i> .....	173
<i>Anexo 2</i> .....	174
<i>Anexo 3</i> .....	175
<i>Anexo 4</i> .....	176
<i>Anexo 5</i> .....	177
<i>Anexo 6</i> .....	178
<i>Anexo 7</i> .....	179
<i>Anexo 8</i> .....	180

## INTRODUCCIÓN

Un proyecto es un mecanismo para alcanzar un objetivo común de un equipo de trabajo para crear o mejorar un producto o servicio; para ello se define un plazo para cumplirlo, así como los recursos, el equipo de trabajo y los roles que cada persona va a desempeñar. Es importante mencionar que los proyectos se pueden realizar en organizaciones, personas u equipos organizados de la sociedad civil.

En este caso el proyecto de esta investigación se desarrollará por las autorías de la misma en conjunto con las voluntarias y docentes de la AIPED, para el fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo; se proyecta que exista una participación activa en una gestión de proyectos horizontal durante las fases del proyecto para alcanzar los resultados esperados.

De acuerdo con la Guía PMBOK (2017): “En general, esta cualidad de temporalidad no se aplica al producto, servicio o resultado creado por el proyecto; la mayor parte de los proyectos se emprenden para crear un resultado duradero” (p.3), y es justamente lo que se pretende alcanzar con este proyecto, ya que lo importante es que los procesos de gestión educativa mejoren constantemente desde el momento en que inicie la primera fase del proyecto y que en el momento en finalice la última etapa sea un ciclo continuo de mejoramiento del cual las voluntarias y docentes puedan liderar porque cuentan con conocimientos, experiencias y habilidades que las harán tomar decisiones acertadas para con el centro educativo.

Se debe indicar que en las organizaciones también se llevan a cabo programas y portafolios; sin embargo, no aplican en este caso, ya que no se están realizando varios proyectos para contar con un programa; y no existe un portafolio porque no se están desarrollando varios proyectos, programas o subprogramas, por lo que no se requiere de ambos.

Por otro lado, la dirección de proyectos es fundamental para trazar una ruta que guíe al equipo durante todo el proceso; hay que tomar en consideración que de acuerdo con la Guía PMBOK (2017):

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos. (p.5)

Es decir, la dirección de proyectos debe contar con las habilidades técnicas y sociales oportunas para garantizar el cumplimiento de plazos, una gestión responsable y pertinente de los recursos acordes con las necesidades de cada proceso, y una adecuada toma de decisiones que beneficien al proyecto en momento de oportunidad o riesgo para este.

Asimismo, la gestión de proyectos y la gestión de operaciones del proyecto son tipos de gestión distintas, ya que la gestión de proyectos tiene funciones específicas en el cumplimiento de algunas metas y objetivos organizacionales que se relacionan con la búsqueda de oportunidades y áreas de mejora de una organización, mientras que la gestión de operaciones es el quehacer diario que también requiere de esfuerzos, pero se deben separar porque responden a fines distintos. La Guía PMBOK (2017) hace hincapié en que “Los proyectos requieren actividades de dirección de proyectos y conjuntos de habilidades, mientras que las operaciones requieren gestión de procesos de negocio, actividades de gestión de las operaciones y conjuntos de habilidades” (p.12), debido a que esto es un proyecto, se requiere de gestión de proyectos; además, es un proyecto que se le está proponiendo a la AIPED desde estudiantes de la Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo, donde no hay una relación directa con la gestión de operaciones de esta asociación.

Como se ha indicado las organizaciones se crean con objetivos definidos, es la dirección de proyectos quien decide el propósito de la organización y evidentemente de la estrategia que debe desarrollarse para adaptar a la empresa de acuerdo, a los cambios ambientales y tecnológicos y para que cumpla con el objetivo para lo cual fue diseñada. En este sentido la Guía PMBOK (2017) indica “La estrategia organizacional debe proporcionar orientación e indicaciones a la dirección de proyectos—especialmente si se tiene en cuenta que los proyectos existen para sustentar la estrategia organizacional” (p.14). Este proyecto plantea una estrategia organizacional que responde a la necesidad social de brindar autonomía e independencia a

personas adultas en situación de discapacidad mediante la colaboración de personas voluntarias como una de las acciones estratégicas que conllevan al cumplimiento del propósito.

Del mismo modo, este equipo de trabajo del proyecto no es una iniciativa de la AIPED como se mencionó anteriormente, por lo que no cuenta con un valor de negocio del cual la Guía PMBOK (2017) lo define como “El valor del negocio se define como el valor del negocio en su totalidad, como la suma total de sus elementos tangibles e intangibles.” (p.12)

El proyecto plantea una organización horizontal donde el voluntariado que posee habilidades de liderazgo las refuerza mediante el trabajo en equipo que realizan; la toma de decisiones, las acciones que proponen provienen del colectivo, cada persona voluntaria actúa en el rol de líder en diversos momentos.

Un proyecto requiere articularse desde los objetivos por el cual se plantea, debe tener la orientación correcta y responder a variables que pueden generar cambios de estrategias y por eso ha de conocerse bien sobre el cómo planificar las acciones, es por eso que el proyecto que se plantea para AIPED se basa en la Guía PMBOK (2017) que “constituye el estándar para dirigir la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, en diversos tipos de industrias” (p. 17).

## **GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO**

El desarrollo de un proyecto debe contemplar los factores organizativos que influyen en el planteamiento y ejecución de un proyecto para garantizar que el proyecto sea exitoso y se adapte al contexto en el cual se enmarca; pues de esta manera las actividades y tareas a realizar se podrán plantear con mayor certeza, así como la asignación de responsabilidades al equipo del proyecto. Algunas de las características y factores de la AIPED que influirán en este proyecto son la cultura y el clima organizacional, la estructura organizativa, los activos de los procesos organizativos, los factores ambientales y la comunicación.

Con respecto a la estructura organizacional, la AIPED es una organización pequeña, realiza tareas simples, y en su mayoría cuenta con colaboradoras poco cualificadas; es una organización que funciona mediante el voluntariado y la docencia, pues se cuenta con dos docentes, diecisiete voluntarias, una cocinera y el director de la asociación; el equipo de trabajo

se distribuye las funciones, en donde el director realiza las principales funciones de gestión administrativa y educativa, y las docentes elaboran y ejecutan los planes curriculares con el acompañamiento de las voluntarias. Es importante mencionar que al ser una organización pequeña con una estructura organizacional de tipo autocrática, se facilita una gestión administrativa y educativa acertada y que da un margen de acción inmediato en el accionar cotidiano y de resolución de necesidades o conflictos; de manera que el progreso del proyecto será fluido en cuanto a solicitud de permisos para el desarrollo de actividades, el uso del espacio, la participación activa de voluntarias y docentes, y la disponibilidad de horarios para el trabajo conjunto con el personal de la AIPED.

Asimismo, el clima organizacional del centro se considera que es un ambiente de trabajo cálido, motivante y de respeto, debido a que las personas colaboradoras tienen un sentido de pertenencia con AIPED. Esto es fundamental para una organización que trabaja mayoritariamente con personas voluntarias, puesto que como la misma palabra lo indica, lo hacen de manera voluntaria y aunque muchas personas lo hacen por amor a una causa (en este caso brindar apoyo a personas en condición de discapacidad), existen muchos factores en el entorno como las relaciones interpersonales, los reconocimientos a su trabajo y la capacitación para la mejora continua, por mencionar algunos, que determinan la permanencia de voluntarias en una ONG.

Por otro lado, se ha identificado, que aspectos por mejorar en la Asociación en su mayoría se relacionan con la toma de decisiones; pues algunas personas no se sienten en la capacidad para tomar decisiones en la organización o sienten que no se toman en cuenta sus sugerencias, algunas señalan que sienten la necesidad de que exista más preocupación por parte de la Dirección, en que las personas colaboradoras entiendan sus tareas a desempeñar y que se promuevan acciones para que se sientan en la capacidad de tomar decisiones en su quehacer y sugerir ideas para la toma de decisiones macro de la organización. Esto significa que el ciclo del proyecto en la práctica con las voluntarias y docentes se podrá realizar en un ambiente de confianza y respeto, además de trabajar conjuntamente con naturalidad debido a su motivación por la labor que realizan; sin embargo, se tomará en cuenta el aspecto a mejorar identificado, puesto que puede implicar determinados comportamientos o accionares que sean una limitante durante el proceso de ejecución del proyecto.

En relación con los activos de los procesos organizativos, la AIPED cuenta con un estatuto orgánico, valores organizacionales, documentación referente a la planeación estratégica curricular, misión y visión, un organigrama, reglamentos, información personal de las personas usuarias (cognitiva, psicomotriz, emocional, socioafectiva y de memoria visual), expedientes de personas usuarias, protocolos de emergencia, instrumentos socioeconómicos y psicológicos, manuales de procedimiento-funciones.

De acuerdo con la Guía PMBOK (2017) los activos son “procesos estándar de la organización, políticas y definiciones de procesos; plantillas (p.ej., plantilla del acta de constitución del proyecto), e información histórica y base de conocimientos de lecciones aprendidas” (p.64). Dicha documentación es necesaria e imprescindible para ubicar el contexto, el alcance del proyecto, el marco legal que permitirá el accionar del mismo, la elaboración del modelo de gestión educativa de la AIPED, la coordinación para la toma de decisiones y las formas de accionar ante una situación de emergencia que se presente; así como la utilización de estos activos para una mayor claridad sobre el quehacer de la organización y que el proyecto responda oportunamente a los objetivos de la AIPED.

Aunado a esto, con respecto a la comunicación, la AIPED establece una comunicación efectiva mediante conversaciones personales y físicas y mediante el uso de recursos tecnológicos tales como: la plataforma zoom, WhatsApp, llamadas telefónicas, mensajes de texto, correo electrónico; es decir, existe una red de diversos canales que son compartidos y utilizados. Es un sistema de comunicación horizontal que mejora la unión de grupo, dado que es entre las personas voluntarias y todas tienen la misma oportunidad de expresar sus ideas y comunicarlas a los demás participantes.

Las condiciones en AIPED permiten generar un clima favorable para la ejecución del proyecto, por cuanto entre los aspectos positivos está el poseer una infraestructura que permite el desarrollo diario y constante de actividades a favor de los usuarios por parte del personal docente y personas voluntarias. Se cuenta con el apoyo de la junta directiva de la organización para el uso de los recursos materiales requeridos y la apertura de proposición de ideas y soluciones a situaciones cotidianas que son observadas y analizadas por el grupo de personas voluntarias.

Asimismo, un aspecto imprescindible es la gobernabilidad del proyecto en lo cual la Guía del PMBOK (2017) hace referencia a que “permite a las organizaciones dirigir los proyectos de manera coherente, maximizar el valor de sus resultados y alinear los mismos con la estrategia del negocio” (p.27). A partir de esto, con el proyecto Dalia la gobernabilidad será desarrollada y gestionada por todas las personas beneficiarias del mismo (voluntaria, docentes, personas usuarias y facilitadores), donde cada persona tendrá responsabilidades y roles definidos por acuerdos mutuos.

Se pretende que la estructura del proyecto sea lo más aproximado a una estructura de una organización orientada a proyectos, debido a que todas las personas están en un mismo lugar y se contará con los recursos suficientes, se tendrá una alta potestad en la toma de decisiones por parte de las personas involucradas. Además, se definirán previamente los roles y las funciones a desempeñar, en el caso que se encuentre con un reto no contemplado se resolverá de forma colaborativa.

Ya se ha indicado con anterioridad que la dirección de proyectos se orienta con respecto al propósito que inicialmente se plantea la organización, por lo tanto, para entender el proyecto debe tenerse bien pensada la meta que se desea, dado que para articularlo se tiene que entender el propósito. Al respecto, los grupos de procesos del proyecto brindarán esa concatenación requerida para el cumplimiento de los propósitos establecidos, permitiendo a la vez la realimentación en conocimientos adquiridos y su aplicación.

Si bien, los grupos de procesos permiten que el proyecto planteado cumpla el propósito, no significa que es una serie de actividades que se ejecutan en forma lineal y unidireccional, sino que, ante la necesidad de revisión constante de lo planificado en el proyecto, puede existir la interacción de otro grupo de proceso en determinado instante para readecuar los aspectos necesarios y seguir con los objetivos y producto que se desea.

## **Justificación**

La organización AIPED desde su concepción ha contado con la participación de personas voluntarias que apoyan el trabajo con los usuarios, dado que la presencia de docentes especializados era nula. Al ir creciendo en cantidad de usuarios y capturar recursos

económicos, la organización se ha podido desarrollar administrativamente y contar con personal docente especializado, que a su vez ha cambiado el proceso de gestión educativa en busca de brindar los apoyos necesarios para potenciar las habilidades de autonomía e independencia en las personas usuarias, sin abandonar la figura del voluntariado, que es uno de los pilares y fortalezas en la creación del Centro.

Para lograr que las personas voluntarias sigan brindando el apoyo que ofrecen y se conviertan en facilitadoras del proceso de aprendizaje de los usuarios, requieren capacitarse y desarrollar habilidades que les permitan brindar el soporte correcto y eficaz en procura de alcanzar los objetivos pedagógicos de la AIPED. En este proceso de aprender a aprender, la capacitación de las personas voluntarias les permite a la vez llevar sus conocimientos a las experiencias cotidianas y aumentar su acervo de habilidades para ponerlas en práctica en AIPED.

En vista de ello, capacitar al voluntariado, les permite apropiarse de su rol participativo en el proceso de aprendizaje de los usuarios, además de brindarle al mismo voluntariado herramientas para enfrentar situaciones de la vida diaria, relacionadas con la resolución de conflictos, atención y comunicación asertiva y positiva, entre otros beneficios. Para la AIPED, es un beneficio la preparación del grupo voluntariado, por cuanto el personal docente no es suficiente para apoyo personalizado que la organización ofrece.

El grupo voluntariado será fortalecido en habilidades mediante un proyecto articulado que les permita ir aprendiendo sobre diversos tópicos que se requieren en el apoyo de personas en situación de discapacidad; lograrán los aprendizajes necesarios mediante talleres, charlas, conferencias, el trabajo colaborativo y el acompañamiento docente. Como una de las acciones, el grupo de voluntariado se ha denominado asimismo Dalia, logrando identidad y motivándose a trabajar en conjunto, el nombre que se han propuesto proviene de la empatía, alegría y trabajo desinteresado que brindan cada día.

Partiendo de esta iniciativa, el equipo investigador consultó con las voluntarias y docentes acerca de la posibilidad de que el nombre del proyecto fuera el mismo, ya que fue propuesto por y para ellas, de manera que con mucho entusiasmo aceptaron que Dalia también sea el nombre del proyecto que se construirá en conjunto con ellas.

## **Fundamentación**

La educación tiene un fin compartido y es la formación de la persona para que sea activa en la sociedad, a la vez que se ajuste a las normas establecidas dentro de la sociedad a la que pertenece. Esta labor de socializar las normas y a la vez de dotar de conocimiento, cultura y aprendizajes para la vida, es llevado mediante el proceso educativo en centros de enseñanza públicos y privados de la educación formal en el sistema educativo costarricense.

Considerar la educación un derecho humano, proviene de la Declaración de los Derechos Humanos de 1948, donde Rodríguez (2015) menciona que debe permitir “el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y las libertades fundamentales” (p.251). Se resalta lo indicado en cuanto al interés que se debe dar al aprendizaje para la vida. Asimismo, Costa Rica en cumplimiento con el derecho a la educación que establece dicha declaración, lo estipuló en los artículo 77 y 78 de la Constitución Política.

De la misma forma, Torres (2005) citada por Rodríguez (2015) recuerda que el derecho a la educación y el objetivo de la educación es “aprender, aprender a aprender y aprender a poner en práctica conocimientos, habilidades, valores y actitudes útiles para la vida y continuar aprendiendo” (p. 252). En Costa Rica esta disposición del derecho a ser educados y sus fines está normado en la Ley Fundamental de la Educación en los artículos 1 y 2.

Cada centro educativo es distinto, está acorde no solo con la población educativa que recibe, sino a las características de la comunidad que le circunscribe, el aprendizaje del estudiantado responde a las características de estos y el personal docente debe realizar los ajustes curriculares para tal fin; también, según estas particularidades pueden exigir más a sus estudiantes ampliando la malla curricular o modificándola como sea pertinente; en este caso la malla curricular de la AIPED responde a las necesidades de las personas adultas en condición de discapacidad, de manera que se le da un enfoque al desarrollo de habilidades para la vida.

La organización en la que se va a desarrollar la propuesta de planificación estratégica curricular es en la Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad (AIPED), partiendo de que el equipo investigador identificó que se deben fortalecer las habilidades de

liderazgo del personal para el apoyo a esta población de forma que sea pertinente el desarrollo de la personalidad humana de las personas adultas en condición de discapacidad; se realiza la propuesta para las voluntarias y docentes pues dicho personal es el que gestiona la ejecución de los procesos educativos para esta población.

Se deben reforzar las habilidades de liderazgo para que el clima organizacional y el proceso de enseñanza y aprendizaje sean más pertinentes. En este sentido, Bolívar (2010), señaló que el liderazgo debe existir porque “los centros educativos deben garantizar a todos los alumnos los aprendizajes imprescindibles y la dirección de la escuela está para hacer lo posible, centrando sus esfuerzos en dicha meta” (p.10).

Con respecto a la legislación y teoría que fundamenta el presente proyecto, la principal tomada en consideración se basa en temas de discapacidad; aunado a esto, en teoría de liderazgo y gestión educativa porque da un respaldo transcendental al quehacer de las voluntarias y docentes de AIPED que apoyan a personas adultas en situación de discapacidad para su autonomía e independencia, pues se debe partir de las personas usuarias como centro del quehacer educativo de una institución educativa; sobre todo si la gestión favorece el cumplimiento de derechos de una población históricamente discriminada y en condición de vulnerabilidad social.

De manera que la fundamentación es la siguiente:

- 🌹 Declaración Universal de los Derechos Humanos, ONU (1948).
- 🌹 Constitución Política de Costa Rica.
- 🌹 Ley N° 7948, Convención Interamericana para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las personas con discapacidad.
- 🌹 Ley N°8661, Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad.
- 🌹 Ley N° 7600, Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad
- 🌹 Ley N° 9379, Ley para la promoción de la autonomía personal de las personas con discapacidad.
- 🌹 Encyclopedia of Management (2009). Leadership Theories and Studies [Estudios y Teorías de Liderazgo]. Recuperado de <https://www.enotes.com/homework-help/topic/leadership-theories- studies>

- 🌸 Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, Fifth Edition [Liderazgo en las Organizaciones 5a Edición]. Prentice Hall: New Jersey.
- 🌸 Martín, E. (2001) *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. Madrid, Mc Graw Hill

### **Fundamento filosófico.**

La AIPED es una organización sin fines de lucro, que se compone por personas voluntarias que están comprometidas con ofrecer oportunidades para mejorar la calidad de vida de personas adultas en condición de discapacidad con edades que oscilan entre los 18 y 65 años. Ofrece un ambiente cálido, cómodo y armónico; para que las personas usuarias puedan fortalecer sus habilidades, hábitos, aptitudes y valores. Esta organización sin fines de lucro cree en la tolerancia, el respeto, la solidaridad y la igualdad como valores fundamentales.

Desde el punto de vista epistemológico, el humanismo es un enfoque esencial para la construcción de esta propuesta, pues el mismo enfatiza en las personas como protagonistas de los procesos de enseñanza y aprendizaje; justificado en que “los procesos de enseñanza y aprendizaje están ligados al campo emocional, es decir, involucran emociones, actitudes y valores de los estudiantes” (Chen y Salas, 2019, p.18), y para que esto sea posible la currícula dirigida al personal de la AIPED, se debe elaborar en torno a éstos elementos.

### **Fundamento psicológico.**

El abordaje pedagógico se sustenta en uno de tipo andragógico, pues las voluntarias y el personal (de limpieza y docentes) que brindan apoyo a las personas usuarias tienen edades entre los 18 y 65; además, es una pedagogía que se centra en la persona estudiante. Para esta población se planificará una estrategia curricular que contemple habilidades de liderazgo, habilidades para la vida y la gestión de emociones.

Es importante indicar a qué se refiere la andragogía como herramienta de estudio, según Rumbo (2014): “la andragogía presupone una mayor independencia de las personas adultas para aprender, así como una enseñanza orientada más hacia los roles sociales que las personas adultas desempeñaban y a la resolución de los problemas de su vida cotidiana”(pp.96).

Además, la andragogía tiene características que fundamentan el aspecto psicológico de la propuesta de planificación estratégica curricular, en este sentido Lifshitz (2004) señala que hay cinco supuestos en la andragogía:

1. Los adultos son independientes y autodirigidos.
2. Han acumulado una gran experiencia, que es una rica fuente de aprendizaje.
3. Valoran particularmente el aprendizaje que se integra de manera natural con las demandas de su vida diaria.
4. Están más interesados en enfoques centrados en temas o abstracciones.
5. Sus motivaciones para aprender son más internas que externas. (pp.154)

### **Fundamento sociológico**

El desarrollo de habilidades de liderazgo para el personal de la AIPED, mejora las relaciones interpersonales entre todas las personas que forman parte de esta organización, y principalmente contribuirá al apoyo en la autonomía e independencia de las personas usuarias en condición de discapacidad cognitiva, física, auditiva, autismo, síndrome de Edwards, síndrome Dyggve Melchior Clausen y síndrome de Down; con edades que oscilan entre los 18 a 65 años, los cuales provienen de servicios educativos de atención directa en educación especial, procedentes de la provincia de Heredia.

AIPED se encarga de brindar educación, alimentación y espacios recreativos sin costo alguno, dado que en su gran mayoría provienen de hogares con escasos recursos económicos; es de relevancia indicar que la institución mantiene sus puertas abiertas a todas las personas con alguna condición de discapacidad que deseen matricularse, demostrando apoyo por los intereses y metas de cada individuo.

### **Fundamento antropológico**

Se desea un perfil de personas voluntarias y personal (docente y de limpieza) lideresas, que aporten a una formación integral para las personas usuarias en condición de discapacidad de la AIPED, para el alcance de su autonomía e independencia.

La antropología es una ciencia que se ha desarrollado desde diversos ámbitos y es vinculante con otras ciencias y áreas de investigación, en este caso la educación porque la organización y las personas que la conforman dan un aporte cultural importante, el cual se debe tomar en cuenta en el momento de elaborar una propuesta de planificación estratégica curricular, de acuerdo con Gajardo y Vicencio (2019):

Al momento de remitirnos al desarrollo de la Antropología, podemos tomar dos caminos: por una parte, tomar una línea investigativa que nos lleva a las descripciones realizadas por Heródoto sobre pueblos que le resultaban completamente exóticos; o, por otro lado, tomar los orígenes de una disciplina que comenzaba a desarrollarse profesionalmente de la mano de otras ciencias. (p.265).

Para efectos de esta propuesta, el segundo camino propuesto es al que se hace referencia; así es como la AIPED como organización se compone de valores, y en este caso el personal y las voluntarias en su desempeño y actitudes demuestran tolerancia, respeto, solidaridad e igualdad para con sus compañeras y personas usuarias.

### **Enfoque curricular asumido en la propuesta.**

#### ***Enfoque Humanista***

Se definió el enfoque humanista debido a que los diferentes elementos que posee responden a las necesidades de la población seleccionada para la investigación. De acuerdo con Molina (2014) los objetivos se orientan a flexibilizar y conectar con las realidades de las personas, procurando su desarrollo integral. Los objetivos se plantean en términos de las habilidades, destrezas y actitudes, cómo se realiza en AIPED por las docentes donde se trabaja desde el desarrollo

El enfoque plantea, de acuerdo con Molina, que el alumno es el centro del proceso de enseñanza y aprendizaje, sus deseos y motivaciones, son el eje con que se estructurara el currículum. A su vez, incorpora al personal docente como los facilitadores del aprendizaje, el cual respeta las actitudes y emociones de la persona discente, tomando como

punto de partida la realidad del estudiantado y desarrollando un clima emocional en el aula, en el cual exista confianza y credibilidad.

A partir de los argumentos de Molina, el enfoque humanista parte de los conocimientos que posee la persona estudiante para llegar a obtener un aprendizaje significativo. Sugiere que la persona docente desarrolle contenidos orientados en los intereses de los propios estudiantes, haciendo que estos sean atractivos en el proceso de aprendizaje, siempre considerando flexible al proceso y en un conjunto integrado de actitudes, emociones y conocimientos.

En cuanto a la metodología, se recuerda que debe ejecutarse bajo un concepto de creatividad y aprendizaje significativo y siempre respondiendo al interés superior de la persona estudiante, donde se brinden las herramientas necesarias para el desarrollo de las habilidades de los educandos, donde se respete su individualidad y sus características.

Acerca del contexto, el autor, Molina, argumenta que es trascendental observar el espacio social en el cual está el centro educativo como una fuente cultural, que la comunidad es un ente con una dinámica que se replica en la escuela y por lo tanto, debe existir una interacción entre ambos espacios. Al mismo tiempo, esta interacción es una fuente de recursos al tomar en cuenta las habilidades y condiciones de la población. Todo recurso debe ser seleccionado siempre pensando en las cualidades de los educandos y deben responder a sus necesidades.

Finalmente, el enfoque humanista, propone una evaluación cualitativa sobre la evaluación cuantitativa, considerando el proceso como lo principal y no el producto.

### **Prácticas de la cultura organizacional de la AIPED**

Según la Guía PMBOK (2017), para un proyecto es necesario:

Crear una cultura de equipo dinámico, cohesivo y colaborativo para (1) mejorar la productividad tanto individual como grupal, el espíritu de equipo y la cooperación, y (2) permitir la capacitación cruzada y la tutoría entre los miembros del equipo para intercambiar conocimientos y experiencia. (p.242).

En el caso del proyecto Dalia, desde el inicio del proyecto se ha mantenido un vínculo cercano con las voluntarias y docentes de la AIPED, que incluyen canales de comunicación efectivos y espacios de convivencia diarios que han permitido una aproximación a su cultura organizacional. Cabe destacar que los elementos señalados en el párrafo anterior están presentes en el equipo de la AIPED, lo cual favorece la puesta en marcha de un proyecto que será un apoyo a su quehacer en la gestión y el liderazgo. En este sentido, algunas de las prácticas de la cultura organizacional identificadas son las siguientes:

- 🌹 Puntualidad
- 🌹 Disposición
- 🌹 Compañerismo
- 🌹 Compromiso
- 🌹 Comunicación
- 🌹 Trabajo colaborativo
- 🌹 Responsabilidad
- 🌹 Respeto

### **Dalia, un proyecto innovador**

La contribución en el hacer valer los derechos de las personas en situación de discapacidad, ya es por sí mismo un acto de concientización llevado a la práctica desde personas y organizaciones aliadas, que permiten brindar mejores oportunidades a poblaciones que históricamente han sido excluidas y discriminadas; en este caso el apoyo de las voluntarias y docentes de la AIPED al logro de la autonomía e independencia de las personas adultas en situación de discapacidad.

