

**Habilidades de liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense
Campus Omar Dengo: una propuesta de Gestión Educativa**

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

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

Karla Argüello Arias

Noviembre, 2023

**Habilidades de liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense
Campus Omar Dengo: una propuesta de Gestión Educativa**

Karla Argüello Arias

APROBADO POR:

DIRECTORA TFG

MAU. Liana Penabad Camacho

INVITADOS

Mág. Silvia Salas Soto

M.Sc. Carolina Hernández Chaves

M.Sc. Raquel Bulgarelli Bolaños

DIRECTOR UNIDAD ACADÉMICA

M.Sc Victor Julio Villalobos Benavides _____

COORDINADORA

Dra. Evelyn Chen Quesada _____

**Habilidades de liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense
Campus Omar Dengo: una propuesta de Gestión Educativa**

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

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

Karla Argüello Arias

Noviembre, 2023

Dedicatorias

Dedico esta tesis a Dios por guiarme e iluminarme en cada parte del proceso vivido para culminar con éxito este trabajo.

A mi familia, mi bebé y mi esposo, por ser mi apoyo incondicional en todos los proyectos alcanzados y aquellos que vendrán, ya que sin su amor y compañía no sería lo mismo.

Y a mí, por creer en mí misma y confiar en mis capacidades y fortalezas.

Resumen

El presente trabajo de investigación surgió a partir de la problemática ¿cómo fortalecer las habilidades de liderazgo en los estudiantes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo?, por lo cual se definió como objetivo general “desarrollar habilidades de liderazgo en la comunidad educativa del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo desde la Gestión Educativa”, tomando en cuenta para esto las características del modelo de gestión del Colegio, las estrategias de gestión educativa para el desarrollo de habilidades de Liderazgo y el diseño de una propuesta de gestión educativa para el desarrollo de habilidades de Liderazgo en el estudiantado. Como base teórica se determinaron tres categorías de análisis: Modelo de gestión, habilidades de liderazgo la cual incluía la subcategoría habilidades sociales necesarias para el liderazgo, y gestión educativa que incluía la gestión docente. Esta investigación se ubica dentro del paradigma naturalista, el enfoque cualitativo y el método de investigación-acción lo que permitió acercarse a la población y mejorar la problemática existente a través del diseño de una propuesta de gestión educativa. Dentro de los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de recolección de información se encuentran: a) la necesidad de promover más espacios para el desarrollo de habilidades de liderazgo en el estudiantado, b) la necesidad de enriquecer los espacios que ofrece la institución educativa para el fomento de las habilidades de liderazgo de los estudiantes y c) el papel fundamental que cumple la población docente, la cual está comprometida con su labor y reconoce la importancia del desarrollo de las habilidades de liderazgo en los estudiantes. Es por esta razón que surgió el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en el personal docente del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo”, a través de talleres que buscan el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en la población docente como una estrategia para generar y enriquecer los espacios que permitan desarrollar estas habilidades en la población estudiantil. La validación de esta propuesta permitió identificar las áreas de mejora para la misma, así como los múltiples aportes que este proyecto brinda a la comunidad educativa.

Palabras clave: Gestión educativa, gestión docente, liderazgo, habilidades de liderazgo, habilidades sociales, ODS educación de calidad, ODS igualdad de género, ODS salud y bienestar.

Capítulo 1	19
Introducción	19
Descripción del problema	20
Justificación	23
Antecedentes	32
Liderazgo en el Centro Educativo	35
Uso de dispositivos electrónicos	38
Objetivos	40
Objetivo General	40
Objetivos Específicos	40
Escenario	41
Capítulo 2	43
Marco teórico	43
Gestión educativa	43
Administración educativa	43
Gestión educativa y habilidades sociales.	47
Habilidades sociales	51
La empatía	55
La comunicación asertiva	56
Manejo de emociones y sentimientos	58
Trabajo en equipo	59
Liderazgo	61
Estilos de liderazgo	62
Liderazgo educativo	62
Liderazgo docente	65

Liderazgo transformacional	66
Liderazgo de servicio	68
Liderazgo basado en valores	70
Habilidades de liderazgo	72
Capítulo 3	74
Marco metodológico	74
Paradigma de investigación	74
Enfoque	75
Método	76
Categorías de análisis	77
Técnicas e Instrumentos	79
Participantes	83
Criterios de análisis de la información	84
Gestión de datos de investigación	85
Fases de investigación	90
Fase preparatoria	90
Trabajo de campo	91
Fase analítica	91
Fase informativa	92
Cronograma	93
Componentes éticos y de validez y confiabilidad	94
Capítulo 4	96
Resultados y análisis	96
Capítulo 5	110
Conclusiones	110

Referencias	114
Apéndices	122
Apéndice A	122
Apéndice B	126
Apéndice C	128
Apéndice D	130
Apéndice E	132
Apéndice F	134
Apéndice G	135
Apéndice H	137
Apéndice I	175
Apéndice J	193
Apéndice K	207

Índice de figuras

Figura 1. Diagrama de Ishikawa.

2

Índice de tablas

Tabla 1. Plan de gestión de Datos de investigación

76

Capítulo 1

Introducción

El desarrollo de las habilidades sociales es un tema que ha venido tomando mayor relevancia en los últimos años, cada vez más personas se dan a la tarea de investigar cómo estas repercuten en la forma en la que nos relacionamos con las demás personas, ya sea en el ámbito personal o bien profesional.

El uso frecuente e indiscriminado de la tecnología, el auge que han tenido las redes sociales como nueva forma de comunicación, la falta de espacios sociales adecuados que permitan la interacción entre las personas así como los efectos que ha tenido el distanciamiento social debido a la pandemia causada por el COVID-19, han provocado que cada día sea más difícil para los jóvenes desarrollar sus habilidades sociales, estos se evidencian cada vez más aislados y ensimismados y por consiguiente las relaciones interpersonales se han visto afectadas.

El siguiente trabajo de investigación se refiere al desarrollo de habilidades de liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico costarricense Campus Omar Dengo, el cual busca desarrollar las habilidades de liderazgo en los estudiantes en los distintos espacios académicos. Este colegio busca formar estudiantes comprometidos y que sean capaces de provocar cambios sociales positivos, con una formación integral y con la sensibilidad que caracteriza el pensamiento Humanista. Esto aunado a que posee una población docente comprometida y preparada para enfrentar los retos que se presentan día con día, genera el escenario perfecto para plantear un proyecto de esta naturaleza.

Se busca con esta investigación, que a través de los espacios académicos que facilitan las personas docentes dentro y fuera de la institución educativa, se generen las condiciones idóneas para el desarrollo de las habilidades de liderazgo en los estudiantes.

Descripción del problema



Figura 1. Diagrama de Ishikawa. Creación propia

El entorno actual en el que nos desenvolvemos no es el mismo de hace una década, la manera en la que establecemos relaciones con los demás, como nos desenvolvemos en una u otra situación, él como nos comunicamos, todo esto ha cambiado.

Según Corrales *et al.* (2017):

En el año 2020 habrá más adolescentes con edades de 10 a 19 años que en cualquier época anterior, y una gran proporción de ellos vivirá en Latinoamérica y el Caribe. Esta cohorte de jóvenes puede convertirse en un obsequio o en una carga para sus países, dependiendo de la capacidad de los gobiernos, comunidades y familias para desarrollar el potencial humano de dicha generación. Por ende, se requieren nuevas propuestas para hacer realidad lo primero (p. 60).

Otros factores como el gran auge que han tenido las redes sociales en nuestras vidas o los dispositivos electrónicos, los cuales han llegado para quedarse y como se han ido tornando día con día indispensables en nuestras vidas, nos hace ver como se han venido desplazando los encuentros cara a cara e incluso como han cambiado las formas de relaciones interpersonales entre los distintos grupos, ya sean amistades, parejas o simplemente círculos sociales, como lo menciona Pastor *et*

al., (2022) “La naturaleza social de estas redes implica el manejo de una amplia variedad de interacciones y relaciones con compañeros, familiares e incluso extraños” (p. 269), con todo esto nos damos cuenta de que nuestro contexto ha evolucionado rápidamente.

En la investigación realizada por Rodríguez y Fernández. (2014) ponen de manifiesto la importancia que han cobrado el uso de las redes sociales y los problemas propios que enfrentan en la realidad actual los adolescentes, por ello afirman:

En conclusión, se puede decir que este estudio ha encontrado que existe una relación entre el tiempo de uso de las redes sociales y ciertas problemáticas auto informadas de tipo externalizante en adolescentes. Al mismo tiempo los adolescentes participantes en este estudio que usan las redes sociales a través de Internet se perciben con más cualidades positivas. También se puede destacar que el acceso a Internet se realiza principalmente desde los propios hogares de los adolescentes (p. 139).

Esto ha provocado adolescentes con pocas o nulas habilidades de socialización y ensimismados, que no tienen las herramientas necesarias para crear lazos de amistad o relaciones con sus pares, desmotivados no solo en aspectos sociales si no también académicos, lo que lleva a procesos de aislamiento donde la salida para comunicarse es a través de las redes sociales y el internet, ya que es a través de las redes sociales que los adolescentes enfrentan las dificultades emocionales y de comportamiento Nessi *et al.* (2019) pero no tienen las habilidades necesarias para realizarlo de una manera regulada y saludable.

Todo esto conllevó a pensar en la importancia que tiene el centro educativo, como un espacio que permita y fomente el desarrollo de habilidades sociales en los adolescentes, a través de los cursos o materias impartidas, y a buscar la forma para desarrollar desde la gestión educativa habilidades de liderazgo en los adolescentes.

Como manifiesta López (2010):

Para lograr que los aprendizajes sean de calidad, se debe contar con una clara y eficiente gestión escolar al interior de los establecimientos educacionales. Un análisis preliminar nos indica que al menos existen tres factores que están afectando negativamente la gestión de las organizaciones educativas –e influyendo en sus resultados: En primer lugar, la ausencia de un liderazgo efectivo de quienes dirigen estas organizaciones. En segundo lugar, un desconocimiento de herramientas modernas de gestión (p. 148).

Tras el diagnóstico realizado, se pudo comprobar que, si bien es cierto desde la mediación pedagógica, algunos docentes realizan actividades que buscan promover habilidades y competencias como el trabajo en equipo, la creatividad y la resolución de conflictos, es necesario brindar desde la gestión más espacios, donde el estudiantado pueda compartir experiencias entre pares de una manera sana y segura más allá de los espacios de aula, ya que es ahí donde pasan la mayor parte del día.

Como lo mencionan Fernández y Heredia (2018):

En el propósito de alcanzar el pleno dominio de una competencia determinada se requiere que la persona se encuentre en un ambiente educativo amplio y estructurado, de forma tal que se fomente un sentimiento de comunidad en el que los miembros de la comunidad socialicen códigos mediados por las acciones de los expertos (p.40).

Se evidencia de esta manera, que es importante desde la gestión educativa, en este caso las personas docentes, las cuales tienen una relación directa y continua con el estudiantado, promover actividades que generen espacios desde la cotidianeidad para el intercambio entre pares, donde los estudiantes puedan compartir, intercambiar opiniones, u otro tipo de actividad de integración sin que existan contenidos curriculares de por medio, ya que las actividades que realizan los profesores se limitan al espacio de clase y aunque estas suelen ser muy enriquecedoras no permiten a los estudiantes desarrollar de forma natural sus habilidades de liderazgo.

Así mismo, a través del trabajo de campo se determinarán las habilidades de liderazgo que posee el estudiantado, con el fin de fortalecer o brindar los espacios para el desarrollo de estas habilidades que se desea que el estudiantado posea.

Esto conlleva a plantearse la siguiente interrogante: ¿Cómo desarrollar habilidades de liderazgo en los estudiantes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, desde la gestión educativa?

Justificación

Es los primeros años del siglo XXI se han desencadenado cambios significativos que ha repercutido directamente en las relaciones sociales, afectando directamente elementos tales como el desenvolvimiento en una situación determinada, las relaciones con los demás, la comunicación y la forma como se resuelven los conflictos. “En este contexto, las habilidades sociales se vuelven esenciales para que los individuos establezcan una gama de interacciones bien elaboradas con sus pares”. Nessi *et al.* (2019) y más aún cuando se trata de aspectos que incluyen estudiantes de secundaria, entonces, este elemento adquiere mucha mayor importancia debido a que es un segmento de la población que ha sentido un gran impacto en estas etapas de cambios.

Además de enfrentar todos los cambios que significa la entrada en la adolescencia, esta generación ha tenido que asumir los retos y desafíos que se presentan aproximadamente cada 100 años y lo que significa una pandemia, aspectos tales como la variación de las metodologías de aprendizaje, la mediación pedagógica y tener que resolver con mucha creatividad las situaciones que les presentaba una realidad mundial la cuál sobrepasa cualquier esfuerzo individual e inclusive los colectivos.

Como lo establecen Rodríguez y Fernández (2014) “La dedicación a las tecnologías digitales está transformando el aprendizaje, la socialización y la comunicación entre los jóvenes que pueden acceder a ellas y usarlas, generando nuevas formas de expresión asociadas, que conllevan nuevas dinámicas relacionales” (p. 133).

En la presente investigación serán de especial interés, los estudiantes de secundaria, con base en un juicio “*a priori*” tienen incorporados los elementos y la influencia de las redes sociales y los dispositivos electrónicos, situación que podría perjudicar la interacción personal por ende las

relaciones sociales adquieren una nueva connotación en la cual debe ponerse atención. Las autoras Rodríguez y Fernández (2014) mencionan que “Según la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT, 2017), la proporción de jóvenes entre 15 y 24 años que usan internet (71 %) es significativamente mayor que la proporción total de usuarios de internet (48 %)” (p.2).

Además, la Pandemia causada por el virus del COVID-19 trae consigo grandes transformaciones sociales, afectando en mayor o menor medida a todas las personas, aunque los niños, niñas y adolescentes tienen una especial afectación, por los cambios y medidas requeridas para combatir esta realidad.

Por ello es importante tomar en cuenta el concepto que desarrolla Del Prado *et al.* (2018) entre la diferencia existente de conducta adecuadas o inadecuadas por parte de los adolescentes:

En este período de la vida resulta importante la conducta que adopte el adolescente ya sea adecuada o inadecuada (desviadas). La primera considerada como aquella que está en correspondencia con las normas y valores establecidos y aprobados por un contexto social determinado, mientras que la segunda es evaluada como aquella que no responde a las exigencias de las normas y valores establecidos y aprobados por ese contexto social, caracterizada por comportamientos donde se establecen relaciones incorrectas de interacción y comunicación, los cuales por lo general necesitan de un tratamiento especializado dada su frecuencia y magnitud, con frecuencia sistemática en nuestros contextos comunitarios (p. 64).

El distanciamiento social, la cancelación o prohibición de actividades sociales e incluso el uso de la mascarilla como medida preventiva son factores que han incidido en la manera en la que los jóvenes se comunican, la falta de espacios propicios para compartir con sus pares y pocas oportunidades para su expresión hacen que el liderazgo, las habilidades sociales y emocionales, definidas por Morales (2021) “como un conjunto de destrezas que favorecen procesos adaptativos, ya que por un lado contribuyen al establecimiento y mantenimiento de relaciones interpersonales

satisfactorias, y por otro, a un manejo eficaz de las emociones, incluyendo procesos de autorregulación” (p.2), se vean afectadas y no haya espacio para el correcto desarrollo de estas.

Según el octavo *Informe del Estado de la Educación* (2021):

Hacia el 2025, el MEP tendría que estar implementando una política dirigida a potenciar el liderazgo directivo escolar que defina explícitamente lo que se entiende por liderazgo pedagógico y cómo promoverlo mediante la asignación específica de responsabilidades de las personas directoras y sus equipos de trabajo (p.63).

El centro educativo debe cumplir un papel de mucha importancia, como un espacio que permita y fomente el desarrollo de habilidades en los estudiantes, a través de la educación formal y desde la gestión educativa habilidades de liderazgo en la población aprendiente, ya que según Ramírez (2006) “El liderazgo es un proceso que se puede enseñar y desarrollar, accesible a todo colaborador que manifieste el deseo de aprenderlo y realice esfuerzos comprometidos para tal fin” (p.33).

Esto permitirá que un tema de tanta trascendencia como el planteado permita desarrollar estrategias que fortalezcan las habilidades de liderazgo, que permitan crear espacios donde se generen relaciones interpersonales saludables entre los estudiantes. Torres y Pérez (2013) realizaron un estudio donde se evidencia que las personas que desarrollan mayores habilidades sociales mantienen relaciones interpersonales más satisfactorias (p. 11).

Se considera que estos estudiantes pueden ser agentes de cambio para el beneficio de la sociedad costarricense y el impacto que puede crear en la juventud costarricense, es por esto por lo que se considera necesario brindar a los estudiantes herramientas con las cuales puedan desarrollar sus habilidades de liderazgo, esto no solo beneficiaría a los mismos estudiantes, sino también a sus redes de amistad, familia y sociedad.

Para ello se debe tomar en cuenta lo que afirma Hasek y Ortiz (2021):

El Liderazgo tomó auge hace varios años, las prácticas del liderazgo son acciones que se realizan desde diferentes funciones que protagonizan varias personas, es importante acotar que la Institución Educativa está rodeada de personas con capacidad de trabajar en equipo, preparadas para el diálogo, con una visión de progreso, ¿Quién no quiere dejar un legado de aprendizaje y valores a los estudiantes? (p. 407)

Vinculación de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) con las habilidades de liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo

En 2015, desde la Asamblea General de las Naciones Unidas, se estableció la agenda 2030, la cual pretende trazar la ruta señalando los principales desafíos para dirigir a la humanidad hacia un desarrollo sostenible. (UNESCO, 2017). Esta agenda incluye 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) que buscan garantizar la subsistencia de la humanidad en el mundo de una manera más justa, próspera y equitativa para todas las personas. Estos ODS abordan una serie de necesidades sociales como lo son la educación, la salud, las necesidades laborales, el cambio climático, entre otras.

Según UNESCO (2017) “Para crear un mundo más sostenible y abordar los temas relacionados con la sostenibilidad descritos en los ODS, los individuos deben convertirse en agentes de cambio” (p.7), es por esta razón que resulta necesario el transformar la manera de pensar y actuar de las personas desde las primeras etapas de los procesos educativos en los que se encuentran inmersos, esto se conoce como educación para el desarrollo sostenible, la cual es la base de una educación integral y de calidad. Continuando con UNESCO (2017) “la EDS no solo integra contenidos tales como el cambio climático, la pobreza y el consumo sostenible dentro de los planes de estudio, sino que también crea contextos de enseñanza y aprendizaje interactivos y centrados en el alumno” (p.7), es decir, la EDS busca que todas las personas estudiantes sean participes en la consecución de los ODS y con esto formar una ciudadanía responsable y respetuosa con medio que la rodea, personas con habilidades de liderazgo que busquen el bien común y se involucren de manera activa por el bienestar social.

Como se mencionó anteriormente, la población en la que se centra este trabajo de investigación, se caracteriza entre otros factores, por tener la posibilidad de convertirse en agentes en cambio, personas que desde el centro educativo busquen promover buenas prácticas sociales, ambientales, cívicas, entre otras, es aquí donde los ODS adquieren especial relevancia para esta población, es por esto que, en este trabajo investigativo se desarrollaran cuatro de estos objetivos, los cuales viene a complementar el alcance que esta investigación pueda tener para esta población estudiantil.

Se iniciará con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 3, este hace referencia a la salud y bienestar de las personas. Según Ferragut y Fierro (2012) el bienestar se define como “la valoración positiva de su vida, basada tanto en la congruencia entre aspiraciones y logros alcanzados, como en presentar un estado emocional y afectivo óptimo” (p.97), este busca garantizar una vida sana y plena para todas, donde a través del desarrollo de las habilidades de liderazgo, el estudiantado reconozca la importancia de una sana convivencia para el fomento de espacios de aprendizaje saludables donde se promueva la resolución pacífica de conflictos entre pares.

Como segundo y quizás uno de los más significativos para este grupo se encuentra el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, el cual se refiere al garantizar una educación de calidad, equitativa, inclusiva y que brinde oportunidades de aprendizaje para todas las personas. Para esto es necesario que cada una de estas personas sea participe de su proceso de aprendizaje, que comprenda la importancia de sus propias habilidades de liderazgo para el fomento las buenas relaciones con las demás personas y de esta manera crear ambientes seguros de aprendizaje.

Las personas estudiantes requieren espacios que les permita reconocer y fomentar sus habilidades de liderazgo para así implementar buenas prácticas en los centros educativos para que ellas mismas, a través de estas, sean capaces de motivar y empoderar a las otras.

Por otra parte, el tercer Objetivo de Desarrollo Sostenible es el 5, este busca la igualdad entre los géneros y el empoderamiento femenino, Andrades et al. definen el empoderamiento femenino como una herramienta que:

Contribuye en el incremento de la participación plena y efectiva de la población femenina en todos los sectores económicos y sociales, permitiendo así construir economías fuertes, establecimiento de sociedades más estables y justas a fin de alcanzar y lograr no solo los derechos humanos sino los Objetivos de Desarrollo Sostenible (p.143).

En un mundo históricamente liderado por hombres, el empoderamiento femenino es una necesidad que debe abordarse desde la infancia y los centros educativos son clave para generar un cambio en las generaciones presentes y futuras. Esta población específica, resulta ser mayoritariamente femenina, por lo que este resulta un tema imprescindible, es necesario concientizar a la población aprendiente a cerca de la importancia de valores como el respeto, la empatía, la tolerancia, entre otros y fomentar por medio del fortalecimiento de las habilidades de liderazgo espacios educativos libres de discriminación por género.

Por último, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 se refiere a la necesidad de trabajo decente y productivo que promueva el crecimiento económico sostenible y sostenido para las personas, aquí el papel que juegan los centros educativos es primordial, ya que estos, permiten a las personas formarse intelectual y profesionalmente para enfrentar de una mejor manera los retos del mundo laboral. Por lo que es necesario que desde las instituciones educativas, en este caso, el Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo se procuren espacios para el desarrollo de habilidades y competencias de las personas, entre estas los docentes, quienes desde su compromiso con la educación y muchas veces a pesar de los pocos recursos institucionales, procuran realizar actividades que resulten enriquecedoras para el estudiantado, promoviendo el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo, las cuales brindan herramientas para un apropiado desenvolvimiento y crecimiento personal que conlleve a la formación de profesionales líderes, comprometidos, motivados y preparados para enfrentarse a un mundo laboral cada vez más competitivo. Esto permite que sean cada más las personas que puedan aspirar a trabajos decentes y bien remunerados, generando bienestar en la población y disminución de las desigualdades sociales.

La ética del cuidado vinculada al fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo

Otro aspecto significativo, relacionado con el tema es la ética del cuidado, el concepto de ética tradicional tiene que ver con el debate milenario que ha tenido la humanidad sobre lo que significa el bien y el mal. Para ello existen múltiples interpretaciones y todas éstas nutridas en la escala de valores que una sociedad determinada reconoce como válidas y correctas. Por lo tanto, la ética y la moral se rigen por el principio de libre albedrío y dependen de lo generalmente aceptado por los convencionalismos sociales y el pensamiento de las personas, respecto a lo que debe ser bueno o malo, aunque existe una línea que se ha traseado durante la historia de la humanidad y recoge los principios éticos universales que han permitido a las sociedades organizarse de una u otra forma y con base en ello perseguir el principio del bien común.

Estos elementos corren el riesgo de caer en la subjetividad y varían según las concepciones que puedan forjarse en las diversas sociedades, también van de la mano con los estilos de liderazgo y de creación de pensamiento que justifican algunas acciones que en otro contexto podrían considerarse como malas o poco aceptadas.

Para ubicar los aspectos éticos que rigen una sociedad como la costarricense, es necesario ubicarse en los principios éticos y morales que están generalmente aceptados en la cultura occidental y tienen un peso importante para comprender el accionar de la evolución de los elementos que definen la ética y la moral en estos pueblos.

En materia educativa, la ética tiene gran importancia, sobre todo si se acepta como elemento el espíritu transformador de la educación, por ello el estudio, revisión y cambio de las concepciones éticas y morales van de la mano con los procesos de enseñanza aprendizaje. Según Morin *et al.* (2003) “la misión de la educación para la era planetaria es fortalecer las condiciones de posibilidad de la emergencia de una sociedad-mundo compuesta por ciudadanos protagonistas, conscientes y críticamente comprometidos en la construcción de una civilización planetaria” (p.122).

Por ello, el trabajo final de graduación denominado “Fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo” busca

incorporar este concepto que plantea Morin y que resulta adecuado para contribuir en este ideal de fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en una comunidad aprendiente que está llamada a aportar en el desarrollo de una sociedad como la costarricense.

La ética del cuidado viene a realizar un aporte esencial en el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo, ya que contribuye al proceso de sensibilización tan necesario en el reto que significa la formación de personas que contribuyan al desarrollo de iniciativas las cuales busquen el bien común, se rijan bajo el principio de la buena fe, el amor por los demás y el entorno que nos rodea. Según Morin *et al.* (2003):

Necesita lo que no está indicado en ningún manual, pero que Platón ya había señalado como condición indispensable de toda enseñanza: el eros, que es al mismo tiempo deseo, placer y amor, deseo y placer de transmitir, amor por el conocimiento y amor por los alumnos. El eros permite dominar el gozo ligado al poder, en beneficio del gozo ligado al don (p.122).

Otro elemento importante que se incorpora en el proceso de construcción de este trabajo final de graduación es la vinculación que debe existir entre los procesos de formación para adquirir habilidades de liderazgo, las comunidades y sus familias, esto les da un sentido de pertenencia hacia la comunidad y su entorno el cual depende mucho de su historia de vida e incluye la percepción más allá de una concepción teórica del proceso de enseñanza aprendizaje. Para ello Morin *et al.* (2003) establece que “la educación planetaria debe propiciar una mundología de la vida cotidiana” (p.122).

Esta vinculación de la educación con la vida cotidiana, le da esa connotación de integración que no se logra en un proceso de formación abstracto y meramente teórico, por ello se explora un horizonte que trasciende el aula escolar e incorpora una ventana de oportunidades hacia lo desconocido, pero siempre rodeado de personas. Por su parte, Morin *et al.* (2003) establece:

Por ello es preciso que en la educación y en el aprendizaje se tome en cuenta la problemática de la conciencia del inacabamiento en el obrar, Para que toda obra y proyecto no oculte su brecha, sino que la señale. Esto no significa relajar la disciplina intelectual, sino invertir su sentido consagrándola a la realización del inacabamiento como experiencia de vida (p.47).

La ética del cuidado incorpora elementos que permiten unión entre las personas, el ambiente, los sistemas económicos y políticos que conforman una sociedad determinada. Por lo tanto, en el este trabajo final de graduación se debe tener claridad en torno a estos elementos y como influyen en el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo.

El tener conciencia ambiental no basta con “botar la basura en el basurero”, incluye tener claridad de los elementos que ponen en peligro a la humanidad tal como la conocemos hoy, por lo tanto, involucra a todas las personas. Según Hinkelammert y Mora (2005):

La opción por la vida humana amenazada demanda una nueva solidaridad, aquella que reconoce que la opción por la vida del otro es la opción por la vida de uno mismo. El otro está en mí, Yo estoy en el otro (p.480).

Por esto, desde el punto de vista económico, político y social, la connotación del bien común debe estar ligada al concepto de solidaridad y cuidado, en las condiciones de vida actuales es importante el incluir en toda formación de habilidades de liderazgo la conciencia social, el pensamiento crítico y el cuidado tierno. Ya que es a partir de los cuestionamientos sobre el destino de la humanidad que surge la ética del bien común. Para Hinkelammert y Mora (2005):

Se necesita una ética del equilibrio y de la mediación que se preocupe por la existencia de los polos entre los que hay que mediar. Porque la vida humana se asegura por los dos polos (calcula utilitario y bien común), aunque aparezca el conflicto por el cual se precisa

controlar y guiar el polo de la instruccionalidad, que posee una función subsidiaria: canalizar las relaciones sociales en función de la vida humana (p.500).

Resulta muy emocionante y retador el desarrollar un trabajo investigativo que incluya el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, ya que es una oportunidad para participar en un proceso de enseñanza aprendizaje que permita crear conciencia crítica en el estudiantado, acerca de los grandes retos y desafíos que enfrenta la humanidad y sobre todo cuáles son las acciones a desarrollar para contribuir en este proceso que se convierte en una cuestión de sobrevivencia.

Antecedentes

Ubicación en el contexto del Centro Educativo

El 2 de octubre del año 1997, en la sesión 73-97, el Consejo Superior de Educación acordó en firme la creación de los Colegios Humanísticos Costarricenses. Es por esta razón que, en la Sede Central, campus Omar Dengo de la Universidad Nacional en el año 1998 inicia operaciones el primer Colegio Humanístico Costarricense, Campus Omar Dengo, como parte de una iniciativa que surgió de un grupo de personas académicas de la Universidad Nacional, las cuales vieron la necesidad de ofrecer a los estudiantes un modelo educativo que tomara en cuenta los principios que profesa la Universidad y que pudiera formar seres humanos más críticos, reflexivos y con valores Humanistas.

El proyecto académico planteado pretende brindar experiencias académicas de alto nivel, para que entre la comunidad aprendiente se pueda desarrollar un pensamiento analítico, crítico, relacional y creativo, donde se fomente la convivencia pacífica y el principio de solidaridad en sus estudiantes, el mismo contempla dos años de enseñanza secundaria y por sus características representa un paso previo a la educación universitaria, por lo que se puede concebir como una institución pre universitaria.

Además, todos estos principios fundacionales se conciben a partir de la conformación de un sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses con cuatro colegios amparados y apoyados desde el punto de vista académico con la visión planteada desde la Universidad Nacional, los mismos se encuentran ubicados en los campus universitarios Omar Dengo (Heredia), Coto (Sede Regional Brunca), Nicoya (Sede Regional Chorotega) y Sarapiquí (Sección Regional Huetar Norte),

Adicionalmente, como elemento diferenciador es importante tomar en cuenta que el Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo tiene dos áreas de estudios, la primera tiene muchas similitudes con la que se desarrolla en los colegios académicos formales regidos por el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (MEP) y la segunda conocida como el área de profundización debe tener concordancia con la malla curricular del Centro de Estudios Generales de la Universidad Nacional (CEG).

El CEG de la Universidad Nacional de Costa Rica se constituye en el año 1973, en el mismo momento en que se funda la Universidad Nacional y es el equivalente a las Facultades de Humanidades o de Estudios Generales en otras universidades.

Según lo establece su Diseño Curricular (2009):

El desarrollo histórico del Centro de Estudios Generales se ha visto influenciado por diferentes etapas que empiezan con un enfoque tradicional que concebía los Estudios Generales como una tríada formada por las disciplinas clásicas: Historia, Literatura y Filosofía enfocadas desde una visión eurocéntrica hacia un “Enfoque Holístico”, multi y transdisciplinario, formado por cuatro áreas disciplinarias: Ciencia y Tecnología, Ciencias Sociales, Filosofía y Letras, y Arte, lo que ha permitido generar una oferta académica amplia, variada, en constante renovación, y permeada por los ejes transversales institucionales: género, diversidad cultural y equidad, cultura ambiental y desarrollo humano como eje articulador (p. 6).

Es importante destacar que desde el fundamento jurídico establecido por el Decreto Ejecutivo No. 26436 MEP y su reciente reforma publicada en la Gaceta No. 96 del 31 de mayo del 2018 en el que se varía entre otras cosas el artículo 7, queda establecida claramente la relación directa y de coordinación académica que debe existir entre el Colegio Humanístico Costarricense, la Universidad Nacional y el CEG:

En el sistema de colegios humanísticos se seguirá el siguiente plan mínimo de estudios que comprende dos conjuntos o áreas de asignaturas. El Área General, que concuerda con los contenidos establecidos en el Plan Nacional del Ministerio de Educación (MEP) para la educación diversificada y rige para todos los colegios públicos académicos formales del país, así como el Área de profundización conforme a la malla curricular del Centro de Estudios Generales de la Universidad Nacional (CEG). Así mismo el colegio complementará el área de profundización con materias de inglés y francés como una forma de enriquecer y fortalecer los idiomas en los educandos (p.5).

Esto incluye un acompañamiento en el diseño e implementación de directrices y acciones pedagógicas y procesos de evaluación, para garantizar que en los cursos se potencie la formación humanística de los estudiantes, que es también uno de los objetivos fundamentales del CEG.

Además, el Decreto Ejecutivo No. 26436 MEP publicado el 16 de octubre 1997 en apartado VI establece:

Por otra parte, estos colegios deberán tener vínculo directo con una Casa de Estudios Superiores (universidad estatal) lo que hará posible que estos estudiantes desarrollen su formación en el campus, en la biblioteca universitaria, en las clases de algunos profesores, en el trabajo en proyectos de investigación y extensión; todo lo cual, por supuesto, supondrá la implementación de sistemas de acreditación especiales y formas de vinculación provechosa (p.1).

Para estos efectos se tiene firmado un Convenio de cooperación entre la UNA y el MEP que establece los compromisos de cada una de las partes en relación con el Colegio Humanístico Costarricense, además existe un documento que establece mayor detalla que se denomina Reglas básicas de funcionamiento de los Colegios Humanísticos.

Liderazgo en el Centro Educativo

La información anterior, pretendía demostrar la solidez y fundamentación del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, por lo que es importante rescatar el papel que juegan los centros educativos en el proceso de formación general y específicamente en el desarrollo de habilidades que permitan desarrollar liderazgos positivos los cuáles se verán reflejados en la oportunidad de abordar diversas temáticas que interesan a la juventud de una forma más empática y por ende generar dinámicas que vengan a contribuir a la formación integral de las personas que participan en el mismo.

Por ello Hasek y Ortiz (2021) establecen una serie de condiciones que permiten que el liderazgo como una intencionalidad venga a repercutir directamente en los procesos de formación y aprendizaje al afirmar:

El liderazgo permite que las instituciones educativas trabajen en forma conjunta en el Proyecto Educativo Institucional, potenciando la confianza, el trabajo en equipo con los diferentes estamentos que representan a la comunidad educativa (Directivos, Docentes, Padres de familias y Estudiantes), este espacio abierto permite trabajar juntos por el proceso formativo de los estudiantes, aumentando las expectativas para avanzar hacia el logro de la Visión y Misión de la Institución (p. 406).

En primera instancia los autores llaman la atención sobre la importancia del liderazgo en los centros educativos y como este debe consolidarse como un primer paso, continuando con los equipos de trabajo establecidos en la institución, que generan un espíritu de solidaridad, para que se logre la cooperación entre los integrantes de estos y permita crear:

sistemas de apoyo, organizando las prácticas educativas, integrando las necesidades en función a los objetivos propuestos. Todos los planes de mejora e innovación requieren de las cualidades de líderes que apunten a proyectos de intereses para los estudiantes y por ende a la comunidad educativa (p. 406).

El otro elemento importante en este tema pasa por la transformación en la gestión educativa y como no solo se trata de un ejercicio meramente económico; más bien debe incorporar a la organización como un todo y la importancia que tiene el proceso de formación en la enseñanza y aprendizaje del estudiantado. Por ello afirman categóricamente los mismos autores:

El director propicia la direccionalidad mediante el trabajo en forma conjunta de todos los miembros de la comunidad educativa, para que las actividades que se emprendan sean beneficiosas y de calidad, a fin de generar un impacto beneficioso a la sociedad (p. 407).

Otro elemento interesante de rescatar es la afirmación de los autores de que las gestiones educativas que vengán a generar la consolidación del liderazgo como un beneficio directo en la Comunidad Educativa, permitirán el despliegue de la creatividad y la innovación, esto fortalecerá el desarrollo de las habilidades para obtener y procesar información que contribuyan a resolver problemas, los cuales incluyen la colaboración con la comunidad y su entorno.

Concluyendo con Hasek y Ortiz (2021) “La Gestión educativa se basa en la política educativa, a fin de organizar, diseñar y evaluar las fortalezas, las debilidades con las que

enfrentan las Instituciones Educativas de manera a propiciar acciones que apunten a fortalecer las metas propuestas” (p. 407).

Sin embargo, la realidad educativa ha cambiado tras casi tres décadas de su creación, los estudiantes que ingresaron ya hace más de veinte años no tenían las mismas características, visión de mundo ni historia de vida que los que se encuentran en esta institución educativa actualmente o los que ingresaran en los años próximos.

Por esta razón los retos y desafíos que se enfrentan al tratar de generar dinámicas que fortalezcan las habilidades de liderazgo en el estudiantado son complejas y vienen a complementarse con la intención de comprender los elementos que han cambiado la forma de actuar, convivir y gestionar en la juventud.

Estos cambios de época han venido acompañados de grandes transformaciones en el área tecnológica, sobre todo con el gran auge que han tenido las redes sociales, sumado a esto la pandemia causada por el COVID-19, ha producido una serie de alteraciones en la forma en la que nos comportamos, afectando en mayor medida a las personas jóvenes.

Se ha puesto a prueba todo el sistema educativo tradicional y los principios de la educación virtual contribuyeron para que los procesos educativos continuarán, como una medida paliativa que venía a resolver un problema inmediato.

Además, se debe tomar en cuenta elementos importantes que están en desarrollo y que son parte de la realidad a los cuales Echeita (2022) apunta muy claramente:

Pero ¿Qué pasa (y está pasando) en el caso de los niños y niñas, adolescentes o jóvenes en cuyas casas no hay ordenador o internet? ¿Qué ocurre con aquellos cuyos padres no tienen el tiempo, el sosiego o la competencia necesaria para explicar los deberes que se han mandado, sean estos pocos o muchos? ¿Cómo hacer con quienes viven en soluciones habitacionales ínfimas y en situación de pobreza? ¿Qué ocurre con la infancia más vulnerable por razones variadas (por ejemplo, con el alumnado considerado con necesidades educativas especiales), para muchos de los cuales el trabajo educativo online

no es una solución? ¿Qué se espera de este alumnado? ¿Qué pasa cuando varias de estas condiciones de vulnerabilidad Inter seccionan? (p. 9).

Con todos estos retos y desafíos hay que trabajar en los tiempos actuales y tratar de comprender estas realidades para desarrollar habilidades que vengán a contribuir a lo que se puede identificar como una crisis de liderazgo entre el estudiantado. Las condiciones actuales deben verse como una oportunidad para fortalecer las habilidades de liderazgo en el estudiantado, definir estrategias de gestión educativa y un modelo que ayude a la consecución de estos objetivos.

Uso de dispositivos electrónicos

Entre las situaciones que se deben enfrentar para solventar las dificultades que se presentan en la actualidad por parte del estudiantado se encuentran el abuso de dispositivos electrónicos, existe una gran dependencia con los aparatos electrónicos modernos que inclusive en situaciones extremas llevan a abstraerse de la realidad y con ello una serie de dificultades para completar un proceso de aprendizaje que no contemple el uso de estas herramientas como parte de la mediación pedagógica.

Como mencionan Pérez *et al.* (2009) en su investigación sobre el uso de las tecnologías de información y comunicación y la evaluación de sí mismo:

Medios asociados a la diversión, el entretenimiento y la comunicación, como son la televisión, los videojuegos o el internet, presentan una asociación negativa con la evaluación que hacen los jóvenes de sus cualidades en el ámbito escolar. Es posible que los usuarios intensivos de estos medios tengan una baja motivación hacia actividades académicas específicas del contexto escolar, aunque no necesariamente posean una baja motivación hacia otras actividades de aprendizaje propias de demás contextos de la vida del joven. Por tanto, esto lleva a considerar, entre otras interrogantes, las particularidades del procesamiento de la información que hacen los jóvenes en situaciones de aprendizaje

basadas en el juego digital y la relación con su motivación hacia el aprendizaje. Como resultado de desarrollarse en un ambiente digital y la cantidad de interacción que los jóvenes han invertido con este, los estudiantes de hoy en día piensan y procesan la información fundamentalmente diferente que generaciones anteriores (p. 616).

Pero a la vez ponen de manifiesto un elemento que resulta de mucha importancia en el presente análisis, ya que plantean la posibilidad del discurso adulto que estigmatiza los medios tecnológicos sobre todo el uso que les da la juventud. Pero llaman la atención sobre resultados de diferentes estudios que dan como una posibilidad que los videojuegos o el internet puedan potenciar habilidades cognoscitivas que inclusive no estén siendo percibidas por los mismos adolescentes.

A manera de síntesis los mismos autores establecen dos tipos de modalidades de uso de las tecnologías mediáticas, que se asocian con diferentes ámbitos de evaluación de sí mismo:

(a) aquel uso tendiente a favorecer la integración social y la autoevaluación positiva en la que intervienen la música, los videojuegos y la televisión; (b) los usos que se distancian del autoconcepto cognoscitivo-escolar positivo. En esta modalidad actúan de forma directa tanto los videojuegos y la televisión como la computadora y el internet, medios que son utilizados por los jóvenes para la comunicación y el entretenimiento. Se requiere del desarrollo de investigaciones que indaguen en estas dos modalidades de uso (p. 616).

Los resultados de la investigación anterior se pueden calificar como de mucha relevancia en el ámbito educativo, para integrarlo en el plano de la pedagogía de medios y de la educación que hace un uso significativo de estos. Lo que se debe destacar es la importancia de la integración social en la adolescencia y el uso de los medios orientados a este fin que contribuya a diferentes actividades pedagógicas, que incluya los videojuegos y el uso de la internet, entre otros.

La vinculación de estas problemáticas analizadas en los párrafos anteriores y el liderazgo educativo pasan por la definición de este como lo establecen Horn y Marfán (2010):

¿Pero ¿qué es el liderazgo educativo? El liderazgo en términos generales ha sido conceptualizado de múltiples maneras. Frecuentemente se encuentra presente en la investigación internacional la idea de que el liderazgo tiene que ver con “influencia”. Así, el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes (p. 616).

De acuerdo con Horn y Marfán (2010), el liderazgo educativo lo que busca es convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora con el fin de facilitar el proceso de aprendizaje, haciendo uso de los recursos pedagógicos, financieros y humanos en la búsqueda de ese objetivo común que cada miembro de la comunidad aprendiente lo asume como propio y hace todo lo que esté a su alcance para tener éxito en la labor.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar habilidades de liderazgo en la comunidad educativa del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo desde la Gestión Educativa.

Objetivos Específicos

- 1) Determinar características del modelo de gestión del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo que favorecen el desarrollo de habilidades de liderazgo en el estudiantado.

- 2) Identificar estrategias de gestión educativa para el desarrollo de habilidades de Liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo.

- 3) Establecer una propuesta de gestión educativa para el desarrollo de habilidades de Liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo.

Escenario

Esta propuesta investigativa se llevará a cabo en el colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo. Esta institución se encuentra ubicada en la provincia de Heredia, dentro del Campus Omar Dengo de la Universidad Nacional.

Esta institución recibe a estudiantes de cualquier parte del territorio nacional durante dos años, donde los estudiantes puedan cursar décimo y undécimo nivel. Este colegio se rige a partir de dos mallas curriculares, la establecida por el Ministerio de Educación Pública de Costa Rica (MEP), la cual incluye las materias básicas y las materias complementarias y la establecida por el Centro de Estudios Generales de la Universidad Nacional (CEG), la cual incluye las materias que forman parte del Área de profundización.

Esta institución posee una población estudiantil de aproximadamente 120 estudiantes, entre décimo y undécimo nivel, y aproximadamente 24 personas docentes en total. Así mismo se cuenta con aproximadamente diez personas más entre administrativos, conserjes y personal del comedor estudiantil.

Esta institución se caracteriza por promover en sus estudiantes la excelencia académica, a través del desarrollo de habilidades como la creatividad, la criticidad, el trabajo en equipo, capacidad de análisis, entre otras, sin perder de vista los valores humanistas que son parte de la identidad y los cuales se encuentran plasmados como parte de la visión de esta institución educativa. Como parte de esta visión se busca “Ser el sistema educativo líder a nivel nacional, en

la formación de personas que, a través de la innovación, la creatividad y la criticidad promuevan cambios en la sociedad, como respuesta a los retos y particularidades del contexto nacional e internacional.”

Capítulo 2

Marco teórico

Gestión educativa

Administración educativa

Una institución educativa está compuesta por una serie de factores que deben interrelacionarse para un funcionamiento adecuado, estos factores incluyen todas las personas que forman parte de la comunidad educativa, los estudiantes, los docentes, el personal administrativo como secretarías, asistentes y la dirección ejecutiva, así como los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de la institución como los financieros, físicos y los curriculares, todos estos recursos a pesar de tener cada uno sus características propias, no pueden aislarse uno de los otros, deben trabajar en conjunto para lograr las metas de la institución educativa. Para Chen y Vargas (2007) “los nexos entre los recursos financieros, físicos, humanos y curriculares están estrechamente enlazados con los intereses propios de la organización y, a su vez, articulados con los fines de la educación” (p.24).