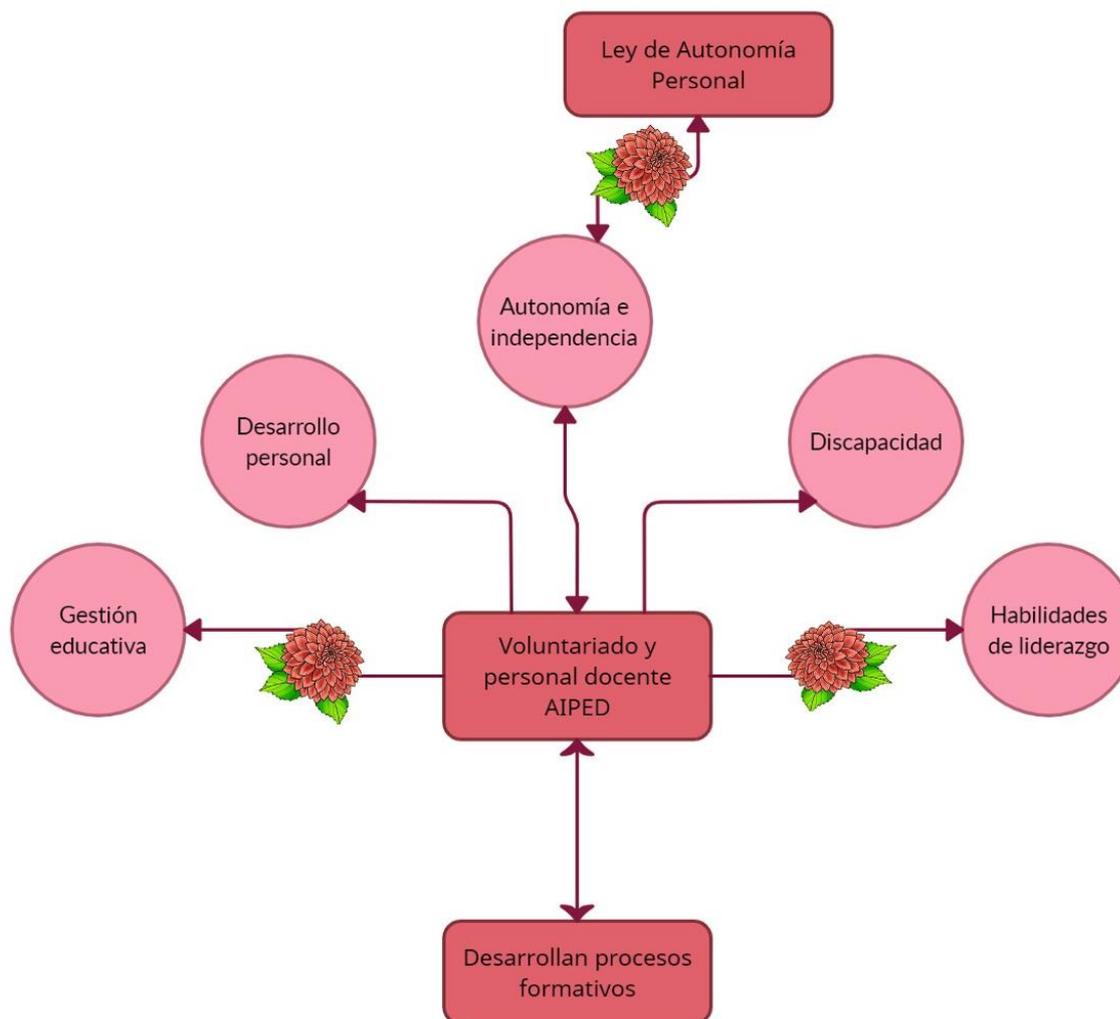
De esta forma, el proyecto Dalia se formuló para generar un valor agregado al servicio que brindan las docentes y voluntarias de la AIPED en la gestión y liderazgo educativo, que no ha sido desarrollado por otras instituciones nacionales de esta naturaleza de la forma en que se plantea el presente proyecto. Si bien las voluntarias y docentes realizan una labor fundamental, pueden contar con más conocimientos y habilidades de liderazgo que refuercen la apropiación de su rol como gestoras educativas, mejorar sus relaciones sociolaborales y apoyar de una manera más pertinente a las personas usuarias.

Amabile (1996) menciona que la

Innovación es aplicar con éxito ideas creativas en una organización.... La innovación con éxito depende también de otros factores y puede derivarse no sólo de las ideas creativas originadas dentro de la organización, sino también de ideas originadas fuera de ella.(p.1)

Este proyecto podría decirse que es una innovación interna y externa porque se ha construido en conjunto durante todo el proceso, para asegurar su éxito mediante el compromiso y motivación de las partes involucradas.

El proyecto Dalia es innovador porque reconoce y plantea la necesidad de capacitar a voluntarias y docentes en materia de habilidades de liderazgo, gestión, discapacidad, autonomía e independencia de las personas en situación de discapacidad, y desarrollo personal; con el fin de abarcar con integralidad las diferentes necesidades y oportunidades de formación del voluntariado y personal docente, desde el trabajo colaborativo que les beneficiarán directamente, y consecuentemente se traducirá en la satisfacción de las personas en situación de discapacidad que actualmente son parte de la AIPED. Aunado a esto, la intención es que a partir de los conocimientos adquiridos y compartidos, el equipo de voluntarias tenga la capacidad de aportar en la gestión educativa y liderazgo de la institución y de organizar procesos de formación constante dirigidos a ellas y a las personas en situación de discapacidad del centro. A continuación, se observa una figura que identifica la relación de los elementos generales que se consideran como parte de la innovación de este proyecto.



Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Dalia, un emprendimiento**

Dalia se ha planteado como un proyecto innovador y emprendedor que aporte a la independencia y autonomía de las personas con discapacidad, el cual parte de una necesidad y oportunidad desde el punto de vista del equipo investigador; esto mediante la formación de las voluntarias y docentes en habilidades de liderazgo. Al respecto de la definición de persona emprendedora, Schnarch (2016) , señala que:

Un emprendedor no es más que un empresario en potencia; ambos persiguen lo mismo: generar empleo y desarrollo económico. Los dos son gestores, pero el emprendedor puede tener una pasión por lo que hace, que al empresario le puede faltar. (p.9)

De esta forma, Dalia busca posibilidades de mejora personales y laborales de las docentes y voluntarias en pro de un interés colectivo como lo es apoyar en el alcance de la autonomía e independencia de las personas usuarias.

En este sentido, el equipo investigador está conformado por personas emprendedoras que gestan un emprendimiento por convencimiento y pasión por la AIPED, más allá de los beneficios personales que el mismo podría conllevar.

Aunado a esto, la importancia del cumplimiento de los derechos de las personas en condición de discapacidad cada vez cobra más relevancia para los centros educativos que apoyan a la población; y por otra parte, el desarrollo de habilidades de liderazgo de las personas en los entornos laborales es importante para la eficiencia y calidad de todas las organizaciones.

En relación con lo anterior este proyecto se puede calificar como un emprendimiento social, pues de acuerdo con Guzmán y Trujillo (2008), citando a Roberts y Woods (2005, p. 49): “el emprendimiento social es la construcción, evaluación y persecución de oportunidades para el cambio social transformativo llevado a cabo por individuos visionarios, apasionadamente dedicados” (p.109).

Este proyecto representa varias oportunidades de emprendimiento fuera de su ejecución en la AIPED; ya que puede ofrecer formación en habilidades de liderazgo a los Centros de Atención Integral para Personas con Discapacidad (CAIPAD), centros educativos de educación básica y diversificada u otro tipo de centros que atiendan personas en condición de discapacidad; mejorando así su gestión educativa. Por otro lado, este proyecto se puede modificar para brindar formación en habilidades de liderazgo en cualquier organización pública o privada que lo requiera, enfocado en los objetivos organizacionales que deseen lograr.

Anotando la sobre la relevancia y caracterización de un emprendimiento social, se indica que: “Este emprendimiento no está circunscrito únicamente al sector de las organizaciones sin ánimo de lucro, sino que debe ser llevado a cabo por otro tipo de organizaciones tales como los organismos gubernamentales o por las empresas del sector privado” (Guzmán y Trujillo, 2008, p.120). De manera, que un emprendimiento social en su esencia se trata de iniciativas que puedan aportar al desarrollo socioeconómico y ambiental, lo cual ha sido un pilar para el proyecto Dalia.

### **Objetivo general**

Establecer un modelo de gestión educativa en el desarrollo de habilidades de liderazgo dirigido al personal docente y voluntariado de AIPED.

### **Objetivos específicos**

- 1) Capacitar a voluntarias y docentes de la AIPED en habilidades de liderazgo mediante un plan estratégico curricular.
- 2) Promover la apropiación del rol de las voluntarias y docentes como gestoras educativas mediante la participación activa en la gestión de la AIPED.
- 3) Fortalecer la gestión educativa de la AIPED a través del desarrollo personal de las docentes y voluntarias.

### **Público meta**

Las personas que brindan de su tiempo en forma altruista son muy apreciadas por el compromiso que asumen con los otros y más cuando este servicio que realizan lo ejecutan con cariño y felicidad, es por lo que las personas que integran el grupo Dalia las docentes son el público meta.

### **Perfiles de las voluntarias y docentes AIPED.**

El proceso de aprendizaje de habilidades para cualquier persona, parte de los conocimientos que posee, su contexto social y cultural, estos son los insumos necesarios para ir adquiriendo las destrezas planificadas. Una habilidad que se aprende se debe practicar, considerando las necesidades de la persona, reconociendo sus características y ritmo de aprendizaje, por lo tanto, el proceso es fundamental y el docente debe establecer estrategias, métodos y actividades que lleven al aprendiente a asimilar los conocimientos que se desean compartir e interiorizar.

La forma en que cada persona responda al proceso depende de los propios valores, así como de las situaciones que se le presentan en el proceso. Todo lo anterior, responde a los saberes conceptual, procedimental y actitudinal, que se definen en los perfiles para las docentes y voluntarias de la AIPED. A continuación, se detallan:

#### ***Saber conceptual.***

- 🌸 Identificará elementos conceptuales de la autonomía de las personas con discapacidad.
- 🌸 Apoyará a las personas usuarias para que estas puedan fortalecer su independencia.
- 🌸 Reconocerá las emociones al trabajar con las personas usuarias.
- 🌸 Interpretará la justicia social para el trabajo con las personas usuarias.
- 🌸 Distinguirá las habilidades de liderazgo necesarias para el apoyo a las personas usuarias.
- 🌸 Definirá un liderazgo pedagógico.
- 🌸 Realizará procesos de actualización continua.

#### ***Saber procedimental.***

- 🌸 Desarrollará autonomía en las personas en condición de discapacidad.
- 🌸 Apoyará a las personas usuarias para el fortalecimiento de su independencia.
- 🌸 Aplicará el conocimiento de la gestión de emociones.
- 🌸 Demostrará habilidades de liderazgo.

- 🌸 Empleará liderazgo pedagógico para los procesos educativos de las personas en condición de discapacidad.
- 🌸 Reconocerá la necesidad de actualización y crecimiento personal permanente.

### ***Saber actitudinal.***

- 🌸 Mostrará disposición para liderar procesos de autonomía e independencia.
- 🌸 Demostrará una adecuada gestión de las emociones.
- 🌸 Expondrá apertura a crítica constructiva.
- 🌸 Mostrará apertura al crecimiento individual y colectivo.
- 🌸 Aceptará las diferencias individuales y colectivas desde una visión de inclusión a las diversidades.
- 🌸 Mostrará apertura al aprendizaje y actualización permanente.

### **Autorización de Dalia**

Para la autorización del proyecto Dalia se enviará un documento para su solicitud y será discutido por la Junta Directiva de la AIPED para valorar su aprobación; actualmente la investigación previa a la elaboración del proyecto ya ha sido aprobada por la Junta Directiva; sin embargo, esta ha demostrado su anuencia al indicar su disposición para la utilización de las instalaciones, los materiales y demás recursos que sean requeridos para el proyecto.

### **Las abejas de Dalia**

Estas son las personas y organizaciones interesadas de Dalia: AIPED; voluntarias, docentes, personas en situación de discapacidad; padres, madres o personas tutoras; Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo, comunidad, y CONAPDIS.

### **Semillas**

Hace referencia a los criterios de éxito de un proyecto, determinan si se alcanzaron de forma pertinente los objetivos planteados, porque se traducen en consecuencia de las acciones realizadas durante la implementación de un modelo de gestión educativa en el

desarrollo de habilidades de liderazgo para las voluntarias y docentes de la AIPED. En relación con lo anterior, los criterios que se consideraron para que Dalia sea un proyecto exitoso son los siguientes:

- 🌸 Contribución en hacer valer los derechos de las personas en situación de discapacidad, en cuanto a autonomía e independencia se refiere.
- 🌸 Compromiso del equipo del proyecto.
- 🌸 Aumento en la cantidad de personas voluntarias.
- 🌸 Mayor cantidad de personas en situación de discapacidad como usuarias de la AIPED.
- 🌸 Reconocimiento de la AIPED por su calidad en gestión y liderazgo educativo.

### **Retoños**

Estos son los resultados esperados una vez desarrolladas las etapas del proyecto Dalia en la AIPED, cuyo objetivo principal es el de establecer un modelo de gestión educativa en el desarrollo de habilidades de liderazgo dirigido al personal docente y voluntariado, se espera alcanzar los siguientes resultados:

- 🌸 La asistencia y participación activa en cada sesión propuesta en el cronograma.
- 🌸 Comprensión e integración de los temas a trabajar en las capacitaciones.
- 🌸 Compromiso y motivación en las actividades propuestas.
- 🌸 Reconocimiento un nuevo modelo de gestión educativa que refuerce las habilidades de liderazgo.
- 🌸 Mejora en el apoyo a las personas con situación de discapacidad en cuanto autonomía e independencia, debido a la apropiación de su rol como personas facilitadoras.

### **Superficie fértil**

Este hace referencia a los requisitos generales que aborda la planificación y ejecución de un proyecto, va asociado a factores vinculantes que determinan la posible realización de la actividad a desarrollar, tal como se indica en la Guía del PMBOK® (2017) “el proceso de

determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto” (p.94):

- 🌸 Instalaciones físicas.
- 🌸 Profesionales especialistas (psicología, liderazgo, gestión educativa, educación especial).
- 🌸 Planificación.
- 🌸 Recursos materiales y humanos.

### **Capullos**

Son las limitaciones, se refieren a los acontecimientos que pueden presentar desafío para el accionar del proyecto en su desarrollo, ya sea por el contexto organizacional y nacional, o alguna emergencia que se presente. Entre ellas encontramos:

- 🌸 Dificultad en el uso tecnológico por parte de algunas voluntarias.
- 🌸 Disponibilidad de horarios en el uso del salón de la AIPED.
- 🌸 Condiciones higiénicas del centro educativo, en el sentido de cumplir con lo establecido por el Ministerio de Salud.
- 🌸 La ejecución del proyecto se dará de acuerdo con la incorporación gradual de voluntarias y docentes en el trabajo presencial con las personas adultas en situación de discapacidad, lo cual ampliará los plazos para la finalización del proyecto.
- 🌸 Tipo de medios y canales de comunicación utilizados para el proyecto.
- 🌸 Formas de comunicación empleadas entre el personal de la AIPED referente al trato que se dará para con las personas del equipo del proyecto.

## Plagas

Dalia puede tener imprevistos o bien surgen incertidumbres que pueden afectar el éxito de lo planificado. A continuación, se exponen los riesgos siguientes:

- 🌸 **Pandemia:** la pandemia de la COVID-19 trajo consigo una serie de lineamientos de higiene que deben ser cumplidos por el bienestar de todas las personas; por lo que las actividades presenciales deben seguir estrictos protocolos de salud y dependen de la actualización de lineamientos y reglas emitidas por el Ministerio de Salud.
- 🌸 **Falta de compromiso de las personas participantes:** esta es una posibilidad en el caso de que las participantes no estén interesadas en el proyecto para la mejora de su quehacer, por lo que se deben trabajar estrategias para que exista interés y compromiso constante.
- 🌸 **Deserción de personas:** esto se refiere a la deserción de personas voluntarias o renuncia de alguna docente por algún motivo, es importante considerarlo sobre todo con las voluntarias, justamente porque es un trabajo voluntario y pueden existir diversas razones por las cuales decidan dejar de ser voluntarias. Tomando en cuenta también que son mujeres mayores a 50 años, donde algunas tienen alguna enfermedad de riesgo y algunas son adultas mayores, estos son factores por considerar por parte de las participantes; pues el trabajo que realizan es presencial en el apoyo a las personas adultas en situación con discapacidad ya que por medios virtuales no es posible realizarlo.
- 🌸 **Conflictos entre los participantes:** las relaciones interpersonales y laborales son complejas, por lo que los conflictos van a estar presentes ya sea por diferencia en opiniones o diferencias personales; esto se debe contemplar porque los proyectos son documentos en la formulación, pero en la ejecución se involucran todas las personas y hay que idear estrategias para gestionar los posibles conflictos entre las participantes.
- 🌸 **Aprehensión deficitaria de los temas por parte de los participantes:** aunque se utilicen diferentes estrategias pedagógicas para el aprendizaje de las participantes de los temas específicos (habilidades de liderazgo, educación especial, psicología),

hay posibilidades de que algunas no logren una comprensión absoluta de los tópicos a tratar.

## Riego

Las acciones principales son comúnmente denominadas por el nombre de hitos principales de acuerdo con la Guía del PMBOK, para efectos de este proyecto se le denominarán acciones principales de las fases del proyecto para una mayor comprensión por parte de las personas lectoras. Más adelante se detallarán los nombres y las actividades de cada fase; sin embargo, aquí se mencionará la principal actividad por cada fase del proyecto, la cual representan la acción esencial por cada una de ellas.

La Guía del PMBOK (2017) señala que:

Un hito es un punto o evento significativo dentro del proyecto. Una lista de hitos consiste en un listado en que se identifican todos los hitos y se indica si éstos son obligatorios, como los exigidos por contrato, u opcionales, como los basados en información histórica. (p. 135).

Tomando en consideración lo señalado en los párrafos anteriores, las actividades principales de las fases de Dalia son:

- 🌸 Prefloración: Se refiere a la fase de inicio y se enfoca en la aprobación y aceptación del proyecto por parte de las personas y organizaciones interesadas.
- 🌸 Floración temprana: Esta es la fase de organización hace referencia a la solicitud de permisos para la ejecución del proyecto.
- 🌸 Floración plena: Hace referencia a la fase de ejecución y habla de la gestión de los recursos del proyecto.
- 🌸 Floración plena: Es la fase de control y toma en cuenta la observación de las actividades ejecutadas durante el proceso de esta fase para realizar los ajustes necesarios.

- 🌸 **Maduración:** Indica la fase de cierre que aborda la elaboración de un documento de análisis de los entregables- resultados basado en los criterios de éxito del proyecto que incluya una retroalimentación de los aprendizajes.

## **El equipo Dalia**

El equipo del proyecto se compone por diferentes personas y sus respectivos roles, y a pesar de que en este sentido para Dalia se plantea un nivel de organización horizontal donde todas las personas participantes cuenten con la misma igualdad de participación en las decisiones, y que las personas facilitadoras serán un apoyo en caso de ser requerido por las participantes; estas personas facilitadoras deben cumplir el rol en términos de responsabilidad de asumir la dirección de proyectos, pues de acuerdo con la Guía PMBOK (2017): “El director del proyecto debe ser consciente de los factores de recursos humanos que pueden tener un impacto en el proyecto e influenciarlos cuando sea posible.” (p.226).

Ahora bien, con respecto al equipo de proyecto, este “está compuesto por individuos procedentes de diferentes grupos, con conocimientos en una materia específica o con un conjunto de habilidades específicas para llevar a cabo el trabajo del proyecto”. (Guía del PMBOK®, 2017, p. 32). Partiendo de lo anterior, en las actividades y subactividades a realizar para el desarrollo del proyecto, se asignarán las personas responsables distribuidas entre las personas facilitadoras, las voluntarias y el personal docente de la AIPED.

## **Ciclo de floración Dalia**

Todo proyecto conlleva una articulación que va desde la idea de creación hasta llegar a cumplir el fin de su diseño, en el transcurso del plan las actividades que se exigen son particulares según su naturaleza, tal como se describe en la Guía del PMBOK® (2017):

Se puede determinar o conformar el ciclo de vida del proyecto sobre la base de los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo variarán ampliamente dependiendo del proyecto. (p.34)

Con respecto a lo anteriormente citado, es necesario establecer estadios dentro del plan, que permita un trabajo articulado, coherente y con supervisión constante. Por lo tanto, “La estructuración en fases permite la división del proyecto en subconjuntos lógicos para facilitar su dirección, planificación y control” (Guía del PMBOK®, 2017, p. 36).

Realizando una modificación o adaptación de las fases al proyecto Dalia, se clasificarán por fases de la floración de las Dalias en donde cada proceso de floración se liga con una de las fases del proyecto, de manera que se encontrarán las siguientes fases: prefloración (inicio), floración temprana (organización y preparación), floración plena (ejecución y control) y maduración (cierre). Aunado a esto, cabe señalar que por cada fase se elaborará una matriz de actividades con sus respectivos objetivos, recursos, cronograma y responsables.

## Fases de floración



Fuente: Elaboración propia, 2021

## Prefloración

Esta fase es el inicio, se refiere a: “Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase” (Guía PMBOK, 2017, p.43).

Dalia es un proyecto que para poder iniciarse se requirió de un proceso de investigación cualitativa, lo que fundamentara de acuerdo con las necesidades de la AIPED. A continuación, se detallan las actividades de este proceso.

### *Fase 1, Prefloración*



Objetivo	Actividad	Recursos	Cronograma	Responsables
Categorizar la información necesaria que fundamente la construcción del proyecto.	Fundamentación teórica del proyecto.	Documentación pertinente y verificable.  Dispositivos tecnológicos	Enero- Febrero 2020	Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez

<p>Revisar documentación para la delimitación de los alcances y viabilidad del proyecto.</p>	<p>Revisión y utilización de la legislación e información aplicable a la AIPED.</p>	<p>Estatuto Orgánico, Reglamento interno, Legislación nacionales e internacionales aplicables.</p> <p>Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad</p> <p>Dispositivos tecnológicos</p>	<p>Febrero 2020</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p>
<p>Demostrar la viabilidad del proyecto ante el comité asesor para la continuidad de este.</p>	<p>Realización de la especificación de un <i>charter</i>.</p>	<p><i>Charter</i> digital</p> <p>Dispositivos tecnológicos.</p>	<p>Enero-Marzo 2020</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p>

<p>Dar a conocer el contenido del proyecto a las participantes del proyecto.</p>	<p>Socialización del proyecto con el personal docente y voluntariado de la AIPED.</p>	<p>Documento y presentación del contenido del proyecto</p> <p>Dispositivos tecnológicos.</p> <p>Salón de la AIPED.</p>	<p>Marzo 2020</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p>
<p>Aprobar el proyecto para la continuidad de este.</p>	<p>Aprobación y aceptación del proyecto por parte de las personas y organizaciones interesadas.</p>	<p>Documento completo del proyecto.</p> <p>Guía del PMBOK®</p> <p>Dispositivos tecnológicos</p>	<p>Junio 2020</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p>
<p>Determinar el enfoque y la metodología del proyecto.</p>	<p>Definición del enfoque y metodología del proyecto.</p>	<p>Documento del proyecto en digital</p> <p>Guía del PMBOK®</p> <p>Dispositivos tecnológicos</p>	<p>Abril – Junio 2020</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p>

<p>Elaborar las fases de la investigación del proyecto.</p>	<p>Realización de las fases de investigación cualitativa.</p>	<p>Documento del proyecto en digital</p> <p>Guía del PMBOK®</p> <p>Dispositivos tecnológicos</p>	<p>Abril- Junio 2020</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p>
<p>Sintetizar la información para su correspondiente análisis.</p>	<p>Análisis de la información , conclusiones y recomendaciones de la investigación.</p>	<p>Documento del proyecto en digital</p> <p>Guía del PMBOK®</p> <p>Dispositivos tecnológicos</p>	<p>Octubre- Noviembre 2020</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p>

<p>Clasificar la información de la investigación según los diferentes criterios y consideraciones.</p>	<p>Definición de los criterios de rigor y consideraciones éticas.</p>	<p>Documento del proyecto en digital</p> <p>Guía del PMBOK®</p> <p>Dispositivos tecnológicos</p>	<p>Octubre- Noviembre  2020</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p>
--	---	--	---	---

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Floración temprana**

La fase de floración temprana es la organización y planeación, consiste en “Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.” (Guía PMBOK, 2017, p.44)

Dalia tiene un curso de acción definido para la organización y planeación que abarca todas las actividades necesarias para ejecutar el proyecto, entre ellas se incluye la organización de talleres, capacitaciones, y convivio; así como la solicitud del permiso para la ejecución de proyecto, el cual se considera como parte de los trámites que conllevan a su ejecución. En la siguiente matriz se detallan las actividades.