En el caso de las instituciones educativas la persona encargada de administrarlas recae sobre la figura de la dirección, la cual, desde su experticia debe velar por que los procesos se lleven a cabo de la mejor manera. Es la persona directora, la encarga de planificar y coordinar las tareas que se requieren para que la institución, no solo tenga un funcionamiento adecuado, sino también para que esta sea exitosa y sobresaliente. Algunas de las tareas consisten en planificar, asignar y ejecutar los proyectos, administrar el recurso humano del que dispone, administrar el currículo según la naturaleza y objetivos de la institución, así como el velar porque en la institución se brinda una educación de calidad para las personas estudiantes.

Como se mencionó al inicio, para que la institución educativa logre las metas que se propone, es necesario que todos los factores que la componen estén debidamente articulados entre sí, para

Hasek y Ortiz (2021) “La cooperación de los demás miembros de la comunidad educativa fortalece y alivia el trabajo directivo” (p.410). Uno de los factores más importantes para la institución se refiere al recurso humano, el cual hace referencia a las personas que forman parte de la institución, éstas gracias a su diversidad enriquecen los espacios educativos. Es indispensable brindar desde la administración, el espacio para que las personas se sientan parte de la institución y que puedan desarrollarse eficazmente desde su área de conocimiento, ya que de esta manera podrán apropiarse de las metas organizacionales y contribuir para el cumplimiento de las mismas. Según Hasek y Ortiz (2021) “El director tiene como una de sus tareas desarrollar y fomentar la capacidad de liderazgo en los miembros de la comunidad educativa, con base a una gestión compartida, donde se propicia el desarrollo personal y con esto se impacta en la motivación” (p.410).

Como mencionan Chen y Vargas (2007), la administración de recursos humanos “Debe ayudar a que las personas integrantes del centro educativo mejoren su eficacia y su eficiencia, de manera ética y responsable (p.43), esto se logra con mecanismos de reclutamiento, selección y capacitación adecuados, donde se tengan en cuenta las características del perfil profesional apto para cada puesto, así mismo se debe velar porque las personas están informadas a cerca de la visión, misión y valores instituciones con el fin de que los respeten y pongan en práctica en la cotidianidad, por último, la persona directora debe tener en cuenta las necesidades del personal que tiene a cargo, para que pueda ayudarle a fortalecer los aspectos en los que requiere más apoyo y también aprovechar al máximo sus habilidades.

Por otra parte, toda institución educativa, debe vigilar por que la educación que se brinda sea de calidad y acorde a las necesidades de su comunidad estudiantil, es aquí donde se evidencia la necesidad de una correcta administración del currículo por parte de la persona directora de la institución educativa. Es necesario que ésta tenga conocimientos amplios acerca de los enfoques y elementos que conforman el currículo.

El currículo en educación hace referencia al conjunto de programas, cursos o asignaturas, proyectos y actividades académicas que se llevan a cabo en la institución, este a su vez se compone de tres elementos esenciales que se interrelacionan, los objetivos, los contenidos y las experiencias de aprendizaje. Molina (2014) lo define como “instrumento que permite concretar, en diversos

niveles, las intencionalidades y demandas educativas, está integrado por una serie de elementos o componentes que entran en juego e interactúan en ese proceso educativo” (p.47).

El currículo es también una guía a la hora de decidir qué temas se deben desarrollar, los recursos que son necesarios, así como las estrategias que deben utilizarse, con el fin de que todas las personas estudiantes tengan acceso a la educación, sin importar su ubicación geográfica. Lo mencionan Chen y Vargas (2007) “las organizaciones escolares eficaces tienden a basar el éxito en el dominio de programas curriculares, los que son conocidos por cada participante que se identifica y compromete con su cumplimiento” (pp.65-66).

El director por su parte debe estar comprometido a desarrollar proyectos que sean congruentes con la naturaleza de la institución, pero para esto debe comprender y respetar los valores institucionales, así mismo, debe rodearse de un equipo docente en quien confíe para la coordinación y ejecución de estos. También, debe ser vigilante y monitorear los procesos con el fin de mejorarlos si es necesario o bien, brindar capacitación a su equipo de trabajo.

La administración de los recursos físicos con los que cuenta la institución es también un factor muy importante a la hora de dirigir un centro educativo, ya que estos no solo se refieren al mantenimiento y reparación de la planta física que posee la institución, si no también, hace referencia a la calidad y cantidad de los recursos tecnológicos y materiales que requiere la institución, los cuales facilitan las tareas de las personas docentes y administrativas y a su vez son imprescindibles para el logro de proyectos institucionales y de la comunidad.

Chen y Vargas (2007) hacen referencia a esta, como una parte global de la administración de la institución educativa, la cual sirve para apoyar, reforzar y estimular el aprendizaje, ya que el estado de las instalaciones educativas y de los recursos repercuten positiva o negativamente en los procesos educativos que se desarrollan en estas. Si bien es cierto, en nuestro país las instituciones educativas públicas pertenecen al Ministerio de Educación Pública (MEP), el cuidado, mantenimiento y reparación de las instalaciones son responsabilidad del director de cada institución, por lo que este con el apoyo de la Junta Administrativa, debe asegurarse de que se encuentren en buen estado, para esto, la planificación y coordinación de reparaciones y manteniendo son indispensables.

Una correcta administración de los recursos físicos permitirá que las personas que trabajan en la institución se sientan más a gusto y puedan llevar a cabo sus labores de la mejor forma. Para López (2010) “Los profesores valoran contar con recursos tecnológicos y didácticos a su disposición, que les permitan realizar innovaciones de enseñanza” (p.156) Es importante escuchar a las personas docentes, administrativas y estudiantes, acerca de las necesidades que puedan existir en cuanto a los recursos físicos, tecnológicos o didácticos, para poder suplirlas y de esta forma no afectar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La administración de recursos físicos va de la mano con la administración de recursos financieros, ya que, para esta, es necesario conocer las necesidades reales de la mayoría y saber de cuanto presupuesto se dispone para la realización de mejoras, proyectos u otros. Citando a Chen y Vargas (2007), estas autoras afirman que las instituciones educativas “deben manejar, de manera rigurosa, los recursos financieros, de modo que quienes estén involucrados en la dirección sean conscientes de las necesidades más apremiantes” (p.113), es decir, el director en este caso debe identificar las necesidades que son prioridad para el cumplimiento de las metas, y de esta manera satisfacer los requerimientos según el presupuesto establecido.

Como parte de la administración de los recursos financieros, se deben elaborar presupuestos, cada uno de estos hace referencia a un proyecto académico institucional en particular, por lo que es necesario planearlo adecuadamente, es decir, identificar los objetivos, las metas que se desean alcanzar, las actividades que se realizaran, así como el personal que llevara a cabo el proyecto. Así mismo, a la hora de la ejecución del presupuesto, se debe vigilar porque esta se realice de la manera planeada, según las necesidades que se identificaron y se deben tener control acerca del uso que se le da al presupuesto.

Como se evidencia, la administración educativa requiere de compromiso y de tener una visión clara de lo que se desea lograr. La persona gestora educativa debe velar por el bienestar de los recursos y debe tener la capacidad de tomar decisiones que enriquezcan y contribuyan con el proceso educativo, para Hasek y Ortiz (2010):

La gestión educativa promueve las capacidades internas de la institución buscando el cambio, a través de ideas que apuntan a que las personas que trabajan en el ámbito educativo asuman las responsabilidades inculcando la importancia no sólo de enseñar sino sobre todo de aprender a enseñar mejor, asumiendo el desafío de una enseñanza de calidad para los estudiantes (p.414).

Como se constata, la persona directora tiene a cargo una gran responsabilidad que deberá asumir con compromiso, dedicación y sabiendo que su mayor satisfacción será el logro de los objetivos planteados en la institución educativa que dirige.

Gestión educativa y habilidades sociales.

Hay una figura que representa a la comunidad aprendiente y depende mucho de su accionar y estilo de liderazgo la forma en que se desarrolla una institución educativa, por ello la figura de la persona que ejerce el cargo de la dirección en un esquema tradicional de gobernanza muy común en los centros educativos viene a cobrar una gran importancia en la construcción de una organización educativa que responda a los retos y desafíos actuales.

Como lo establecen Rosabal y Barrantes (2022): “las organizaciones educativas son entes vivos, complejos, dinámicos y cambiantes, en las cuales indudablemente las personas y sus interacciones se convierten en la vida y sentido de la organización” (p.6).

La gestión educativa más allá de la administración de un centro educativo se refiere a la forma en la que la persona que lo dirige se relaciona con los demás, establece proyectos coordinados entre sí de la mano de las personas con las que trabaja. Chen, García y Ruiz (2022), definen la gestión educativa como:

Un proceso de socialización por el cual una entidad educativa realiza una secuencia de acciones coordinadas y armonizadas en relación con la planificación, organización,

dirección, evaluación, seguimiento y control que permiten generar e incitar una enseñanza y aprendizaje crítico y con autonomía de todos los actores de la comunidad educativa (p.41).

Por su parte, Ramírez y Quesada (2019), la definen como “el conjunto de actuaciones que se desarrollan en el centro como expresión del gobierno institucional, bajo la conducción y responsabilidad del director, para definir sus objetivos y diseñar la naturaleza y desarrollo de las tareas para alcanzarlos” (p.40).

Después de estas definiciones se puede identificar más claramente la gestión como todas aquellas acciones que se llevan a cabo dentro del centro educativo y que permiten lograr las metas de este, sin dejar de lado la importancia que tiene para toda institución educativa la calidad académica, pero, sobre todo requiere de la participación y la interacción de las personas que coexisten en la institución, estas deben sentirse apoyadas y sentirse parte de la organización, como lo menciona López (2010)“Para lograr que los aprendizajes sean de calidad, se debe contar con una clara y eficiente gestión escolar al interior de los establecimientos educacionales”(p.148).

Cada centro educativo es un organismo activo, con personas diferentes que poseen estilos de liderazgo variados, tanta diversidad es necesaria para que haya riqueza cultural dentro de la organización. Cada persona tiene valiosas ideas que aportar y diferentes maneras de llevar a cabo los procesos que se le asignan, pero al mismo tiempo cada persona posee una personalidad propia, con habilidades sociales más o menos desarrolladas y valores en diferente escala de importancia.

Cuando compartimos nuestra vida diaria con diferentes personas dentro de un mismo ambiente educativo comprendemos la importancia que tienen las habilidades sociales en las mismas a la hora de expresarnos, escuchar o manejar las emociones. Garaigordobil y Peña (2014), refieren las habilidades sociales como:

Diversos tipos de conductas que se exteriorizan en la relación con otras personas mediante las cuales se expresan sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos, de un modo adecuado a la situación, haciendo valer los propios derechos y respetando los derechos de los demás (p.552).

Cuando se hace referencia a un ambiente educativo, debemos incluir a todas las personas que lo constituyen, esto incluye el personal docente, administrativo y los estudiantes, los cuales son la razón de este, es por esto que a la hora de definir las prácticas curriculares que queremos desarrollar, debemos incluir las habilidades sociales como parte del proceso de aprendizaje, ya que estas representan la formación integral de las personas estudiantes.

Las habilidades sociales comienzan a ponerse en práctica en edades tempranas, desde que los niños y niñas empiezan a interactuar con sus padres, hermanos y personas cercanas y se evidencian con mayor fuerza durante la edad escolar, cuando la interacción entre pares es más frecuente, pero para que estas se empiecen a desarrollar apropiadamente, debe existir una estimulación constante y adecuada de las mismas, o en el caso contrario, se presentan problemas en el manejo de las emociones, falta de comunicación y problemas a la hora de resolver conflictos, entre otros. Sin embargo, es un hecho, que el proceso de fortalecimiento de estas habilidades continúa a lo largo de nuestra vida.

Hoy en día, los encuentros cara a cara entre las personas se han vuelto cada vez más escasos, el internet que ha llegado para quedarse provoca que las personas, y en especial los jóvenes, quienes en su mayoría tienen acceso a esta herramienta sin mayor supervisión, busquen en ésta, una manera para expresarse libremente e interactuar con sus amigos o conocidos, el internet ha variado la forma en la que nos relacionamos. Según Rodríguez y Fernández (2014):

La incorporación de Internet y las nuevas tecnologías en las últimas décadas, no sólo ha provocado un cambio sustancial en la forma de entender el mundo, sino que ha introducido nuevas pautas de relación para el adolescente, tanto con su grupo de pares, como con su familia y con ellos mismos (p.132).

Por su parte Estrada *et al.* (2021) consideran que “el internet es un instrumento que complementaría las relaciones interpersonales, más no la reemplazaría, puesto que, en la adolescencia y la juventud, las relaciones entre iguales adquieren mucha relevancia para un

desarrollo psicosocial saludable” (p. 5), a pesar de esto, los jóvenes quienes muchas veces no son conscientes de ello abusan en el uso de los dispositivos electrónicos.

Según Estrada *et al.* (2021) “hallazgos indican que los estudiantes se caracterizan por tener en varias ocasiones deseos incontrolados de conectarse y pasar más del tiempo prudencial conectados al internet, lo cual tiene una tendencia a la disfuncionalidad” (p.4), aunado a esto, la falta de convivencia, la poca o nula interacción social, así como la pandemia causada por el COVID-19, han provocado que las habilidades sociales se vean afectadas en gran medida.

El desarrollo de estas habilidades va a influir de manera directa en aspectos como: la forma en la que nos relacionamos con los demás, la manera en la que aprendemos, así como la estima que tengamos de nosotros mismos, la empatía hacia los demás, entre otros. Por otro lado, muchas conductas problemáticas que son frecuentes en los centros educativos hoy en día, como el acoso acolar, violencia, discriminación y más, son producto también de las habilidades sociales.

Sin embargo, estas habilidades no se desarrollan únicamente desde el hogar o en el seno de la familia, estas son aprendidas, por esta razón deben ser reforzadas en el centro educativo, a través de las actividades y practicas educativas del aula, apoyadas en la interacción que se vive día con día y aprovechando al máximo el tiempo clase, ya que es aquí donde los estudiantes pasan en muchas ocasiones la mayor parte del tiempo. Según Peñafiel y Serrano (2010):

Es necesario, por tanto, que el entrenamiento y la enseñanza de las habilidades sociales se incluya de modo sistemático en los currículos habituales. Esto implica que esta área tenga su horario, planificación y estrategias de evaluación como otras áreas curriculares (p.19).

Resulta necesario para los gestores educativos, el propiciar espacios que permitan a los estudiantes relacionarse entre sí, establecer lazos de amistad, crear vínculos entre pares, dentro de un ambiente controlado y con el apoyo de las personas docentes.

Dentro de la práctica pedagógica se deben incluir actividades que permitan la comunicación entre las personas, que promuevan el trabajo colaborativo, trabajo en equipo, el resolver problemas y que al mismo tiempo promuevan prácticas como la responsabilidad individual y colectiva entre los miembros, como lo establecen Hasek y Ortiz (2021):

Por ello es importante contar con instituciones que enseñe a pensar, a desarrollar las competencias, a apuntar a un currículo articulado, abrir las puertas los distintos estamentos de la comunidad educativa, dar participación a la comunidad, establecer espacio de relacionamiento entre familia, educadores e instituciones sociales (p.413).

Así mismo, es necesario brindar apoyo y capacitación docente en el tema del desarrollo de las habilidades sociales en los jóvenes, para que estos tengan las herramientas para incluir dentro de sus programas y proyectos institucionales, actividades que promuevan estas habilidades. Como gestores educativos, es necesario establecer rutas claras de hacia donde queremos llevar el aprendizaje de los estudiantes, con el fin de que este sea significativo y para su vida.

Habilidades sociales

El desarrollo de los procesos educativos en la actualidad tiene un componente al cuál cada vez se le da más importancia, estas son las capacidades en las personas para desarrollar habilidades sociales.

La relevancia de este tema involucra una serie de elementos que están presentes en los procesos de formación del estudiantado y que van más allá de una formación adecuada y robusta de un área disciplinar, según lo establece la Secretaría General de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2016):

El clima socioeconómico de hoy en día presenta nuevos desafíos que afectan el futuro de niños y jóvenes. Si bien el acceso a la educación ha mejorado considerablemente, la buena educación ya no garantiza un empleo; los jóvenes han sido especialmente afectados por el

aumento del desempleo después de la crisis económica. También han aumentado problemas tales como la obesidad y la disminución del compromiso y la participación cívica; al mismo tiempo el aumento de la población de edades avanzadas y el panorama ambiental son preocupantes. Además, las desigualdades de logros en los planos laboral y social tienden a crecer. La educación tiene un gran potencial para enfrentar estos desafíos mediante el fortalecimiento de diversas habilidades. Las habilidades cognitivas son importantes, pero las habilidades emocionales y sociales, como la perseverancia, el autocontrol y la resiliencia son de igual importancia. Es preciso fomentar todas estas habilidades para que los individuos y las sociedades prosperen (p.4).

Esta connotación de los elementos primordiales que deben estar presente en la formación integral de los niños y adolescentes se basa en un criterio que involucra la psicología positiva y privilegia la necesidad de equilibrar en los procesos de aprendizaje las capacidades cognitivas, sociales y emocionales, o sea en un mundo como el actual, que las cosas en apariencia cambian tan rápidamente e inclusive en algunos momentos se observan como impredecibles, aceleradas y hasta incomprensibles, las personas que tengan la capacidad para enfrentar con cierto grado de flexibilidad los retos y desafíos en el ámbito económico, social, cultural y la aplicación de los conocimientos tecnológicos del siglo actual podrán aspirar a tener una vida más prospera, con buena salud y felicidad.

Esto tiene que ver en mayor medida con la forma en que se aborde el tema para el desarrollo de las habilidades para la vida y el manejo de las emociones.

La capacidad que tengan las personas estudiantes para enfrentar situaciones inesperadas, responder a las exigencias de un mundo como el que vivimos, el controlar las actuaciones impulsivas y asumir el trabajo en equipo como prioridad, está muy relacionado como se abordan, aprenden y desarrollan las habilidades sociales.

Como continúa el informe de la OCDE (2016) manifestando:

En contra de las erróneas concepciones populares, los niños no nacen con un conjunto fijo a con un potencial considerable para desarrollar estas habilidades y el hecho de que prosperen o no dependerá de los contextos de aprendizaje a los que estén expuestos durante la niñez y la adolescencia. La evidencia sugiere que el cerebro tiene gran plasticidad y una enorme capacidad de aprender, cambiar y desarrollarse durante este período. Las habilidades son maleables; se las puede desarrollar con la práctica y reforzar con las experiencias diarias. Las habilidades cognitivas, sociales y emocionales pueden desarrollarse de manera independiente, pero también pueden influir unas en otras a medida que los individuos las desarrollan de manera progresiva. Por ejemplo, los niños con autocontrol son más propensos a terminar la lectura de un libro, completar una tarea de matemática o llevar a cabo un proyecto de ciencia, todo lo cual contribuye a fortalecer aún más las habilidades cognitivas (p.12).

En este momento del proceso, se reconoce la importancia que tiene el desarrollo de las habilidades para la vida y el manejo de las emociones en los diversos ámbitos de la formación educativa, lo que debe llamar a la reflexión y análisis, son los tipos de habilidades que se deben fomentar, así como la metodología a desarrollar para propiciar el desarrollo de estas.

Según el informe que presenta la OCDE (2016) la educación es un factor que puede contribuir positivamente a fortalecer las sociedades con ciudadanos motivados, con un alto grado de compromiso y responsabilidad cuando se fortalecen las habilidades para la vida, por lo tanto:

los jóvenes que tienen una base social y emocional sólida pueden prosperar mejor en un mercado laboral sumamente dinámico y determinado por las habilidades si perseveran y trabajan mucho. Es más probable que puedan evitar enfermedades físicas y mentales si controlan sus impulsos, tienen estilos de vida saludables y mantienen relaciones interpersonales sólidas. El cultivo de la empatía, el altruismo y la solicitud los preparan mejor para brindar apoyo social y comprometerse activamente con la sociedad y en las acciones que protegen el ambiente. Al controlar las emociones y adaptarse al cambio,

también pueden estar más preparados para capear las tormentas de la vida, como la pérdida del empleo, la desintegración familiar, la internación o la victimización (p.26).

El análisis debe contemplar desde los responsables de elaborar las políticas educativas hasta los docentes y los padres, ya que todos desde su ámbito de acción, contribuyen con el mejoramiento de las habilidades para la vida, sin perder de vista que debe buscarse un equilibrio que permita la convivencia entre el desarrollo y aprendizaje de unas con otras, ya que se estimulan entre sí.

En la dinámica propia de la escuela existe otra problemática al entenderse que las habilidades y el esfuerzo no son sinónimos y por ello como lo plantean Núñez, Hernández *et al.* (2018):

En este sentido, en el contexto escolar los docentes valoran más el esfuerzo que la habilidad. En otras palabras, mientras un estudiante espera ser reconocido por su capacidad lo cual resulta importante para su estima, en el salón de clases se reconoce su esfuerzo (p. 39).

El rendimiento académico se concibe como una medición de conocimientos, algunas veces desde el punto de vista cualitativo y en la mayoría de los casos de manera cuantitativa, por lo que deja muy poco margen para el fomento y desarrollo de las habilidades para la vida.

Según Rodríguez y De Lille (2019), “La OPS (2000) define habilidades para la vida como las aptitudes necesarias para comportarse de manera adecuada y enfrentar con éxito las exigencias y desafíos de la vida diaria” (p.61).

Con base en esta definición se puede extraer la importancia que tiene para el desarrollo de habilidades para la vida en términos de capacidades y destrezas para un comportamiento que permita a las personas enfrentar con éxito las exigencias, demandas y desafíos en la vida diaria.

Las principales habilidades para la vida de acuerdo con Castellanos, Pinzón y Patiño (2013) citados por Rodríguez y De Lille (2019) son: “...el autoconocimiento, la empatía, la comunicación asertiva, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, el pensamiento crítico, el manejo de

problemas y conflictos, el pensamiento creativo, manejo de emociones y sentimientos, el manejo de tensión y estrés” (p. 61).

Además, se rescatan por considerarse de importancia trascendental las definiciones de varios autores citados por Rodríguez y De Lille (2019) de las habilidades para la vida, a continuación, se mencionarán las que se consideran más importantes a desarrollar en nuestra realidad educativa costarricense.

La empatía

Moya, Herrero y Bernal (2010), citados por Rodríguez y De Lille (2019), definen la empatía como la “Capacidad con la que se cuenta para experimentar de forma vicaria los estados emocionales de otros, siendo crucial en muchas formas de interacción social adaptativa” (p.61).

Para Corrales, Quijano y Góngora (2017) es “la capacidad de “ponerse en los zapatos del otro” e imaginar cómo es la vida para esa persona, incluso en situaciones con las que no se está familiarizado” (p.60).

Esta habilidad resulta imprescindible ya que nos permite colocarnos en el lugar de la otra persona, gracias a la empatía podemos imaginar lo que esta está sintiendo y de esta manera modificar o reforzar nuestro comportamiento con los demás. Nolasco (2012) sugiere tres momentos que intervienen al ser empáticos:

El primero es la percepción de la situación del otro, de su vivencia; el segundo consiste en la interiorización de su vivencia y el tercer momento se produce cuando esa vivencia ajena que he percibido en el otro se percibe como propia. Estos tres momentos se dan casi simultáneamente, pero en el orden conceptual es fundamental distinguirlos (p.36).

Ser empáticos nos hace conscientes de los sentimientos de las demás personas, como lo menciona el autor, para esto no tenemos que conocer a la otra persona, sino solo ser conscientes de

lo que sucede con esta, de esta forma podemos consolarla o ayudarla a resolver situaciones difíciles para ella. Para Nolasco, la empatía tiene tres niveles los cuales son:

- a) El primer nivel sería la capacidad de identificar e interpretar adecuadamente las emociones ajenas.
- b) El segundo, lo constituiría la habilidad de percibir y responder a las preocupaciones o sentimientos inexpresivos de los demás.
- c) Un tercer nivel sería la comprensión de los problemas que se ocultan detrás de los sentimientos (p.37).

Esta habilidad de ser empático se aprende con el ejemplo, desde que estamos pequeños, cuando nuestras necesidades fisiológicas o afectivas fueron atendidas por nuestros padres o personas cercanas, es por esto por lo que, es tan importante que desde todos los espacios sociales se fomente la empatía, solo de esta forma lograremos una sociedad justa y capaz de entender las necesidades del otro.

En nuestras instituciones educativas se evidencia como muchas personas estudiantes no tienen esta habilidad desarrollada, ya sea a través de sus palabras o sus acciones, por lo que el relacionarse con los demás, les es muy difícil entender cómo reaccionan las personas a los comentarios o actitudes, el cómo se sienten, así como el motivo de sus acciones, lo que genera roces y malentendidos entre el estudiantado.

Es fundamental incluir dentro de los programas y planes de estudio espacios para el fomento de la empatía, con el fin de mejorar las relaciones sociales en la población educativa.

La comunicación asertiva

La comunicación es una función básica de los seres vivos, para Monje *et al.* (2009) es “equivalente a transmitir y como toda actividad de transmisión, se da un contenido, mensaje y una

intención” (p. 80), es necesario transmitir mensajes claros para mantener una buena comunicación con las demás personas y de esta forma relacionarnos de una manera ágil y adecuada. Ahora bien, el acto de comunicarnos requiere también la capacidad de escuchar, comprender y transmitir nuestras emociones y deseos de manera respetuosa y tolerante, es aquí donde la comunicación aparte de clara debe ser asertiva.

Riso (2000) citado por Rodríguez y De Lille (2019), se refiere a la comunicación asertiva como:

La capacidad que tiene una persona de ejercer o defender sus derechos personales; por ejemplo, decir “no”, expresar opiniones contrarias o desacuerdos y manifestar sentimientos negativos sin permitir que la manipulen, como lo hace la persona sumisa, ni violar los derechos de otras personas, como lo hace la agresiva (p.61).

Para Corrales, Quijano y Góngora (2017), “La comunicación asertiva tiene que ver con la capacidad de expresarse verbal y preverbal mente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones” (p.61).

Este concepto hace referencia a la habilidad de decir lo que pensamos de manera tal que no afecte nuestra integridad ni tampoco la de otra persona, esto nos permite sentirnos libres y capaces de defender nuestra opinión sin llegar a causar conflictos con los demás. Así mismo, una comunicación asertiva permite a las personas poder pedir ayuda o consejo cuando lo consideren importante o necesario.

El ser asertivos nos ayuda desarrollarnos de una manera más positiva, a actuar libremente sin pensar en lo que los demás opinan de nosotros y esto nos hace personas más felices y plenas, por lo que esto conlleva relaciones interpersonales más sólidas.

El desarrollo de la comunicación asertiva es esencial para la formación integral de los estudiantes, gracias a esta, ellos pueden expresar sentimientos, preferencias y deseos de manera libre y sin que esto genere conflictos en los centros educativos.

Manejo de emociones y sentimientos

Sin duda alguna el identificar las emociones y los sentimientos no es una tarea fácil, requiere de esfuerzo, pero sobre todo de práctica. El reconocer como nos sentimos y cómo podemos manejarlo, es algo que debemos trabajar día con día, pero al mismo tiempo, el desarrollo de esta habilidad trae consigo grandes beneficios en todos los ámbitos en los que nos desenvolvemos.

Meyer y Salovey (1997), citados por Rodríguez y De Lille (2019), se refieren al manejo de emociones y sentimientos como:

La habilidad para percibir, valorar y expresar las emociones con exactitud; para acceder y generar sentimientos que faciliten el pensamiento; para entender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones y promover el crecimiento emocional e intelectual (p.61).

Es necesario que aprendamos a identificar las emociones que experimentamos, para poder controlarlas y regularlas, esto resulta fundamental a la hora de relacionarnos con los demás, sobre todo en ambientes como los educativos, donde el compartir espacios con otras personas es parte de la realidad cotidiana.

Es por esto por lo que en los centros educativos es sumamente necesario fortalecer una habilidad como el manejo de emociones y sentimientos, y en este contexto específico se realiza a través de la educación emocional, según Bisquerra (2011), primero se debe enseñar a los estudiantes a identificar que son las emociones y qué las causa, para después poder finalmente aprender a regularlas de forma eficiente y acertada.

Para este autor, es necesario tener claridad en la forma de regularlas, para que esto no se confunda de ninguna manera con reprimirlas, es aquí donde la ética y la educación emocional deben ir de la mano y la persona docente debe contribuir para facilitar estos procesos como parte del proceso de formación integral de los estudiantes.

Trabajo en equipo

Los seres humanos somos seres sociales, desde que nacemos estamos rodeados de personas, nuestro círculo familiar, los amigos más cercanos, compañeros de clase y de trabajo, entre otros.

Estamos todo el tiempo, rodeados de personas, es por esto que insistimos en el desarrollo de habilidades sociales, con el fin de entablar buenas relaciones con ellas, cada día formamos parte de un grupo, ya sea en el aula de clase, en el trabajo o en algún grupo social al que pertenezcamos, esto nos hace comprender la importancia que tiene para todos el poder trabajar en equipo.

Trabajar en equipo significa crear un sistema, se trata de un conjunto de personas que se unen para desarrollar una tarea en específico, donde para asegurar el éxito de esta tarea se requiere del apoyo y aporte de cada miembro. Según Andara y Díaz (2015), algunos de los beneficios de trabajar en equipo son que este:

Proporciona oportunidades para desarrollar y evaluar otras competencias transversales en el aula, como el liderazgo, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la comunicación oral y escrita y, en general, una serie de habilidades que forman parte de las nuevas metodologías activas, tan en auge durante los últimos años (p.5).

Como vemos el trabajo en equipo es una habilidad que se debe desarrollar en los espacios de aula y esta a su vez ayuda a poner en práctica otras habilidades que son también imprescindibles. Según Zardón (2002), para trabajar en equipo de forma eficiente se requiere “facilidad para las relaciones humanas; disposición a la convivencia; flexibilidad y apertura ante la diversidad; también el que la contribución y el esfuerzo, producto de la experiencia y conocimientos, se oriente hacia la excelencia” (p.8).

El incluir dentro de la práctica docente actividades que fomenten el trabajo en equipo resulta muy enriquecedor para los estudiantes, ya que se evidencia que se requiere de apertura, respeto, flexibilidad, así como esfuerzo y de procurar que mis conocimientos puedan ayudar al logro de los

objetivos planteados de manera eficiente, Zardón establece que “el trabajo en equipo requiere de: objetivos comunes y tareas aceptadas; organización; unidad; compromiso personal; convergencia de esfuerzos; aprovechamiento del conflicto y consciencia social, todo en constante e indisoluble interacción” (p.11).

Las actividades que se realizan en equipo requieren del compromiso, dedicación y aporte de cada uno de los miembros que componen el grupo. Para Zardón (2002) trabajar en equipo “implica tener consciencia de su importancia, debido al alto nivel de compromiso que cada integrante debe mantener, en virtud no solo de las metas y objetivos perseguidos, sino también de los valores que están en juego al momento de interactuar” (p.9), esto a su vez promueve la reflexión, el pensamiento creativo y la cooperación, ya que se crea la necesidad de ser parte de las actividades que se realizan.

Así mismo, al trabajar en equipo se refuerzan las relaciones entre pares y al mismo tiempo se crean lazos de amistad entre sí, es por esto por lo que esta habilidad resulta tan significativa a la hora de mejorar las relaciones interpersonales.

Como se evidencia, todas estas habilidades explicadas anteriormente, se consideran de suma importancia y la aplicación de cada una de ellas a nivel personal y educativo, nos permitirá establecer relaciones socioemocionales con las demás personas de una manera más efectiva y duradera.

El fortalecimiento de estas habilidades sociales o para la vida es una tarea continua que debemos realizar, aprovechar los espacios de formación educativa para el fomento de estas habilidades resulta muy provecho para nuestros estudiantes. El desarrollo de estas no debe verse como un proceso exclusivo de edades tempranas como la niñez y la adolescencia, sino que es continuo, se mantiene a lo largo de nuestra vida tanto personal como profesional.

Así mismo, como docentes y profesionales debemos ser conscientes de la importancia de las habilidades sociales para las buenas relaciones con nosotros mismos y con los demás, es indispensable conocer cuales habilidades tenemos más desarrolladas y cuales debemos fortalecer, para poder ayudar a los demás a desarrollarlas plenamente, solo de esta manera llegaremos a ser

seres humanos más felices y plenos, capaces de desarrollar el potencial de liderazgo que existe en nosotros.

Liderazgo

Según Aranda (2018), la persona líder es aquella que de forma innata o gracias a la preparación recibida, es capaz de motivar a otras para que le acompañen en la búsqueda de un objetivo en común.

Así mismo, para Estrada (2007), las personas líderes son aquellas “que trabajan con un grupo e influyen en él para lograr un propósito que todos juntos pretenden alcanzar, son capaces de inspirar y guiar y además son reconocidos como modelo para todos” (p.343).

A partir de estas definiciones, se puede afirmar que una persona líder es aquella que tiene la capacidad para motivar, inspirar e influir en los otros, logra que éstos confíen en él y de esta forma lo sigan en la búsqueda y consecución de objetivos comunes. Es así como, cualquier persona puede ser un líder, ya que no se nace siendo líder como se creyó en algún momento de la historia a causa de la teoría de los rasgos, sino que tiene que ver con la forma en la que nos relacionamos con los demás, un buen líder se enfoca en las personas, confía en ellas y modela comportamientos a través del ejemplo y la dedicación.

Para ser un buen líder se requiere tener un objetivo claro, una meta a alcanzar, se necesita de personas a las cuales podamos dirigir hacia esa meta, pero sobre todo motivarlas para que nos acompañen en ese proceso.

Siguiendo en esta línea, Guevara (2014) plantea y con base en la dinámica propia desarrollada en la investigación académica, se tiende a estereotipar cuando se trata de definir a un líder y generalmente se le vincula con algunas ideas preconcebidas en el imaginario colectivo que la relacionan con personas que ostentan el poder político o económico. Algunos ejemplos de estos conceptos sesgados según la autora son: “el presidente del país, el director de la escuela, un jugador de fútbol, el jefe empresario, la madre Teresa de Calcuta o Gandhi” (p.55).

Y continua Guevara (2014):

El término liderazgo no se vinculó con la vida cotidiana, con las historias personales, con las trayectorias comunitarias o los personajes políticos del propio país, a pesar de que las concepciones grupales del término lo vinculan con aspectos de la cotidianidad inmediata (es decir, debe haber líderes en el trabajo, en la escuela, en la familia, entre otros) (p.55).

Este es un elemento importante en la construcción de liderazgos que vengán a contribuir en la agenda colectiva, permite que se evolucione de una concepción de liderazgo unipersonal al desarrollo de iniciativas que buscan el bienestar común, por lo que la figura de líder pasa a ser un facilitador, motivador e incorpora elementos en beneficio de la colectividad.

Inclusive de acuerdo con la temática y el problema que se requiere resolver, el liderazgo puede ser trasladado de una persona a otra, la cual en ese momento tenga el conocimiento, las capacidades y las habilidades para asumir ese rol.

Al conformarse equipos de trabajo con personas comprometidas e identificadas con una causa común, este estilo de trabajar resulta muy conveniente para maximizar los recursos y la consecución de los objetivos.

Estilos de liderazgo

Liderazgo educativo

Un tema que se debe tomar en cuenta cuando se habla sobre liderazgo vinculado a la educación, es la diferenciación que se debe hacer en relación con el liderazgo en el mundo de los negocios, para Guevara (2014) la importancia de comprender el proceso educativo está en tomar en cuenta los participantes del mismo y las dinámicas propias que se desarrollan, ya que esto

permite a los participantes la posibilidad de organización, construcción, emisión de opiniones y la capacidad para llegar a acuerdo y ejecutar acciones.

Por ello manifiesta Guevara (2014):

Desde esta perspectiva, cobra importancia cada rol asumido, la dinámica de esos roles dentro del grupo, las habilidades asimiladas sin imponer unas sobre otras, el reconocimiento del otro como parte esencial del proceso, la generación de espacios de comprensión donde el enfoque de diversidad sea fundamental, pero sobre todo la asunción que el proceso de aprendizaje se genera desde la construcción participativa, crítica y en respeto de todos los que participan (p.p. 53-54).

A partir de estas reflexiones se rescata el concepto de comunidad aprendiente con su propia dinámica, que reconoce la complejidad y la diversidad de los que la conforman por lo que debe existir un espíritu para la negociación, el debate transparente y sincero y el compromiso para llevar a cabo un proceso de aprendizaje.

Que mejor escenario para esta dinámica que el ambiente controlado de un aula escolar, donde se pueden poner en práctica los ejercicios pedagógicos que permitan establecer un diálogo abierto, con respeto por las ideas y planteamientos de los demás.

Como lo afirma Guevara (2014):

Con conciencia de que la dinámica de grupo haría posible que ese rol lo puedan asumir otras personas durante el proceso de aprendizaje. De esta manera, se asumió que el liderazgo tiene un componente transferencial que prioriza sobre el directivo o el jerárquico (p.59).

Es importante rescatar de esta reflexión que un modelo de liderazgo centrado en el proceso de enseñanza y aprendizaje va más allá de las perspectivas que manejan las organizaciones con un

enfoque de gestión empresarial que se centra en la visión jerarquizada de la existencia de jefes y directores.

Y concluye Guevara (2014):

Desde nuestros intereses epistemológicos y prácticos, en el aula necesitamos más propuestas democráticas y compartidas que líderes personalistas e individualista, necesitamos más diálogo y reflexión, más relaciones horizontales y más criticidad, en pro de generar espacio de aprendizaje más significativos y consecuentes con las nuevas demandas éticas y ecológicas del planeta (p.62).

En otras palabras, el liderazgo en educación nos reta a entregar el control en las aulas para facilitar la horizontalidad en las relaciones y discusiones que permitan llegar a acuerdos que representen los consensos, pero también los disensos de una comunidad aprendiente que se vea reflejada en los resultados obtenidos a partir de la discusión franca y la negociación abierta, nutrida con la buena fe de las partes involucradas.

Por su parte Hasek y Ortiz (2021) definen el liderazgo educativo como “una oportunidad para realizar las gestiones educativas donde el beneficio recae en la Comunidad Educativa...” (p.407).

Este tipo de liderazgo puede definirse como la capacidad de un líder para generar dentro de un centro educativo un equipo de trabajo calificado, motivado y estimulado, que lo acompañe y ayude a desarrollar proyectos educativos que sean para el beneficio común de la comunidad educativa, es decir, un líder que sea capaz de transformar la realidad de sus colaboradores a través del reconocimiento sincero de sus habilidades y fortalezas, sin dejar de lado la gestión de este.

Continuando con Hasek y Ortiz:

El liderazgo juega un papel importante en la organización, en el desempeño de los miembros de la comunidad educativa, que está extremadamente vinculado con la gestión educativa porque influye en el logro de los objetivos educativos siendo protagonistas de la transformación en la Educación (p.414).

El liderazgo educativo es de suma importancia dentro de una institución educativa, ya que como mencionan los autores, este influye de manera directa en toda la comunidad aprendiente. Un buen estilo de liderar va de la mano con una gestión eficiente, lo que logra que las personas se sientan bien, que puedan desarrollar sus habilidades plenamente, que busquen realizar su trabajo de la mejor manera, lo que conlleva al logro de los objetivos y metas institucionales y de aprendizaje.

El liderazgo educativo trasciende a la persona que de una forma tradicional se considere líder, para dar paso a un proceso amplio y democrático que viene a consolidar un equipo de trabajo que se considere representado, motivado y que alcance metas importantes por el simple hecho de considerarse parte del proceso de toma de decisiones y no un objeto que solo implementa las directrices que se emanan en otras latitudes.

El papel transformador de la educación parte de este principio básico que permite a las personas que se involucran en los procesos, apropiarse de los mismos, enriquecerlos con sus aportes y catapultarlos hacia otras dimensiones que inclusive podrían ser insospechadas al inicio de la dinámica. El mérito del líder educativo se resume en entregar y entregarse al proceso por un interés superior que se genera desde la colectividad.

Liderazgo docente

De la mano con el liderazgo educativo dentro las instituciones de formación académica, debe ir el liderazgo docente, como se evidenció anteriormente, el liderazgo educativo permite que los líderes que las dirigen motiven a la comunidad aprendiente a alcanzar los objetivos y metas

institucionales, en la búsqueda del bienestar colectivo como parte de un sistema que trabaja de forma conjunta.

La importancia del liderazgo docente según Contreras (2016) radica en que:

el docente se vuelva un verdadero y comprometido representante de la cultura de aprendizaje y mejora vivida en la escuela y desarrolle actitudes y prácticas de liderazgo individuales, sin que estas necesariamente respondan a una posición formal en el organigrama de la escuela (p.249).

Es decir, el docente por sí mismo, debe ser capaz de motivar e inspirar a las personas estudiantes desde su espacio de aula, por medio de actitudes y comportamientos que demuestran su compromiso, vocación e interés genuino por las personas con las que comparte día con día en los espacios educativos. Esto va de la mano con prácticas pedagógicas innovadoras y creativas producto del análisis y observación de la población que tiene a su cargo.

Para la adecuada puesta en práctica del liderazgo docente es necesario que la persona educadora sea consciente de sus propias capacidades, pero sobre todo de sus habilidades de liderazgo, las cuales resultan imprescindibles para el desarrollo de este tipo de liderazgo y para esto el líder pedagógico tiene un rol indispensable, ya que como lo menciona Contreras (2016) “Los efectos positivos del liderazgo docente se muestran, en primera instancia, en el desarrollo profesional de los mismos profesores” (p.251). Es decir, si bien es cierto el liderazgo docente es un rol asumido de manera voluntaria y desinteresada por parte de la persona docente, este necesita del apoyo, motivación y acompañamiento por parte del líder pedagógico, quien es visto como la persona que dirige la institución educativa.

Liderazgo transformacional

De acuerdo con la definición de *Cruz et al.* (2013) el líder transformacional es “aquella persona plena, capaz de desarrollarse logrando inspirar a sus seguidores, incrementando su madurez y motivación para ir más allá de sus propios intereses” (p.17).

Este estilo de liderazgo transformacional no teme al cambio, más bien lo propicia y permite que las personas se sientan parte de un equipo de trabajo, donde son tomados en cuenta y su opinión es respetada.

Este tipo de líder tiene una influencia idealizada en sus colaboradores, es decir, da el ejemplo y es un modelo para seguir dentro de la organización, así mismo estimula a las personas para que sean cada día mejor en su trabajo. Continuando con *Cruz et al.* (2013) este tipo de líderes “Poseen así mismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional” (p.17).

Este estilo de liderazgo es necesario para la obtención de resultados organizacionales óptimos, con un equipo de trabajo con metas claras y una ruta bien definida.

Este tipo de liderazgo transformacional logra que las personas estén tan motivadas que identifiquen los objetivos organizacionales como suyos. Esto hace que haya personas comprometidas con su labor. En el ámbito educativo, este liderazgo permite que el cuerpo docente y administrativo se sienta parte de la institución, lo que repercute de manera positiva en los resultados obtenidos.

Este ambiente de bienestar y satisfacción laboral ayuda a que se establezcan lazos entre las personas, formando de esta manera una comunidad educativa, donde todos compartan los objetivos y aportan para el cumplimiento de estos. Esto va de mano con el clima organizacional, un buen clima permite que las personas se desempeñen adecuadamente y esto fortalece a la institución.

Este tipo de liderazgo resulta muy pertinente en estos tiempos modernos, ya que, en medio de tantos conflictos y situaciones convulsas, las personas necesitan motivación y sentirse parte de algo, si nosotros como docentes nos sentimos bien y comprometidos, vamos a transmitir estos

sentimientos a nuestros estudiantes y ellos a su vez van a desenvolverse en un ambiente más adecuado.

Es necesario que desde la gestión se ponga en práctica este estilo de liderazgo, que seamos capaces de motivar, inspirar y confiar en las personas que tenemos a nuestro alrededor. El objetivo de la educación es transformar, por lo que debe empezar desde nuestras prácticas como líderes, para que esto se evidencie en el estudiantado.