*Fase 2 Floración temprana*

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsables</b>
Solicitar a la Junta Directiva de la AIPED el permiso para ejecutar el proyecto.	Solicitud de permisos para la ejecución del proyecto.	Documento completo del proyecto en digital.  Guía del PMBOK®  Dispositivos tecnológicos	Enero- Julio 2021	Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez
Definir los recursos que se requieren para elaboración del proyecto.	Delimitación de recursos para la ejecución del proyecto.	Documento completo del proyecto en digital.  Guía del PMBOK®	Enero-Abril 2021	Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez

<p>Realizar un plan estratégico curricular que se adapte al público meta (voluntarias y docentes). (apéndice 7)</p>	<p>Planificación estratégica curricular dirigida a docentes y voluntarias.</p>	<p>Dispositivos tecnológicos</p> <p>Documento completo del proyecto en digital.</p> <p>Personas participantes.</p> <p>Guía del PMBOK® Dispositivos tecnológicos</p>	<p>Enero -Abril 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p>
<p>Crear un plan de comunicación para el mejoramiento de la cultura organizacional</p>	<p>Elaboración de un plan de comunicación.</p>	<p>Plan de comunicación en digital.</p> <p>Guía del PMBOK®</p> <p>Dispositivos tecnológicos</p>	<p>Enero -Abril 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p>

<p>Elaborar el acta de constitución del proyecto.</p>	<p>Creación de un acta de constitución del proyecto</p>	<p>Documento completo del proyecto en digital.</p> <p>Guía del PMBOK®</p> <p>Dispositivos tecnológicos</p>	<p>Enero -Abril 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p>
<p>Diseñar los entregables de proyecto.</p>	<p>Formulación de los entregables del proyecto.</p>	<p>Documento del proyecto en digital.</p> <p>Guía del PMBOK®</p> <p>Dispositivos tecnológicos</p>	<p>Enero -Abril 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p>
<p>Construir el nombre y logo del proyecto.</p>	<p>Diseño del nombre y logo del proyecto.</p>	<p>Documento del proyecto en digital.</p> <p>Personas participantes.</p>	<p>Enero -Abril 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p>

<p>Delimitar el presupuesto del proyecto.</p>	<p>Estimación del presupuesto del proyecto.</p>	<p>Guía del PMBOK®</p> <p>Dispositivos tecnológicos</p> <p>Documento del proyecto en digital.</p> <p>Guía del PMBOK®</p> <p>Dispositivos tecnológicos</p>	<p>Enero -Abril 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p>
<p>Identificar los riesgos y requisitos del proyecto.</p>	<p>Consideración de los riesgos y requisitos del proyecto.</p>	<p>Documento del proyecto en digital.</p> <p>Guía del PMBOK®</p> <p>Dispositivos tecnológicos</p>	<p>Enero -Abril 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p>

Concretar los entregables del proyecto.	Definición de los entregables.	Documento del proyecto en digital.  Guía del PMBOK®  Dispositivos tecnológicos	Enero -Abril 2021	Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez
Establecer el cronograma, actividades y responsables.	Realización de cronograma de actividades y responsables.	Documento del proyecto en digital.  Guía del PMBOK®  Dispositivos tecnológicos	Enero -Abril 2021	Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez
Preparar el evento de inauguración del proyecto.	Planeación de un evento de inauguración del proyecto.	Guía del PMBOK®  Documento del proyecto en digital.	Enero -Abril 2021	Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez

<p>Planear el convivio dirigido voluntarias y docentes.</p>	<p>Organización de un convivio para las voluntarias y docentes.</p>	<p>Dispositivos tecnológicos</p> <p>Documento del proyecto en digital.</p> <p>Dispositivos tecnológicos</p>	<p>Enero -Abril 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p> <p>Voluntariado y docentes</p>
<p>Organizar la capacitación en materia de autonomía y discapacidad.</p>	<p>Organización de capacitación a docentes y voluntarias en materia de autonomía y discapacidad.</p>	<p>Documento del proyecto en digital.</p> <p>Dispositivos tecnológicos</p>	<p>Agosto- Septiembre 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p> <p>Voluntariado y docentes</p>
<p>Estructurar la capacitación en materia de</p>	<p>Organización de capacitación a docentes y voluntarias en materia de</p>	<p>Documento del proyecto en digital.</p>	<p>Enero -Abril 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p>

habilidades de liderazgo.	liderazgo y habilidades de liderazgo.	Dispositivos tecnológicos		Voluntariado y docentes
Proponer los talleres en habilidades de liderazgo para las voluntarias y docentes de la AIPED.	Realización de propuestas de talleres en habilidades de liderazgo para las voluntarias y docentes de la AIPED.	Documento del proyecto en digital. Personas participantes. Dispositivos tecnológicos	Enero -Abril 2021	Jazmín Arroyo Calderón Roy Alvarado Rodríguez Voluntariado y docentes
Elaborar un plan de desarrollo personal para las voluntarias y docentes de la AIPED.	Construcción de un plan de desarrollo personal para las voluntarias y docentes de la AIPED.	Documento del proyecto en digital. Personas participantes. Dispositivos tecnológicos	Enero -Abril 2021	Jazmín Arroyo Calderón Roy Alvarado Rodríguez Voluntariado y docentes Profesional en Psicología.

Coordinar la disponibilidad de recursos para la aplicación de las diferentes actividades.	Coordinación para la utilización de recursos de la AIPED para las capacitaciones, talleres y actividad de inauguración del proyecto.	Reunión con la Junta Directiva.  Documento del proyecto en digital.  Dispositivos tecnológicos	Enero -Abril 2021	Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez  Voluntariado y docentes
Concretar los criterios de éxito del proyecto.	Definición de los criterios de éxito del proyecto.	Documento del proyecto en digital.  Dispositivos tecnológicos	Enero -Abril 2021	Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### **Floración plena**

En la floración plena es la ejecución y control, se logran traducir o concretar las actividades de planificación de la fase de floración temprana, de acuerdo con la Guía PMBOK (2017) se trata de “Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo” (p.44).

Asimismo, esta fase incluye el control de la ejecución de las actividades del proyecto con el propósito de modificar o mejorar los procesos para garantizar el cumplimiento de los alcances del proyecto; el control es “Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.” (Guía del PMBOK, 2017, p.44)

*Fase 3 y 4 Floración Plena*



<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Recursos</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Responsables</b>
Gestionar los recursos del proyecto.	Gestión de los recursos del proyecto.	Listado de recursos en el apartado de presupuesto  Documento del proyecto en digital.	Agosto- Octubre 2021	Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez  Voluntariado y docentes
Mediar con todas las personas involucradas del proyecto para el cumplimiento exitoso del mismo.	Comunicación constante, empática y pertinente con todas las personas integrantes de la AIPED.	Personas participantes.  Documento del proyecto en digital.  Dispositivos tecnológicos	Agosto- Octubre 2021	Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez  Voluntariado y docentes

<p>Controlar las actividades del proyecto mediante la observación para realizar los ajustes necesarios.</p>	<p>Observación de las actividades ejecutadas durante el proceso de esta fase para realizar los ajustes necesarios.</p>	<p>Personas participantes.  Documento del proyecto en digital.  Dispositivos tecnológicos.</p>	<p>Agosto- Octubre 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez  Voluntariado y docentes</p>
<p>Llevar a cabo la estrategia curricular para docentes y voluntarias</p>	<p>Ejecución de la estrategia curricular para docentes y voluntarias.</p>	<p>Dispositivos tecnológicos.  Salón de la AIPED.  Materiales didácticos.</p>	<p>Agosto- Octubre  2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez  Voluntariado y docentes</p>

<p>Ejecutar talleres de habilidades de liderazgo por parte de las voluntarias y docentes.</p>	<p>Realización de talleres de habilidades de liderazgo por parte de las voluntarias y docentes.  (Anexos del 1 al 8)</p>	<p>Personas participantes.  Documento del proyecto en digital.  Salón de la AIPED.  Materiales didácticos.  Dispositivos tecnológicos.</p>	<p>Agosto- Octubre 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez  Voluntariado y docentes</p>
<p>Efectuar el plan de comunicación del proyecto.</p>	<p>Puesta en práctica del plan de comunicación.</p>	<p>Personas participantes.  Documento del plan de comunicación en digital.  Dispositivos tecnológicos.</p>	<p>Agosto- Octubre 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez  Voluntariado y docentes</p>

<p>Definir las acciones para la gestión y control de riesgos.</p>	<p>Acciones para la gestión y control de riesgos del proyecto.</p>	<p>Personas participantes.  Documento del proyecto en digital.  Dispositivos tecnológicos</p>	<p>Agosto-Septiembre 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez  Voluntariado y docentes</p>
<p>Ejecutar el evento de inauguración del proyecto</p>	<p>Realización del evento de inauguración del proyecto.</p>	<p>Personas participantes.  Documento del proyecto en digital.  Espacio físico.  Material didáctico.  Dispositivos tecnológicos.</p>	<p>Agosto- Octubre 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez  Voluntariado y docentes</p>

<p>Efectuar el convivio para docentes y voluntarias.</p>	<p>Ejecución del convivio para voluntarias y docentes (Anexo 2)</p>	<p>Personas participantes.  Documento del proyecto en digital.  Espacio físico.  Material didáctico.  Dispositivos tecnológicos</p>	<p>Agosto- Octubre 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez  Voluntariado y docentes</p>
<p>Realizar las capacitaciones en materia de autonomía y discapacidad</p>	<p>Gestión de las capacitaciones en materia de autonomía y discapacidad. (Anexo 3 y anexo 4)</p>	<p>Personas participantes.  Documento del proyecto en digital.  Espacio físico.  Material didáctico.  Persona profesional.</p>	<p>Agosto- Septiembre 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez  Voluntariado y docentes</p>

Ejecutar las capacitaciones en materia de habilidades de liderazgo.

Ejecución de capacitaciones en materia de habilidades de liderazgo.

(Anexo 5)

Dispositivos tecnológicos

Personas participantes.

Documento del proyecto en digital.

Espacio físico.

Material didáctico.

Dispositivos tecnológicos.

Persona profesional.

Refrigerio

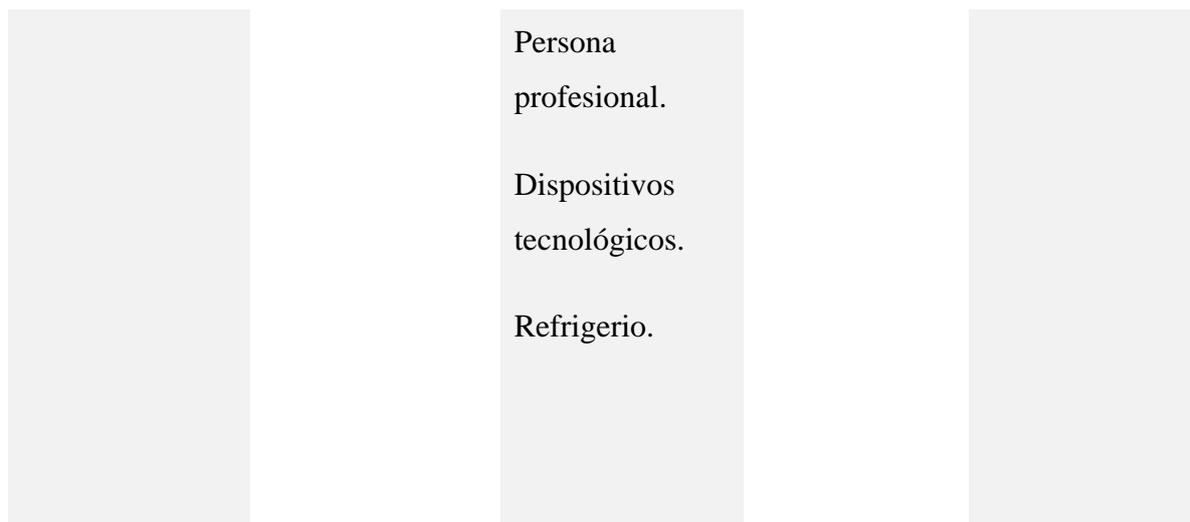
Agosto-  
Octubre 2021

Jazmín Arroyo  
Calderón

Roy Alvarado  
Rodríguez

Voluntariado y  
docentes

<p>Efectuar los talleres de habilidades de liderazgo por parte de las voluntarias y docentes.</p>	<p>Realización de talleres de habilidades de liderazgo por parte de las voluntarias y docentes.</p> <p>(Anexo 6)</p>	<p>Personas participantes.</p> <p>Documento del proyecto en digital.</p> <p>Espacio físico.</p> <p>Material didáctico.</p> <p>Dispositivos tecnológicos</p> <p>Persona profesional.</p> <p>Refrigerio</p>	<p>Agosto- Octubre 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p> <p>Voluntariado y docentes</p>
<p>Ejecutar el plan de desarrollo personal para voluntarias y docentes.</p>	<p>Puesta en marcha del plan de desarrollo personal para voluntarias y docentes.</p> <p>(Anexo 7 y 8)</p>	<p>Personas participantes.</p> <p>Documento del proyecto en digital.</p> <p>Espacio físico.</p> <p>Material didáctico.</p>	<p>Agosto- Octubre 2021</p>	<p>Jazmín Arroyo Calderón</p> <p>Roy Alvarado Rodríguez</p> <p>Voluntariado y docentes</p>



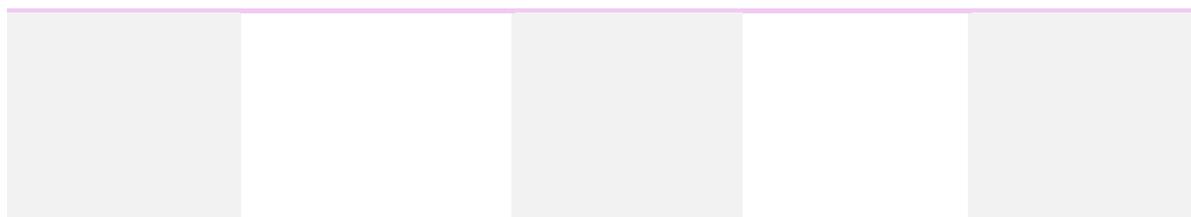
Fuente: Elaboración propia, 2021.

## Maduración

Cuando Dalia llega a su finalización, se establecen acciones que concluyan el proceso en donde se incluyan los aprendizajes y resultados de este. La Guía del PMBOK (2017) indica que son “Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo” (p.44).

En este proyecto se determinaron acciones que no solo cierran formalmente el proceso, sino que concluyen una convivencia conjunta con las voluntarias y docentes de AIPED que se ha establecido desde el inicio del proyecto, porque se consideran indispensables las relaciones interpersonales para una gestión oportuna de un proyecto que tiene un propósito social.

### *Fase 5 Maduración*



Objetivo	Actividad	Recursos	Cronograma	Responsables
Confeccionar un documento de análisis de los aprendizajes.	Elaboración de un documento de análisis de los entregables- resultados basado en los criterios de éxito del proyecto que incluya una retroalimentación de los aprendizajes.	Dispositivos tecnológicos  Documento del proyecto completo.	Octubre- Noviembre 2021	Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez  Voluntariado y docentes
Realizar una actividad para socializar los resultados del proyecto	Realización de una actividad social con las voluntarias y docentes para compartir los resultados del proyecto.	Dispositivos tecnológicos  Personas participantes.  Documento del proyecto completo.  Refrigerio	Octubre- Noviembre 2021	Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez  Voluntariado y docentes

Coordinar una reunión con la Junta Directiva de la AIPED para socializar los resultados del proyecto Dalia.	Gestión de una reunión con la Junta Directiva de la AIPED para socializar el documento de análisis de los entregables- resultados.	Dispositivos tecnológicos  Documento del proyecto completo.  Personas integrantes de la Junta Directiva.  Refrigerio	Octubre- Noviembre 2021	Jazmín Arroyo Calderón  Roy Alvarado Rodríguez
---	--	--	-------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **GESTIÓN DEL ALCANCE DE DALIA**

La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto. (Guía PMBOK, 2017, p.94)

En este apartado se ampliará sobre los procesos de gestión necesarios para garantizar el alcance del proyecto mediante aspectos como la descripción del alcance del proyecto, la validación del alcance del proyecto, recopilación de requisitos del alcance, control del alcance, aspectos fuera del alcance de Dalia, y la estructura de desglose de trabajo (EDT).

### **Descripción del alcance de Dalia**

Cabe señalar que el alcance del proyecto “Es el trabajo realizado para entregar un producto, servicio o resultado con las funciones y características especificadas (Guía del

PMBOK, 2017, p.94), de manera que en este apartado se describirán los alcances que pretende el proyecto.

Dalia tiene el objetivo de establecer un modelo de gestión educativa en el desarrollo de habilidades de liderazgo dirigido al personal docente y voluntariado de AIPED, para que a partir de esto las voluntarias y docentes puedan mejorar su quehacer en el apoyo a las personas adultas en situación de discapacidad. En relación con esto se han determinado cuatro fases del proyecto, las cuales se adaptan a las necesidades del mismo para llevarlo a cabo y en ellas se señalaron las actividades que lo harán posible; sin embargo, es importante hacer énfasis en el qué se va a realizar para cumplir con el objetivo general y los específicos.

Dalia pretende abarcar las siguientes acciones que responden a una formación pertinente para las voluntarias y docentes de la AIPED en materia de liderazgo, gestión educativa, desarrollo personal, discapacidad, autonomía e independencia

### **Recopilación de requisitos para el alcance de Dalia**

Al iniciar un proyecto, se debe realizar la recopilación de requisitos con la intención de reducir o evitar problemas durante la ejecución del plan. De modo que “es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto”(Guía del PMBOK®, 2017, p. 99).

Requisitos:

Fase 1, Prefloración

 Charter

 Metodología

Fase 2, Floración temprana

 Aprobación del proyecto

 Acta del proyecto

- 🌹 Recursos requeridos
- 🌹 Plan estratégico curricular (apéndice 7)
- 🌹 Plan de comunicación
- 🌹 Presupuesto
- 🌹 Plan de evento inauguración
- 🌹 Plan del convivio
- 🌹 Plan de capacitación Autonomía y Discapacidad
- 🌹 Plan de capacitación Habilidades de liderazgo
- 🌹 Plan de talleres Habilidades de Liderazgo

#### Fase 3 y 4, Floración Plena

- 🌹 Estrategia de Habilidades Liderazgo
- 🌹 Estrategia del plan de comunicación
- 🌹 Evento Inaugural
- 🌹 Convivio
- 🌹 Capacitaciones sobre Autonomía y Discapacidad
- 🌹 Talleres de Habilidades de Liderazgo
- 🌹 Estrategia de Desarrollo Personal

#### Fase 5, Maduración

- 🌹 Análisis de los Aprendizajes
- 🌹 Reunión con Voluntarias y Docentes

## Reunión con la Junta Directiva de AIPED

### **Control del alcance de Dalia**

El control de cambios es necesario en un proyecto, dado que ningún plan está exento de modificaciones, el control del alcance de proyecto es el “proceso de monitorear el estado del proyecto y de la línea base del alcance del producto, y de gestionar cambios a la línea base del alcance” (Guía del PMBOK®, 2017, p.94). En Dalia este control se realiza mediante observaciones y reuniones periódicas con las personas integrantes del grupo.

### **Aspectos fuera del alcance de Dalia**

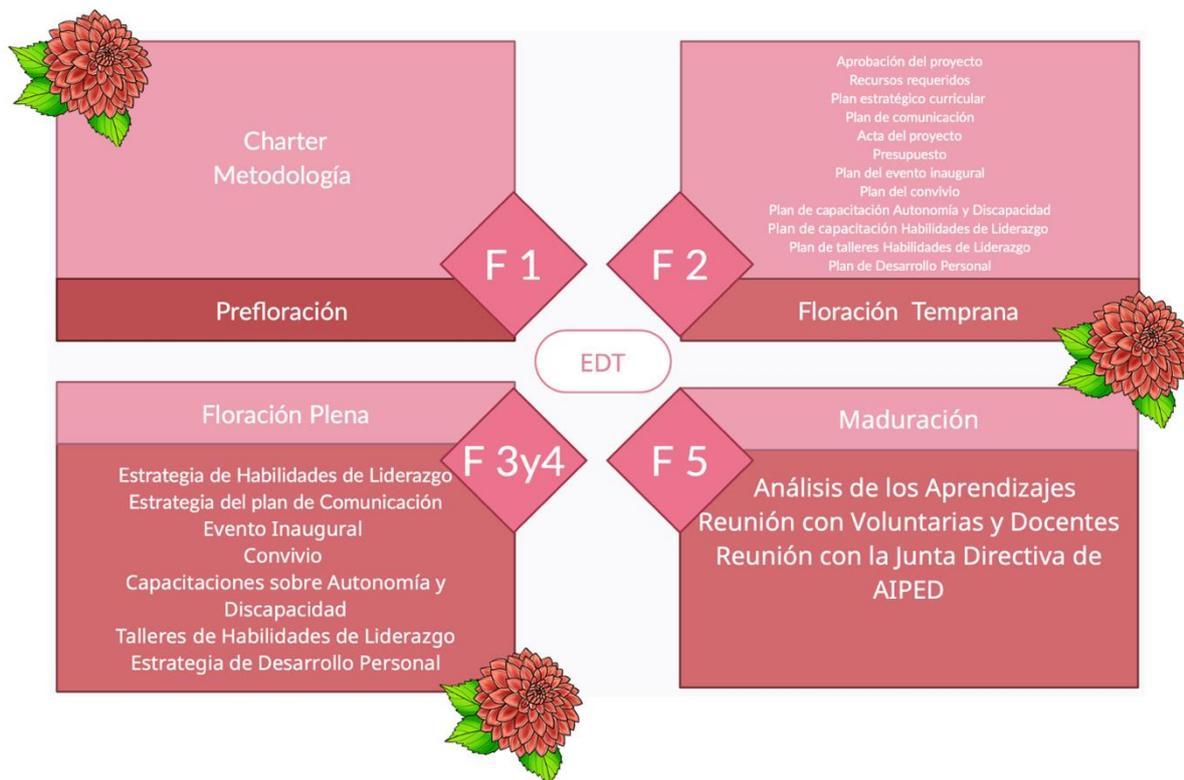
Así como es necesario definir los alcances de un proyecto, también es oportuno mencionar los aspectos que están fuera del alcance del proyecto por diversos motivos, pero principalmente, porque no responden a los objetivos del proyecto. En el caso del proyecto Dalia, algunos aspectos que están fuera del alcance del proyecto son:

-  Mejoramiento de la gestión educativa de los centros a nivel nacional que dan apoyo a las personas en situación de discapacidad.
-  Incorporación de nuevas personas voluntarias.
-  Desarrollo de un plan estratégico curricular para las personas adultas en situación de discapacidad de la AIPED.

### **EDT**

En un proyecto pueden darse actividades complejas que son necesarias para cumplir el objetivo del plan, para hacer manejable estas actividades y cumplir con lo propuesto, se realiza la estructura de desglose de trabajo que es el “proceso de subdividir los

entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar” (Guía del PMBOK®, 2017, p.94). De esta forma se tiene un plan simplificado y se brinda el seguimiento del proyecto.



Fuente: Elaboración propia, 2021.

## GESTIÓN DEL TIEMPO DEL DALIA

Al realizarse la ejecución de las actividades de un proyecto, se presta atención al cronograma y al control de este instrumento, con la finalidad de que los trabajos se cumplan con la puntualidad establecida. “Para la gestión del tiempo del proyecto se incluyen los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto” (Guía del PMBOK®, 2017, p.125). Es fundamental la gestión del tiempo, como un mecanismo que a la vez regula los recursos destinados al proyecto y la forma en la cual se controlan las etapas y entregables del proyecto.

Aunado a esto, está la gestión del cronograma, incluye los procesos necesarios para asegurar que el proyecto llegará a cumplir con los fines para el cual se diseñó, por lo tanto es un “proceso por medio del cual se establecen las políticas, los procedimientos y la

documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto” (Guía del PMBOK®, 2017, p.125).

Dalia gestiona el tiempo para que todas las actividades queden organizadas de la siguiente forma:

- 🌸 Confección de cronograma por fases.
- 🌸 Actividades acordes a fechas que se adecuan a la institución.
- 🌸 Control de imprevistos.

### *Fase 1, Prefloración*



<b>Actividad</b>	<b>Cronograma</b>
Fundamentación teórica del proyecto.	Enero-Febrero 2020
Revisión y utilización de la legislación e información aplicable a la AIPED.	Febrero 2020
Realización de la especificación de un <i>chárter</i> .	Enero-Marzo 2020
Socialización del proyecto con el personal docente y voluntariado de la AIPED.	Marzo 2020
Aprobación y aceptación del proyecto por parte de las personas y organizaciones interesadas.	Junio 2020
Definición del enfoque y metodología del proyecto.	Abril – Junio 2020

Realización de las fases de investigación cualitativa.	Abril- Junio 2020
Análisis de la información , conclusiones y recomendaciones de la investigación.	Octubre-Noviembre 2020
Definición de los criterios de rigor y consideraciones éticas.	Octubre-Noviembre 2020

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### *Fase 2 Floración temprana*

<b>Actividad</b>	<b>Cronograma</b>
Solicitud de permisos para la ejecución del proyecto.	Enero- Julio 2021
Delimitación de recursos para la ejecución del proyecto.	Enero-Abril 2021
Planificación estratégica curricular dirigida a docentes y voluntarias.	Enero -Abril 2021
Elaboración de un plan de comunicación.	Enero -Abril 2021
Creación un acta de constitución del proyecto	Enero -Abril 2021
Formulación de los entregables del proyecto.	Enero -Abril 2021
Diseño del nombre y logo del proyecto.	Enero -Abril 2021



Estimación del presupuesto del proyecto.	Enero -Abril 2021
Consideración de los riesgos y requisitos del proyecto.	Enero -Abril 2021
Definición de los entregables.	Enero -Abril 2021
Realización de cronograma de actividades y responsables.	Enero -Abril 2021
Planeación de un evento de inauguración del proyecto.	Enero -Abril 2021
Organización de un convivio para las voluntarias y docentes.	Enero -Abril 2021
Organización de capacitación a docentes y voluntarias en materia de autonomía y discapacidad.	Agosto-Septiembre 2021
Organización de capacitación a docentes y voluntarias en materia de liderazgo y habilidades de liderazgo.	Enero -Abril 2021
Realización de propuestas de talleres en habilidades de liderazgo para las voluntarias y docentes de la AIPED.	Enero -Abril 2021
Construcción de un plan de desarrollo personal para las voluntarias y docentes de la AIPED.	Enero -Abril 2021
Coordinación para la utilización de recursos de la AIPED para las capacitaciones, talleres y actividad de inauguración del proyecto.	Enero -Abril 2021
Definición de los criterios de éxito del proyecto.	Enero -Abril 2021

Fuente: Elaboración propia, 2021.