El liderazgo transformacional inicia, cuando desde el liderazgo nos interesamos genuinamente por los demás, cuando estimulamos a nuestros estudiantes a querer ser mejores, a dar lo mejor de sí en cada una de las tareas o actividades que les asignamos y cuando los inspiramos a innovar, pero sobre todo cuando logramos que, a través del ejemplo, ellos busquen el bienestar para los demás sin pensar solo en ellos, en ese momento nuestro papel de líderes transformacionales estará dando sus frutos.

Un fruto que se refleja en el bienestar de la sociedad en general y que fomenta desde las bases la importancia de tener valores cimentados en la solidaridad y la búsqueda de la felicidad como un derecho fundamental de todas las personas.

Liderazgo de servicio

Según Mayorga (2022), este término se le atribuyó a Robert Greenleaf, en los años setenta, aunque es una filosofía de la cual se habla desde hace mucho tiempo en la antigua china. En nuestra sociedad occidental, la idea de líder ha sido asociada a la idea de ser servido, de utilizar su poder para lograr que los demás estén a la merced de una persona, sin embargo, a través de los diferentes tipos de liderazgos, se ha evidenciado que la idea de poder va más allá. Marín (2010) citando a (Greenleaf,1977), explica el papel de las organizaciones como servidoras “El cuidar de las personas, las más capaces y las menos capaces sirviéndose entre sí, es la piedra angular sobre la cual una buena sociedad es construida” (p.32), originalmente las personas cuidaban de las personas y estaban al servicio de los demás, sin embargo, en la modernidad esta buena costumbre se ha

dejado de lado por lo que la responsabilidad del cuidado de los demás ha sido dejado a las instituciones.

La noción de que una persona utilice su capacidad de liderar para servir a los demás y no al contrario, dio paso a la idea de liderazgo de servicio. En este tipo de liderazgo según Marín (2010), el líder de servicio “trabaja en la transformación del ser humano y del mundo. Usa el poder para colaborar, no para controlar para cooperar, no para conquistar” (p.34). Continúa Marín (2010) “Los líderes servidores dirigen porque desean servir a los demás, no porque quieren que éstos les sirvan” (p.32)

Este tipo de líder busca enriquecer la vida de sus colaboradores, ayudándolos y se preocupa por el bienestar de estos, así como de su entorno. Este tipo de líder busca crear una cultura de confianza para que las personas se sientan libres y puedan desarrollar sus propios liderazgos, así mismo, este líder escucha a las personas, les ayuda a solucionar sus problemas, es empático y está comprometido con el crecimiento personal y profesional de sus seguidores, para Marín (2010), “Los líderes no sólo poseen valores, sino que ayudan a sus seguidores a desarrollar los suyos” (p.34), a través de la humildad que los caracteriza.

Este tipo de líder no solo cuida y se preocupa por las personas, sino que también maneja bien los recursos de los cuales ellas dependen, con el fin de optimizarlos, por lo que lleva a cabo una gestión eficiente.

El liderazgo de servicio se basa en la importancia que tiene para el líder, el servir a los demás, el creer en las demás personas y siente satisfacción al ver la realización personal y profesional de los demás, por lo que lo hace parte del proceso de toma de decisiones y les atribuye los logros obtenidos.

Este estilo de liderazgo impulsa e inspira en las demás personas múltiples facetas de sus vidas y se atreve a cambiar el estado de las cosas por un convencimiento de la importancia que tiene para la colectividad la búsqueda de objetivos comunes que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de la sociedad.

La labor docente es por su naturaleza, una labor de servicio a los demás, esta noble profesión nos hace estar al servicio de las personas, brindarles apoyo, atención y reforzar sus conocimientos, es parte de las tareas que hacemos día con día.

Liderazgo basado en valores

El tema de los valores es planteado por Pérez (2011) desde un abordaje de la psicología social y la sociología a partir de 1960 y se manifiesta como una preocupación para poder definirlos y a partir de esta definición desarrollarlos desde un abordaje teórico.

Según Pérez (2011) citando a Kluckhohn (1968) “uno encuentra a los valores considerados como actitudes, motivaciones, objetos, cantidades mensurables, campos concretos de conducta, costumbres o tradiciones afectivamente cargadas y relaciones como las que tienen lugar entre individuos, grupos, objetos y sucesos” (p.14).

Esta amplia definición pretende concretizar y teorizar sobre el tema de los valores y la importancia que tienen en el desarrollo de las relaciones sociales y por ende un elemento a considerar cuando se habla de liderazgo.

Continuando con el aporte teórico que realiza Pérez (2011) citando a Kuckhohn (1968) destaca las tres dimensiones en donde el concepto de valor se pone de manifiesto, la cuales son: la dimensión cognitiva, la afectiva y la comportamental, destacando la estabilidad temporal de acuerdo con las construcciones sociales que se van elaborando en cada época.

Según Pérez (2011) citando a Feather (1992) se debe tomar en cuenta:

las condensaciones de experiencias acumuladas que capturan las cualidades abstractas de hechos pasados y que tienen una cualidad normativa o de deber acerca de éstas, funcionando como criterios o marcos de referencia contra los cuales pueden ser evaluadas las experiencias actuales (p.15).

Y continua, “pero no son estructuras abstractas neutras, están atadas a nuestros sentimientos y pueden funcionar como motivadores generales” (p. 15)

Es importante recalcar la experiencia como una acumulación de hechos que han pasado, estos a la vez nutren los actuales; o sea, toda esta acumulación tiene una relación directa con los sentimientos y funcionan como motivadores generales.

Siguiendo con la línea argumentativa de Pérez (2011) “Toda sociedad, institución, comunidad o grupo humano expresa, en general, un conjunto de valores declarados, que de ninguna forma agota el potencial moral de su momento” (p. 19). Pero dependen de la forma que los líderes, grupos u organizaciones de poder comprenden o dan una interpretación a los valores, para consolidar una escala de estos.

Pérez (2011) citando a Rokeach (1973) “define los valores como creencias prescriptas, donde la creencia define lo que es deseable o indeseable” (p.15)

Parte de la base que son criterios preconcebidos que responden a una serie de características que se construyen históricamente en las sociedades, instituciones, comunidades o grupos humano, por lo tanto, no es un hecho aislado o impuesto, más bien es una construcción que responde a las creencias, experiencias acumuladas y otros hechos relevantes que se mantienen en el tiempo.

Es el criterio de Pérez (2011) citando a Rokeach (1973) que “los valores son perdurables, como perdurable son también los procesos de socialización donde éstos se forman. Propone la clasificación de valores en terminales e instrumentales” (p. 15).

En este sentido, los valores terminales se refieren a las aspiraciones que anhelamos cumplir a lo largo de nuestra vida, mientras que los valores instrumentales hacen referencia a los valores que son más prácticos y que de manera individual o grupal vivenciamos todos los días.

Además, para consolidar este concepto Pérez (2011) citando a Rokeach (1973) afirma categóricamente lo siguiente:

Los valores son las representaciones cognitivas y transformacionales de las necesidades, siendo el hombre el único animal capaz de hacer dichas representaciones y transformaciones... Los valores no solo son la representación cognitiva de las necesidades individuales, sino también de las demandas sociales e institucionales... ya que la sociedad y sus instituciones socializan al individuo sobre el bien común, interiorizándole las concepciones compartidas sobre lo deseable (p.15).

El liderazgo en valores nos permite percibir de mejor manera el actuar de las personas, sabemos cómo actúan cuando las conocemos y comprendemos su historia de vida, como parte de una comunidad educativa es necesario que compartamos los valores organizacionales con las personas que nos rodean, para que estas los conozcan y puedan de esta forma compartirlos e identificarse con ellos. Es indispensable que como líderes comprendamos que los valores no se enseñan, estos deben modelarse, a partir de nuestras acciones y compromiso.

Habilidades de liderazgo

Según Goleman (2004):

La gente parece saber intuitivamente que los líderes necesitan manejar relaciones de manera efectiva. Ningún líder es una isla. Después de todo, la labor de este es la de hacer el trabajo con la ayuda de otras personas y las habilidades sociales hacen esto posible (p.13)

Como se evidencia en el párrafo anterior, las personas que se consideran líderes necesitan de las habilidades sociales para poder mantener relaciones interpersonales adecuadas con las demás personas.

Estas habilidades sociales de las que tanto se habla permiten que los líderes controlen sus emociones, tengan una comunicación asertiva, trabajen en equipo, sean críticos, empáticos, entre otras, por lo que no existe una persona que sea considerada buena líder sin tener sus habilidades sociales desarrolladas.

Vargas (2021) afirma que las habilidades sociales ayudan a las personas líderes a estar más capacitadas a la hora de enfrentar retos o tomar decisiones y estas cualidades le permiten ser una persona más razonable. Es decir, las habilidades sociales o para la vida, le permitirán ejercer su propio estilo de liderazgo en el lugar en donde se encuentre, ya sea una empresa o bien una institución educativa.

Se puede entonces comprender que, no se puede hablar de liderazgo o estilos de liderazgo sin hablar de las habilidades sociales, las cuales deben estar presentes en todo líder, por lo que al hacer referencia a las habilidades que posee una persona líder estas se clasifican como habilidades de liderazgo.

Capítulo 3

Marco metodológico

Paradigma de investigación

El paradigma de investigación es uno de los elementos más importantes desde el punto de vista metodológico, ya que nos permite tener claridad al establecer las bases del proceso investigativo.

Gurdián (2007) define el paradigma en la investigación como “lo que se debe estudiar, las preguntas que es necesario responder, es decir, los problemas que se deben estudiar y cuáles son las reglas que se han de seguir para interpretar las respuestas” (p.56), es decir el camino que se debe seguir para tener claridad de ¿a qué y en quién? debemos poner especial atención en el proceso investigativo.

Esta investigación la podemos enmarcar dentro del paradigma naturalista, el cuál para Rodríguez (2003) “postula una realidad dependiente de los significados que los sujetos le atribuyen y construida a partir de estos significados” (p.28).

Según Rodríguez (2003), es necesario observar y analizar el significado que las personas le dan a su realidad, es por esto que, en este paradigma, el resultado del proceso investigativo corresponde al intercambio que se da entre el sujeto de estudio y la persona investigadora.

Así mismo, para Gurdián (2007) el paradigma naturalista “propone que el mundo sea estudiado en su ‘estado natural’, sin manipulaciones ni por parte de la investigadora ni del investigador” (p.52), esto lo convierte en un paradigma confiable y que trata de explicar los fenómenos tal y como se presentan, sin interpretaciones objetivas por parte de la persona investigadora.

La referencia teórica anterior de Gurdián (2007) genera confiabilidad para poder desarrollar la investigación, ya que abre una frontera que permite involucrarse en la investigación con todos los elementos que son propios de la misma, para lograr que el estudio sea de una forma tan natural,

que reconozca todas las particularidades de lo que se investiga, sin caer en juicios de valor preestablecidos y manipulaciones.

El paradigma naturalista sugiere la necesidad de respetar el estado natural del objeto y sujeto de investigación, por lo tanto, trabajar con personas que están inmersas en un proceso de formación en el Colegio Humanístico Costarricense, permite que las actividades realizadas como parte de esta investigación puedan identificar lo que realmente sucede dentro de los espacios de clase y de esta forma disminuir el riesgo de que la información obtenida de los docentes, los estudiantes y la directora sea confusa o manipulada de alguna manera.

Enfoque

El enfoque en una investigación permite tener claridad en cuanto a los procedimientos, técnicas e instrumentos en diferentes momentos de la misma, como bien lo plantea Rodríguez (2003), es “la elección de cierta clase de procedimientos, técnicas e instrumentos para la observación de hechos y la recolección de datos y de cierta forma de tratamiento de los mismos” (p.31).

A partir de este análisis, esta investigación se sitúa dentro del enfoque cualitativo, el cual busca comprender las acciones de los sujetos. Gurdían (2007) define la base de la investigación cualitativa como “un replanteamiento de la relación sujeto-objeto. La integración dialéctica sujeto-objeto es el principio articulador de todo el andamiaje epistemológico de la investigación cualitativa” (p.54).

Por su parte Rodríguez (2003) menciona que algunas de las características que distinguen la investigación cualitativa son que esta se centra en la descripción, comprensión et interpretación que los sujetos dan a sus acciones, evita fragmentar, es decir, estudia los hechos desde la totalidad. La investigación cualitativa no admite generalizaciones y considera que los hechos surgen a causa de distintos factores.

Continuando con Rodríguez (2003), este tipo de investigación incluye técnicas como la observación participante y el análisis en profundidad y utiliza instrumentos libres y poco o nada estructurados como entrevistas, observaciones o de discusión de grupos. Incluye también como parte del análisis de la información, procesos de triangulación de instrumentos para confrontar la información obtenida.

Esta investigación se ubica dentro del enfoque cualitativo que, como parte de las ventajas que brinda, aprovecha la proximidad con la población a investigar –docentes y estudiantes– con la persona investigadora a través de diferentes instrumentos de recolección de información, se podrán obtener los testimonios, experiencias y vivencias directamente de las personas involucradas, esto con el fin de trabajar de manera conjunta para encontrar posibles soluciones a la problemática identificada.

Es indispensable para esta investigación conocer las estrategias que utilizan los docentes en el aula y que fomentan las habilidades de liderazgo en los estudiantes, qué espacios brinda la institución para esto, así como el sentir de los estudiantes acerca de los procesos que viven para el desarrollo de estas habilidades.

Método

El método para establecer los elementos que conforman una investigación permite su ordenamiento, ya que una de las concepciones más sencillas que se puede establecer para definirlo, es trazar el camino para llegar a una meta predeterminada que nos permita la obtención de resultados confiables y contribuya al conocimiento de la humanidad.

Gurdián (2007) define el método como:

Un conjunto de aspectos, etapas, fases, hipótesis, técnicas, instrumentos o mediciones que constituyen el procedimiento o guía de trabajo del proceso investigativo, ya sea en un

anteproyecto o proyecto investigativo, en una tesis de grado o posgrado, o en un informe final, entre otros (p.136).

Es decir, un método describe las etapas e instrumentos que deben utilizarse al momento de iniciar un proceso investigativo, para lograr que este se realice de una forma rigurosa y ordenada y así comprobar que los resultados obtenidos son válidos y confiables.

Esta investigación pretende desarrollarse utilizando el método de investigación acción, el cual según Rodríguez (2003) “consiste en un proceso reflexivo-activo que precisa para su realización de la implicación individual y colectiva de los sujetos que la desarrollan.” (p.38), se comprende entonces que este método investigación acción requiere que las partes implicadas en el estudio trabajen de forma conjunta pero cada uno desde su área de acción específica.

En este caso específico, este tipo de método permitirá obtener la información necesaria para llevar a cabo este proceso investigativo, es decir, los docentes, estudiantes y demás fuentes de información tendrán una participación sumamente valiosa para alcanzar los resultados deseados.

Así mismo este método de investigación, como lo menciona Rodríguez (2003) “vincula dinámicamente la reflexión para la generación del conocimiento, la acción transformadora y la formación de los actores involucrados en el proceso mismo” (p.38), es decir busca que a través de las acciones eficientes y la reflexión profunda de las problemáticas haya un cambio significativo y real en la sociedad.

La investigación que se plantea está enfocada en el desarrollo de habilidades de liderazgo en el estudiantado, esto exige tener una especial reflexión a la hora de desarrollar el proceso investigativo, que incluye el conocimiento previo sobre las habilidades que ya poseen y las que se consideran necesarias para esta población, pero también, en este proceso reflexivo se deben considerar las características que son propias de estos estudiantes.

Categorías de análisis

Para esta investigación cuyo objetivo principal es desarrollar habilidades de liderazgo en estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo desde la Gestión Educativa, se delimitaron tres categorías: el modelo de gestión de esta institución, las habilidades de liderazgo, la cual posee la subcategoría de habilidades sociales necesarias para el liderazgo y la gestión educativa, que incluye como subcategoría la gestión docente.

A continuación, se define cada categoría o subcategoría a desarrollar, así como la técnica e instrumento que se utilizará para la recolección de la información, así como la fuente de información correspondiente.

A. Modelo de gestión

- Definición: Los modelos de gestión hacen referencia a las prácticas que se deben desarrollar para el logro de los objetivos planteados tomando en cuenta las características propias de la población, Según Chen y Ruiz (2021) estos modelos de gestión se definen “según el contexto social en el que se desarrolla la vida escolar; es decir, una forma de implementar las diferentes acciones para el logro de los objetivos establecidos” (p.42).
- Técnica e instrumento por utilizar para la recolección de la información: Revisión documental del modelo de gestión del CHC-COD, por medio de una guía de preguntas.
- Fuente de información: Documental, que incluye reglamentos, convenios y otros documentos que pueden existir en la institución y que hagan referencia al modelo de gestión de esta.

B. Habilidades de liderazgo

- Definición: Garaigordobil y Peña (2014), refieren las habilidades sociales como: “Diversos tipos de conductas que se exteriorizan en la relación con otras personas mediante las cuales se expresan sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos, de un modo adecuado a la situación, haciendo valer los propios derechos y respetando los derechos de los demás” (p.552).
- Subcategoría: Habilidades sociales necesarias para el liderazgo.
- Técnica e instrumento por utilizar para la recolección de la información: Entrevistas semiestructuradas por medio de una guía de preguntas.

- Fuente de información: Personal docente, administrativo y estudiantes.

C. Gestión educativa

- Definición: Para Hasek y Ortiz (2010):
“La gestión educativa promueve las capacidades internas de la institución buscando el cambio, a través de ideas que apuntan a que las personas que trabajan en el ámbito educativo asuman las responsabilidades inculcando la importancia no sólo de enseñar sino sobre todo de aprender a enseñar mejor, asumiendo el desafío de una enseñanza de calidad para los estudiantes” (p.414).
- Subcategoría: Gestión docente.
- Técnica e instrumento por utilizar para la recolección de la información: Entrevista semiestructurada por medio de una guía de preguntas, cuestionario abierto con una guía de preguntas, observación por medio de una guía de observación.
- Fuente de información: Dirección ejecutiva y personal docente.

Técnicas e Instrumentos

Las técnicas, así como los instrumentos para la recolección de los datos, en esta investigación serán las siguientes:

- Observación:

Según Hernández (2010) la observación “implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (p.589). Para realizar observaciones que puedan brindarnos datos válidos y oportunos es necesario estar conscientes y observar con atención, así como permanecer atentos al medio que nos rodea.

Para ello es necesario, Hernández (2010) observar con atención algunos aspectos como: el ambiente físico, es decir todo lo que nos rodea, el ambiente humano, el cual hace referencia a las personas que comparten el mismo lugar que nosotros, es necesario analizar las jerarquías, la

disposición de trabajos, es decir, si esta es grupal o individual, así como el lengua verbal y no verbal que utilizan la población, sin dejar de lado las actividades que realizan las personas y hechos relevantes o situaciones que puedan suceder y afecten de alguna u otra manera el ambiente.

En el caso de esta investigación, ver apéndice A, se observarán las dinámicas que se desarrollan en los espacios utilizados para las clases, observar las actividades que se llevan a cabo durante las mismas, la forma en la que son dirigidas por el o la docente, así como el resultado de estas, permitirá tener una mayor claridad a cerca de las oportunidades o espacios que se están brindando a los estudiantes dentro del aula para el desarrollo de sus habilidades de liderazgo.

Esta técnica de recolección de información nos permitirá tener una noción de las habilidades de liderazgo que están siendo fortalecidas por los docentes, así como aquellas que es necesario reforzar. Por otro lado, es importante destacar que el rol de la persona investigadora en este caso será de observadora pasiva, ya que se encontrará presente en el sitio, pero no tendrá interacción alguna con los participantes.

Hernández (2010) “la observación es formativa y constituye el único medio que se utiliza siempre en todo estudio cualitativo. Podemos decidir hacer entrevistas o sesiones de enfoque, pero no podemos prescindir de la observación” (p.597).

Para esta observación se diseñó una guía de observación para la persona investigadora, esta se encuentra en el apéndice A y se divide en tres partes, las cuales hacen referencia a las categorías de análisis identificadas. Este instrumento posee unas tablas que permiten identificar si se cuenta con el aspecto señalado, en este caso, infraestructura, mobiliario, recursos docentes y habilidades sociales de los estudiantes, mide la adecuabilidad para la población, la manera de utilizarlos y si los estudiantes la poseen, así como una sección de aspectos a observar de manera más amplia, los cuales buscan observar y anotar las estrategias, recursos y las habilidades del docente durante la clase.

- Entrevista semiestructurada:

La entrevista es definida por Hernández (2010) como “una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”

(p.597). La entrevista permite mantener conversaciones abiertas, flexibles y fluidas, gracias a las preguntas y respuestas que se pueden incluir en este instrumento.

Para efectos de este trabajo de investigación, se utilizarán las entrevistas semiestructuradas dirigidas a docentes, estudiantes y dirección ejecutiva, ya que permiten tener una guía acerca de los aspectos que deben ser tomados en cuenta por parte de la persona investigadora al momento de recolectar los datos necesarios, así mismo, permite introducir preguntas o conceptos adicionales para de esta forma, tener una información más completa Hernández (2010).

Se pretende así, entrevistar a las personas docentes y estudiantes con el fin de conocer las actividades o acciones que se realizan dentro de los espacios académicos para fortalecer las habilidades de liderazgo en los estudiantes y a la directora del centro educativo para conocer los espacios brindados por la institución y el aporte que estas dan al desarrollo y fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en el estudiantado.

Estas entrevistas semiestructuradas, ver apéndices B, C y E, poseen entre seis y ocho preguntas abiertas, las cuales permiten mantener un diálogo más fluido con las personas participantes, buscan indagar acerca de la importancia que tienen las habilidades sociales en los estudiantes, así como profundizar respecto a los espacios que se brindan durante las clases y de manera general en la institución para fortalecer estas habilidades. Así mismo, se incluyó un consentimiento informado para las personas estudiantes, ver apéndice D, con el fin de contar con la autorización de las personas encargadas.

- Cuestionario

El cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados en investigación de tipo social, Hernández et al. (2014), este puede incluir preguntas abiertas o cerradas. En este caso se utilizó un cuestionario de preguntas abiertas, estas permiten que las personas profundicen en su respuesta y “no delimitan de antemano las alternativas de respuesta,” Hernández et al. (2014, p.220).

Este cuestionario, ver apéndice G, no se contempló desde el inicio de la investigación, sino que surgió de la necesidad de plantear un instrumento que pudiera enviarse de forma digital a los

docentes que fueron seleccionados como participantes, ya que estos no contaban con la disposición para realizar las entrevistas de forma presencial.

Se elaboró entonces, un documento digital, el cual se envió por medio de una plataforma en línea, este documento consta de tres partes, la primera es un encabezado donde se describe el objetivo de la investigación y del cuestionario, en la segunda se hace una indagación corta a cerca de las personas que completaran el instrumento se incluyó la fecha en la que completan el instrumento, el área de formación profesional y los años de experiencia docente en esta institución, se informó previamente que se requería de al menos un año para poder completar el cuestionario.

La última parte está conformada por seis preguntas abiertas, muy concretas, las cuales indagaban acerca de las prácticas o actividades que realiza la institución y la persona docente en el aula y que contribuyen al fomento de habilidades de liderazgo en los estudiantes, también se indagó acerca de la percepción que tienen acerca de estas habilidades.

- Revisión documental

La revisión de documentos es una técnica frecuente en la investigación cualitativa, que permite al investigador conocer las experiencias, situaciones, historias o vivencias de los ambientes, Hernández (2010), ya que la mayoría de los lugares tienen registros documentales.

Con esta revisión, ver apéndice F, se pretende conocer el modelo de Gestión Educativa vigente para el Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, con el fin de obtener información acerca de las habilidades que este tipo de modelo busca desarrollar o fortalecer en el estudiantado, así como las habilidades de liderazgo, si estas se promueven, que debe tener una persona estudiante antes de ingresar o al egresar de la institución.

Esta revisión documental, nos dará una visión más clara a cerca las estrategias que podrían seguirse o implementarse a la hora de fortalecer las habilidades de liderazgo en los estudiantes.

Para este análisis se diseñó una guía de revisión documental abierta, la cual incluye tres aspectos concretos: primero la descripción general del documento, es decir una descripción de las partes del documento, en segundo lugar, los aspectos relevantes del modelo de gestión descrito en el documento, que sean de interés para esta investigación y, por último, observaciones generales del documento analizado.

Participantes

En la investigación cualitativa se selecciona la muestra por el aporte que esta puede brindar al proceso investigativo y no por lo amplia que pueda ser, es por esa razón que esta suele ser reducida. Según Martínez (2012) “cada unidad –o conjunto de unidades – es cuidadosa e intencionalmente seleccionada por sus posibilidades de ofrecer información profunda y detallada sobre el asunto de interés para la investigación”. (pp.614-615). Para esta investigación se contó con una muestra de quince personas, según Hernández y Mendoza (2018) esta se refiere a un “grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia.” (p.427), esta incluye diez docentes que tuvieran al menos un año de laborar en el Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, sin importar su área de formación académica u otras características como sexo o edad, es importante recalcar que la invitación a participar en la entrevista se envió a todos los docentes que cumplieran con este requisito, sin embargo, se contó con la aprobación y respuesta de diez personas, también se incluyó a un representante de la dirección ejecutiva, en este caso a la directora ejecutiva, la cual, aunque es relativamente reciente en su puesto, posee la formación profesional adecuada para ocuparlo, es importante aclarar que, por las características únicas de su puesto y de la relevancia de la información que puede brindar a la investigación, se contó con su consentimiento para divulgar aspectos explícitos relacionados con su cargo.

Finalmente, se contó con un total de cuatro personas estudiantes, un hombre y tres mujeres; actualmente la población femenina es mucho mayor que la masculina en la institución; fueron escogidos porque sobresalen por sus características de liderazgo dentro del aula, son personas accesibles, responsables y poseen una actitud proactiva en su quehacer diario. La muestra fue seleccionada a conveniencia debido a las posibilidades de acceso y al cumplimiento de los criterios mencionados por tipo de participante, ya que todos los docentes, estudiantes y la directora se encuentran la mayor parte del tiempo en la institución.

Criterios de análisis de la información

La información se recolectó por medio de observaciones, revisión de documentos, entrevistas semiestructuradas y cuestionarios. Para las observaciones se utilizaron guías de observación que fueran de fácil manejo para la investigadora, la revisión documental se realizó con la ayuda de una guía abierta de aspectos, los cuales ayudaron a tener una visión general y también a ubicar aspectos relevantes para la indagación.

Por su parte, las entrevistas semiestructuradas incluían guías de entrevistas para estudiantes y para la directora de la institución educativa, en el caso de los docentes, a pesar de que también se diseñó una entrevista semiestructurada con guía de preguntas, no fue posible realizarla, ya que todos docentes tenían horarios de trabajo que les imposibilitaba reunirse para realizarla, es por esta razón que la entrevista se modificó y se convirtió en un cuestionario abierto de manera digital, el cual se les compartió por medio de una plataforma y de esta manera pudieron completarlo.

La información recolectada por medio de las entrevistas se transcribió en su totalidad y la información obtenida por medio de los cuestionarios, observación y revisión documental se sistematizó por completo. Todos estos datos se organizaron primero por pertinencia, es decir, se resaltó la información que resultaba clave para la investigación, la información nueva, así como la que resultara accesoria como por ejemplo “dichos” o “muletillas” y luego se organizó por categorías de análisis, de manera tal que cada una de las categorías fuera abarcada.

Seguidamente, se realizó la triangulación de la información por informantes y por método de recolección de la información, para asegurar de este modo, tomar en cuenta toda la información obtenida y lograr mayor rigurosidad en el proceso de análisis de la información. Después de este proceso, se leyó detenidamente la información con el fin de tener un panorama más completo acerca de la información obtenida y se analizó, con el fin de encontrar aspectos relevantes y que fueran comunes entre toda la información.

La información fue codificada para tener un mejor acceso a la misma y para proteger la identidad y datos sensibles de todas las personas que participaron, se utilizaron códigos como E1, E2 y así sucesivamente para identificar el aporte de las personas estudiantes y D1, D2 y Dir1 para el de los docentes y dirección ejecutiva. Hubo un proceso de curación de los datos, con el fin de

encubrir algunos nombres de personas que fueron mencionados durante las entrevistas, estos fueron sustituidos por XXX en las transcripciones.

Gestión de datos de investigación

Este apartado busca explicar la forma en la que se desarrollará el plan para la gestión de los datos de investigación. Este proceso responde a la necesidad de que la información recopilada a través de los procesos investigativos sea accesible y confiable, para que sea de provecho para la mayor parte posible de personas, lo que se traduce en múltiples beneficios para la población gracias a su reproducibilidad, así mismo, se trata de un proceso innovador, y que permite que las personas investigadoras puedan mostrar no solo los resultados obtenidos en las investigaciones, sino también la información que rigurosamente tratada permitió alcanzarlos. La ciencia abierta, contexto que promueve la gestión de datos, es definida por la UNESCO (2021) como “un constructo inclusivo que combina diversos movimientos y prácticas con el fin de que los conocimientos científicos multilingües estén abiertamente disponibles y sean accesibles para todos, así como reutilizables por todos” (p.7).

Para esta investigación se desarrollará un plan de gestión de datos, que inicia con la elaboración de los instrumentos, los cuales son la herramienta para recopilar la información necesaria a través de las distintas fuentes. A partir de aquí, se genera la sistematización de los datos de cada uno de los instrumentos los cuales después de un proceso exhaustivo de análisis podrán ser depositados para ser compartidos por medio de un repositorio.

Este plan de gestión de datos recopila toda la información que se ha recolectado a partir de los instrumentos, en este caso se refiere a entrevistas semiestructuradas realizadas a diferentes personas las cuales incluyen docentes, estudiantes y un representante de la dirección ejecutiva, cuestionarios, observaciones no participantes y una revisión documental.

Toda esta información obtenida será sistematizada y se compartirán las transcripciones de las entrevistas, la información recopilada en la observación, en los cuestionarios, así como los instrumentos utilizados, teniendo en cuenta todas las normas éticas y de protección de la información de las personas involucradas.

Para la elaboración de este plan de datos se tomaron en cuenta las recomendaciones del Qualitative Data Repository (2017). El plan de gestión de datos permite organizar la información de una manera más clara y de fácil acceso para las personas, es por esto que se elaboró esta tabla 1 que se presenta a continuación y que presenta de una manera concisa los aspectos que contiene el plan.

Tabla 1: Plan de Gestión de datos

Criterio	Notas de aplicación
Nombre	Plan de gestión de datos para la investigación Habilidades de Liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo: una propuesta de Gestión Educativa. Datos compartidos para la investigación “Habilidades de Liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo: una propuesta de Gestión Educativa”.
Afiliación institucional	Universidad Nacional de Costa Rica Centro de Investigación y docencia en educación División de educación para el trabajo Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo. https://orcid.org/0009-0002-8933-0147
Fechas	Fecha de inicio: 2023-02-15 Fecha de cierre: 2023-06-16
Estado	Cerrado y curado

<p>Método, técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.</p>	<p>Se realizaron entrevistas semiestructuradas con una guía de preguntas, ver apéndice B y E.</p> <p>Se realizaron observaciones no participantes con guía de observación, ver apéndice A.</p> <p>Se realizó un formulario en línea para los docentes, ver apéndice G.</p> <p>Se realizó revisión bibliográfica con guía de preguntas, ver apéndice F.</p>
<p>Idioma</p>	<p>Español</p>
<p>Quien tiene acceso a los datos</p>	<p>El acceso al total de los datos será de la persona investigadora.</p> <p>Los datos curados estarán en el repositorio de datos de la Universidad Nacional.</p>
<p>Formatos para texto</p>	<p>.pdf .txt. .csv.</p>
<p>Fuentes de información</p>	<p>Se entrevistó a las personas docentes que contaban a la fecha con más de un año de laborar en la institución, a una persona representante de la dirección ejecutiva y a una muestra a conveniencia de estudiantes.</p> <p>Se observó dos clases escogidas a conveniencia y por disposición horaria.</p>
<p>Volumen</p>	<p>16 entrevistas.</p> <p>2 observaciones.</p> <p>1 revisión documental.</p>

Organización	<p>Las transcripciones de las entrevistas y de las observaciones serán compartidas en formato .pdf y .xlsx y conservadas en un disco extraíble.</p> <p>Estas serán organizadas por orden del número utilizado para codificación.</p> <p>Los consentimientos informados y los instrumentos de recolección de información serán compartidos en formato .pdf.</p>
Criterio de asignación de nombres	<p>Los archivos digitales serán nombrados por el número en que fueron codificados durante la sistematización. Por ejemplo:</p> <p>EntrevistaD1</p> <p>EntrevistaDir1</p> <p>EntrevistaEst1</p> <p>Los archivos en físico serán guardados en folders, rotulados y organizados por técnica de recolección de información con las siguientes etiquetas:</p> <p>Entrevistas y consentimientos</p> <p>Observaciones</p> <p>Revisión documental</p>
Versiones	<p>Se guardará una versión curada digital de los documentos compartidos en el set de datos en un disco extraíble propiedad de la investigadora.</p>
Almacenamiento y seguridad	<p>La información será guardada tanto en crudo como de forma curada, durante un periodo de cinco años. Esto con el fin de</p>

	preservar y resguardar todos los aportes brindados para los resultados de este trabajo es investigación.
Tipos de transformaciones que recibirán los datos	Los datos serán transcritos y sistematizados en su totalidad. Sin embargo, se compartirán los datos anonimizados, codificados y curados para respetar las normas éticas y la identidad de las personas participantes. Se compartirán en PDF todos los archivos originales utilizados como las guías de observación, entrevistas, entre otros. Todas las versiones que contengan datos serán guardadas en un disco extraíble propiedad de la investigadora. Los datos sensibles como nombres de personas u otros fueron anonimizados utilizando “XXX”, con el fin de proteger la identidad de las personas.
Datos compartidos	Los datos compartidos incluyen una versión digital de los instrumentos utilizados para la recolección de la información, las transcripciones anonimizadas y curadas de las entrevistas, observaciones y cuestionarios aplicados, así como las plantillas de consentimiento informado para los padres de familia.
Donde se compartirán	Estos documentos son compartidos en un repositorio de datos de la Universidad Nacional.
Formato	Serán convertidos de .doc a .pdf y también serán compartidos en formatos. xlsx y .cvs, así como .tif.
Peso	1,03 MB
Confidencialidad	Se revisaron los datos sensibles para proteger la identidad de las personas.

Restricciones	No existe restricción de uso, más que las realizadas previamente.
Licenciamiento	CC BY-NC-SA
Como citar el set de datos	Arguello, Arias. K. (2023). Plan de gestión de datos para la investigación Habilidades de Liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo: una propuesta de Gestión Educativa. (versión 1) [Conjunto de datos].
Notas de uso	No hay por el momento

Fases de investigación

Este apartado busca describir cada una de las fases o etapas que se llevaron a cabo en el proceso investigativo, de acuerdo con Hernández et al. (2014) “Las etapas constituyen más bien acciones que efectuamos para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio” (p. 396), estas corresponden a la fase preparatoria, el trabajo de campo, la fase analítica y la fase informativa.

Fase preparatoria

En esta etapa se realizan todas las acciones necesarias para llevar a cabo la investigación, es decir, se establecen las preguntas generadoras, los objetivos, se realiza la revisión teórica con el fin de analizar la relevancia de la problemática por investigar y obtener el sustento teórico que da validez a la investigación.

En esta fase preparatoria se realiza una inmersión inicial en el campo, la cual brinda un panorama general de la situación y permite identificar y contactar informantes que resultaron clave

en la investigación, también es parte de la fase preparatoria el diseño y elaboración de los instrumentos para la recolección de la información.

En este proceso se solicitaron los permisos respectivos a la dirección ejecutiva de la institución, se solicitaron y presentaron las cartas de autorización para la aplicación de los instrumentos, en este caso para realizar las observaciones y entrevistas y también se enviaron los consentimientos informados a los padres de familia. Así mismo, en este momento del proceso se coordinaron las fechas para aplicar los instrumentos de recolección de información.

Trabajo de campo

Este trabajo de campo se refiere al momento en el cual se accede de manera enfocada al escenario de investigación. en esta etapa se realizaron las dos observaciones de clase, las cuales estaban previamente planificadas, así mismo se inició con el proceso de entrevistas a la dirección ejecutiva y a las personas estudiantes seleccionadas. Fue aquí mismo donde se encontraron los inconvenientes para entrevistar a las personas docentes, quienes no contaban con el tiempo requerido dentro de la institución, por esta razón y a solicitud de estos, se transformaron las entrevistas semiestructuradas a cuestionarios abiertos, los cuales fueron enviados de forma digital a la todas las personas que cumplieran con el requisito solicitado de tener más de un año de laborar en la institución. En este momento también se inició con la revisión de los documentos con los que cuenta la institución a cerca del modelo educativo, se nos brindó dos documentos, el primero corresponde a una propuesta en revisión acerca del modelo educativo de la institución y el segundo es una reseña histórica que incluye reglamentos, decreto ejecutivo del colegio Humanístico Campus Omar Dengo y el Ministerio de Educación Pública, el enfoque pedagógico del colegio, entre otros. Ambos documentos fueron analizados y se extrajo la información relevante para este trabajo de investigación.

Fase analítica

Esta es quizás una de las más importantes y rigurosas etapas del proceso investigativo, aquí se organizó todo lo recopilado a través de las distintas fuentes e instrumentos, según el tipo de dato. Se identificó la información pertinente y relevante, se vinculó dentro de las categorías de análisis establecidas los datos que coincidían con las mismas, se realizó la codificación de la información,

ya que según Hernández et al. (2014) “se codifican los datos para tener una descripción más completa de éstos”(p.426), esto incluyó la substitución de los nombres de los participantes, también, se analizaron los criterios que tenían patrones en común o elementos a tomar en cuenta como posibles categorías emergentes.

Esta etapa incluyó la triangulación de los datos entre las fuentes de información, la cual para Hernández et al. (2014) “ayuda a establecer la dependencia y la credibilidad de la investigación” (p.519), este procese consistió en analizar la información obtenida entre las diferentes fuentes y de los diferentes instrumentos para tratar de encontrar similitudes o diferencias entre la misma, con el fin de tener un panorama mucho más amplio y poder entonces realizar la construcción de nuevo conocimiento.

Esta etapa consiste en interpretar la realidad de la situación o problemática que dio origen a la investigación, según Hernández et al. (2014) el interpretar se refiere a “Analizar el significado e implicaciones de un problema de investigación” (p.43), esta se realiza gracias a las experiencias compartidas por los participantes y las observadas por la persona investigadora, se plasma el resultado de los datos obtenidos y se realizan las conclusiones por parte del investigador.

Por otra parte, se desarrolló un plan de gestión de datos, el cual permitirá compartir los datos obtenidos de forma confiable pero también segura para las personas que formaron parte de la investigación. Este plan de datos incluyó la organización, el análisis, la codificación, la transformación, así como la curación y selección de los datos que serán compartidos en un repositorio con el fin de que estos sean accesibles y reproducibles para otras personas en sus investigaciones.

Todas estas etapas llevadas a cabo dentro de la fase analítica permiten que la investigación sea válida, posea credibilidad, transparencia y que cumpla con las normas éticas que deben regir en todo proceso investigativo.

Fase informativa

Esta corresponde a última etapa del proceso de investigación, es aquí donde se comparte de forma detallada el conocimiento generado en la etapa de análisis de la información, este conocimiento puede resultar novedoso, puede servir para comprobar o rechazar las hipótesis, en caso de que las hubiera o bien, reforzar el conocimiento ya existente.

En este caso, la divulgación de la información se realiza por medio de una narrativa que englobe todos los hallazgos encontrados y se realiza por medio de una tesis. Es importante que esta presentación sea lo más detallada posible, que incluya todos los procesos que se llevaron a cabo y que la información sea clara y concisa, para que pueda ser comprendida fácilmente.

Cronograma

En este cronograma incluye las fechas aproximadas en las que se han desarrollado cada una de las etapas descritas anteriormente, esto con el fin de evidenciar la rigurosidad y la confiabilidad del trabajo realizado.

Fase de investigación	Fecha aproximada
Fase preparatoria, incluye: <ul style="list-style-type: none"> ● Planteamiento del problema ● Justificación ● Antecedentes ● Objetivos de investigación ● Marco teórico ● Marco Metodológico 	Junio del 2022 a noviembre del 2022 Enero a marzo 2023
Fase trabajo de campo <ul style="list-style-type: none"> ● Aplicación de instrumentos de recolección de información 	Febrero 2023
Fase analítica <ul style="list-style-type: none"> ● Organización 	Febrero y marzo 2023

<ul style="list-style-type: none"> ● Sistematización ● Análisis ● Codificación ● Categorización ● Diseño del Plan de Gestión de Datos de investigación 	
<p>Fase de presentación</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Presentación de los resultados ● Establecimiento de conclusiones ● Divulgación de la información ● Depósito del set de datos de investigación al repositorio de la Universidad Nacional. 	<p>Marzo y abril 2023</p>
<p>Fase de diseño del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diseño del proyecto ● Diseño de la estrategia de comunicación ● Diseño del plan de convivencia institucional 	<p>De mayo a agosto 2023</p>
<p>Fase de validación del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diseño de la propuesta de validación de campo y por ejes. ● Análisis de los resultados de la validación de campo y por ejes. 	<p>Septiembre y octubre 2023</p>

Componentes éticos y de validez y confiabilidad

En este proceso de investigación se procuró en todo momento respetar los componentes éticos y de confiabilidad, es por esto por lo que desde la fase preparatoria se buscó dejar evidencia mediante la descripción detallada de las decisiones tomadas durante el proceso de obtención y análisis de datos, también se validó cada uno de los procesos que se llevaban a cabo. De esta manera se validaron todos los instrumentos de recolección de la información antes de llevarlos al campo, así como los consentimientos informados, para procurar que las personas involucradas en este proceso estuvieran informadas de las implicaciones que conlleva el participar en esta investigación.

Por otra parte, en la fase analítica se veló desde el primer momento por proteger la identidad y datos que podrían resultar sensibles de cada una de las personas participantes, para ello se tuvo el especial cuidado en las entrevistas y cuestionarios de no preguntar información irrelevante para este estudio, también se solicitó el permiso para la divulgación de las características de la muestra que se consideraron imprescindibles. Se sistematizó la información obtenida por completo para tomar en cuenta todos los datos y se codificaron los nombres de todos los informantes como una estrategia de anonimización y de protección de identidades, por último y con el fin de que la información analizada pueda ser confirmada, consultada y reproducida, se elaboró un plan de gestión de datos, el cual permitirá compartirlos de forma segura y organizada para que sean de utilidad para otras personas investigadoras.

Los datos compartidos mediante el Plan de Gestión de Datos fueron transcritos y sistematizados en su totalidad. Sin embargo, se compartieron los datos anonimizados, codificados y curados respetando las normas éticas y la identidad de las personas participantes. Se compartieron en PDF todos los archivos originales utilizados como las guías de observación, entrevistas, entre otros. Todas las versiones que contienen datos fueron guardadas en un disco extraíble propiedad de la investigadora. Los datos sensibles como nombres de personas u otros fueron anonimizados utilizando “XXX”, con el fin de proteger la identidad de las personas.

Capítulo 4

Resultados y análisis

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo principal desarrollar habilidades de liderazgo en la comunidad educativa del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, para el logro de este objetivo se plantearon dos objetivos específicos los cuales buscaron determinar las características del modelo de gestión educativa de esta institución que favorecen el desarrollo de habilidades en el estudiantado así como la identificación de estrategias de gestión educativa para el desarrollo de habilidades de liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico costarricense Campus Omar Dengo.

Por ello se realizó una revisión de los documentos que pudieran tener información acerca de este modelo educativo, existentes en la institución, así mismo se realizó una entrevista con el fin de obtener información acerca de este modelo educativo. Por otro lado, se indagó a través de diferentes instrumentos acerca de las estrategias de gestión educativa que se llevan a cabo en la institución y que favorecen el desarrollo de las habilidades de liderazgo en el estudiantado.

Ahora bien, el análisis de la información obtenida para esta investigación se realizará haciendo referencia a las categorías de análisis establecidas para este trabajo de investigación a través de la triangulación, el cual según Gurdián (2007) se refiera a “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).

Esta triangulación de la información se realizará tomando en cuenta los datos obtenidos de las distintas fuentes de información, como lo son los docentes (D) los estudiantes (Est) y la dirección ejecutiva (Dir1). También se tomará en cuenta los datos obtenidos por medio de los instrumentos de recolección de información como la observación y la revisión documental.