*Fase 3 y 4 Floración Plena*

<b>Actividad</b>	<b>Cronograma</b>
Gestión de los recursos del proyecto.	Agosto-Octubre 2021
Comunicación constante, empática y pertinente con todas las personas integrantes de la AIPED.	Agosto-Octubre 2021
Observación de las actividades ejecutadas durante el proceso de esta fase para realizar los ajustes necesarios.	Agosto-Octubre 2021
Ejecución de la estrategia curricular para docentes y voluntarias.	Agosto-Octubre 2021
Realización de talleres de habilidades de liderazgo por parte de las voluntarias y docentes.	Agosto-Octubre 2021
Puesta en práctica del plan de comunicación.	Agosto-Octubre 2021
Acciones para la gestión y control de riesgos del proyecto.	Agosto-Septiembre 2021
Realización del evento de inauguración del proyecto.	Agosto-Octubre 2021
Ejecución del convivio para voluntarias y docentes.	Agosto-Octubre 2021
Gestión de las capacitaciones en materia de autonomía y discapacidad.	Agosto-Septiembre 2021

Ejecución de capacitaciones en materia de habilidades de liderazgo.	Agosto-October 2021
Realización de talleres de habilidades de liderazgo por parte de las voluntarias y docentes.	Agosto-October 2021
Puesta en marcha del plan de desarrollo personal para voluntarias y docentes.	Agosto-October 2021

Fuente: Elaboración propia, 2021.

#### *Fase 5 Maduración*

<b>Actividad</b>	<b>Cronograma</b>
Elaboración de un documento de análisis de los entregables-resultados basado en los criterios de éxito del proyecto que incluya una retroalimentación de los aprendizajes.	October-November 2021
Realización de una actividad social con las voluntarias y docentes para compartir los resultados del proyecto.	October-November 2021
Gestión de una reunión con la Junta Directiva de la AIPED para socializar el documento de análisis de los entregables-resultados.	October-November 2021

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## GESTIÓN DEL COSTO DE DALIA

Con respecto al costo del proyecto, se debe indicar que el mismo cuenta con el apoyo de la Junta Directiva de la organización para la cobertura de los recursos necesarios, los materiales, el espacio y de enlace entre participantes del proyecto y profesionales especialistas, que se consideren que han de integrarse debido a que reconocen la importancia del impacto que Dalia va a generar, para que la AIPED mejore su gestión educativa a través del liderazgo ejercido por las voluntarias y las docentes.

De acuerdo con la Guía PMBOK (2017) : “La Gestión de los Costos del Proyecto incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado” (p. 171), por lo que a continuación se especificará en detalle las estimaciones de costos necesarios para ejecutar el proyecto Dalia, tomando en consideración que los gastos serán asumidos por la AIPED, pero se brindará claridad acerca de lo contemplado en el proyecto.

Los recursos requeridos para la ejecución del proyecto serán: salón grande de la AIPED; servicio de alimentación para convivio, reuniones, capacitaciones, talleres, reuniones y actividades de inauguración y cierre del proyecto; transporte; entradas al lugar seleccionado para el convivio; materiales didácticos (cartulinas, marcadores, lapiceros, tijeras, goma, pinturas, hojas blancas y de colores, lana, lápices, borradores, entre otros); materiales de higiene; y recursos humanos requeridos (una psicóloga, una persona profesional en educación especial); plataforma Zoom para videollamadas. Los recursos señalados anteriormente se van a requerir principalmente en la fase de ejecución (floración plena) y en la fase de cierre (fase de maduración); aunado a esto, es importante señalar que tampoco se estima un cálculo en las reservas de imprevistos porque se cuenta con la cantidad de recursos pertinentes para la ejecución del proyecto.

Aunado a este listado de recursos, se puntualiza sobre cada uno de ellos en montos aproximados sobre cada costo, pues por diferentes estos pueden variar.

*Presupuesto Dalia*

<b>Descripción</b>	<b>Inversión</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Instalaciones	€ 20.000	5	€100.000
Material didáctico	€10.000	20	€200.000
Refrigerios	€2500	100	€250.000
Especialista en Psicología	€100.000	1	€100.000
Especialista en Educación Especial	€100.000	1	€100.000
Especialistas en Liderazgo	€100.000	1	€100.000
Transporte para el convivio	€70.000	1	€70.000
Entradas al centro de recreo del convivio	€100.000	1	€100.000

Imprevistos	€30.000	1	€30.000
		<b>Gran Total</b>	<b>€1.050.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## GESTIÓN DE LA CALIDAD DE DALIA

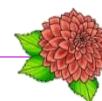
Gestionar la calidad de un proyecto implica realizar un conjunto de actividades que tienen como fin garantizar que el resultado cumpla con el objetivo propuesto, para tal fin se debe establecer una planificación que garantice el cumplimiento de las etapas y de los recursos que se derivan del proyecto. Así entonces, planificar la gestión de calidad de un proyecto “es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar la manera en que el proyecto demostrará el cumplimiento con los requisitos de calidad” (Guía del PMBOK®, 2017, p.201).

Dalia gestiona la calidad tomando en cuenta los siguientes hitos importantes:

- 🌸 Contratación de profesionales especialistas en cada área que se impartirán en los diferentes talleres.
- 🌸 La participación activa de las participantes en las actividades propuestas.
- 🌸 Evaluación mediante observación y listas de cotejo.
- 🌸 Socialización de los resultados de cada actividad.

Estos diferentes hitos se refuerzan con los entregables descritos en la EDT, presentes en el plan de gestión de la calidad que incluye además el método de verificación y el criterio de aceptación.

*Plan de la  
Gestión de la  
Calidad*



<b>EDT</b>	<b>Entregable</b>	<b>Método de verificación</b>	<b>Criterio de aceptación</b>
#1	Plan estratégico curricular (apéndice 7)	Informe a todas las participantes.	Presenta plan estratégico curricular.
#2	Plan de comunicación	Informe a todas las participantes.	Presenta plan estratégico de comunicación.
#3	Acta de Dalia	Informe a todas las participantes.	Presenta en acta de Dalia.
#4	Presupuesto	Informe a todas las participantes.	Socializa el presupuesto
#5	Plan de evento inaugural	Socialización de la metodología del evento por parte de todo el equipo participante.	Plan del evento inaugural.
#6	Plan del convivio	Informe del plan del convivio a las voluntarias y docentes.	Presenta plan de convivio
#7	Plan de capacitación autonomía y discapacidad	Informe del plan de capacitación autonomía y discapacidad a todo el equipo participante.	Presenta plan de capacitación autonomía y discapacidad

#9	Plan de capacitación habilidades de liderazgo	Dar a conocer el plan de capacitación habilidades de liderazgo	Presenta plan de capacitación habilidades de liderazgo
#10	Plan de talleres de habilidades de liderazgo	Dar a conocer el plan de talleres de habilidades de liderazgo a las voluntarias y docentes.	Presenta plan de talleres de habilidades de liderazgo
#11	Plan de desarrollo personal	Construcción del plan de desarrollo personal por parte de todo el equipo participante.	Presentan plan de desarrollo personal

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE DALIA**

La gestión de los recursos humanos en un proyecto es fundamental para el éxito del mismo, pues es necesario definir responsabilidades, independientemente de la estructura organizativa que se determine, ya sea horizontal o vertical, para que flujo de tareas se cumpla en el tiempo debido y con los objetivos planteados; tener claridad de las tareas y personas responsables ayuda a que el equipo conozca lo que se puede requerir en un momento determinado de apoyo al mismo y para la respectiva toma de decisiones durante la ejecución del proyecto. Según la Guía del PMBOK (2017):

La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo

completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. (p.225)

Cabe indicar que Dalia es un proyecto que no efectuará contrataciones laborales, sino que lo trabajarán las personas coordinadoras del proyecto en conjunto con las voluntarias y docentes de la AIPED, se plantea un nivel de organización horizontal donde todas las personas participantes cuentan con la misma igualdad de participación. Las personas coordinadoras realizarán un rol de facilitadoras del proceso, donde solo serán un apoyo en caso de ser requeridas por las participantes durante el proceso de aprendizaje; sin embargo, las responsabilidades administrativas que requieren de un mayor peso las harán las dos personas coordinadoras de Dalia. Las actividades del proyecto han sido descritas en el apartado del Ciclo de Floración de Dalia, donde se determinaron como responsables a Jazmín Arroyo Calderón y Roy Alvarado Rodríguez, quienes son coordinadora y coordinador del proyecto respectivamente; con el fin de que la persona lectora tenga claridad.

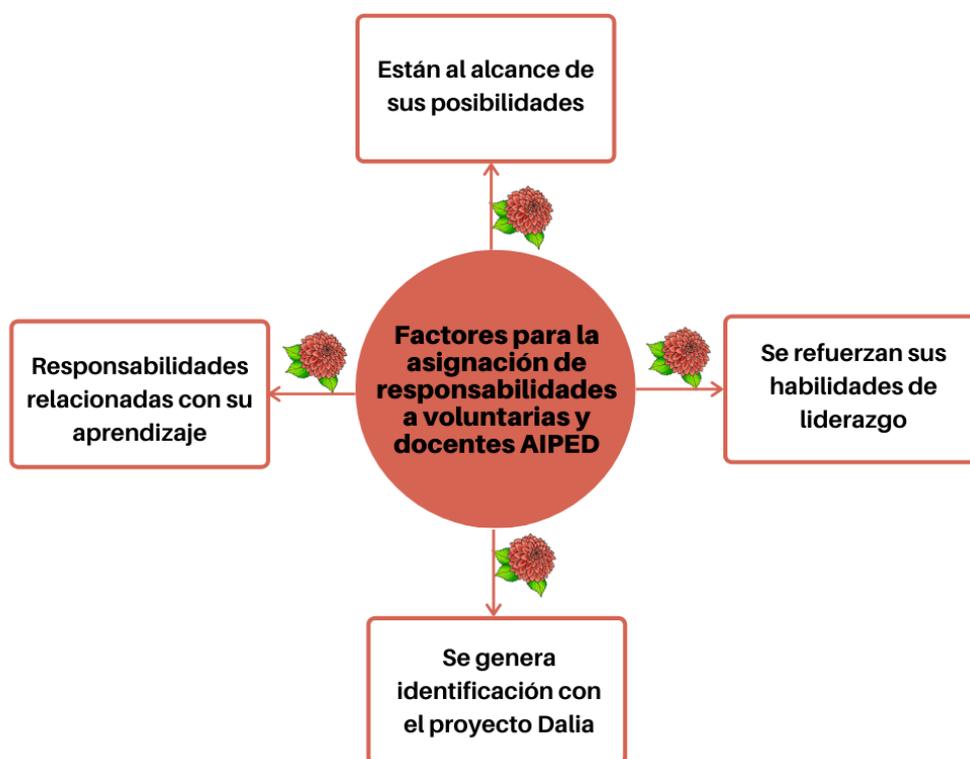
A pesar de esto, a continuación, se detallarán las actividades más importantes que también son responsabilidad de las voluntarias y docentes de la AIPED, que la Dirección del proyecto consideró relevantes señalar para que la persona lectora logre una mayor comprensión de los procesos de gestión de recursos humanos del proyecto Dalia. Asimismo, se mostrará un esquema con los factores que se tomaron en cuenta para asignar estas responsabilidades a las voluntarias y docentes.

### **Responsabilidades de las voluntarias y docentes**

-  Organización y realización del convivio de voluntarias y docentes.
-  Organización y ejecución de las capacitaciones en habilidades de liderazgo.
-  Organización y realización de las capacitaciones en materia de autonomía y discapacidad.
-  Construcción y puesta en marcha del plan de desarrollo personal para las voluntarias y docentes.
-  Coordinación para la utilización de recursos de AIPED para las actividades.
-  Gestión de los recursos del proyecto.

- 🌸 Comunicación constante, empática y pertinente con todas las personas integrantes de la AIPED.
- 🌸 Ejecución de la estrategia curricular para docentes y voluntarias.
- 🌸 Realización de talleres de habilidades de liderazgo por parte de las voluntarias y docentes.
- 🌸 Organización y realización de los eventos de inauguración y cierre del proyecto Dalia.

### **Factores contemplados para la asignación de responsabilidades a voluntarias y docentes de la AIPED**



Fuente: Elaboración propia, 2021.

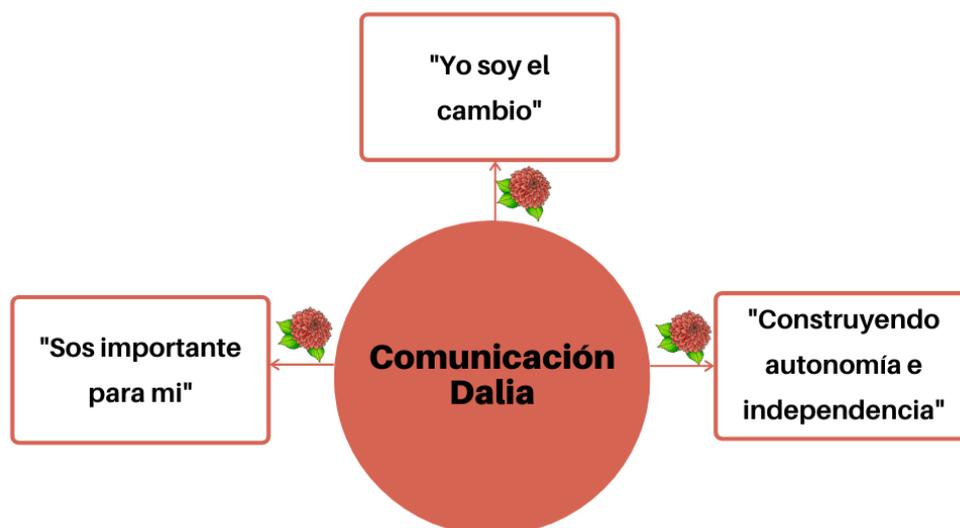
### **PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DE DALIA**

El plan de gestión de las comunicaciones describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto.

### Objetivos de comunicación:

1. Utilizar los medios de comunicación pertinentes con las realidades de cada voluntaria y docente.
2. Brindar una visión clara del propósito del proyecto Dalia mediante las estrategias de actividad propuestas.
3. Dar seguimiento a la gestión de las comunicaciones para el logro de la comprensión y apropiación del proyecto.

### Actividades del plan de comunicación



Fuente: Elaboración propia, 2021.

La intención del plan de comunicación se basa en que las voluntarias y docentes comprendan la importancia del proyecto para su quehacer como voluntarias y docentes de la AIPED en el apoyo a las personas en situación de discapacidad; pues el mismo pretende que al final del proyecto ellas refuercen la apropiación de su rol como gestoras educativas.

Para lograr esta comprensión, se han planteado tres estrategias que van a permitir al personal docente asumir y trabajar con naturalidad sus funciones, y tareas diarias y extraordinarias; estas son: un convivio para las docentes y voluntarias denominado "Sos

importante para mí”, pues pretende que las personas en situación de discapacidad participen para darles el mensaje de que ellas son importantes para esta población; reunión de docentes y voluntarias para compartir sus experiencias denominada “Yo soy el cambio”, pues es una actividad de reflexión y planteamiento de propuestas de mejora a la gestión educativa a partir de lo compartido; y sesiones con especialistas en gestión educativa, liderazgo y educación especial, a esta se le denominó “Construyendo autonomía e independencia” para definir cuáles herramientas se requieren para potencializar las habilidades de liderazgo necesarias para el apoyo a la población en situación de discapacidad. Con respecto a lo anterior, las actividades tendrán un orden secuencial y se realizarán en el orden descrito, pues el llegar a la comprensión de la importancia del proyecto requiere este orden al abordar necesidades socioemocionales y laborales de las voluntarias y docentes.

Es importante mencionar que las estrategias anteriores se van realizar en un plazo definido; sin embargo, las actividades se realizarán de forma presencial por las particularidades del público meta, pues se trata de mujeres mayores a cincuenta años con una brecha tecnológica importante que se tomó en consideración, de manera que se ejecutarán en la presencialidad cuando las condiciones de salud lo permitan; pese a esto la expectativa del equipo del proyecto es que se puedan llevar a cabo en el segundo semestre del año dos mil veintiuno. Asimismo, se utilizarán medios de comunicación cara a cara, WhatsApp, correo electrónico, llamadas telefónicas, y videollamadas por diferentes plataformas, para coordinar fechas, enviar las invitaciones digitales requeridas para cada actividad, evacuar dudas o consulta, etc.

Además, las personas encargadas de gestionar las comunicaciones pertinentes serán las personas facilitadoras del proyecto en conjunto con las voluntarias y docentes; pues se pretende que ellas se involucren en la coordinación y organización de las actividades para que estas sean oportunas y respondan a las expectativas de ellas, quienes son la razón de ser del proyecto Dalia.

## **GESTIÓN DE RIESGOS DE DALIA**

En Dalia, la planificación de los riesgos es fundamental para poder comunicar y obtener el acuerdo y el apoyo de todos los interesados, con el fin de asegurar que el proceso de gestión

de riesgos sea respaldado y llevado a cabo de manera eficaz a lo largo del ciclo de vida del proyecto. (Guía del PMBOK®).

De acuerdo con la Guía del PMBOK (2017):

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto. (p.271)

Se encuentran en la siguiente tabla los riesgos probables y las fases en las cuales estos pueden afectar las diferentes fases del proyecto. Corresponde al proceso de definir como realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto. La planificación de los riesgos es fundamental para poder comunicar y obtener el acuerdo y el apoyo de todos los interesados, con el fin de asegurar que el proceso de gestión de riesgos sea respaldado y llevado a cabo de manera eficaz a lo largo del ciclo de vida del proyecto. (Guía del PMBOK®,2017).

<i>Riesgos probables</i>	<i>Fase</i>	<i>Acciones para mitigar</i>
No contar con las participantes para ejecutar el proyecto.	Fase 2 y 3	Motivar a las participantes de la importancia de Dalia.
Resistencia de las participantes ante las actividades.	Fase 2,3 y 4	Enviando la agenda de actividades previa a cada sesión.



Poca comprensión de la dirección del proyecto.	Fase 1,2,3,4 y 5	Reconocer la importancia del mismo y los alcances que este tiene para sus vidas personales y la Institución.
Metodologías de aprendizaje poco comprensibles.	Fase 2 y 3	Conocer las características de la población.
Falla de equipo tecnológico.	Fase 1,2,3,4 y 5	Tener listas actividades que no requieran de tecnología.
Falla de servicios básicos en la Institución (Agua, electricidad).	Fase 2, 3, 4 y 5	Acortar las actividades.
Suspensión del curso lectivo por pandemia.	Fase 2, 3, 4 y 5	Utilizar métodos de presencialidad remota.
Falta de conocimiento de las personas a cargo.	Fase 2, 3, 4 y 5	Buscar apoyo con las demás compañeras del proyecto.
Faltante de recursos.	Fase 2, 3, 4 y 5	Tener recursos extras.
Malentendidos entre las participantes.	Fase 2, 3, 4 y 5	Promover el diálogo como base fundamental.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## **GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DE DALIA**

Este aspecto es importante para la mayoría de los proyectos, pues en ocasiones se requieren contrataciones laborales o compras de productos o servicios con los cuales no cuentan las organizaciones para poder ejecutar un proyecto; sin embargo, existen diferencias sustantivas entre cada proyecto, y en el caso de Dalia como se ha mencionado anteriormente, será financiado por la AIPED, los recursos requeridos se encuentran disponibles y serán gestionados por la Junta Directiva de dicha Asociación en coordinación con las personas directoras de Dalia.

La Guía del PMBOK (2017) indica que:

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto. (p.311)

Se debe señalar que los servicios profesionales de las personas especialistas en Psicología, Educación Especial y Liderazgo se brindarán ad honorem, debido a que es una organización que promueve el voluntariado para la mejora de las condiciones socioeducativas para las personas adultas en situación de discapacidad; por lo tanto, no se efectuarán adquisiciones en esta materia, pese a esto, se aplicarán criterios de calidad para la selección de las personas especialistas en las áreas respectivas.

## **GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DE DALIA**

Anteriormente se mencionaron las personas y grupos interesados en el proyecto Dalia, los cuales se denominaron “Las Abejas de Dalia”; en este sentido los principales identificados son: AIPED, voluntarias, docentes, personas en situación de discapacidad de la AIPED, padres, madres o personas tutoras; Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo, comunidad y CONAPDIS.

Una vez indicado lo anterior, de acuerdo con la Guía PMBOK (2017) la Gestión de los Interesados del Proyecto:

...incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. (p.340)

Para efectos del proyecto Dalia, se identificarán las expectativas para formular estrategias de gestión que logren una participación atenta y comprometida con el proyecto de acuerdo con las posibilidades de cada “Abeja Dalia”. A continuación, se presentan las expectativas y estrategias.

### **Expectativas de las Abejas de Dalia**

- 🌸 **AIPED:** Cumplimiento de los objetivos, misión, visión y valores promovidos por esta organización; la mejora de su gestión educativa; ser una organización modelo en el apoyo a personas adultas en situación de discapacidad para el alcance de su autonomía e independencia.
- 🌸 **Voluntarias y docentes:** De acuerdo con los análisis de los resultados de las entrevistas y el grupo focal realizado en la investigación previa a la formulación de Dalia, su principal expectativa es el mejorar su quehacer y sus habilidades de liderazgo para brindar un apoyo más oportuno a las personas adultas en situación de discapacidad de la AIPED.
- 🌸 **Personas en situación de discapacidad de la AIPED:** el alcance de su autonomía e independencia a través del apoyo brindado por las docentes y voluntarias.
- 🌸 **Padres, madre o personas tutoras:** excelencia y calidad en el apoyo educativo a sus hijos, hijas o personas a cargo para el logro de su autonomía e independencia.
- 🌸 **Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo:** formulación de un proyecto que responda a los ejes curriculares de la maestría (Investigación educativa, Desarrollo humano sostenible, e Innovación y cambio); proyección

de un posgrado de calidad en el área de gestión educativa que aporta al sector socioeducativo costarricense.

- 🌸 **Comunidad:** opciones de centros de apoyo a personas en situación de discapacidad de calidad para la población de Barva y sus alrededores.
- 🌸 **CONAPDIS:** cumplimiento de la Ley N° 9379, Ley para la promoción de la autonomía personal de las personas con discapacidad.

### **Estrategias de gestión para las Abejas de Dalia**

- 🌸 **AIPED:** Trabajo conjunto con la Junta Directiva de dicha organización durante todo el Ciclo de Floración, toma de decisiones en equipo; en las actividades a realizar se reflejarán la misión, visión, valores y objetivo de la AIPED.
- 🌸 **Voluntarias y docentes:** Nombrar al presente proyecto con el nombre “Dalia” el cual fue elegido por el equipo de voluntarias y docentes de la AIPED; compartir con las voluntarias y docentes en espacios sociolaborales como se ha hecho desde el inicio de la investigación, previa al planteamiento de Dalia; inclusión de sus expectativas y sugerencias al Ciclo de Floración; trabajo colaborativo entre personas directoras de Dalia, y voluntarias y docentes; reflejar en las actividades insumos y habilidades que podrán utilizar en su quehacer diario para el apoyo a las personas adultas en situación de discapacidad.
- 🌸 **Personas en situación de discapacidad de la AIPED:** la mayoría de las actividades se realizarán con su presencia, en el sentido de que se harán durante su proceso de aprendizaje; el equipo del proyecto permanecerá compartiendo constantemente con ellas y ellos; sus opiniones serán incluidas para hacer las mejoras a Dalia durante su ejecución, pues son la razón de ser del quehacer de las voluntarias y docentes, y en las personas usuarias se deberá reflejar una mejora en el desarrollo de sus habilidades para la vida una vez que se ejecute Dalia.
- 🌸 **Padres, madres o personas tutoras:** incluir sus observaciones durante la ejecución del proyecto para ofrecer un proyecto de alta excelencia a las docentes

y voluntarias, y consecuentemente a las personas adultas en situación de discapacidad.

- 
**Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo:** presentación de la formulación del proyecto Dalia para recibir las observaciones necesarias de la mejora de este; invitaciones a la actividad inaugural y de cierre de Dalia; socialización de los resultados del proyecto una vez ejecutado, tomando en consideración que la ejecución se realizará después de concluir el plan de estudios de la maestría; en la socialización de los resultados de Dalia hacer énfasis en las principales transformaciones que dan respuesta a las necesidades de la sociedad actual, específicamente para las personas en situación de discapacidad.
- 
**Comunidad:** socialización del proyecto Dalia; invitación a algunas personas clave de la comunidad a la actividad de cierre del proyecto para compartir los aportes hechos por Dalia a las voluntarias, docentes y personas adultas en situación de discapacidad de la AIPED.
- 
**CONAPDIS:** hacer valer el derecho de la autonomía e independencia e impulsar a otras organizaciones a hacerlo dentro de sus posibilidades, tomando como ejemplo el caso del proyecto Dalia ejecutado en la AIPED, socialización de los resultados del proyecto.

## **GESTIÓN DE CIERRE DE DALIA**

El cierre de un proyecto es un proceso necesario para poder indicar que los objetivos y fines propuestos fueron cumplidos en forma satisfactoria. El proyecto Dalia, contempla cuatro grandes etapas de floración, para gestar el cierre del proyecto es necesario el seguimiento y evaluación del plan en ejecución por parte de las personas voluntarias. Al encontrarse el proyecto con un cronograma que establece para el segundo semestre del año 2021 la ejecución del plan, será en ese período que se realice el cierre del proyecto mediante un informe reflexivo acerca del proceso realizado, los resultados que se lograron y las sugerencias expuestas por las personas participantes, para que las sugerencias sean incorporadas al proyecto y este a su vez tenga continuidad.

Asimismo, es importante mencionar que el equipo coordinador del proyecto, Jazmín Arroyo Calderón y Roy Alvarado Rodríguez, profesionales en gestión educativa con énfasis en liderazgo, se comprometen con la AIPED y su equipo de voluntarias y docentes a ejecutar el proyecto Dalia el presente año o en el momento en que las condiciones de salud a nivel país lo permitan para aportar a la mejora de la gestión educativa y el liderazgo de la institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33.
- Chen, E., y Salas, S. (2019). Curricular References for Decision-Making in Higher Education Study Plans. *Revista Electrónica Educare*, 23(3), 1-31. <https://doi.org/10.15359/ree.23-3.7>
- Encyclopedia of Management. (2009). *Leadership Theories and Studies [Estudios y Teorías de Liderazgo]*. Recuperado de <https://www.enotes.com/homework-help/topic/leadership-theories- studies>
- Gajardo, R. y Vicencio, T. (2020). Diseño, antropología social: cocreación en el territorio, el caso Saber Hacer. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 103, 263-280.
- Guinzberg, L. (2004). Andragogía y aprendizaje del adulto. *Medicina Interna de México*, 20(3), 153-156.
- Guzmán A. y Trujillo M. (2008). Emprendimiento social. *Estudios Gerenciales* 24 (109), 105-125. Recuperado de: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S012359230870055X?token=E72FBD24AD174FE5E1DDC92A2EE5DCBC0B8951AE87A0E829AC6BD5B81F0019A56B85C69B60B5772B546F2A3462BB8DD2&originRegion=us-east-1&originCreation=20210702195707>
- Ley 7600 Igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y su reglamento. (SAN JOSE, Costa Rica: Guila Imprenta Litografía, 2009), p00.
- Lifshitz, A. (2004). Andragogía y aprendizaje del adulto. *Medicina Interna de México*, 20(3), 153-156.
- Martín, E. (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. Madrid, Mc Graw Hill

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

Molina, Z. (2014). *Fundamentos del Currículo*. San José, Costa Rica: EUNED.

Project Managment Institute (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. (Guía del PMBOK)*. 5° Edición. Pensilvania, Estados Unidos.

Rodríguez, M. y Rebolledo, T. (2017). Evaluación de metodologías participativas: una experiencia en el ámbito universitario. *Revista de Humanidades*, 31, 99-121.

Rodríguez, P. (2003). La andragogía y el constructivismo en la sociedad del conocimiento. *Laurus Revista de Educación*, 9 (15), 80-89

Rodríguez, M. y Rebolledo, T. (2017). Evaluación de metodologías participativas: una experiencia en el ámbito universitario. *Revista de Humanidades*, 31, 99-121.

Sacristán, J.G. (2010). *Saberes e incertidumbres sobre el currículum*. Madrid, España: Editorial Morata. 103-179.

Schnarch K, A. (2016). *Emprendimiento Exitoso*. Bogotá: ECOE EDICIONES.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, Fith Edition [Liderazgo en las Organizaciones 5a Edición]. Prentice Hall: New Jersey.

## ANEXOS

### *Anexo 1*

**Objetivo:**

Identificar la definición de liderazgo y sus estilos para una adecuada integración de temas.

**Nombre de la actividad:**

Liderazgo para todas

**Tiempo aproximado:**

90 a 120 minutos

**Materiales:**

Hojas de papel blancas, lapiceros, copias con la información.

**Indicadores:** Expondrá apertura a crítica constructiva.

**Estrategia:**

Se le brindará a cada voluntaria y personal información sobre definición y estilos de liderazgo, se dividirá el grupo en sub grupos y cada uno deberá sintetizar la información para

presentarla a las demás compañeras. Partiendo de estos insumos el grupo Dalia debe elaborar los diferentes talleres.

## *Anexo 2*

**Objetivo:** Valorar la resiliencia como una habilidad fundamental para el actuar con las demás personas.

**Nombre de la actividad:**

Superando los obstáculos

**Tiempo aproximado:**

90 a 120 minutos

**Materiales:**

Hojas de papel blancas, lapiceros.

**Estrategia:**

Juego de roles, se les brindaran situaciones reales sobre dificultades del día a día cada participante deberá tomar lugar de los personajes de cada situación representado la de forma actoral frente a sus compañeros en subgrupos.

**Indicadores:** Juego de roles: Superando los obstáculos

### *Anexo 3*

**Objetivo:** Practicar la creatividad para que los procesos educativos sean más atractivos.

**Nombre de la actividad:**

Hechas de historias colectivas

**Tiempo aproximado:**

90 a 120 minutos

**Materiales:**

Cartulina, hojas de papel, lapicero, marcadores, pizarra, borrador, tijeras, goma.

**Estrategia:**

En una hoja en blanco, el primer participante debe comenzar una historia y la persona que está a su derecha deberá continuar la historia y así hasta que todas las voluntarias participen, cuando la historia este lista va a ser leída por la persona facilitador, aunado a esto las estudiantes deberán realizar una representación dramática con trajes construidos en ese mismo momento.

**Indicadores:** Mostrará disposición para liderar procesos de autonomía e independencia.

#### *Anexo 4*

**Objetivo:** Emplear la empatía para el mejoramiento del apoyo a la autonomía y las situaciones de discapacidad.

**Nombre de la actividad:**

Estaciones: Explorando los sentidos.

**Tiempo aproximado:**

De 90 a 120 minutos.

**Materiales:**

Bolsas negras, vendas, comida, parlante, música, olores de esencias (romero, lavanda, naranja, etc.).

**Estrategia:**

Las participantes realizarán un recorrido “por la vida cotidiana” de una persona ciega, de manera que se les vendarán los ojos y a través de las personas guías se les irán brindando indicaciones para explorar otros sentidos y viviendo los obstáculos a los que se enfrentan las personas ciegas diariamente.

**Indicadores:** Aceptará las diferencias individuales y colectivas desde una visión de inclusión a las diversidades.

### *Anexo 5*

**Objetivo:** Distinguir la comunicación asertiva para el mejoramiento de las relaciones sociales

**Nombre de la actividad:**

Shadowing: Cómo nos comunicamos

**Tiempo aproximado:**

De 90 a 120 minutos

**Materiales:**

Pizarra y marcadores.

**Estrategia:**

Las participantes a partir del shadowing (una herramienta que utiliza la observación de las situaciones) conversarán y harán una lluvia de ideas en la pizarra sobre las situaciones cotidianas que por un lado consideran que han sido asertivas para comunicarse y otras que por otro lado ellas consideren que no se han comunicado asertivamente.

**Indicadores:** Expondrá apertura a crítica constructiva.

### *Anexo 6*

**Objetivo:** Asumir el trabajo en equipo como una responsabilidad personal para el fortalecimiento de la labor colaborativa.

**Nombre de la actividad:**

Juntas podemos

**Tiempo aproximado:**

90 a 120 minutos

**Materiales:**

Cartulina, hojas de papel.

**Estrategia:**

Se realizara un Rally o búsqueda del tesoro, se dividirá el grupo 2 en subgrupos los cuales deberán buscar pistas (papeles escondidos) que se encontraran por diferentes lugares de la institución, descubriendo los acertijos que se encuentran escritos en cada pista, al finalizar encontraran el “tesoro” la reflexión final. Partiendo de la reflexión final se debe plantar los talleres.

**Indicadores:** Mostrará apertura al crecimiento individual y colectivo.

## *Anexo 7*

**Objetivo:**

Reconocer el autoconocimiento como una habilidad base en el liderazgo.

**Nombre de la actividad:**

DAFO: Conociéndome a mí misma

**Tiempo aproximado:**

De 90 a 120 minutos

**Materiales:**

Post its, lapiceros, hojas blancas y marcadores

**Estrategia:**

Las voluntarias y trabajadoras contarán con estos materiales para realizar un DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) personal para trabajar el autoconocimiento, posteriormente lo compartirán con sus compañeras para que todas lo conozcan y lo puedan tomar en cuenta en el momento de trabajar juntas. Esto en conjunto de una especialista en psicología.

**Indicadores:** Mostrará apertura al crecimiento individual y colectivo.

### *Anexo 8*

**Objetivo:** Relacionar la gestión de las emociones con las habilidades de liderazgo para su adecuada aplicación en los procesos educativos.

**Nombre de la actividad:**

Mindfulness: Alimento para el alma.

**Tiempo aproximado:**

De 90 a 120 minutos.

**Materiales:**

Esencias, ropa cómoda.

**Estrategia:**

Se realizarán actividades de Mindfulness con las participantes para que aprendan técnicas que las hagan sentir tranquilas estando en el momento presente, como herramientas para interactuar con otras personas gestionando sus emociones adecuadamente. Mediante el acompañamiento de la especialista en psicología.

**Indicadores:** Demostrará una adecuada gestión de las emociones.

## Capítulo V

### Validación de Dalia

De acuerdo con la Guía del PMBOK (2017) la validación es el “Proceso que consiste en evaluar si un producto, servicio o sistema cumple o no con determinada regulación, requisito, especificación o condición impuesta. A menudo se trata de un proceso interno.” (p.428).

En este sentido, el proyecto Dalia será un servicio que se ofrecerá para el voluntariado y personal docente de la AIPED, de manera que el mismo debe validarse por ellas antes de su ejecución, pues se pretende el fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo en el cual ellas son las principales beneficiarias; por lo que se proyecta que exista una participación activa de todas las personas participantes en una gestión de proyectos horizontal durante las fases del proyecto para alcanzar los resultados esperados.

Este proyecto responde a la necesidad social de brindar autonomía e independencia a personas adultas en situación de discapacidad mediante la colaboración de las voluntarias y docentes como una de las acciones estratégicas que conllevan al cumplimiento del propósito.

Asimismo, es necesario caracterizar a las voluntarias y docentes, como insumo de creación de la estrategia de validación, pues la caracterización de la población puede aportar a conocer sus expectativas sobre el proceso de validación para que el proyecto se lleve a cabo con criterios de objetividad y calidad.

Las voluntarias y docentes de la AIPED presentan las siguientes características:

- 🌹 Todas son provenientes de la provincia de Heredia.
- 🌹 Tienen edades que van desde los 26 hasta los 72 años.
- 🌹 Usuaris de teléfonos inteligentes y en constante uso de aplicaciones como WhatsApp y Facebook.
- 🌹 Tienen conocimientos básicos en conceptos de Educación Especial.
- 🌹 En su mayoría son mujeres pensionadas o jefas de hogar.

### Plan de validación de Dalia.

Tabla 6.

#### *Plan de validación de Dalia*

Objetivo	Estrategia	Modalidad	¿Cómo lo voy a hacer?	Recursos
Validar el proyecto Dalia con las docentes y voluntarias de la AIPED mediante una encuesta para el abordaje pertinente del proceso de formación de habilidades de liderazgo.	Se aplicará una encuesta con la herramienta Google Forms en la cual se realizarán preguntas sobre sus opiniones, percepciones y expectativas del proyecto Dalia.	Modalidad virtual.	Instrumento: Encuesta mixta.	Google Forms.  Equipo tecnológico.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Mediante la comunicación vía WhatsApp y correo electrónico con las voluntarias se les enviará un formulario para conocer la percepción de las voluntarias sobre el proyecto Dalia a partir de sus experiencias personales y expectativas, de esta forma se podrán realizar los ajustes necesarios para la ejecución del proyecto al contemplar sus preferencias e ideas; así conocer

de antemano la dinámica de las relaciones interpersonales y laborales entre todas las personas que colaboran en la AIPED.

Aunado a lo anterior, posterior al proceso de validación se pretende utilizar la observación en todas las actividades para hacer los ajustes requeridos, una lista de cotejo para todas las actividades, y reuniones periódicas por mes para conocer la percepción de las voluntarias donde se tomarán anotaciones y se grabarán estas como respaldo a un en video o audio en caso de ser necesario.

### **Análisis de la encuesta para la validación de Dalia.**

Como se mencionó anteriormente, se aplicó una encuesta a las voluntarias y docentes de la AIPED mediante la plataforma Google Forms la cual tuvo como objetivo conocer sus opiniones, percepciones y expectativas para la validación del proyecto Dalia, en esta se indicó que la información brindada es confidencial y únicamente será utilizada por las personas investigadoras para realizar las mejoras y ajustes necesarios al proyecto Dalia.

Las preguntas formuladas en su mayoría eran cerradas, donde se brindaron varias opciones para las respuestas y únicamente se formuló una pregunta abierta para que existiera la posibilidad de que externaran su criterio a profundidad sobre los procesos de formación del proyecto.

En este sentido, se realizaron seis preguntas, las cuales estaban relacionadas con las opiniones de cómo debería ser el trabajo de las voluntarias y docentes en la asociación; las habilidades de liderazgo que consideran más importantes para el trabajo de las voluntarias y docentes; porqué consideran importante desarrollar procesos formativos en habilidades de liderazgo para ellas en la AIPED; sus expectativas sobre el qué esperan obtener al finalizar el proceso de fortalecer sus habilidades de liderazgo; y cómo consideran que podrían mejorar su trabajo voluntario o como docentes en éstos procesos formativos.

Cabe señalar que del total de voluntarias, se obtuvieron nueve respuestas que contribuyen a la validación efectiva del proyecto. A continuación se realizará un análisis de las respuestas obtenidas y las valoraciones pertinentes por cada pregunta expuesta.

### ***Trabajo de las voluntarias y docentes AIPED.***

Se les consultó cómo consideran que debe ser el trabajo de una voluntaria y docente (Dalia) en la AIPED, a lo que el 100% (9 respuestas) anotó que debe ser “comprometido”; seguidamente el 89% (8 respuestas) indicó que debe ser “responsable”, y “dinámico y creativo”, respectivamente. En tercer lugar se ubicó “respetuoso” con un 78% (7 respuestas); posteriormente “empático” 68% (6 respuestas); y por último, señalan que debe ser “propositivo”, y “considerado y atento” en un 56% (5 respuestas).

De acuerdo con lo anterior; el compromiso, la responsabilidad y la creatividad, son los aspectos laborales a los cuales las voluntarias y docentes le brindan mayor importancia; esto en el sentido estricto de la ejecución de Dalia, significa que el equipo investigador prestará especial atención a que las actividades a desarrollar se enmarquen bajo estos tres aspectos para aportar a sus expectativas durante los procesos de formación.

Por otra parte, el aspecto “empático” será parte de las habilidades a desarrollar al igual que aspectos como el trabajo “propositivo” y “considerado y atento” que entran en la habilidad de trabajo colaborativo. Además, el “respeto” se puede tomar como uno de los valores a cumplir durante el proceso, por lo que el equipo del proyecto Dalia podría realizar una actividad para la construcción de los valores más importantes a tomar en consideración por parte de las voluntarias y docentes durante la ejecución del proyecto.

### ***Habilidades de liderazgo más importantes.***

El presente proyecto determinó las habilidades de liderazgo más importantes a desarrollar para las voluntarias y docentes de la AIPED, partiendo los resultados de las entrevistas y el grupo focal realizado en la investigación cualitativa. Sin embargo, se consideró necesario conocer cuáles habilidades son las más relevantes para ellas, de manera que se preguntó cuáles son las habilidades de liderazgo más importantes para su labor en la asociación; y en primer lugar se encuentra el “trabajo colaborativo” con un 89% (8 respuestas), en segundo lugar con un 78% (7 respuestas) se mencionaron la “comunicación asertiva” y la “motivación”, respectivamente.

Seguido de estas, la “creatividad” es la tercera más importante con 67% de respaldo (6 respuestas). Asimismo, la empatía fue indicada por un 56% (5 respuestas); y la resiliencia obtuvo un 44% (4 respuestas) de apoyo.

Por último, con menor importancia se señaló el “autoconocimiento” con un 33% (3 respuestas), lo cual es una sorpresa para el equipo investigador, pues fue una habilidad a la que se le dio prioridad en la curricularización; pese a esto, se triangulará la información de las habilidades con mayor importancia y necesidad para encontrar un balance en la propuesta formativa elaborada por el equipo investigador, asegurando que cumpla con las expectativas de las voluntarias y docentes.

En relación con el autoconocimiento, se planificó un espacio importante en el área de desarrollo personal debido a que el equipo investigador lo consideró importante a razón de los análisis de los resultados de las entrevistas y el grupo focal, donde se determinó que las voluntarias y docentes requerían fortalecer esta habilidad.

De igual forma, cabe señalar que todas las habilidades están contempladas en los procesos de formación, y que justamente para que ellas puedan trabajar estas habilidades de liderazgo mientras se desarrollan como lideresas durante la ejecución del proyecto, uno de los procesos formativos consiste en que las voluntarias y docentes de la AIPED planifiquen y gestionen sus propios talleres en el área; por lo que es la oportunidad para trabajarlas desde sus posibilidades, y fortalezas individuales y grupales.

### ***Importancia de desarrollar procesos formativos en habilidades de liderazgo.***

Validar el proyecto Dalia requiere comprender porqué para las voluntarias y docentes de la asociación es importante desarrollar procesos formativos en habilidades de liderazgo; pues si ellas no lo consideran importante o no existe orientación sobre los motivos a los cuáles les dan importancia, el proyecto no podrá ser exitoso.

Ahora bien, las voluntarias y docentes lo consideran importante por dos principales razones; en primera instancia la totalidad de la población con un 100% (9 personas) señala que es importante desarrollar éstos procesos formativos ”para apoyar de una forma más pertinente

a las usuarias y usuarios”; el segundo motivo es “para mejorar el clima organizacional (ambiente laboral)” con un 78% (7 personas).

Por otro lado, hubo una respuesta respectivamente, en los siguientes motivos: “para mejorar mi liderazgo en la institución”, y “No me interesa mi liderazgo. Sólo pretendo hacer lo más consecuente posible mi ayuda”.

A partir de éstos resultados, se puede decir que la motivación por mejorar refleja un interés colectivo; es decir, las habilidades de liderazgo las visualizan como un mecanismo para mejorar su apoyo a las personas adultas en condición de discapacidad, población con la que están comprometidas para el alcance de su autonomía e independencia. Esto es coherente con los señalamientos que hacían sobre la importancia del compromiso y la responsabilidad en su quehacer. En contraste, está bien que no crean en el liderazgo; pero sin duda es un mecanismo que hace posible mejorar su labor en la AIPED.

#### ***Expectativas sobre los resultados de los procesos de formación.***

Se les consultó a las voluntarias y docentes qué esperarían obtener en el proceso de fortalecer sus habilidades de liderazgo y como se verá, los resultados son pertinentes con las respuestas de la pregunta anterior pues con un 78% (7 respuestas), respectivamente, se mencionó que esperan “Ayudar más a las personas usuarias” y “Que se mejoren las relaciones interpersonales-laborales en la AIPED”.

Posteriormente otra de las expectativas fue “Conocerme más a mí misma” con un 56% (5 respuestas); además de un 44% (4 respuestas) en relación con “Reforzar mi liderazgo personal y para la institución”.

Dicha información es fundamental porque guía al equipo coordinador de Dalia a dirigir la ejecución del proyecto a las expectativas de las personas voluntarias y docentes. Se debe indicar que una vez más se evidencia el interés superior que existe por la población adulta en condición de discapacidad con la que trabajan diariamente; asimismo se refleja el hecho de que el desarrollo de sus habilidades de liderazgo puede contribuir con la población que apoya la AIPED desde su punto de vista.

### ***Mejoramiento de la labor docente y voluntaria.***

Como última consulta a las voluntarias y docentes, se les planteó cómo consideraban que podría mejorar su trabajo voluntario o como docentes con estos procesos formativos, al reforzar sus habilidades de liderazgo. De manera que las siguientes fueron las respuestas obtenidas:

- 🌹 Seguridad en el desempeño de sus labores.
- 🌹 Desarrollar nuevas iniciativas con este conocimiento.
- 🌹 Apoyar más a las chicas, los chicos, y a la institución.
- 🌹 Aceptar las correcciones y sugerencias que se hagan.
- 🌹 Crecimiento personal y social.
- 🌹 Ser más respetuosa, cariñosa y servicial.
- 🌹 Inspirar confianza y compromiso.
- 🌹 Motivar a las demás personas a mejorar constantemente.

Con respecto a lo anterior, sus respuestas enriquecen a justificar la importancia del proyecto Dalia; pues el mismo será de beneficio personal para las voluntarias y docentes, para la organización y para las personas usuarias de la AIPED; por lo que se espera que el mejoramiento de la labor docente sea pertinente con sus expectativas, sobre todo en la mejora de la confianza en sí mismas y el desarrollo de nuevas iniciativas por parte de las voluntarias.

Una vez realizado el análisis de la encuesta; este equipo investigador determina el proyecto Dalia como validado por el personal docente y las voluntarias de la AIPED, tomando en cuenta las observaciones y aportes valiosos realizados para enriquecer el proyecto.

## Bibliografía

- Acosta, Áviles y Torres (2017). Gestión emocional: factor crítico de la competitividad emocional en el profesorado universitario. *INNOVA Research Journal*, 2(10), 132-146.
- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online, revista electrónica*, 3 (1), 53-63. Recuperado de: <https://www.psiucv.cl/wp-content/uploads/2012/10/Liderazgo-y-equipos-de-trabajo.pdf>
- Alvarado, P. (2018). *Gestión educativa para el desarrollo de habilidades de liderazgo pedagógico en la docencia a través del Movimiento Humano: I y II ciclo en la escuela International Christian School*. (Tesis para optar por el grado de Maestría). Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/16464/FINAL%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Álvarez, S. (2015). La autonomía personal y la autonomía relacional. *Análisis filosófico*, 35. Recuperado de: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-96362015000100002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-96362015000100002)
- Araque, N. (2009). El Voluntariado a través de cambios legislativos y funcionales. *Revista de ciencias sociales*, 2, 1-20.
- Ascón, J. García, M. y Pedraza, C. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. *Revista Ecociencia*. 5(2), pp.1-26. Recuperado de: <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/61/50>
- Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad. (2013). *Estatutos Orgánicos*. Barva, Heredia: AIPED.

- Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad. (2018). *Normativa Interna*. Barva, Heredia: AIPED.
- Ayala, F. (2014). La Ética y las organizaciones actuales. Granada. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/143445768.pdf>
- Barba, A. (2013). Conferencia Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y estrategia*, (44). Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=6e500e87-af31-400c-b770-95ac17abca8e%40pdc-v-sessmgr02>
- Barba, A. (2007). Humanismo y organización: los dilemas de una reflexión. *Administración y organizaciones*, 33-47. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=6e500e87-af31-400c-b770-95ac17abca8e%40pdc-v-sessmgr02>
- Balda, R., Guzmán, A. (2015). Liderazgo transformacional como necesidad de las instituciones educativas. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCalE)*. (32),109-120. Recuperado de: <http://refcale.uleam.edu.ec/index.php/refcale/article/view/370>
- Barbosa, L. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Universidad y Empresa*, 15(25), 87-106.
- Barrantes, L. (2016). Educación emocional: El elemento perdido de la justicia social. *Revista electrónica educare*, 20 (2), 1-10.
- Barrantes, R. (2012). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Bautista, N. (2011). *Investigación cualitativa. Epistemología, metodología y aplicaciones*. Colombia: Editorial El Manual Moderno.

- Becoña, E. (2006). Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto. *Revista Psicopedagógica y Psicológica Clínica*, 11(3), 125-146.
- Bernal, A. y Ibarrola S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55-70.
- Berthoud, L., y López, A. (2013). *Clima y cultura, componentes de la calidad educativa*. Mar de Plata, Argentina: Universidad FASTA Ediciones.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Bustamante, G. (2007). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*. (Tesis para optar por el grado de Maestría). Universidad Nacional. 21-32.
- Buxarrais, M. y Martínez, M. (2009). Educación en valores y educación emocional: propuestas para la acción pedagógica. *TESI*, 10(2), 320-335.
- Calatayud A. (2017). La metamorfosis del liderazgo educativo. Hacia nuevas tendencias. *Revista Perspectiva Empresarial*, 4(2), 7-12.
- Camacho, M. E. y Centro de Investigación y Docencia en Educación. (2014). *Guía para la elaboración y presentación del trabajo final de graduación*. Heredia, Costa Rica: Programa de Publicaciones, Universidad Nacional.
- Campabadal, M.(2007). *El niño con discapacidad y su entorno*. San José, Costa Rica: Editorial UNED.
- Campos, K., Carvajal, V., y Murillo, S. (2013). El Trabajo Colaborativo en la Constitución de Equipos de Trabajo: La Experiencia del Proyecto Perfiles, Dinámicas y Desafíos de la Educación Costarricense. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 8(1), 15-25.

- Cantón, I. (2013). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 17(2), 139-165.
- Cardona, D; Agudelo, A; Sánchez, L, y Segura, A. (2014). *Calidad de vida de las personas en situación de discapacidad física*. Medellín, 2011. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4974884.pdf>. *Revista CES Salud Pública* 5(2), 137-146.
- Carrillo S. (2004) *La gestión educativa en algunos documentos del ministerio de educación*. Ministerio de Educación del Perú, (17). Recuperado de: <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4159>
- Casassus J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. UNESCO. Recuperado de: <http://files.7o-semester.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf>
- Castillo, C. (2010). Fundamentos de los códigos de ética de los colegios profesionales. *Revista Educación*, 34(1). Pp. 119-141. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44013961007.pdf>
- Cerdá, L. (2014). Gestión de las emociones en el aula: una experiencia internacional sobre el liderazgo y el desempeño docente. *Sistemas, cibernética e informática*, 11(2), 14-20.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research* 1(2), 64-72

- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de Costa Rica*, 106 (4), 203-214. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(106), 204-214. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>
- Delgado, (s.f.) Modelos de gestión educativa en las prácticas de supervisores de EGB chaqueñas. *Dpto. de Ciencias de la Educación - Facultad de Humanidades - UNNE*. 4-6 Recuperado de: [https://www.academia.edu/26854794/Modelos\\_de\\_gestión\\_educativa\\_en\\_las\\_prácticas\\_de\\_supervisores\\_de\\_EGB\\_chaqueñas](https://www.academia.edu/26854794/Modelos_de_gestión_educativa_en_las_prácticas_de_supervisores_de_EGB_chaqueñas)
- De Vega, R. y López, A. (s.f.). Liderazgo transformacional en el voluntariado. *XVII Jornada de Docentes Universitarios e Investigadores de Recursos Humanos de la Argentina y VIII edición del Conosur*. Universidad Nacional de Mar de Plata. Argentina. 24-25 Recuperado de: <http://nulan.mdp.edu.ar/2534/1/devega.lopez.2012.pdf>
- FABRE Fundación (2018). Manual para el voluntariado. Recuperado de: <https://www.fundacionfabre.org/wp-content/uploads/2018/10/Manual-de-voluntariado-FABRE.pdf>
- Fresno, J.y Tsolakis, A. (2020). *Profundizar el voluntariado: Los retos hasta el 2020*. Recuperado de: [http://w.educatolerancia.com/pdf/PROFUNDIZAR\\_EN\\_EL\\_VOLUNTARIADO.pdf](http://w.educatolerancia.com/pdf/PROFUNDIZAR_EN_EL_VOLUNTARIADO.pdf)
- Fontana, A., Alvarado A., Angulo, M., Marín, E. y Quirós, D. (2009). El apoyo familiar en el proceso de integración educativa de estudiantes con necesidades educativas en condición de discapacidad. *Revista Electrónica Educare*, 13(2),17-35. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1941/194114401003>

- Fuenmayor, J. y Semprún, R. (2007). Un genuino estilo de liderazgo educativo: ¿una realidad o una ficción institucional? *Revista de Educación Laurus*, (23), 350-380 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76102318.pdf>
- Ganga, F., Vera, J. y Araya, J. (2009). Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos. *Revista Gaceta Laboral*, 15(3), 53-73. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=6e500e87-af31-400c-b770-95ac17abca8e%40pdc-v-sessmgr02>
- Garbanzo, G.y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34 (1), 15-29.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61.
- García C. (2018). Perspectivas del impacto en el liderazgo educativo y la calidad del siglo XXI. *International Journal of Good Conscience*, 13(2), 24-39.
- García, F., Juárez, S., y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 2, 206-216.
- García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Revista Apuntes del CENES*, 34(54), 154-184.
- García, Y., Herrera, J., García, M., y Guevara, G. (2015). El trabajo colaborativo y su influencia en el desarrollo de la cultura profesional docente. *Gaceta Médica Espirituana*, 17(1), 1-7.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Editorial Kairós.
- Galindo, J.(2012). Sobre la noción de autonomía en Jean Piaget. *Educación y ciencia*, (15), 29.