Modelo de Gestión

En esta categoría se indagó acerca de la información existente en los documentos oficiales del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, que hicieran referencia al modelo de gestión que posee la institución, se indagó en los documentos existentes de los cuales uno con el nombre de “Proyecto pedagógico de los colegios humanísticos de la Universidad Nacional” el cual hace referencia a los objetivos y menciona brevemente los componentes del proyecto y la Reseña histórica de la institución la cual incluye un resumen del enfoque pedagógico del colegio, rasgos filosóficos, reglamento interno, decreto ejecutivo del MEP, convenio entre le MEP y la UNA, boletín, estructura salarial del personal, así como un reglamento general de juntas administrativas.

Se evidencia en esta revisión documental que la reseña histórica, es una recopilación de documentos de la institución, pero no incluye en sí un modelo y el Proyecto pedagógico de los colegios humanísticos de la Universidad Nacional, por su parte, es un documento inacabado, ya que describe brevemente todos los aspectos que incluye, pero no hace un análisis de ellos y no describe una ruta a seguir del proyecto en el tiempo, por lo que no se puede considerar un modelo educativo.

Habilidades de liderazgo

Con esta categoría de análisis se buscó indagar acerca de las habilidades de liderazgo que poseen los estudiantes que ingresan al Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo. Los resultados obtenidos indican que la mayoría de los docentes considera que cierta parte de la población estudiantil que ingresa al Colegio Humanístico posee algunas habilidades de liderazgo como la comunicación, la empatía y la creatividad.

“Sí, hay estudiantes que buscan escuchar a otros Algunos (as) incentivan la participación y el respeto en clase o saben detectar necesidades y potencialidades propias y externas” (D3)

“Sí, la capacidad de motivar a los demás, la empatía y la sed por mejorar el mundo” (D8)

“Algunas quizá pueden traer un mejor desarrollo en habilidades de liderazgo como la creatividad, inteligencia emocional, compromiso y disciplina” (D4)

Así mismo, consideran que estas habilidades es necesario reforzarlas una vez que los estudiantes ingresan a la institución.

“Las personas que ingresan al colegio han desarrollado las habilidades de liderazgo, mismas que se pueden ir reforzando y son observables en cada uno de los grupos.” (D10)

“...muchos estudiantes logran desarrollar esta habilidad al salir de la institución.” (D1)

Los estudiantes por su parte también consideran que algunas personas sí poseen habilidades de liderazgo al ingresar a la institución pero que es necesario fortalecerlas.

“Creo que todavía estamos en camino a desarrollarlo, creo que todavía no hemos concretado un Liderazgo completamente asertivo, sano.” (Est1)

“unos sí, siento que es como parte de la imagen que busca el colegio, pero otros no traen.” (Est2)

“Tal vez si la atraíamos, pero muy poco desarrolladas, tenemos que mejorarlas, fortalecerlas y adquirir las que no hemos desarrollado.” (Est3)

“Algunos traen habilidades sociales muy desarrolladas, otros no saben cómo expresarse.” (Est4)

Dir1 considera que si bien, muchas personas presentan habilidades de liderazgo en mejor o menor medida, la gran mayoría son sobresalientes, pero lo ideal sería que ingresen con habilidades de comunicación.

“La mayoría son sobresalientes, pero algunos las traen más o menos desarrolladas” (Dir1)

Por su parte, la revisión documental en el “Proyecto pedagógico de los colegios humanísticos de la Universidad Nacional” mostró que en el perfil de entrada de los estudiantes que egresan del CHC-COD se incluyen algunas habilidades como la criticidad, compromiso consigo y sus pares, respeto, creatividad, excelencia académica.

En cuanto a las habilidades de liderazgo presentes en el estudiantado que egresa del CHC-COD, se indagó con Dir1 y en la revisión documental. Se obtuvo que las habilidades esperadas en una persona egresada son: pensamiento crítico, una persona colaboradora con sus nuevos entornos, con buena comunicación asertiva, con habilidades de comunicación asertiva y de adaptación al cambio. Por su parte en la revisión documental se incluyen habilidades lingüísticas, científicas, sociales y tecnológicas, razonamiento, iniciativa, manejo de la cultura y el arte, sensibilidad

ecológica, autonomía, creatividad y desarrollo de habilidades blandas. “Una persona con una posición social muy, muy permanente en... y colaboradora con sus nuevos entornos. Una persona con buena comunicación asertiva principalmente...” (Dir1)

Se evidencia entonces a partir de las diferentes fuentes, que la mayoría de las personas que ingresan al CHC-COD muestran habilidades de liderazgo en mayor o menor medida, pero que estas habilidades necesitan ser reforzadas a través de las diferentes actividades que se realizan en la gestión educativa. También que al egresar de la institución se esperan personas con habilidades desarrolladas en varios aspectos como lo mencionados.

De esta categoría de análisis se desprende una subcategoría la cual hace referencia a las habilidades sociales.

Habilidades sociales necesarias para el liderazgo

En esta ocasión se buscó indagar acerca de las habilidades sociales más importantes a la hora de desarrollar habilidades de liderazgo en el estudiantado.

A partir de los datos recolectados por medio de la observación se puede destacar que la mayoría de los estudiantes muestran capacidad de escucha, una comunicación bastante asertiva, aunque en algunos casos se habla fuerte o con expresiones un poco groseras por ejemplo "Cállese". En cuanto a la resolución de conflictos y la capacidad de organización la mayoría mostró esta habilidad, ya que entre ellos se organizaban para continuar las actividades propuestas sin que la persona docente tuviera que intervenir mucho. La mayor parte de los docentes coinciden en que las habilidades sociales más importantes para el desarrollo de liderazgos en el estudiantado son la empatía, el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y la comunicación asertiva, pero que todas son importantes para la formación integral de las personas estudiantes.

“Trabajo en equipo: tienden a ser en algunos casos muy individualistas.” (D1)

“Las habilidades que les permita interactuar entre ellos, compartir, apoyarse, sentirse parte. Todas las habilidades que les haga conciencia de que en este mundo no estamos solos sino es una comunidad que camina junta.” (D5)

“Liderazgo, trabajo en equipo, reflexión crítica, ya que son habilidades que les permite desarrollarse como profesionales, universitarios. Les permite desarrollar problemas, obstáculos con fundamento, científico, político y social.” (D7)

“La comunicación asertiva, las habilidades blandas, el pensamiento crítico y la empatía. Estas permiten el desarrollo integral de la comunidad educativa.” (D8)

“Prestar atención, con interés en las personas, en sus necesidades, en el contexto que las rodea, no para juzgar, si no, para conocer de mejor manera a las personas, la forma como pueden reaccionar. Implica la necesidad por construir acuerdos a partir de esa atención que incluye, escuchar, saber escuchar, observar, ser sensible con las demás personas, hablar o aconsejar cuando se pide y no como forma para ejecutar formas de dominio o poder.” (D10)

Por su parte Dir1 menciona las mismas habilidades, pero incluye también las habilidades socioemocionales y la resiliencia como necesarias.

“...socioemocionales, especialmente la habilidad de comunicación, resolución de conflictos, una capacidad crítica, un pensamiento crítico, resiliencia.”

Los estudiantes también coinciden en muchas de estas habilidades necesarias como el pensamiento crítico y la comunicación asertiva, pero ellos incluyen el respeto y la capacidad de escucha como las más importantes.

“No solo del saber comunicar, sino también el saber escuchar, el respeto a las opiniones que no compartimos.” (Est1)

“ XXX es muy líder, digamos. Ella puede dar ideas y puede convencer a la gente de seguirlas.” (Est2)

“Tal vez el liderazgo, es la capacidad de poder escuchar y responder, tener un pensamiento crítico, Tal vez el respeto, el Poder escuchar y hablar de forma crítica con las demás personas, Poder ayudar a los demás con lo que necesitan.” (Est3)

En la revisión documental no se hace referencia a las habilidades sociales más importantes a fomentar en los estudiantes, se hace referencia a las habilidades que deben tener los estudiantes al ingresar y egresar de la institución.

Se constata así que, para la mayoría de las personas participantes, las habilidades sociales como la empatía, la comunicación asertiva y el pensamiento crítico son habilidades imprescindibles para el desarrollo del liderazgo en las personas estudiantes, sin dejar de lado el respeto, la capacidad de escucha y la resiliencia. Pero siempre las más importantes son aquellas que nos permiten relacionarnos de la mejor manera con las personas que nos rodean.

Gestión educativa

Como otra de las categorías de análisis a desarrollar en este trabajo de investigación, se incluyó la gestión educativa, por lo que en esta categoría se indaga acerca de las habilidades de liderazgo que promueve la institución educativa a través de las actividades realizadas o espacios brindados para el fomento de estas. Se obtuvo como resultado que la mayoría de los docentes coincide en que las giras educativas y las actividades que tienen que ver con el gobierno estudiantil son los espacios que brinda la institución para este fin.

“Sí, giras, jornadas humanísticas, actividades en materias como inglés, francés, artes y música, entre otras.” (D1)

“Antes del 2023, no tanto. Actualmente considero que se está buscando construir espacios para esto.” (D3)

“Si, brinda espacios como charlas, talleres, las mismas giras y los intercambios, no obstante, podrían ser mucho más.” (D4)

“Sí, elección de representante de grupo, elección de partidos políticos estudiantiles.” (D7)

“Sí, el Gobierno estudiantil es un espacio idóneo para que exista la participación de líderes que representan y comunican las necesidades de los demás estudiantes.” (D9)

“... Hay espacios como el Gobierno Parlamentario, los escenarios para la realización de actividades en donde se necesita planificación, producción en diferentes áreas, formas para comunicarse entre población y buscar acuerdos.” (D10)

Dir1 también concuerda con esto. “Giras educativas, el programa del parlamento que creo que es cambia por completo la visión que tiene el estudiante de una participación política.”

Sin embargo, el D2, D6 y D10 coinciden en que estos espacios dependen de los esfuerzos que realiza cada docente desde su área.

“Si, sin embargo, entre más amplia sea la gama de posibilidades el desarrollo será más amplio. Pero los esfuerzos de cada profesor en su clase, las giras, los convivios, los eventos extracurriculares de los cuales tienen que participar organizativamente colaboran en el desarrollo de líderes.” (D2)

“Más o menos. Pienso que dependen más del personal docente que del programa del colegio.” (D6)

“Si, desde la metodología de cada una de las personas docentes, en vínculo directo con la teoría que fundamenta al colegio.” (D10)

Los estudiantes mencionan las actividades sociales de integración, así como la semana política como los espacios que brinda la institución para el fomento de las habilidades de liderazgo, evidenciando la importancia que tienen para ellos los espacios en donde tienen la posibilidad de interactuar entre ellos, escuchar puntos de vista diferentes y poner en práctica sus habilidades sociales para la formación de liderazgos.

“Semana política y todo lo demás es un espacio siempre importante, hay debates uno se sienta a escuchar, creo que es como bastante importante porque nos alienta a participar tanto en las actividades políticas como en actividades sociales.” (Est1)

“Sí siento que intentan generar líderes y protagonistas, hacer los mejores estudiantes y hacerlo a lo mejor con presiones para poder liderar en un momento...” (Est2)

“Las filas del comedor para mantener el respeto con todos para no colarse o cuando estamos jugando algún juego.” (Est4)

Por otra parte, Est3 afirma que se deberían brindar más espacios para el diálogo: “fomenta demasiado la criticidad y la investigación, pero no el diálogo”, lo que evidencia que para algunos estudiantes los espacios no académicos resultan igual o más enriquecedores que los espacios con fines académicos, ya que en los primeros pueden conversar entre pares de manera más abierta y

compartir experiencias personales u otras, que en espacios de clase o cuando hay un docente de por medio no harían.

La revisión documental hace referencia a que la institución debe brindar espacios para realizar actividades donde se fomenta la capacidad de análisis, el trabajo en equipo y la investigación.

En esta misma categoría de análisis se buscó indagar acerca de los espacios que debería brindar la institución para el fomento de las habilidades de Liderazgo en el estudiantado, aquí hubo concordancia en algunas de las respuestas, proponiendo actividades donde se promueva la expresión artística.

“Intercambios estudiantiles, actividades extracurriculares como campamentos o retiros, festivales artísticos, proyectos sociales y ambientales.” (D1)

“Todo lo que conlleve pensamiento crítico, trabajo en grupos, actividades de reconocimiento propio, investigación, innovación y creatividad desde hacer un dibujo de quien soy hasta construir una propuesta ambiental para el huma.” (D3)

“Cualquier tipo de actividad donde la comunidad aprendiente se sienta involucrada y donde se les permita tener la posibilidad de expresarse de manera libre.” (D4)

“Trabajos interdisciplinarios, periodo electoral, debates, los espacios artísticos, las discusiones en el aula, el compartir en receso, etc.” (D5)

También hubo respuestas variadas que plantean actividades que permitan delegar la responsabilidad a los estudiantes, D8 propone: “Cualquier actividad contribuye, siempre y cuando, se les confíe la responsabilidad de llevarla a cabo. De esta manera, la asumen como propia y se comprometen para dar su mejor esfuerzo.”

Por su parte D2 opina: “Sentar responsabilidades de comunicación, gestión de recursos y rendición de cuentas de estos”.

Dir1, propone espacios donde se fomente la formación de líderes comunales: “...cuando ellos identifican las necesidades de la comunidad desde la perspectiva de ellos van a tomar un rol más empoderado”.

Los estudiantes tienen opiniones diversas, Est1 propone actividades que fomenten el dialogo, Est2 propone más “Olimpiadas” o “ferias científicas”, por su parte Est3 propone “capacitaciones” y Est4 “temas de investigación libres”.

Como se puede evidenciar los espacios que desde la gestión educativa se brindan pueden ser diversos, se evidencia que cada docente los visualiza desde su propia área de interés y formación, los estudiantes también visualizan estos espacios desde su propio interés y por esto proponen actividades que a ellos les gustaría.

Es importante que desde la gestión educativa se brinden espacios para el fomento de las habilidades de liderazgo tomando en cuenta la diversidad que existe en la institución. La gran diversidad de materias que se imparten, así como las distintas motivaciones de los estudiantes son aspectos que deben tomarse en cuenta a la hora de planificar y gestionar estos espacios.

El tema de la gestión educativa incluye un componente que resulta imprescindible y es la gestión docente, en este trabajo de investigación esta se incluyó como una subcategoría de la gestión educativa, ya que ambas están estrechamente relacionadas dentro de toda institución educativa.

Gestión docente

En este caso, se indagó acerca de las actividades que realizan las personas docentes en los espacios de aula, con el fin de evidenciar si estas promueven o no el desarrollo de las habilidades de liderazgo en el estudiantado del CHC-COD.

En cuanto a los resultados obtenidos para esta categoría a través de la observación, algunos elementos coinciden, pero otros resultan contrarios. Cuando se hace referencia a los recursos didácticos utilizados por los docentes, estos se oponen, un docente hace uso de medios audiovisuales para proyectar documentos desde la computadora, el otro utiliza solamente la pizarra blanca. Sin embargo, ambos muestran una actitud receptiva, asertiva y empática hacia los estudiantes.

En cuanto a los resultados obtenidos mediante los cuestionarios la mayor parte de los docentes afirma que realiza actividades que promueven habilidades como el trabajo en equipo, la empatía, la criticidad, la reflexión y la investigación.

“Sí, las asignaciones de trabajo grupal permiten que los estudiantes que poseen esta habilidad puedan asumir el papel de líder en su grupo y mejore en este aspecto y pueda impulsar esta habilidad en otros compañeros/as.” (D1)

“Dentro de las actividades que yo promuevo a lo largo de la vida estudiantil es un objetivo transversal principal a desarrollar, mediante juegos, trabajo en equipo, exposiciones, retos grupales e individuales codirigidos entre muchos otros.” (D2)

“Procuró lectura, reflexión de casos, debates, exposiciones, contacto con comunidades u otras actividades, pero con un enfoque lo MAS humanista posible Procuró que construyan una idea propia de Humanismo y que hagan investigación pero que sea educación para la vida y luego para su futuro profesional.” (D3)

“Si, cuando se desarrollan ejercicios individuales o grupales que buscan potenciar la creatividad, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y la empatía. Así mismo las mesas de diálogo donde se puede potenciar la comunicación en general, la reflexión y el análisis de llevar su desarrollo académico y personal.” (D4)

“Me esfuerzo por realizar actividades en las que compartan entre ellos sus propuestas, intercambien opiniones, aprendan a respetar al otro a la otra. A convivir con otros puntos de Vista diferentes a los propios.” (D5)

“Si, busco que en las clases las personas se empoderen, comprendan, desde mis conocimientos, habilidades dentro de la sociedad, en la vivencia política dentro de las comunidades, en espacios de incidencia, como personas que pueden hacer propuestas, son críticos con las informaciones y las formas o flujos de esas informaciones.” (D10)

Dir1 concuerda en que la mayoría de los docentes propone actividades que fomentan el pensamiento crítico.

“Programa de formación de líderes comunales, verdad que desde la posición del estudiantado ellos puedan desarrollar propuestas para la comunidad desde la necesidad que ellos perciben. Para para fomentar el liderazgo, cuando ellos se identifican las necesidades de la comunidad desde la perspectiva de ellos van a tomar un rol más empoderado...”

Los estudiantes por su parte mencionan que los docentes realizan actividades donde se promueve la escucha y el trabajo en equipo como los debates.

“Debería haber más debates, Liga de las naciones, actividades donde podamos comunicar asertivamente, escuchar, respetar opiniones ajenas...” (Est1)

“Si, aún no han empezado, pero me gusta, me gusta mucho la idea de estar en olimpiadas... ajá. También sería cool como hacer Olimpiada, o feria de Ciencias en el colegio” (Est2)

“Tal vez como campañas en donde la que vengan personas capacitadas sobre este Tema a darnos información y tal vez videos que nos enseñen a cómo practicar las de la mejor manera. Y fortalecerlas.” (Est3)

“Yo creo que temas de investigación libres. O yo tengo varias actividades que si yo fuera alguna mesa directiva de la UNA cambiaría aquí en el cole, como, por ejemplo. Darle más espacio a los estudiantes para que trabajen a su ritmo y no tanto todas las semanas, trabajo, trabajo, trabajo, trabajo, trabajo, entonces mi propuesta es... tengo varias...” (Est4)

En cuanto a la revisión documental, el proyecto pedagógico de los colegios humanísticos de la Universidad Nacional hace una breve descripción de las estrategias metodológicas que deben existir en el SCHC, donde se indica que este debe partir de la realidad, es decir de las experiencias de la población, que permitan construir procesos de aprendizaje. En uno de los documentos se citan algunas estrategias metodológicas que son comúnmente empleadas por los docentes, estas incluyen: aprendizajes participativos, inclusivos, reflexivos, mediante debates, discusiones, exposiciones, papelógrafos, grupos focales. También se habla del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en el aula, de las clases magistrales, el análisis de videos, la investigación, entre otras.

En esta categoría se evidencia que las actividades que se realizan para el fomento de las habilidades de liderazgo en el estudiantado son variadas y se encuentran ligadas al área de interés de las personas que las proponen.

Es sumamente importante que se incluyan actividades que promuevan la convivencia sana entre las personas, que permitan a los estudiantes expresarse libremente pero que al mismo tiempo contribuyan a su formación integral, aun cuando no se trate de espacios de clase. Como se evidencia en los resultados obtenidos, los estudiantes mencionan la importancia y la necesidad de fomentar

los espacios de convivencia institucional integral donde haya espacios de diálogo y libre expresión, en los cuales personas puedan compartir experiencias y otros aspectos que les permita desarrollar habilidades de liderazgo de una manera genuina y propia de la población estudiantil.

Síntesis

A lo largo de este trabajo de investigación se ha pretendido demostrar la importancia que tiene para el estudiantado del CHC-COD, el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo no solo para una mejor convivencia dentro de la institución educativa, sino también para procurar una formación integral que les permita ser personas sobresalientes y consientes de la visión humanista que profesa la institución.

Se ha podido constatar con el contraste de la información obtenida a través de las distintas fuentes y distintos instrumentos de recolección, que, aunque la mayor parte de las personas estudiantes que ingresan a la institución poseen algunas habilidades de liderazgo desarrolladas en mayor o menor medida, es necesario que estas sean reforzadas a lo largo de su estancia en la institución. Así mismo, es necesario reconocer que el desarrollo de habilidades sociales permite al estudiantado desenvolverse, relacionarse de una mejor manera con las demás personas, les permite tener una visión más comprensiva y analítica de la realidad que les rodea, por esta razón el desarrollar habilidades de liderazgo resulta de suma importancia para esta población estudiantil, el fortalecer las habilidades como la comunicación asertiva, la empatía, el trabajo en equipo y el pensamiento crítico resultan especialmente importantes para este segmento de la población, ya que estas son habilidades que promueve el modelo pedagógico de la institución.

Fortalecer estas habilidades a través de los diferentes espacios que posee la institución será de suma importancia para la formación integral y la conformación de liderazgos en las juventudes.

Por otra parte, el tipo de modelo institucional que posee el Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo tiene la posibilidad de brindar al estudiantado espacios de formación que otras instituciones públicas no poseen, como es el caso de los intercambios estudiantiles, las giras educativas y el gobierno parlamentario. Es necesario que desde la gestión educativa y la gestión docente se brinden las oportunidades para que el estudiantado pueda disponer

de estos recursos tan valiosos y a través de la apropiación de estos, sacar el máximo provecho posible para el bienestar colectivo.

Como se evidenció a lo largo de este trabajo investigativo, estos espacios se brindan, pero si tomamos en cuenta las características de la población estudiantil y la formación del personal docente, nos damos cuenta de que estos podrían ser muchos más. Resulta imprescindible generar ambientes donde el estudiantado pueda establecer sus propios roles, donde esta población asuma responsabilidades individuales y colectivas, que más allá de la experticia en una temática, les permita a partir de sus propias percepciones identificar problemáticas y proponer soluciones que promuevan el bienestar de todas las personas que les rodean. Así mismo se deben de aprovechar los espacios que ya brinda la institución y fortalecerlos para que estos resulten aún más enriquecedores para la población.

Al prestar especial atención a la población que engloba al CHC-COD, resulta evidente de que ésta es comprometida, con grandes deseos de aprender, de sobresalir, pero, sobre todo de mejorar la realidad que les rodea, es una población capaz de reflexionar críticamente acerca de los problemas que se presentan y con la motivación suficiente como para proponer soluciones para la mejora de su entorno, pero la cual requiere hoy más que nunca del fortalecimiento de las habilidades de liderazgo. El aprovechar a una población con estas características y habilidades resulta sumamente gratificante y ventajoso para una sociedad cada vez más compleja y desafiante como la actual.