- Guardián, A. (2007). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*. San José, Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC). Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).
- Hernández, M. (2013). Liderazgo académico. *Revista de la educación superior*. 42(167). Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx.una.idm.oclc.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-27602013000300005&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.mx.una.idm.oclc.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602013000300005&lng=en&tlng=en)
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta edición). México: Mc Graw Hill education.
- Hernández, R., y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education. Recuperado de:
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, (2018). *Encuesta Nacional sobre Discapacidad*. Recuperado de: <https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/reenadis2018.pdf>
- Instituto Nacional de Geografía. (2018). *Estadísticas a propósito del día internacional de los voluntarios*. 637, 1-5. Recuperado de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/voluntarios2018\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/voluntarios2018_Nal.pdf)
- Jurado, S., Leal N., Leguizamón I., Sánchez, J. (2011). La gestión educativa y su relación con la pedagogía en la cultura institucional. *Revista logos ciencia & tecnología*, 2 (2), 220-235.
- Koontz, H., Weihrich H, y Cannice M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D. F.: Mac Graw Hill.

- Ley N° 9379. *Ley para la Promoción de la Autonomía de las Personas con Discapacidad*. Gaceta N° 166 de la República de Costa Rica, 30 de agosto de 2016.
- Loaiza, C. y Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(69), 152-171.
- López, J., Fuentes, A., y Moreno, A. (2018). El liderazgo efectivo en los centros concertados de naturaleza cooperativa: Percepciones de sus docentes. *Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3), 1-21. Recuperado de: <https://doi.org/10.15517/aie.v18i3.34195>
- Maranto, M. y González, M. (2015). *Fuentes de Información*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/16700/L-ECT132.pdf>
- Marín, D. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuad. Adm. Bogotá*, 19(32), 135-156. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=6e500e87-af31-400c-b770-95ac17abca8e%40pdc-v-sessmgr02>
- Martins F. Cammaroto, A. Neris I. Canelón, E (2009). Actualidades investigativas en educación. *Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados*. Revista electrónica, 9(2), 1-27.
- Martínez, P. (2019). *El discurso docente como herramienta de mediación pedagógica para el desarrollo de habilidades de liderazgo en los estudiantes del Programa de Bachillerato Internacional: caso del Colegio Internacional Christian School*. (tesis de maestría). Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/16468/EL%20DISCURSO%20DOCENTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mercado, E. y García, L. (2010). Necesidades sociales de las personas con discapacidad en edad escolar y sus familias. *Cuadernos de Trabajo Social*, 2, 9-24.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022*. Recuperado de: [:https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-y-de-inversion-publica-del-bicentenario-2019-2022-de-costa-rica](https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-y-de-inversion-publica-del-bicentenario-2019-2022-de-costa-rica)

Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. *Guía didáctica*. Colombia: Universidad Surcolombiana.

Montero, C. (2009). *Estrategias para facilitar la inserción laboral a personas con discapacidad*. San José, Costa Rica: Editorial UNED.

Montero, L. (2011). El trabajo colaborativo del profesorado como oportunidad formativa. *CEE Participación Educativa*, (16), 69-88.

Morera, A., Rojas, G., y Castro, E. (2018). *La educación emocional del personal docente: una estrategia de formación permanente*. Ministerio de Educación Pública. Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano, 1-87.

Muñoz, A., y Chaves, L. (2013). La empatía: ¿un concepto unívoco?. *Katharsis*, (16), 123-143.

Naciones Unidas (2006). *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*. Recuperado de: <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>

Nieves, L. (2015). La gestión educativa para el desarrollo de la dimensión pedagógica. *Investigación y Formación Pedagógica*, (1). 24-48.

- Padilla, A. (2010). Discapacidad: contexto, concepto y modelos. *Revista colombiana de Derecho Internacional*, 9(2), 381-414.
- Panke, L. (2016). *El poder del liderazgo. Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*. 11. 1-5.
- Pantoja, M., y Salazar, J. (2019). Etapas de la administración hacia un enfoque sistémico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87). Recuperado de:  
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=6e500e87-af31-400c-b770-95ac17abca8e%40pdc-v-sessmgr02>
- Pareja, J. (2011). *Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. Profesorado*. Revista de currículum y formación del profesorado, 11 (3), 3-19.
- Perales, M. (2015). *El aporte del voluntariado al Desarrollo Local Comunitario: caso de los micro proyectos sociales del Programa de Liderazgo Universitario Latinoamericano Ignaciano (LULI) en la Parroquia de Gualea, del Distrito Metropolitano de Quito, en el periodo 2008 – 2015*. (Tesis para optar por el grado de Maestría). Perú: Trujillo. 89. Recuperado de:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14468/Tesis%20final%20Andr%c3%a9s%20Lascano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pedraja L., Rodríguez E., y Villaroel C. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. *Revista chilena de ingeniería*, 20 (3), 376-385.
- Pedrozo, Z., Fernández, P. y Raspa, G. (2018). Características del modelo de gestión educativa estratégica en instituciones públicas. *Praxis*, 14(2), 125-133. Doi: <http://dx.doi.org/10.21676/23897856.2666>

- Peralta, S. Olsen, C. Pezzi, L. y Sanjurju, N. (2016). Liderazgo transaccional y transformacional de voluntarios jóvenes y adultos de Mar del Plata. *Psicoperpectivas, individuo y sociedad*, 15(3), 146-157. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-69242016000300014](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242016000300014)
- Peralta, S., Vega, R. y López, A. (2013). Liderazgo y voluntariado en organizaciones no lucrativas. *Revista FACES*, (40-41), 149-157. Recuperado de: [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/25480/CONICET\\_Digital\\_Nro.31ce3c77-8cd2-418a-b661-c89765161fe0\\_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/25480/CONICET_Digital_Nro.31ce3c77-8cd2-418a-b661-c89765161fe0_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Pertegal, M., Castejón J. y Martínez, M. (2011). *Competencias socioemocionales en el desarrollo profesional del maestro*. *Educación XXI*, 14(2), 237-260. Recuperado de: <https://doi.org/10.5944/educxx1.14.2.253>
- Puyalto, C. (2016). *La vida independiente de las personas con discapacidad intelectual. Análisis de los apoyos y las barreras que inciden en la consecución de sus proyectos de vida*. (Tesis doctoral). Programa de Doctorado en Educación. Universidad de Girona. Barcelona, España. Recuperado de: <https://dugi-doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/13666/tcpr.pdf?sequence=6>
- Redondo, G. (2015). Liderazgo dialógico en Comunidades de Aprendizaje. *OmniaScience*. 11(3), 437-457. Recuperado de: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/80393/651-3285-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, H. (2019). De la gestión de las emociones a la transformación creativa de sí. *Voces de la Educación*, (2), 3-12.
- Rodríguez, L. (2015). La gestión educativa para el desarrollo de la dimensión pedagógica-curricular. *Investigación y Formación Pedagógica*, 1 (1), 24-48.
- Sajardo, A. y Serra, I. (2008). Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntario, costes de gestión

del voluntariado y voluntariado corporativo. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIREC-España*, (63), 191-225. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/174/17412307008.pdf>

Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 78-82. Recuperado de: [https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto\\_dimensiones.pdf](https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf)

Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa*. Colombia: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES.

Segredo, A. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42(4), 585-595. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=6e500e87-af31-400c-b770-95ac17abca8e%40pdc-v-sessmgr02>

Serna, G. (2010). La diversidad y el contexto cambiante del voluntariado en México. *Espiral, estudios sobre estado y sociedad*. 16(47), 141-172.

Tello, C. (2016). Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión Educativa, realidad y política. *Revista Paraguaya de Educación*, 1(6), 15-27.

Tello, R. y Sancho, I. (2013). *Potenciación de la autonomía en personas con discapacidad intelectual desde la perspectiva de los derechos humanos*. Departamento Trabajo Social y Servicios Sociales Universidad de Granada. Congreso de la Red Española de Políticas Sociales Universidad de Alcalá, España.

Tello, R. y Sancho, I. (2013). *Potenciación de la autonomía en personas con discapacidad intelectual desde la perspectiva de los derechos humanos*. Recuperado de: <https://www.dropbox.com/s/hpzto77agdc0cq5/actas.pdf>

- Ugalde, M. y Canales, A. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Revista de ensayos pedagógicos*, 11(2), 45-61. Recuperado de: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/9146/10671>
- Uriarte, J. (2005). La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo. *Revista de Psicodidáctica*, 10(2), 61-79.
- Victoria, J. (2013). *El modelo social de la discapacidad: una cuestión de derechos humanos*. Boletín mexicano de derecho comparado. 48 (138). Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0041-86332013000300008](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332013000300008)
- Valenzuela, A. y Portillo, S. (2018). La inteligencia emocional en educación primaria y su relación con el rendimiento académico. *Revista Educare*, 22(3), 1-15.
- Vázquez, A. (2015). Relación entre la creatividad y el liderazgo en la organización del siglo XXI. *Universidad Pontificia Comillas de Madrid*, 1-54. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7145/retrieve>
- Venegas, J. (2011). Gestión de la Educación basada en competencias: elementos para su interpretación en el contexto de la Administración de la Educación. *Revista Gestión de la Educación*, 1 -27.
- Vivas, N. (1999). El Modelo de la Calidad Total para Instituciones Educativas. *Acción Pedagógica*, 8(2), 66-76. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2973326>
- Yapor, S. y Sabath, J. (2012). *Carle & Andrioli: Liderazgo E Implementación De Buenas Prácticas De Voluntariado En Una Pyme*. 261-300. Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37102963/pdf\\_156.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPresente\\_y\\_futuro\\_del\\_Voluntariado\\_en\\_Ur.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37102963/pdf_156.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPresente_y_futuro_del_Voluntariado_en_Ur.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-)

Yubero, S. y Larragaña, E. (2002). Concepción del voluntariado desde la perspectiva motivacional: conducta de ayuda vs. altruismo Pedagogía Socia. *Revista Interuniversitaria*, 9, 27-39.

## Apéndices

### *Apéndice 1*

#### **Entrevista**

Objetivo de la entrevista: Conocer la información que posee el voluntariado y personal sobre liderazgo y gestión educativa para una adecuada inserción a los temas.

Dirigido a: Voluntariado y docentes

Tiempo aproximado de la entrevista: 15 a 20 minutos

Recursos: la guía de entrevista, sistemas de comunicación tecnológicos.

Fecha de entrevista: por definir

#### **Guía de consultas:**

1. ¿Qué entiende usted por liderazgo?
2. ¿Cuáles habilidades debe tener la persona lideresa?
3. ¿Qué tan importante es desarrollar el liderazgo en el voluntariado y el personal?
4. ¿Qué apoyo brinda usted a las personas en condición de discapacidad que asisten a la institución?
5. ¿Cuáles son sus emociones más recurrentes? ¿Cómo realiza el control de esas emociones?

## *Apéndice 2*

### **Grupo Focal**

Objetivo del grupo focal: Identificar las características de la gestión educativa y liderazgo del voluntariado y personal docente de la AIPED y la relación existente entre estas; así como conocer las habilidades de liderazgo que el voluntariado y el personal docente consideran relevantes para la gestión educativa de dicha organización.

Dirigido a: Voluntariado y docentes

Tiempo aproximado de la entrevista: 60 a 90 minutos

Recursos: la guía de grupo focal, sistemas de comunicación tecnológicas.

Fecha del grupo focal: miércoles 23 de setiembre 2020, 10am.

#### **Guía de grupo focal:**

Buenas tardes a todos y todas, mi nombre es Jazmín Arroyo y él es mi compañero Roy Alvarado; antes de iniciar deseamos agradecerles por brindarnos este espacio y tomar de su tiempo para atendernos con este grupo focal, yo seré la moderadora del espacio, la idea es poder generar una conversación a partir de las preguntas generadoras que les voy a realizar.

Es importante mencionar que es información confidencial y anónima; todas las opiniones y percepciones que quieran externar son válidas y serán muy enriquecedoras para la investigación.

El objetivo del grupo focal es conocer cómo se organizan ustedes como organización administrativa y académicamente; además de conocer las habilidades de liderazgo que consideran pertinentes desarrollar como voluntarias y personal para trabajar con las personas en condición de discapacidad que atiende la AIPED.

1. ¿Para ustedes qué hace la AIPED y por qué consideran importante esta organización?
2. ¿Cuáles son sus funciones en la organización y quiénes son las personas responsables de cada tarea o función?
3. ¿Cómo desarrollan los procesos educativos para las personas usuarias de la AIPED?  
¿Puede brindar ejemplos?
4. ¿Cómo desarrollan los procesos administrativos de la AIPED? ¿Puede mencionar algunos?
5. ¿Conoce el término gestión educativa? ¿Cómo lo definiría?
6. ¿Cuáles consideran que son los impactos de su trabajo como voluntarias y docentes en las personas con discapacidad a quienes brindan apoyo?
7. Para ustedes ¿Cuáles habilidades de liderazgo son importantes fomentar en ustedes como voluntarias y personal para el trabajo que realizan con la población beneficiada?  
¿Cuáles les gustaría reforzar o desarrollar?
8. ¿Cuáles beneficios consideran que puede generar el desarrollo de habilidades de liderazgo en ustedes como voluntarias y docentes de la AIPED?
9. Ahora para finalizar, ¿cómo consideran que el desarrollo de habilidades de liderazgo puede beneficiar a las personas usuarias de la AIPED?

Bueno, creo que ya abarcamos todos los temas entonces ¿hay algún otro comentario que quisieran agregar sobre lo que hemos venido conversando?

Nuevamente muchas gracias por el espacio y por su tiempo, buenos días.

### *Apéndice 3*

#### **Encuesta de validación del proyecto Dalia**

Descripción: La siguiente encuesta está dirigida a las docentes y voluntarias de la Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad (AIPED); tiene como objetivo conocer sus opiniones, percepciones y expectativas para la validación del proyecto Dalia, el cual pretende fortalecer sus habilidades de liderazgo con procesos de formación. La información brindada es confidencial y únicamente será utilizada por las personas investigadoras para realizar las mejoras y ajustes necesarios al proyecto Dalia.

1) Nombre completo\_\_\_\_\_

2) ¿Cómo considera que debe ser el trabajo de una voluntaria y docente (Dalia) en la AIPED? (puede marcar varias opciones)

Empático ( )

Responsable ( )

Comprometido ( )

Respetuoso ( )

Considerado y atento ( )

Despreocupado e irrelevante ( )

Repetitivo y monótono ( )

Dinámico y creativo ( )

Propositivo ( )

Otra ( )\_\_\_\_\_

3) De las siguientes habilidades de liderazgo ¿cuáles considera más importantes para el trabajo de las voluntarias y docentes de la AIPED? (puede marcar varias opciones)

Autoconocimiento ( )

Empatía ( )

Trabajo colaborativo ( )

Comunicación asertiva ( )

Resiliencia ( )

Motivación ( )

Creatividad ( )

Otra ( )\_\_\_\_\_

4) ¿Por qué considera importante realizar procesos formativos en habilidades de liderazgo? (puede marcar varias opciones)

Para apoyar de una forma más pertinente a las usuarias y usuarios ( )

Para mejorar mi liderazgo en la institución ( )

Para mejorar el clima organizacional (ambiente laboral) ( )

Otra ( )\_\_\_\_\_

5) ¿Que esperaba obtener en el proceso de fortalecer sus habilidades de liderazgo? (puede marcar varias opciones)

Conocerme más a mí misma ( )

Ayudar más a las personas usuarias ( )

Que se mejoren las relaciones interpersonales-laborales en la AIPED ( )

Reforzar mi liderazgo personal y para la institución ( )

Otra ( ) \_\_\_\_\_

6) Al reforzar sus habilidades de liderazgo, ¿cómo considera que podría mejorar su trabajo voluntario o como docente con estos procesos formativos?

---

---

#### *Apéndice 4*

#### Carta de revisión filológica

Heredia, 30 de junio, 2021.

Maestría de Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo  
Universidad Nacional

Estimados señores:

Por este medio, yo, Mariela María Solís González, cédula de identidad 2 – 666 - 796, Licenciada en Filología Española y perteneciente al Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes; leí y corregí el proyecto final de graduación denominado:

**Desarrollo de liderazgo desde la gestión educativa en las personas docentes y voluntariado de la Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad (AIPED)**

Dicho documento fue realizado por los estudiantes:

Roy Alvarado Rodríguez

Cédula: 206420389

Jazmín Arroyo Calderón

Cédula: 116180760

Esto, con el fin de optar por el grado de Maestría de Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo. Por este motivo, se revisaron y corrigieron aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje trasladados al lenguaje escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico. Por lo tanto, considero que está listo para ser presentado.

Se suscribe de ustedes cordialmente,



Mariela María Solís González  
Cédula de identidad: 2 – 666 - 796  
Carné: 56521

## *Apéndice 5*

### Sistematización de entrevistas y grupo focal

#### **Categorías**

##### **Liderazgo.**

“es saber tener ideas y llevar la batuta en todo... y saber manejar el grupo con el que se está trabajando” Participante K

Liderazgo “siento que es como llevar la batuta, pero de una forma en que integre a todo el grupo, como trabajo en equipo, pero siempre dando como una guía y un apoyo a los demás” Participante I

“que dirige un grupo de personas donde ahí se aportan ideas para llevar a cabo proyectos” Participante H

“Diay como Roy que dirige el grupo y Participante A yo siento que nos dirige cuando vamos a ayudar” “nos dirigen super bien... siento que Roy Participante A y Pilly nos dirigen bien a nosotros.. cuando preparan los materiales. Carmen

“es una persona que es capaz como de llevar las riendas para algunas cosas o actividades o que en una asociación lleven la mayores cosas que tengan que hacerse, para mí el liderazgo es esa persona que está ahí pendiente y es capaz de hacer diferentes cosas” Gaby

“para mi es una persona que tiene que ser capaz de trabajar con personas... poder decir las cosas también.. un líder tiene que ser positivo... el ejemplo que Roy nos da él es un excelente líder porque él tiene la forma de hablarnos, de darnos consejo y, de motivarnos para seguir siendo mejores personas y trabajadores.. con la parte del voluntariado, ” Participante A

“ el líder es el que conduce, el que lleva la dirección de alguna cosa y el que tiene la sabiduría para poder hacerlo” Participante B

“Una persona que verdaderamente pueda manejar un grupo para llevar a cabo una acción digamos ya sea una institución, una casa o una empresa...” Participante G

“es ser capaz de guiar a las personas, pero en una condición no de superioridad sino de igualdad pero quizás ya con un poco más de conocimiento en ese campo verdad, como orientar o guiar” Participante C

“Para mí es como la posibilidad o la condición que tienen algunas personas de conducir a otras o de llevar a cabo alguna hazaña de una manera consciente” “cada uno tiene liderazgo para ciertas cosas verdad, puede ser que haya una personas para mover gente, otra que sea líder para organizar cosas como para no sé ordenar, inducir a las personas a hacer cosas, creo que el liderazgo es la persona que va adelante y que tiene la capacidad de que otros la sigan verdad” Participante D

“Es la capacidad que tiene una persona para dirigir una institución, una organización, un grupo, para llevar la conducción, para cumplir objetivos que uno se propone, pienso que no todas las personas tienen liderazgo, algunas lo traen naturalmente y otras lo aprenden, pero es importante que en los grupos haya un líder porque guía hacia las metas propuestas y tenemos que saber los que estamos en un grupo quien lidera... el liderazgo se nota, se puede sentir” Participante J.

“muchas habilidades, con conocimiento de ser líder, son personas creativas, ordenadas, que sepan guiar a un grupo” Participante H

“Humildad, comprensión, sensible” “ ser muy creativa, que tenga buenas ideas para una cosa, para la otra, al estilo Roy” respeto, alegría de compartir, solidaridad, sentido del humor por parte de voluntarias, servicial Participante K

Flexibilidad, solidaridad, “apertura, trabajo en equipo, compañerismo, que disfrute llevar la batuta de una manera igualitaria sin pisotear a nadie” “de Participante A identifico el orden, la iniciativa, en Participante W en lo que es aportar ideas... Margarita tiene demasiada iniciativa en ayudar.. está pendiente de los chicos.. en María hay interés por ayudar de una buena manera... de Roy identificó muchas cosas, le gusta tomarnos en cuenta, le gusta llevar la batuta de una manera saludable... bueno Olguita y Gaby que tiene mucha creatividad, incluso Tere ella por lo menos se ofrece a ayudar” “ok vamos a ver.. creo que me gusta trabajar en equipo y aportar ideas como que funcionan... me ha costado mucho como llevar la batuta ..

porque a veces soy muy suave la verdad... sinceramente me cuesta decir usted haga esto y yo lo otro porque siento que quiero hacerlo todo” (Participante I)

..., si algo se desordena lo ordenan, siento yo que es así” Carmen

Respeto y tacto hacia los demás (comunicación asertiva), ellos tienen un carisma muy lindo pero también cuando tienen que poner respeto lo hacen con amor” Gaby

“pienso en Olguita, en Gaby, en Participante D Gómez que ellas son líderes positivas, les puedo ayudar y tienen ideas para apoyar al trabajo” Participante A

“Aunque hay situaciones difíciles trato de llegar con la mejor carita que puedo para darles a ellos alegría” (carisma) Gaby

“la comunicación verdad, tiene que tener empatía, tiene que ser una persona capaz de orientar, acompañar” “sobre todo motivar a los muchachos y hacerles ver que pueden porque día y muchos han escuchado que no pueden hacer las cosas, porque aquí hay muchos que han llegado y la mamá o el encargado les hace todo y uno con la perseverancia y el acompañamiento sobre todo los ha hecho capaces de lograr muchas cosas, entonces día y yo pienso que eso es un líder verdad una persona que motiva al otro y que le descubre todas esas capacidades que tiene” Participante C

Respeto, tolerante, “saber entender virtudes y cualidades de las personas que lidera, buena imaginación, una autoridad que no sea de esas que se imponen sino que se gana con el ejemplo” , responsable, asertivo, compasivo, cariñoso, “Él es una persona muy coherente, él no exige nada, las cosas las pide con un buen modo, tiene muchas características de buen líder” Participante J

“en mí... está difícil eso... bueno yo creo que yo he tenido características de líder natural que me las dio el señor, trato de ser de verdad coherente, de tratar de entender a las personas... ser líder no es tan sencillo porque la gente tiene muchas expectativas y no siempre la forma de ejercer el liderazgo es del agrado de toda la gente... soy muy tenaz con la ayuda de Dios trato de lograrlo” Participante J

“una persona de buenos valores... voluntariosa... mucho tiempo dedicado a las cosas y que tenga cualidades”, entender a todos “Roy es una persona que cada situación sabe manejarla y sabe llevar a las personas y él tiene esa capacidad y ese manejo de hacer que todos nos sintamos bien y poder expresar lo que queremos... que sea una personas que escuche”  
Participante G

“buena comunicación con la gente, respeto, que las personas se sientan cómodas... digamos Roy me parece que es un buen líder porque él sabe manejar a la gente y uno le hace caso, aunque uno a veces diga qué está haciendo este loco (risas)... entonces el que tiene esas ocurrencias para que las personas hagan cosas diferentes... que haya comunicación, creatividad, respeto, tolerancia también, y no sé esa mística para que se deje querer por la gente” Participante D

“la mayoría son demasiado dulces y demasiado tranquilas, entonces ellos saben cómo manipularlo a uno” Participante A

“siento que es muy importante... porque así se puede identificar qué características tenemos y en qué cosas mejorar y yo siento que AIPED ha avanzado un montón y esto va a ayudar a que avancemos más... ir innovando y reforzar las características que uno posee”, aiped ha subido el nivel y se puede llegar alto (Participante I) “antes no era mandona pero ahora he aprendido para ser un poco más rígida con los chicos” Participante I

“nosotros aprendemos de ellos y que ellas también aprenden de nosotras, aunque todas aprenden muy rápido, los voluntarios de los profesores, todo lo que ellas nos dicen apoyamos.. más si llega alguna voluntaria nueva entonces ellas nos preguntan” Participante H

“cuando Roy nos apoya con alguna tecnología que no sabemos usar por ejemplo, siento que es un buen liderazgo porque él no está criticando que no sabemos usarlo sino que él nos apoya para que todos vayamos al mismo nivel” Participante I

“tiene que ser una persona permeable abierta, tiene que estar anuente a recibir de las personas que tiene que líder.. porque la persona no es sabia, sino que tiene que tomar el parecer de las personas que trabajan con él” Participante B

Comunicación, creatividad, “la persona que es líder es la que lo sigan los demás”.

Participante D

Liderazgos positivos y negativos “que tienen a entorpecer la marcha o el progreso de la institución que se lidera.. somos seres humanos, no somos perfectos.. a veces es necesario que nos los hagan ver para poder corregirlos porque si no no vamos a ningún lado... aquí la mayoría de liderazgos con positivos pero a veces aparecen unos nubarroncillos” Participante B

Comunicación asertiva Participante B

Personas Receptivas, afectivas, creatividad, construir amistad, solidaridad

“Colaborar en lo que puedo... me gusta ser colabora Participante K, una persona que sea accesible, que un muchachito ocupa algo, que hay que ir a hablar con él, me gusta que gocen que se diviertan, contar un chiste me gusta ser así bondadosa y super amorosa con ellos”

Participante G

“Debe reforzarse porque diay ese grupo que tenemos a cargo hay que darles lo mejor, que no solo nos escuchen sino que sean personas capaces de hacer las cosas, también hábiles que se sientan que tienen capacidades, aptitudes, habilidades... que sientan que en esta vida valen mucho, entonces nosotros tenemos que reforzar lo que nosotros tenemos... voy a explicarle porque a mí me gusta y a ellos les va a interesar y diay nosotros resaltar todo eso y conocer más porque a veces nos cuesta conocerlos” Participante G

“yo cómo líder? Diay es que nunca me he visto yo como líder... diay tratar de dar apoyo.. de darle confianza a las otra personas, que me respeten.. eso es lo que pienso que es el liderazgo que yo tengo” Participante A

“ ay que terrible (risas)... yo no sé yo no me sé ver yo... digamos que a mí me gusta llevarme bien con la gente, respetar..., me cuesta mucho decir las cosas eso sí.. soy ordenada pienso, también soy despistada... me gusta variar las dinámicas, me gusta la comunicación, hablar con las personas, escuchar, que más? Compartir” “... pienso que debe haber un equipo de trabajo que colabore.. porque ya te digo algunos tienen su parte tan fuerte y su parte no tan

fuerte.. se requieren ideas constante, se requiere innovar, estar atentos a muchas cosas” gente despierta, abierta, sincera Participante D

“cuando le preguntan a uno es complicado (risas) pero yo creo que primero la disponibilidad, después creo que el ser positivo y el compromiso, creo que eso tal vez el principal que yo considero y que me han dicho y también la capacidad de servicio” Participante C

“Es sumamente importante porque uno como persona les enseña a los usuarios.. tenemos que enseñarles lo que es ser positivo, el hecho de que es una persona con discapacidad no quiere decir que no pueden ser líderes... aquí hay varios líderes, uno los reconoce..” Participante A “ es que un líder no es, yo soy la docente y soy capaz de todo.. si uno trata de enfocarse en los valores y ver cómo los chicos tienen sus capacidades uno les puede ayudar a mejorar.. incentivarlos.. nosotros aquí vemos lo que son habilidades blandas” Participante A

“es importante porque si todos estamos sintonizados y trabajando como líderes, no porque yo esté por encima de nadie pero entre más nos consideremos líderes más estaremos en la capacidad de guiarlos a ellos porque aunque no son muchos, cada uno tiene una necesidad muy especial entonces casi que tengo que tener si fuera posible un líder para cada uno de ellos para que lo motive, lo guíe o por lo menos en cada mesa; entonces en la medida en la que todos estemos dispuestos a comprometernos, a servir, sobre todo a comprometernos porque ese es el problema de mucho voluntariado que cree que como es voluntariado diay voy cuando puedo... pero si yo soy voluntaria es porque yo voy a cumplir, entonces en la medida en que los voluntarios estemos dispuestos y dispuestas a aceptar esas funciones o ese compromiso que adquirimos entonces vamos a ser mejores líderes de los muchachos porque ellos se guían mucho por lo que ven.. eso los motiva a ellos... el problema es que yo creo que muchos no saben qué es ser voluntario” Participante C

“insistir mucho en eso, que aquí no deben haber diferencias para nosotros... y la atención que le damos a uno.. que no haya ninguna diferencia” Participante B

“no es solo yo, sino que todos podemos aportar a los que estoy haciendo..., que no solo me vean como docente, sino como una amiga” Participante A

“no es una persona rígida que dice yo mando aquí y solamente se hace lo que se dice sino que toma en cuenta las ideas” Participante I

“Es bueno porque el trabajo es más certero” Participante K

Una persona que siempre está dispuesta a ayudar y a dar ideas, debe tener una buena actitud. Participante W

Creatividad, alegría. Participante A

Creatividad. Participante I

“que difícil porque la verdad que todas tienen cosas que son muy especiales, unas la sonrisa, otras la alegría, otras el sazón que le ponen, entonces es muy difícil decir nombres” Participante A

“Participante B tiene mucha paciencia y eso se lo admiro montones” Participante K

“Nos identificamos mucho, nos complementamos mucho, a veces con solo que nos volvamos a ver ya sabemos como ayudarnos, entonces con Gaby es una de ellas que está ahí, Dorita con su chispa y alegría entonces alegra la mañana” Participante C

Creatividad. Participante E.

Bondad, amor y servicial. Participante D

“somos como los dedos de la mano... ósea todos aportamos, la única que la saca del estadio soy yo pero bueno el punto es que todos aportamos” Participante K

“ a veces ellos solo ocupan que uno los escuche” Participante K

“buena actitud, que sea muy positiva y que en el logro hay un beneficio no propio pero sí para los demás” Participante W

“son personas con muy buen liderazgo, tienen muy buena condición para ayudar, siempre están preocupadas en que todo les salga bien, todo les quede bonito” Participante W

“también encuentro muchas buenas, me gusta mucho aportarles a ellos, ayudarles, siento que a veces logro bastante dar aportes” Participante W

“al ser un grupo todos tenemos que aportar y somos diferentes, siento que hay diferentes liderazgos, hay quienes aportan con manualidades; digamos en el caso mío con la cocina, Roy con esa batuta que lleva él al ser el director acá y las chicas por su desempeño también... entonces el aporte cada uno es muy importante” Participante W

### **Gestión Educativa.**

“reforzar la paciencia porque no todo es vacilón.. tengo muy claro mi papel en ese sentido que tengo que ser orientadora, es ayudar, cooperar” Participante K

“ahí todos son muy buenos hasta con el personal, porque ellos son profesionales y uno a veces puede hacer algo que no está bien” Participante K

Ay yo me siento muy bien, ... es agradable desayunar con ellos, compartir, vacilar... no es un trabajo en el que uno diga ay que pereza, sino que más bien es ir y distraerse, es un tipo de familia donde nos apoyamos, obviamente con sus cosillas a veces, pero es muy bonito ir” Participante I

“porque la dinámica hay que estarla cambiando porque ellos son como niños, rapidito se aburren entonces hay cosas que hacer para que se mantengan ocupados” Participante H.

“no creo que sea tan necesario el liderazgo en ellas, más bien yo creo que es importante que quien lo tenga lo ejerza, que tengan certeza de qué es lo que tienen que hacer y que se les reconozca su trabajo; más bien si hay muchos líderes hay mucho problema, puede haber choques de liderazgo... porque ellas están percibiendo todo lo que esté alrededor... lo importante es que los líderes que hay sepan conducirnos y ayudarnos a hacer nuestro trabajo bien” Participante J.

“quiero volver y con esto que se pueda fortalecer el grupo” Participante H

“saber entender virtudes y cualidades de las personas que lidera, buena imaginación, una autoridad que no sea de esas que se imponen sino que se gana con el ejemplo”, responsable, asertivo, compasivo, cariñoso, “Él es una persona muy coherente, él no exige nada, las cosas las pide con un buen modo, tiene muchas características de buen líder” Participante J

ese grupo que tenemos a cargo hay que darles lo mejor, que no solo nos escuchen sino que sean personas capaces de hacer las cosas, también hábiles que se sientan que tienen capacidades, aptitudes, habilidades...” Participante G

si yo soy voluntaria es porque yo voy a cumplir, entonces en la medida en que los voluntarios estemos dispuestos y dispuestas a aceptar esas funciones o ese compromiso que adquirimos entonces vamos a ser mejores líderes de los muchachos porque ellos se guían mucho por lo que ven.. eso los motiva a ellos... Participante C

“Para mí fue un cambio muy radical porque yo trabajaba antes con niños y ellos son adultos entonces es muy diferente, me hizo ver que ellos pueden hacer muchas cosas que se pueden lograr, Participante A

“de Roy identificó muchas cosas, le gusta tomarnos en cuenta, le gusta llevar la batuta de una manera saludable, lo hace cumplir pero de una manera que no es como imponiendo”(Participante I)

“ en todas las tareas que realizan cada día, cada día son diferentes tareas.. porque alguno requieren apoyo, algunos no requieren tanto, porque cada uno de nosotros tiene una tarea diferente, cada quien sabe lo que tiene que hacer” Participante J

### **Subcategorías.**

#### ***Gestión de emociones***

“una vez que Mario se alteró bastante me aruño, estaba muy alterado.. desde día si me sentía así como ay Dios qué hago, pero luego sentí el apoyo de Participante A y Roy,

“si me sentí como impotente porque estaba demasiado enojado” “cuando Roy llegó regañó y así a Mario” “xxxx le iba a pegar a José y Roy se le paró ahí al frente todo enojado” “ es bonito sentir ese apoyo eso es trabajar en equipo” Participante I

“Dios me llevo a ese lugar, yo colaboro un poquito con la sociedad, con el ser humano, con las personas porque a veces veo a los papas y mamás, y los admiro por tener muchachos así, es como dar un poquito, dedicarles un poquito para aliviarles un poquito la carga a las familias porque no es nada fácil... ellos son muy amorosos, muy lindos... el hecho de entrar ahí y el abrazo de ellos, se siente una satisfecho de dedicarles un poquito de tiempo a ellos” Participante H

Se siente abatida cuando viene de su casa. Participante H

“era peligroso que los golpeará, entonces era una lucha poder sostenerlo a veces porque tenía mucha fuerza.. diay uno también se asustaba,, entonces un golpe, un manazo, entonces yo trataba de protegerme yo.. pero si uno se preocupaba.. yo hubiera querido ayudarle pero no diay porque él era muy grande” Participante H

“me motiva mucho poder compartir con estos muchachos ser parte de ese plan de vida de esos muchachos, que tengan ilusión de participar, me ilusiona mucho ver la felicidad de ellos.. las oportunidades de ellos pero también me frustra un poco ver que no pueden hacer cosas pero es más la felicidad de colaborar” Participante J

“a mí me gusta mucho servir, ser útil, utilizar mi tiempo en algo productivo porque ya mis hijos están grandes, entonces necesitaba estar en algo que me retribuya mucho enriquecimiento entonces llegar a AIPED fue la retribución de Dios de más allá de dar de recibir cariño y amor por parte de los muchachos, realmente uno aprende más de ellos que ellos de uno... ellos se ríen y le contagian a uno esa alegría, por eso este tiempo ha sido tan difícil porque eso ya es parte de uno... uno se levanta todos los días con esas ganas de ir, de verlos, de ver qué torta se van a jalar (risas)” Participante C

“El hecho de ver como ellos van aprendiendo poco a poco, son más capaces, más funcionales para mi es sumamente satisfactorio, es vivir en un mundo de solidaridad y amor... es apoyándolos porque algún día me tendrán que apoyar a mí también” Participante D

“sinceramente yo siento que venir a AIPED es una bendición porque verlos a ellos y el amor que ellos brindan cada día es algo que uno lo motiva porque tal vez uno tiene una situación familiar o en la casa fea y ellos como que uno entra aquí y ellos le producen a uno olvidarse de esos problemas, y ver los logros que han tenido, los pequeños logros es una satisfacción que uno siente, algunos socialmente, otros con otras cosas” Participante I

“Para mí fue un cambio muy radical porque yo trabajaba antes con niños y ellos son adultos entonces es muy diferente, me hizo ver que ellos pueden hacer muchas cosas que se pueden lograr, todos los días verlos sonreír, tal vez uno se ve triste y todo y ellos se sienten felices cuando uno les da clases acá... los mínimos logros que tienen como amarrarse los cordones” Participante A

“a ellos les encanta el saludo, todos les encanta” Participante K

### ***Estilos de liderazgo.***

Habilidades de liderazgo importancia “reforzar la paciencia porque no todo es vacilón.. tengo muy claro mi papel en ese sentido que tengo que ser orientadora, es ayudar, cooperar” Participante K

### ***Comunicación asertiva.***

### ***Autoconocimiento.***

### ***Empatía.***

### ***Resiliencia.***

### ***Adaptación.***

### ***Motivación.***

“feliz, me siento muy feliz, realizada, que estoy sirviéndole a mi señor, porque son personas que a veces hasta me da la impresión de que los esconden diay por su problema, en cambio ahí nadie se diferencia de nada” Participante K

Ver los pequeños logros que ellos tienen, que me digan por mi nombre, que me vean como algo más. Participante A

*Creatividad.*

*Gestión de emociones.*

“lo que a mí me mueve es el amor hacia ellos, comprensión, mucha comprensión y no hacer diferencias en cuanto a ellos, verlos diay que se yo... transmitirles mucha alegría también pues, la alegría de vivir” Participante K “diay situaciones difíciles enfrenté un motón, lo que pasa es que me las tragué, yo no le decía nada a nadie solo a mi señor” Participante K

“uno no está acostumbrado pero igual lo hace... yo lo hago, depende de lo que sea busco a pilly o a Participante A... pero casi siempre lo hago porque me gusta mucho ayudarles a ellos” Participante D

Se siente insegura de ayudar, se cuestiona si debe hacerlo cuando apoya a chicos. Participante D

“Me siento muy bien, me acoplé muy bien, me gusta mucho.... Empecé yendo unos días y terminé yendo todos, más bien casi que tenían que sacarme de ahí, le voy a ser sincera yo al principio decía señor que hago aquí... entonces en ese momento entré en un shock, entonces le pedí a dios que me guiara y ahora me encanta tanto el personal como los chiquillos.. no tiene precio” Participante A.

“muchas veces no existe la sinceridad entre nosotras mismas, y a veces hay comentarios que se hacen a las espaldas de las personas, y es muy difícil porque uno llega con todo el animo a trabajar y escucha esas cosas..” Participante A.

Enfrenta este tipo de situaciones conversando con sus compañeras . Participante A.

“me siento feliz emocionada, contenta... ver el apoyo que ellos lo hacen, cuando yo he estado mal yo los he visto que me dan un abrazo sin esperarlos.. he calado en ellos ciertas emociones y expresiones y para mí es la felicidad, me he caído un poquilla pero trato de ser positiva; el no poder apoyarles ha sido una frustración para mí” Participante A

“cuando yo empecé no me conocían, entonces fue un golpe muy duro porque trabajaba con niños... llegar aquí a hacerlo totalmente diferente porque yo dije juepucha tengo que verlos a ellos como adultos no como niños, porque no son niños son adultos...esa fue la etapa más dura y que ellos entendiera que tenían que tener confianza en mí y respetarme” Participante A

“lo que a mí me favorece es mi deseo de servicio..., porque me gusta; abierta a que me hagan ver mis errores, a que las cosas se hagan bien para que se vaya para adelante, a no entorpecer, a todo lo que quieran ayudarme para que yo pueda ser útil realmente con las condiciones que debo tener para poder estar ahí” Participante B

“Ahorita ver que ellos me quieren, me respetan, y me tienen confianza... entonces pensar en cambiar mi mentalidad fue lo que tuve que hacer” Participante A

“no te voy a decir que plenamente realizada y feliz, ahí hay situaciones muy duras, muy difíciles.. yo inicié con ellos con todo el entusiasmo y cariño entonces con ellos se viven momentos muy bonitos pero se viven momentos muy difíciles también donde se van perdiendo muchachos, donde las enfermedades avanza y los van limitando, donde ellos tienen situaciones en las casas difíciles y que por eso ya no pueden volver, o que no hay interés suficiente en las casas para que ellos estén ahí porque ellos necesitan de ese lugar para socializar, sentirse importantes para que ellos estén ocupados y cuando no se responde en los hogares de esa manera pues duele bastante y cuando ellos van desmejorando en su salud pues también duele montones” Participante B

“ver una muchacha que prácticamente no puede hacer nada, te causa impotencia porque uno sabe que cualquiera en cualquier momento ya no va a estar... eso afecta montones psicológica y emocionalmente” Participante B

“hay algunos que me dicen a usted no le molesta que le digan tías? Y yo no yo me siento feliz de que me lo digan” Participante B

“Yo soy feliz.. me siento muy bien y me siento por lo menos útil en la vida de ellos... Pienso que es algo que es motivante para uno y que el tiempo lo estoy dedicando en personas que lo necesitan...con esto de la pandemia yo pienso cuan cansados estarán porque éramos un modo de apoyo...ahora yo me imagino como deben estar sus papás, entonces yo me sentía por lo menos contenta porque era una persona ayudando mientras tanto” Participante E.

Uno tiene que saber manejar las cosas con privacidad, aparte, si alguien tiene una queja que busque a la persona idónea para hacerlo, pero yo si he visto que las cosas se manejan así en privado... pero no tengo un recuerdo feo de nada que yo haya tenido que manejar nada feo” Participante G

“Yo pienso que hay cosas que como voluntarios no sabemos de qué es... que no todo mundo vaya a saber las cosas.. a veces se ha hecho una reunión con el director para algún caso no para que nadie hablando mal ver cómo se puede ayudar a la persona” Participante G

“Me encantan sus historias, las caritas que me hacen.. pero es muy lindo estar aquí, realmente es muy satisfactorio, es compartir con gente muy linda, muy sincera” Participante D

“Antonio... lo que quería hacer lo hacía... es muy fuerte y grande... uno no sabía que hacer yo me sentía impotente, me sentía frustrada porque no podíamos comunicarle a él que lo que queríamos era ayudarlo... esas cosas por más que uno quiere hacerlo de buena manera a veces no resulta” Participante D

“yo me siento muy bien muy bien, lo que pasa es que a veces siento frustración porque hay algunos de ellos que se resisten a hacer las cosas porque no quieren... pero ayudarles me llena de una gran felicidad” Participante J

“yo he sido testigo de muchas situaciones difíciles porque por ejemplo uno no sabía que uno se escapaba y después uno buscándolo como loco... hay momentos en que ellos se descontrolan con mal carácter entonces uno no sabe cómo ayudarlos... ellos son impredecibles entonces diay uno tiene que estar preparado” Participante J

“muy bien, muy bien, después de mucho tiempo de haber atravesado diversas circunstancias me siento muy bien, también soy un ser humano y tengo momentos verdad en

los que mi ánimo no anda muy bien, sea triste o sea un poco elevado voy aprendiendo que lo tengo que dejar ahí en el portón, pero me siento muy bien” Participante W

“si me marcó mucho un episodio con xxxx, yo nunca los había visto a ellos tan enojados y lo logré ver muy enojado, y sí si me asusté; en realidad sí, no por pensar que él me venía a hacer algo, sino que como nunca lo había visto tan enojado sentí que en ese momento Roy estaba como en peligro, entonces si me sentí como ¿qué hago yo en este momento si xxx le hace algo a Roy y yo no puedo hacer nada? Porque a veces Roy me dice a mí que se me quite la idea de que no me corresponde, pero no es que no me corresponde es que no sé si debo o no debo hacerlo... pero también sino hago me queda a mi como esa culpa” “pues Roy gracias a dios lo maneja muy bien, le costó pero lo logró” Participante W

“ah diay super feliz como yo lo decía el otro día en la reunión de voluntarias, es eso de que uno se levanta con esas ganas verdad de que los va a ver y tal vez uno está un poco triste y viene y ya con un abrazo, bueno antes que se podía abrazar, o te quiero mucho o cualquier cosa que le digan entonces eso lo motiva a uno , pero para mí venir aquí es como una inyección de energía.. hay días de días pero más de lo que yo les puedo dar a ellos, es lo que ellos me dan a mí, esa satisfacción, alegría, esa motivación de ver que aunque ya uno no es un jovencito pero por lo menos puede aportar algo, todavía le quedan fuerzas para hacer, sobre todo ahora que ya los hijos están grandes, y que mejor que venir aquí a hacer algo productivo...en este tiempo es fatal, ha sido terrible porque se siente el vacío” Participante C

“bueno una situación con un par de voluntarias que tuve muy de cosas que yo creo que no me merecía verdad de trato así fuerte que eso si me desmotivo mucho, una me desmotivó mucho porque si era una persona más cercana a mi entonces si me bajoneó; y la otra lo que si me dio fue mucha colera porque fue una intervención muy qué le puede decir como muy inapropiada porque no era el momento de decirlo ni el lugar, si tenía algo que decir pues hubiera buscado un momento diferente; eso digamos en cuanto a los voluntarios” Participante C

“y con los muchacho, difícil la muerte porque bueno de ellos han muerto dos mientras yo he estado aquí, uno daba como mucha lata entonces uno lo tenía muy presente; pues cuando el murió eso fue difícil de aceptar y después cuando uno de ellos se altera mucho y le pega al papá y se vuelve tan agresivo y después es la reacción del papa que se hace chiquitito chiquitito

porque le da miedo y no se atreve a enfrentarlo seguro por miedo a enfrentarse a que lo juzguen porque está agrediendo al hijo” Participante C

“cuando fue en la playa fue como contenerlo porque nunca lo había visto, y lo otro fue como la impotencia de ver que no pude hacer nada porque ninguno de nosotros nos podíamos meter” Participante C

***Apoyo a personas con discapacidad.***

“permitirles a ellos que hagan sus cosas, es que yo a veces les digo mi amor esto hay que hacerlo así.. y al final termino haciéndolo entonces diay no se vale”, “decirles eso está bien hecho”, “compartir con todos” “en la mesa donde me pongan a trabajar con ellos ahí trabajo, soy servicial” recoger, brindar materiales, motivar, compartir ayudar (Participante I)

Nosotras realizamos lo que son los planes de inclusión, estar vigilantes que todos estén realizando actividades durante todo el tiempo... los apoyamos en lo que es el baño en caso de que lo requieran o en algunas torta que se jalen,...estar pendientes de la salud,.. apoyo emocional también porque a veces vienen y nos cuentan cosas... a las voluntarias es más que todo guías, les enseñamos la manualidad o lo que vamos a hacer y ellas nos ayudan en lo que nosotros les digamos... igual a las voluntarias también se les da apoyo” (Participante I)

“me gustan mucho las habilidades, ir al parque, compartir con ellos conversar porque me hace bien a mí y le hace bien a ellos..., me gusta mucho servirles la comida y bailar, bailar con ellos, también cuando se hacen esas actividades de vestirse” Participante H

“llevarlos al baño, ayudarlos a lavarse los dientes y las manos, ayudarlos en los juegos... ah bueno los ejercicios también... yo les ayudo bastante en eso” Participante H

“me gusta mucho compartir con los muchachos, llevarlos al baño, lavarse los dientes,... los trabajos que ellos hacen...” Participante C.

“manualidades, creatividades, reparto material, llevarlos a lavar los dientes.. hace uno diferentes actividades..., la verdad que uno hace lo que le pongan a hacer, uno va para ayudar, uno está para eso, para ayudarles a ellos para servirles” Participante A.

“Llevar todo mi cariño, porque tiene que haber armonía, de darnos cariño, darnos apoyo... y tratar de recibir cariño.. además que ellos sientan que se les ama, se les ayuda... otro tipo de ayudas también pero sobre todo eso” Participante B

Ayudar en manualidades, abrir paquetes de galletas, dar una vuelta llevarlos con silla de ruedas o de la mano, ayudarles mientras pintan o recortan, acompañarlos. Participante G

“Me gusta compartir con ellos... ayudarlos en lo que se pueda” Participante D

“Dios me dio la misión de llevar a cabo este proyecto... ejercí la dirección y la presidencia de la AIPED por muchos años, más de 10 años... y ahora estoy ahí como cualquier otra voluntaria ayudando en lo que pueda.. yo siempre estoy dispuesta a hacer lo que me pongan a hacer porque ellos requieren mucho apoyo” Participante J.

“bueno aparte de ser la que les cocina día y lo hago con muchísimo cariño, con mucho amor, siempre estoy dispuesta en la medida en la que se me dé el tiempo o se me permita verdad relacionarme con ellos siempre estoy en la mejor disposición de ayudarles, de aportarles; a veces los molesto, a veces les digo algo, a veces les atravieso ahí alguna cosilla para que ellos se rían” Participante W

“de todo un poco (risas), si hay que hacer algún material entonces yo voy preparando los materiales voy alistando y entonces ellos van y distribuyen, si algún voluntario no vino y no hay quien lo haga yo lo atiendo, cuando vamos de paseo y se asigna alguien, entonces digamos yo soy responsable de dos, entonces yo sé que durante todo el paseo o toda la actividad yo tengo que estar pendiente, que si tienen que ir al baño, que si necesitan algo a la hora de la merienda... pero aquí si digamos si hay que hacer algún mandado, si hay que atender algún chico, si no hay alguien en la cocina entonces yo voy a la cocina verdad pero más que todo estoy preparando materiales para los chicos” Participante C

“bueno yo tengo un problema y es que a mí me encanta hacerlos reír, entonces día y imagínese en la mesa donde está ese grupito a veces es de reír y reír y a ellos les encanta” Participante K

“yo me incorporo aquí todos los días con la parte del desayuno... me hace mucha gracia porque ellos siempre tienen hambre, con solo el olor ya tienen hambre, entonces es muy bonito verlos a ellos felices” Participante E.

“Realizo lo que es el voluntariado, lo que es las actividades, los asistimos en el baño en caso de que alguno lo requiera o alguna travesura o si están enfermos, en alguna emergencia, tener los materiales listos, un montón de cosas... y tratar de que todos estén haciendo las cosas” Participante I

“las profesoras me indican en qué les puedo ayudar, a lavarse las manos, ir al servicio, lavarse los dientes “Participante D.

“estimularles el trabajo que hacen, ayudarles, piroppearles que está bonito lo que hacen, no sé si caigo en el error o qué, porque tal vez sea más de la cuenta” Participante K

“a mí me encanta la sonrisa, me fascina como lo reciben ellos a uno y ese amor que le dan también... ayudarles a lavarse los dientes y las manitas,” Participante D.

“Me gusta mucho la amistad que hay aquí entre voluntarias, que somos familias, realmente el voluntariado y personal es familia, en todos los años que he estado aquí colaborando” Gaby

“Es que ellos son como niños, la verdad no sé ni que decir, yo siento la presencia de mi señor a través de ellos” Participante K

“ en todas las tareas que realizan cada día, cada día son diferentes tareas.. porque alguno requieren apoyo, algunos no requieren tanto, porque cada uno de nosotros tiene una tarea diferente, cada quien sabe lo que tiene que hacer” Participante J

“El gran entusiasmo de Roy, Participante A y Participante I haciendo los materiales, el entusiasmo, la energía, la creatividad, qué barbaros, me dejan a mí así con la boca abierta” Participante K

### **Categoría**

**Relación entre liderazgo y gestión.**

Con el personal se siente bien (Participante K)

“Otro día tuve una situación personal, también me sentí apoyada porque hasta me vinieron a dejar a la casa” Participante I

Refiriéndose a voluntarias “bueno ellas apoyan mucho, les tienen mucho amor a los alumnos a las compañeras y a los profesores” Participante Hdes

“y diay no sé a mí me gusta estar ahí en AIPED,... hasta a mí me ayuda, los chiquillos dicen que es que yo quiero ya vivir allá, bueno mis hijos, entonces yo les digo que yo me siento bien con ellos... como en familia” Participante C.

“por dicha la institución marcha muy bien porque la mayoría son líderes positivos, pero si a veces aparecen cosillas que hay que corregir... porque no todo tiene que darse por bueno” Participante B

**Modelo de gestión educativa.**

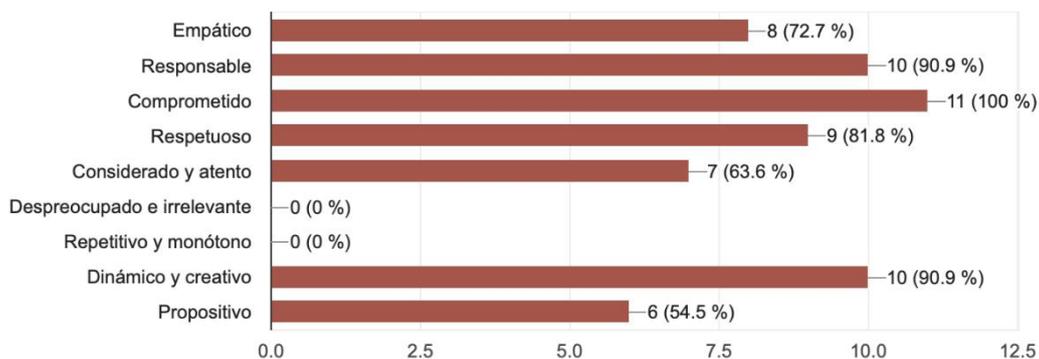
“reforzar la paciencia porque no todo es vacilón.. tengo muy claro mi papel en ese sentido que tengo que ser orientadora, es ayudar, cooperar” Participante K

## Apéndice 6

### Encuesta de validación

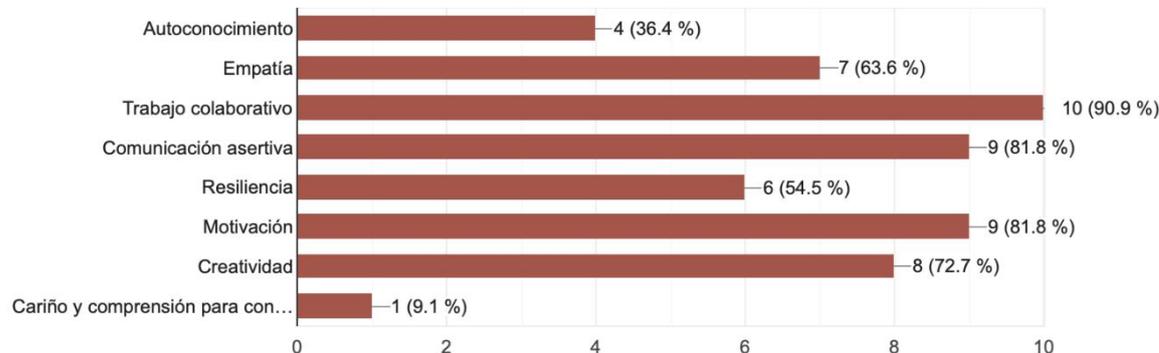
¿Cómo considera que debe ser el trabajo de una voluntaria y docente (Dalia) en la AIPED?  
(puede marcar varias opciones)

11 respuestas



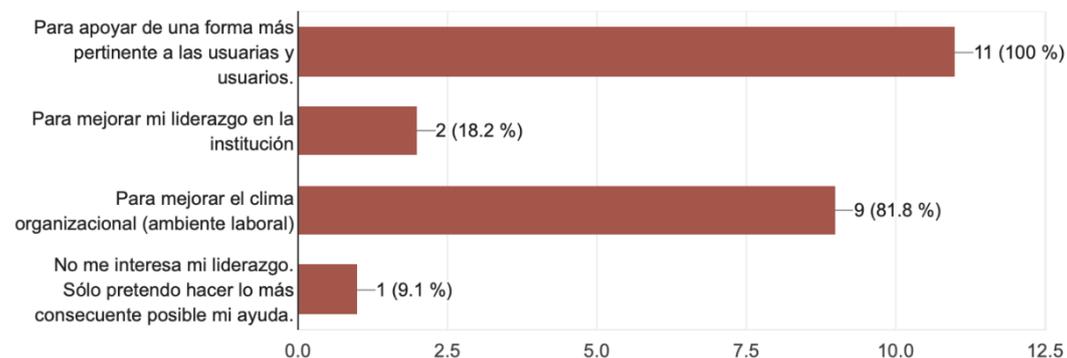
De las siguientes habilidades de liderazgo ¿cuáles considera más importantes para el trabajo de las voluntarias y docentes de la AIPED? (puede marcar varias opciones)

11 respuestas



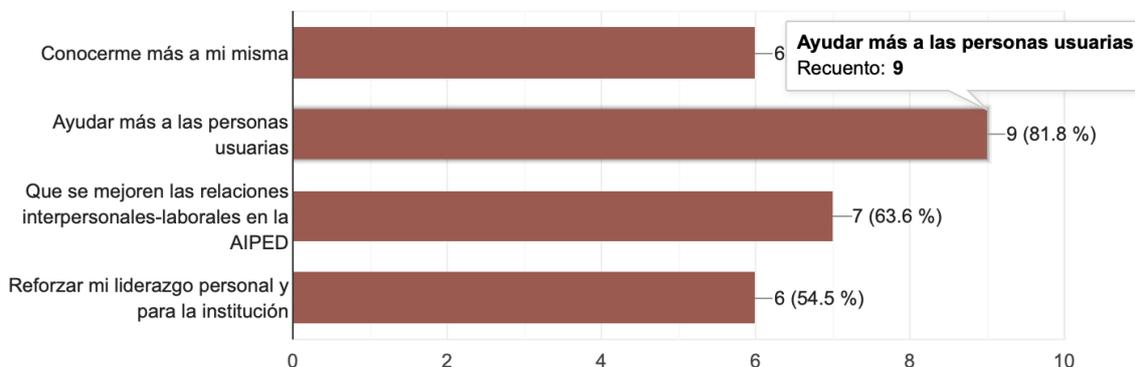
¿Por qué considera importante realizar procesos formativos en habilidades de liderazgo?  
(puede marcar varias opciones)

11 respuestas



¿Que esperaria obtener en el proceso de fortalecer sus habilidades de liderazgo? (puede marcar varias opciones)

11 respuestas



Al reforzar sus habilidades de liderazgo, ¿cómo considera que podría mejorar su trabajo voluntario o como docente con estos procesos formativos?

11 respuestas

Siendo respetuosa, cariñosa y servicial

Tener capacidad de inspirar confianza y compromiso, así como de motivar a las demás personas para mejorar día con día

Podría ser enriquecedor compartir y ver como cada persona ejerce su liderazgo en favor de los usuarios y la institución. Pudiendo tener más espacios colaborativos y dirigidos hacia el mismo objetivo, la autonomía e independencia de los usuarios y el crecimiento de AIPED

Ayudando más a los chicos y a la institución

Aplicando los conocimientos y destrezas adquiridos mediante talleres y/o actividades así como desarrollando nuevos proyectos en conjunto.

Puede mejorar desde el área personal hasta el área social de cada persona para crecer profesionalmente y para ayudar a que cada joven se sienta mejor con el trabajo realizado.

Aceptando las correcciones y sugerencias que l@s compañer@s me hagan, en pro del mejoramiento de mi ayuda.

Con más seguridad en el desempeño voluntario, más herramientas que darán un producto más efectivo.

De manera muy positiva,

Mantener el grupo con amor.

## *Apéndice 7*

Propuesta de planificación estratégica curricular, Asociación de apoyo Integral para personas con Discapacidad.

### **Introducción**

El diseño curricular es la articulación de los contenidos, actividades para el logro de los conceptos y la evaluación integral de lo que se tiene como propósito, es lo que se conoce como la planificación curricular estratégica. La importancia de planificar las operaciones que se desean llevar a la práctica y lograr con ellas un aprendizaje, permiten evitar o bien reducir los errores y lograr una evaluación ajustada al currículo.

La planificación curricular conlleva cierta cuota de complejidad, dado que tiene que articular los intereses y cualidades de los individuos para quienes se planea, considerando el ámbito comunal en el cual se va a desarrollar e insertar el propósito institucional. Por lo tanto, la siguiente propuesta tiene como fin desarrollar habilidades de liderazgo en el voluntariado de la Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad (AIPED), la ruta que se sigue para llegar a establecer el plan estratégico curricular es en primera instancia describir el problema y fundamentarlo con base en el enfoque humanístico para seleccionar, en un segundo momento, los saberes que se desean alcanzar en el voluntariado desde la perspectiva del proceso de aprendizaje.

Bajo esta perspectiva se espera lograr que las personas voluntarias y el profesorado de AIPED desarrollen las habilidades de liderazgo enfocadas a potenciar en los usuarios de la organización capacidades de autonomía e independencia para que logren vincularse activamente en la sociedad de la cual son parte y que esa integración sea desde el conocimiento social.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

1. Desarrollar liderazgo en las personas docentes y voluntariado de la AIPED para el apoyo a personas en condición de discapacidad.

### **Objetivos específicos**

1. Fortalecer las habilidades de liderazgo del personal para el apoyo de personas con discapacidad.
2. Reforzar la gestión de las emociones para que el clima organizacional y el proceso de enseñanza y aprendizaje sean adecuados.
3. Construir un perfil de liderazgo en el personal y las voluntarias pertinente con las necesidades de las personas en condición de discapacidad.

## **Desarrollo**

### **Concepto de currículo asumido en la propuesta**

Existen diferentes definiciones y perspectivas del currículo que se relacionan tanto con los proponentes como con los contextos históricos, de manera que todos los abordajes son válidos tomando en cuenta que la diversidad enriquece el currículo. Para efectos de la propuesta elaborada, el equipo investigador asume los siguientes conceptos; Stenhouse (1999) mencionado por Molina:

un curriculum [Sic] es el medio por el cual se hace públicamente disponible la consistente en intentar poner en práctica una propuesta educativa. implica no sólo contenido sino también método y, en su más amplia aplicación, tiene en cuenta el problema de su realización en las instituciones del sistema educativo.

p.30

Concatenado a esto tenemos en concepto expuesto por Sacristán (2010):

El currículum es una pasarela entre la cultura y la sociedad exteriores a las instituciones educativas, por un lado, y la cultura de los sujetos, por otro; entre la sociedad que hoy es y la que habrá mañana, entre las posibilidades de conocer, de saber comunicar y expresarse en contraposición a la cerrazón y a la ignorancia. p.12

### **Nivel de concreción curricular de la propuesta**

El nivel de concreción existe para que el contexto social y personal coincida con el educativo; pues el currículo no puede estar desvinculado con la sociedad ya que la educación debe contribuir con la transformación de su entorno. Específicamente para la propuesta, el nivel de concreción es el micro, institucional y de aula debido a que la propuesta se va a ejecutar con las voluntarias y docentes de AIPED y está relacionado con la práctica pedagógica cotidiana; la intención es que dicha propuesta se pueda adecuar a los contextos sociales e institucionales de dicha organización.

### **Modelo de diseño curricular.**

El modelo de diseño curricular de esta propuesta es la de corte crítico pues presenta una construcción del conocimiento desde la participación y la comunicación; además, identifica y comprende el contexto, dando paso a la inclusión para privilegiar el curso de la vida individual. Es un modelo que permite la crítica a los espacios socioeducativos para la mejora y en una organización pequeña como la AIPED las propuestas innovadoras pueden ser acogidas efectivamente, siempre y cuando los recursos organizacionales permitan su viabilidad; esta característica es muy necesaria cuando se trabaja con poblaciones a las que históricamente el Estado no les ha garantizado la igualdad de derechos y oportunidades.

Aunado a esto, es un modelo que está acorde con el enfoque humanista y que responde a un tipo de organización no formal; esto es importante mencionarlo porque una

ONG no necesariamente se tiene que adecuar a modelos de diseño de corte técnico o profesional, y tratándose de una organización que cuenta con mayoritariamente voluntarias que brindan apoyo para la autonomía e independencia a personas en condición de discapacidad; un proceso educativo técnico puede ser contraproducente en un espacio en donde lo pertinente es el desarrollo de habilidades para la vida en las personas usuarias.

### **Definición y roles del estudiante**

El rol de las estudiantes que abarca esta propuesta es con el personal y voluntariado que trabajan en la Asociación de Apoyo Integral para Personas con Discapacidad, quienes brindan apoyo a personas con discapacidad para que puedan potenciar sus habilidades de autonomía e independencia de una forma más asertiva, mediante la ejecución de las habilidades de liderazgo. De manera que el desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal de la AIPED es primordial para garantizar condiciones formativas de excelencia para las personas usuarias.

De acuerdo con el enfoque humanista el rol del estudiante es activo puesto que es el protagonista de su proceso educativo, se utilizan experiencias para que el aprendizaje de la persona estudiante sea enriquecedor, e interactúan en el espacio de acuerdo con sus motivaciones e intereses.

### **Perfiles.**

El proceso de aprendizaje de habilidades para cualquier individuo, parte de los conocimientos que posee, su contexto social y cultural, estos son los insumos necesarios para ir adquiriendo las destrezas planificadas. Una habilidad que se aprende se debe practicar, considerando las necesidades de la persona, reconociendo sus características y ritmo de aprendizaje, por lo tanto, el proceso es fundamental y el docente debe establecer estrategias, métodos y actividades que lleven al aprendiente a asimilar los conocimientos que se desean compartir e interiorizar.

La forma en que cada persona responda al proceso depende de los propios valores, así como de las situaciones que se le presentan en el proceso. Todo lo anterior, responde a los saberes conceptual, procedimental y actitudinal que se definen para AIPED bajo la descripción siguiente:

### **Saber conceptual.**

- Identificará elementos conceptuales de la autonomía de las personas con discapacidad.
- Apoyará a las personas usuarias para que estas puedan fortalecer su independencia
- Reconocer las emociones al trabajar con las personas usuarias.
- Interpretará la justicia social para el trabajo con las personas usuarias.
- Distinguirá las habilidades de liderazgo necesarias para el apoyo a las personas usuarias.
- Definirá un liderazgo pedagógico.
- Realizará procesos de actualización continua.

### **Saber procedimental.**

- Desarrollará autonomía en las personas en condición de discapacidad.
- Apoyará a las personas usuarias para el fortalecimiento de su independencia.
- Aplicará el conocimiento de la gestión de emociones.
- Demostrará habilidades de liderazgo.
- Empleará liderazgo pedagógico para los procesos educativos de las personas en condición de discapacidad
- Reconocerá la necesidad de actualización y crecimiento personal permanente.

### **Saber actitudinal.**

- Mostrará disposición para liderar procesos de autonomía e independencia.
- Demostrará una adecuada gestión de las emociones.
- Expondrá apertura a crítica constructiva.
- Mostrará apertura al crecimiento individual y colectivo.

- Aceptará las diferencias individuales y colectivas desde una visión de inclusión a las diversidades.
- Mostrará apertura al aprendizaje y actualización permanente.

### **Definición y roles del docente**

En este caso, de acuerdo con el enfoque Humanista las personas facilitadoras del proceso de aprendizaje serán profesionales en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo, quienes brindarán herramientas utilizando diferentes estrategias de aprendizaje para abordar el tema de habilidades de liderazgo en las voluntarias y personal de la AIPED.

Las personas facilitadoras deberán inspirar confianza al personal y las voluntarias; propiciarán espacios para que las personas tengan la libertad de expresar sus pensamientos y sentimientos; apoyarán de manera proactiva el proceso de aprendizaje del personal de la AIPED; y adecuarán los procesos de aprendizaje para apoyar a quienes presenten alguna dificultad o cuando las condiciones así lo requieran.

### **Definición y roles del contenido**

El desarrollo de las habilidades de liderazgo en el voluntariado es lo que se va a enseñar con la intención que el grupo voluntariado pueda tener las herramientas necesarias para desarrollar y reforzar la autonomía e independencia en las personas usuarias de la organización. El cuerpo docente en su planificación tiene planteado la maximización de las habilidades en los usuarios para que logren una incorporación idónea en la sociedad, este es también el fin de un proceso educativo en cualquier nivel, modalidad del sistema de enseñanza. Como proceso educativo que es el potenciar las habilidades de liderazgo en el voluntariado, los aspectos conceptuales, actitudinales y procedimentales están incorporados y concatenados, se requiere una base conceptual para saber lo que se debe aprender mediante las actividades, técnicas y recursos que la persona docente debe implementar, siempre comprendiendo el sentido de comunidad de las personas voluntarias, sus actitudes y cualidades.

De esta manera la persona voluntaria irá aprendiendo a partir de sus cualidades, por lo tanto, la persona docente inicia en enseñar a autodefinirse, que el voluntario aprenda sobre sus habilidades y debilidades, pero esto unido a entender el concepto de lo que es la habilidad de liderazgo y el cómo desarrollarlos para que finalmente pueda ponerlos en práctica. En este sentido aprender habilidades de liderazgo va por etapas del proceso de los saberes.

### **Definición y roles del proceso**

#### **Metodologías participativas.**

Se utilizarán metodologías participativas que permiten el involucramiento directo del personal y las voluntarias en el proceso de aprendizaje, mediante actividades que prioricen el aprendizaje a partir de las vivencias; al ser en su mayoría personas voluntarias es esencial que la metodología les genere interés, pues el compromiso con la población usuaria ya lo tienen pero el nivel de aprendizaje que ellas puedan adquirir va a depender principalmente de la metodología a utilizar y de que se propicie un ambiente agradable para el aprendizaje .

Las personas facilitadoras emplearán talleres, charlas, foros, y estudios de casos oportunos con el contexto social y las realidades personales del personal de la AIPED lograr el mayor aprovechamiento en las sesiones; el proceso de aprendizaje se llevará a cabo en las instalaciones de la AIPED en Barva y se prevé realizar el curso en el primer semestre del 2021 de forma semanal.

#### **Definición y roles de la evaluación**

El proceso evaluativo se inicia determinando las fortalezas del clima organizacional de la AIPED, organización a la que pertenecen las personas docentes y el voluntariado.

#### **Evaluación inicial.**

En una ONG (AIPED), donde voluntarias y docentes trabajan con personas con discapacidad para el desarrollo de su autonomía e independencia es necesario evaluar los

tipos de liderazgo de este personal con quienes se va a trabajar. A partir de un análisis FODA de clima organizacional se determinaron las siguientes fortalezas:

- La mayoría de las personas considera que el ambiente de trabajo es agradable.
- Existe colaboración en el trabajo entre las personas colaboradoras de AIPED.
- Las relaciones interpersonales son respetuosas.
- Todas las personas conocen la misión que tiene AIPED.
- La AIPED trabaja por objetivos.
- La AIPED brinda reconocimientos a la personas que realizan bien su trabajo.
- Hay motivación y satisfacción en el trabajo que relizan las personas colaboradoras.
- Se reciben capacitaciones pertinentes para el cumplimiento de objetivos de la organización.
- Hay claridad sobre quienes resuelven las situaciones o problemas que se presentan en la AIPED.
- El equipo trabaja para cumplir las tareas establecidas.
- Existe buena comunicación entre personas colaboradoras.
- Cuando las personas tienen aspectos por mejorar se le corrige con asertividad.
- Las relaciones laborales entre las personas colaboradoras y la dirección son armoniosas.
- El trabajo que se realiza en AIPED es planificado.
- La AIPED da demostraciones afectivas a sus personas colaboradoras.
- Las personas se siente orgullosas de pertenecer y trabajar en la AIPED.
- Las personas colaboradoras perciben cambios positivos en la AIPED desde que las mismas ingresaron a colaborar.
- La dirección le da seguimiento al trabajo de las persona colaboradoras para que estas puedan mejorar.
- Las personas colaboradoras cuenta con los conocimientos necesarios para realizar su trabajo.
- Las voluntarias y las docentes tienen claro su rol en la AIPED.
- Todas las personas colaboradoras son guía y apoyo para las personas usuarias.

- Las personas voluntarias y docentes toman en cuenta las sugerencias de las personas usuarias.

Se debe indicar que se identificaron más fortalezas en el clima organizacional que debilidades, oportunidades y amenazas; por lo que se considera que es un ambiente de trabajo cálido, motivante y de respeto debido a que las personas colaboradoras tienen un sentido de pertenencia con la AIPED. Esto es fundamental para una organización que trabaja mayoritariamente con personas voluntarias, puesto que como la misma palabra lo indica lo hacen de manera voluntaria y aunque muchas personas lo hacen por amor a una causa (en este caso brindar apoyo a personas en condición de discapacidad), existen muchos factores en el entorno como las relaciones interpersonales, los reconocimientos a su trabajo y la capacitación para la mejora continua por mencionar algunos, determinan la permanencia de voluntarias en una ONG. A partir de éstos elementos es posible desarrollar una propuesta de planificación estratégica curricular basada en estas fortalezas para consolidar de una manera más pertinente las habilidades de liderazgo del personal y el voluntariado de la AIPED.

Seguidamente la evaluación formativa, donde se analizan las actitudes ante las personas usuaria a partir de los conocimientos adquiridos sobre habilidades de liderazgo; de manera que la evaluación formativa será durante todo el proceso de aprendizaje.

### **Evaluación formativa.**

Se realiza durante el proceso para adecuar el proceso de enseñanza a partir de las necesidades de las voluntarias y docentes. Dicha evaluación será cualitativa y se desarrollará durante el proceso educativo del primer semestre del 2021, utilizando la observación y listas de cotejo como instrumentos para evaluar los aprendizajes del personal y las voluntarias que participen de los talleres.

### **Definición y roles de los recursos**

Las personas facilitadoras serán las encargadas de los procesos formativos, son responsables de que la información sea recibida de manera pertinente. El material didáctico

(proyector multimedia, post it, hojas, pilots, lapiceros) será utilizados por las personas facilitadoras, personal y voluntariado. Cada taller, tiene la función de recalcar lo que se trabaje de forma vivencial para así lograr una mayor aprehensión de los conocimientos; si bien éstos recursos didácticos serán utilizados, son complementarios al desarrollo de los talleres puesto que en esta propuesta de estrategia curricular basada en un enfoque humanista, lo que se busca es que las voluntarias y el personal de la AIPED aprendan a partir de actividades y experiencias en el espacio educativo.

### **Definición y roles del contexto**

El desarrollo de habilidades de liderazgo que se trabajará con el personal y las voluntarias contribuye con el apoyo que la ONG brinda a las personas en condición de discapacidad para el reforzamiento de su autonomía e independencia. Aunado a esto, es un proceso que contempla la atención a la diversidad para que todas las personas participantes logren tener un aprendizaje adecuado y en condiciones equitativas; el personal de la AIPED en el proceso irá desarrollando sus habilidades de liderazgo de acuerdo con las temáticas planteadas y las experiencias que adquieran en cada sesión, de manera que progresivamente podrán ir aplicando los aprendizajes cuando trabajen en los procesos educativos de las personas usuarias de la organización al ser una labor que ejercen diariamente.

### Plan curricular

**Objetivo general:** Desarrollar liderazgo en las personas docentes y voluntariado de la AIPED para el apoyo a personas en condición de discapacidad.

Objetivo específico	Contenido	Actividad específica	Indicadores	Cronograma
1. Identificar la definición de liderazgo y sus estilos para una adecuada integración de temas.	1. Liderazgo y estilos de liderazgo	Liderazgo para todas. (Anexo 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expondrá apertura a crítica constructiva.</li> </ul>	Semana 1
2. Reconocer el autoconocimiento como una habilidad base en el liderazgo.	2. Autoconocimiento	DAFO: Conociendome a mi misma. (Anexo 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mostrará apertura al crecimiento individual y colectivo.</li> </ul>	Semana 2
3. Valorar la resiliencia como una habilidad fundamental para el actuar con las demás personas.	3. Resiliencia	Juego de roles: Superando los obstáculos (Anexo 3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mostrará apertura al aprendizaje</li> </ul>	Semana 3
4. Distinguir la comunicación asertiva para el mejoramiento de las relaciones sociales	4. Comunicación asertiva	Shadowing: Cómo nos comunicamos (Anexo 4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expondrá apertura a crítica constructiva.</li> </ul>	Semana 4
5. Emplear la empatía para el mejoramiento del clima organizacional.	5. Empatía	Estaciones: Explorando los sentidos. (Anexo 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptará las diferencias individuales y colectivas desde una visión de inclusión a las diversidades.</li> </ul>	Semana 5
6. Usar el trabajo en equipo como una responsabilidad personal para el fortalecimiento de la labor colaborativa.	6. Trabajo en equipo	Rally: Juntas Podemos. (Anexo 6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mostrará apertura al crecimiento individual y colectivo.</li> </ul>	Semana 6
7. Practicar la creatividad para que los procesos educativos sean más atractivos.	7. Creatividad	Hechas de historias colectivas. (Anexo 7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mostrará disposición para liderar procesos de autonomía e independencia.</li> </ul>	Semana 7
8. Relacionar la gestión de las emociones con las habilidades de liderazgo para su adecuada aplicación en los procesos educativos.	8. Gestión de emociones	Mindfulness: Alimento para el alma. (Anexo 8)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demostrará una adecuada gestión de las emociones.</li> </ul>	Semana 8

## **Conclusión**

La planificación curricular estratégica facilita el desarrollo de las habilidades propuestas para las personas docentes y voluntariado, al permitir concebir una estructura articulada que considera las actitudes de cada persona, el rol docente y la orientación apropiada del proceso, así como de la evaluación ajustada al enfoque que se plantea.

La consecución del logro de las habilidades del liderazgo en las personas voluntarias y en el profesorado de AIPED, genera un beneficio en tres vertientes, primero en el sentido personal, puesto incrementa las auto capacidades de la persona, le lleva a sentirse más empoderada y con motivación para el desarrollo de metas personales. En segundo lugar, el poder brindar un aporte a la sociedad, al liderar planes de trabajo no solo en AIPED como docente, sino en un servicio comunal de comités cantonales o nacionales. Un tercer aporte y no menos importante es el beneficio hacia los usuarios, logrando que potencien habilidades de autonomía e independencia, que son necesarias para la integración social.

### Referencias bibliográficas

- Bolívar A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33.
- Chen, E., & Salas, S. (2019). Curricular References for Decision-Making in Higher Education Study Plans. *Revista Electrónica Educare*, 23(3), 1-31. <https://doi.org/10.15359/ree.23-3.7>
- Gajardo, R. & Vicencio, T. (2020). Diseño, antropología social: cocreación en el territorio, el caso Saber Hacer. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 103, 263-280.
- Lifshitz, A. (2004). Andragogía y aprendizaje del adulto. *Medicina Interna de México*, 20 (3), 153-156.
- Molina, Z. (2014). *Fundamentos del Currículo*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Rodríguez, M. & Rebolledo, T. (2017). Evaluación de metodologías participativas: una experiencia en el ámbito universitario. *Revista de Humanidades*, 31, 99-121.
- Rodríguez, P. (2003). La andragogía y el constructivismo en la sociedad del conocimiento. *Laurus Revista de Educación*, 9 (15), 80-89.
- Sacristán, J.G, (2010). *Saberes e incertidumbres sobre el currículum*. Madrid, España: Editorial Morata. pp 103-179