Por esta razón se propone el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en el personal docente del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo”, ver apéndice H, el cual busca reconocer la importancia de tiene el desarrollo de estas habilidades de liderazgo en la población aprendiente del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo. Este proyecto está dirigido a las personas docentes de la institución, quienes desde los espacios de aula y los espacios que brinda la institución educativa llevan a cabo las dinámicas que permiten el fomento de las habilidades en el estudiantado. Este proyecto incluyó la creación de una estrategia curricular que permite abordarlo desde distintas fundamentaciones teóricas, ver apéndice I, así mismo, se creó un plan de comunicación que permitirá la divulgación oportuna y eficaz de las distintas etapas y actividades que se desarrollaran en este proyecto, ver apéndice J,

por último se incluye un plan de convivencia diseñado para fomentar habilidades de liderazgo que promuevan la sana convivencia entre la población aprendiente de la institución, ver apéndice K.

Por otra parte, como resultado de este proceso investigativo se diseñó un plan de gestión de datos, el cual se compartió por medio del repositorio de datos de la Universidad Nacional, con el objetivo de compartir no solo los resultados obtenidos por medio de los diferentes instrumentos de recolección de información, si no también, los datos que fueron recopilados y analizados. Estos datos pasaron por un riguroso proceso de curación, para asegurar la anonimización y protección de datos sensibles. La gestión de los datos permite que más personas tengan acceso a la información, lo que garantiza que la información contribuya al desarrollo de futuras investigaciones. Así mismo, al compartir los datos obtenidos, se refleja un proceso investigativo realizado de manera rigurosa y confiable, sin dejar de lado que resulta un proceso innovador y de gran provecho para otras personas investigadoras. Para tener acceso a los datos compartidos se debe ingresar al siguiente enlace del repositorio de datos de la Universidad Nacional.
<https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/25799?show=full>

Capítulo 5

Conclusiones

A lo largo de este trabajo de investigación se ha evidenciado que existe similitud entre los resultados obtenidos y la bibliografía consultada al inicio de este proceso, donde se muestra que existe una verdadera necesidad de promover las habilidades sociales en las personas estudiantes como parte de un proceso de enseñanza y aprendizaje integral y que promueva la formación de Liderazgos entre esta población.

Así mismo, se ha logrado evidenciar el papel fundamental que cumple la población docente de esta institución la cual, desde las distintas áreas de formación profesional, ha demostrado estar sumamente comprometida con su labor y reconoce la importancia que tiene el formar personas capaces de provocar grandes cambios en la sociedad costarricense y que al mismo tiempo sean profesional de alta calidad inmersos en los valores Humanistas que busca transmitir la institución.

Surge entonces la necesidad de promover en el Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, desde la práctica docente, estrategias que permitan al estudiantado fortalecer habilidades de liderazgo como lo son: el trabajo en equipo, la empatía y la comunicación asertiva, las cuáles resultan de gran valor en la formación del pensamiento crítico de esta población tanto dentro como fuera de la institución educativa.

Los objetivos planteados al inicio de este trabajo investigativo se llevaron a cabo por tanto se identificaron las características existentes del modelo educativo del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo y su relación con el fomento de habilidades de liderazgo en el estudiantado. Así mismo, se lograron identificar las estrategias de gestión educativa que permiten el desarrollo de estas habilidades en la población estudiantil, las cuales evidencian el valor que adquiere el liderazgo docente a la hora de desarrollar habilidades de liderazgo en el estudiantado a través de los diferentes espacios, ya que como se evidenció, la mayoría de los docentes buscan la manera de fomentar estas habilidades en la población.

Sin embargo, la disponibilidad de las personas docentes para participar en las entrevistas planteadas como instrumento de recolección de información en este trabajo de investigación, resultó ser una limitante en el proceso, donde incluso se debió cambiar a un formulario en línea, para lograr obtener la información requerida.

Como se constató en los resultados obtenidos producto de la investigación realizada, sí bien es cierto, muchas de las personas que ingresan a la institución evidencian poseer algunas habilidades de liderazgo, no es así para la totalidad de las personas, esto debido a que en el proceso de admisión que realiza la institución se da mayor énfasis al desarrollo académico, al ser una institución que se caracteriza por el alto desempeño académico de sus estudiantes.

Por otra parte, desde la gestión educativa se realizan esfuerzos para brindar espacios que promuevan habilidades de liderazgo en el estudiantado, por ejemplo: las giras educativas, los intercambios estudiantiles, actividades desde el gobierno estudiantil y diferentes charlas o talleres, sin embargo, se evidenció que estos espacios no siempre brindan las condiciones necesarias para el fomento de estas habilidades en la población, resulta necesario que el personal docente, quien se encarga de desarrollar estos espacios, proponga estrategias que contribuyan al enriquecimiento de los mismos para que sean de mayor provecho para el estudiantado.

Por último, se reconoce el gran aporte que la ciencia abierta genera para la población, la cual aparte de ser un proceso innovador permite que las personas tengan acceso a la totalidad de los datos recopilados a través de los diferentes instrumentos de recolección de información utilizados en este trabajo de investigación. Estos datos, los cuales han sido curados previamente, están disponibles en el repositorio de la Universidad Nacional y permiten que la información sea reproducible para el beneficio de las personas investigadoras.

Recomendaciones

Se recomienda entonces, que el proyecto planteado en este trabajo pueda ser adaptado en el futuro para la población estudiantil, ya que resultaría valioso brindar el espacio para que el mismo estudiantado proponga abiertamente estrategias para fortalecer sus propias habilidades de liderazgo.

Así mismo, se recomienda que esta temática se continúe desarrollando dentro de la institución, para que se incluya dentro de las estrategias de admisión actividades diagnósticas que permitan reconocer las habilidades de liderazgo que poseen los estudiantes al ingresar a la institución.

Por otra parte, se recomienda brindar mayor atención y seguimiento a la población docente, quien a pesar de demostrar gran compromiso con su labor y poseer una amplia formación académica, demuestra tener poco tiempo disponible para atender labores ajenas a su horario lectivo debido a la realidad educativa del Colegio Humanístico Costarricense, esto resulta imprescindible para el aprovechamiento de actividades extracurriculares para la comunidad aprendiente.

Finalmente, en la etapa de validación del proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en el personal docente del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo” se consideró que este proyecto es adecuado para su aplicación en la población docente en cuanto a las herramientas, actividades, temas propuestos y evaluaciones. Los objetivos establecidos en las sesiones de trabajo son pertinentes y permiten el desarrollo de las sesiones de manera oportuna. Las recomendaciones realizadas incluyen aspectos relativos a la apariencia general del proyecto, las mismas serán realizadas en una etapa próxima de aplicación del proyecto.

Así mismo, la validación por ejes evidenció que el proyecto es innovador y creativo, ya que es planteado a través de una herramienta digital de fácil acceso para las personas, al ser un curso autogestionado brinda mayor independencia y permite a los participantes distribuir el tiempo para cada actividad según su realidad. también se considera un proyecto emprendedor por cuanto la persona investigadora identifica una problemática en el fomento de las habilidades de liderazgo en el estudiantado y crea un proyecto que pretende satisfacer esta necesidad aunado a esto el trabajo investigativo que da origen al proyecto generó un set de datos por medio de un plan de datos que permitió compartir la información recopilada para el mismo.

Este proyecto cumple con las normas éticas, ya que desde el inicio de la investigación se validaron los instrumentos a utilizar, se diseñó los consentimientos informados necesarios y tanto la información obtenida a través de los diferentes instrumentos como la que se compartió por medio del set de datos fue anonimizada y codificada con el fin de proteger los datos de las personas

participantes. Por otro lado, la puesta en práctica de este proyecto no incumple ninguna legislación existente en el Ministerio de Educación Pública o en el Colegio humanístico Costarricense Campus Omar Dengo.

Finalmente, se evidencia que el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en el personal docente del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo”, toma en cuenta cuatro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ya que busca contribuir en aspectos como la salud y el bienestar de las personas, una educación de calidad, equitativa, inclusiva, la igualdad entre los géneros y el empoderamiento femenino y la necesidad de trabajo decente y productivo.

Referencias

- Andara, A., & Díaz, I. (2015). Estrategias y técnicas docentes para aplicar en clases magistrales y trabajo en equipo con grupos grandes de alumnos universitarios. *Ikastorratza: E-Revista de Didáctica*, 14, 23–38.
<https://una.remotexs.co/user/login?dest=https://search.ebscohost.com.una.remotexs.co/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=asn&AN=108630522&lang=es&site=ehost-live>
- Andrades, N., Palacio, A., & Blanco, A. (2019). Empoderamiento femenino e igualdad de género en las organizaciones. *Liderazgo estratégico*, 9(1), 140-148.
<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3809>
- Antecedentes y Desarrollo de las Teorías de Liderazgo. Universidad de Alcalá.
<https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20002/Capitulo%20.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Aranda, R. (2018). *El liderazgo de los adolescentes entre los doce a catorce años de edad en el desarrollo de proyectos escolares, en la ciudad de Loja periodo 2017-2018*. Tesis de maestría.
<https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/22057/1/Aranda%20Pesantez%20Rosa%20Elizabeth.pdf>
- Bisquerra, R. (2011). Educación emocional. *Padres y maestros*.
<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/81300/00820113012348.pdf?sequence=1>
- Camps, J., & Bofarull, I. (2019). *Habilidades para la vida: familia y escuela*. (Eds.). Dykinson.
<https://www.digitaliapublishing.com/a/62358>
- Chen-Quesada, E & Vargas-Jiménez, I. (2007) *Administración de Recursos Institucionales en Centros Educativos*. EUNA. Costa Rica.

- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123
- Corrales, A., Quijano, N., & Góngora, E. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e investigación en psicología*, 22(1), 58-65. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29251161005.pdf>
- Cruz, Valería., Salanova, Marisa., & Martínez, Isabel. (2013). Liderazgo Transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad Y Empresa*, No. 25, p. 13-32. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>
- Del Prado, M., Morales, M., & Cedeño, I. (2018). La familia ante las conductas desviadas de los adolescentes. Santiago, 59-72. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=fap&AN=132624398&lang=es&site=ehost-live>
- Echeita, G. (2020). La Pandemia del Covid-19. ¿Una Oportunidad para Pensar en Cómo Hacer más Inclusivos Nuestros Sistemas Educativos? *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 9(1) <https://revistas.uam.es/riejs/article/view/12152/12024>
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et technica*, 13(34), 343-348. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84934058.pdf>
- Estrada, E., Zuloaga, M., Gallegos, N., & Mamani, H. (2021). Adicción a internet y habilidades sociales en adolescentes peruanos de educación secundaria. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 40(1), 74-80. doi.org/10.5281/zenodo.4675699
- Esteves, Angela., Paredes, Rene., Calcina, Carmen., & Yapuchura, Cristóbal. (2020). Habilidades Sociales en adolescentes y Funcionalidad Familiar. *Comuni@cción*, 11(1), 16-27. doi.org/10.33595/2226-1478.11.1.392

- Fernández, F., & Heredia, Y. (2018). El desarrollo de la competencia de liderazgo en adolescentes en la ciudad de Tijuana. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 37–52. doi.org/10.16967/rpe.v5n2a3
- Ferragut, M., & Fierro, A. (2012). Inteligencia emocional, bienestar personal y rendimiento académico en preadolescentes. *Revista latinoamericana de psicología*, 44(3), 95-104. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80525022008.pdf>
- Garaigordobil, M., & Peña, A. (2014) Intervención en las Habilidades Sociales: Efectos en la Inteligencia Emocional y la conducta social. *Behavioral Psychology*. v. 22. 551–567. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=asn&AN=99956463&lang=es&site=ehost-live>.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56851155/QUE_HACE_UN_LIDER-libre.pdf?1529733630=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DQue_hace_a_un_lider.pdf&Expires=1694494887&Signature=YSKzDGsJ~DVzrWYapYamHh2Z9ksSNpFBVzvcBu7aXrJioeHf3goiYqFUsgP8sW73GFUoOKI7nnhuMO-195uLeyC8p~umO06DMZfxWxIZs7tbtkxyq5oDBsS3eH8bYfaVIqKcG6aFPnnhLMX~OTs0UndRLYWB-IPfEtTNZZKludXB241LQnDsK7jMN85d6OrLJ6CDIdgcFAg5~DVvdUD-avQJMyvvE-HZQQRrf5oPPrMHTV5-npfc3yqxMGmntff6SJVgbsglmNcTfGVJm~8VR4Ciw6uuQExTLUTQpUJ07VMHujMUNBS04UvmF0AajFRxBE3XRU1NLGdbE3gXL6v83g_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Guevara, O. (2014). Reflexión grupal en torno al concepto de liderazgo utilizado en educación. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 9(2), 49-63. <https://doi.org/10.15359/rep.9-2.2>
- Guevara, O. (2015). Reflexión Grupal en Torno al Concepto de Liderazgo Utilizado en Educación. *Revista de Ensayos Pedagógicos* Vol. IX, No. 2 49-63, ISSN 1659-0104, julio-diciembre, 2014. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/20042>
- Gurdián, A. (2007). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socioeducativa*. PrintCenter

- Hasek, S., & Ortiz, L. (2021). Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 17(2), 405–416. doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405
- Hernández, R., Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5.ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6.ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hinkelammert, F., & Mora, H. (2005). *Hacia una economía para la vida*. Departamento Ecuménico de Investigaciones (DEI).
- Horn, A., & Marfán, J. (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psico perspectivas*, 9(2), 82-104. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art05.pdf>
- López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 36(1), 147-158. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v36n1/art08.pdf>
- Marín, G. (2010). Liderazgo Servidor: Hacia un Nuevo Enfoque en el Liderazgo. UNA Ciencia, *Revista de Estudios e Investigaciones*. <http://repository.unac.edu.co/bitstream/handle/11254/613/Liderazgo%20servidor%20hacia%20un%20nuevo%20enfoque%20en%20el%20liderazgo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Ciência & saúde coletiva*, 17(3), 613-619. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63023334008>
- Mayorga, M. (2022). Liderazgo de servicio [Diapositivas power point].
- Molina, Z. (2014). *Fundamentos del Currículo*. San José, Costa Rica: EUNED.

- Morales, M. (2021). Promoción de habilidades socioemocionales para la resolución de conflictos y conductas de riesgo en adolescentes en condiciones de vulnerabilidad social. Religación: *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(30), 1–18. doi.org/10.46652/rgn. v6i30.851
- Morin, E. (2003). *Educación en la era planetaria*. Editorial Gedisa.
- Nesi de Mello, L., Trintin, V., & Andretta, I. (2019). Relation between social skills and life satisfaction by adolescents and use of applications for communication. [Relación entre las habilidades sociales y la satisfacción con la vida de los adolescentes y el uso de aplicaciones para la comunicación.] *Quaderns of Psicologia*, 21(1), 1–13. doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1463
- Normas Básicas Regulatorias del Proceso Educativo en los Colegios Humanísticos Costarricenses. (1997). *La Gaceta* N° 222 del 18 de noviembre de 1997. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=72761&nValor3=88967&strTipM=TC
- Nolasco, A. (2016). La empatía y su relación con el acoso escolar. *REXE-Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 11(22), 35-54. <http://www.rexe.cl/ojournal/index.php/rexe/article/viewFile/88/83>
- Núñez, C., Hernández, V., Jerez, D., Rivera, D., & Núñez, M. (2018). Las habilidades sociales en el Rendimiento académico en adolescentes. *Revista de Comunicación de La SEECI*, 22(47), 37–48. doi.org/10.15198/seeci.2018.47.37-49
- Pastor, Y., García, A., & López, M. (2022). Regulatory strategies for smartphone use and problematic internet use in adolescence. [Estrategias regulatorias para el uso de teléfonos inteligentes y el uso problemático de internet en la adolescencia] *Anales de Psicología*, 38(2), 269–277. doi.org/10.6018/analesps.461771
- PEN. (2021). *Octavo Informe Estado de la Nación 2021*. San José: Programa Estado de la Nación.
- Pérez, R., Rumoroso, A., & Brenes, C. (2009). El uso de tecnologías de la información y la comunicación y la evaluación de sí mismo en adolescentes costarricenses. *Revista Interamericana de*

Psicología/Interamerican Journal of Psychology, 43(3), 610-617.
<https://www.redalyc.org/pdf/284/28412903021.pdf>

Qualitative Data Repository. (2017). Data Management Plan (DMP) Checklist.
<https://qdr.syr.edu/guidance/managing/dmp-checklist>

Ramírez, A. (2006). El Líder, ¿Nace ó se hace? *Folletos Gerenciales*, 10(10), 29–36.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=asn&AN=25591190&lang=es&site=ehost-live>

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

Rediseño Curricular de Formación Humanística (2010). Centro de Estudios Generales. Universidad Nacional de Costa Rica. Heredia. Texto inédito

Rodríguez, A., y Fernández, A. (2014). Relación entre el tiempo de uso de las redes sociales en internet y la salud mental en adolescentes colombianos. *Acta Colombiana de Psicología*, 17(1), 131–140.
doi.org/10.14718/ACP.2014.17.1.13

Rodríguez, D., & De Lille, M. (2019). Habilidades para la vida: una propuesta para jóvenes. *Revista de Estudios Clínicos e Investigación Psicológica*, 9(18), 59.
<http://www.investigacionyposgrado.uadec.mx/site/wp-content/uploads/2020/07/el-envejecimiento-en-la-esfera-social.pdf#page=59>

Rodríguez, P., & Fernández, A. (2014). Relación entre el tiempo de uso de las redes sociales en internet y la salud mental en adolescentes colombianos. *Acta Colombiana de Psicología*, 17(1), 131-140.
doi.org/10.14718/ACP.2014.17.1.13

Rodríguez, J.. (2003). Paradigmas, enfoques y métodos en la investigación educativa. *Revista Investigación Educativa*, 7(12), 1-18.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/8177/7130>

- Rosabal, S., & Barrantes, F. (2022). Gestión educativa. Una mirada desde el paradigma de la complejidad. *Gestión de la educación*, 8(1), 1-16. doi.org/10.15517/rge.v8i1.51764
- Ruiz, W. & Chen, E. (2021). Gestión Educativa en tiempos de pandemia: una propuesta de conceptualización y la vinculación con los modelos de gestión. En Cascante, J., Campos, J. y Ruiz W. (eds.). (2021). Experiencias de Gestión Educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19. Universidad Estatal a Distancia y Ministerio de Educación Pública. <https://investiga.uned.ac.cr/cined/wp-content/uploads/sites/9/2021/11/Gestion-Educativa.pdf>
- Torrez, D., & Pérez, R. (2013). Predictores psicosociales de la satisfacción percibida con las relaciones interpersonales en el uso de la mensajería instantánea. *Global Media Journal*, 10(20), 1-16. <https://www.redalyc.org/pdf/687/68730969001.pdf>
- Ugalde, M., & Canales, A. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 11(2), 45-61. doi.org/10.15359/rep.11-2.2
- UNESCO. (2017). Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible Objetivos de aprendizaje. UNESCO <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252423>
- Unesco (2021). Recomendación de la UNESCO sobre la Ciencia Abierta. *UNESDOC: Biblioteca Digital*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379949_spa
- Universidad Nacional (2014). Colegio Humanístico Costarricense. <https://www.colegiohumanistico.una.ac.cr/?ui=desktop>
- Vargas, J. (2021). Habilidades blandas necesarias para un líder en el siglo veintiuno. <http://hdl.handle.net/10654/41106>.
- Zardón, E. (2002). Del trabajo individual al trabajo en equipo. *Hospitalidad ESDAI*, 2, 83–93. <https://una.remotexs.co/user/login?dest=https://search.ebscohost.com.una.remotexs.co/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,url,uid&db=asn&AN=16647210&lang=es&site=ehost-live>

Apéndices

Apéndice A

Guía de observación en el aula

Investigadora y observadora: Karla Arguello Arias

Lugar de la observación: _____

Fecha de la observación: _____

Clase: _____

1. Gestión Educativa

1.1. Adecuabilidad de la infraestructura, mobiliario Y recursos en los espacios de aula para el estudiantado.

En caso de que no exista, seleccionar "No aplica"

Escala: 5: adecuado, 4: Mayormente Adecuado, 3: Medianamente adecuado, 2: Poco adecuado, 1: inadecuado

	Adecuabilidad					
	1	2	3	4	5	No aplica
Sillas						
Mesas						
Aulas						
Techos						
Paredes						
Equipo de sonido						
Equipo de video						
Pantallas interactivas						
Pizarras						
Libros						
Diccionarios						

Útiles escolares (tijeras, goma, lápiz de color, temperas, u otros)						
---	--	--	--	--	--	--

Observaciones:

2. Gestión Docente

2.1. Estrategias y recursos didácticos del docente.

Estrategias	Forma de utilizarla
Uso de las TIC	
Uso de imágenes o dibujos	
Uso de libros de texto	
Uso de fotocopias	

Otros

2.2. Habilidades sociales del docente durante las clases.

2.3. Relación del docente con el estudiantado durante la clase.

2.4. Actitud del docente durante la facilitación de los procesos de enseñanza y aprendizaje del estudiantado.

2.5. Estrategias de mediación pedagógica que fomentan las habilidades de liderazgo.

2.6. Recursos de mediación pedagógica que fomentan las habilidades de liderazgo.

3. Habilidades de liderazgo

3.1 Presencia de habilidades sociales en los estudiantes a nivel general

	Presencia		Comentarios
	La mayoría	La menor parte	
Capacidad de escucha			
Comunicación asertiva			
Capacidad para trabajar en equipo			
Resolución de conflictos			
Capacidad de organización			
Autonomía			

Otra			
------	--	--	--

6. Observaciones generales:

Apéndice B

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

Entrevista Semiestructurada a directora ejecutiva

Lugar de la entrevista: _____

Fecha de la entrevista: _____

Mi nombre es Karla Arguello Arias y esta entrevista forma parte del proceso de investigación de mi trabajo de tesis de postgrado, para optar por el grado de Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo Educativo de la Universidad Nacional, cuyo título es: Habilidades sociales desde el Liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo: Una propuesta de Gestión Educativa

La intención de esta entrevista es poder conocer los criterios que usted tiene sobre el fortalecimiento de las habilidades de Liderazgo en el estudiantado del CHC-COD. Le confirmo que la información obtenida por medio de este instrumento será utilizada para fines estrictamente académicos y siempre anonimizando los datos sensibles o personales.

Muchas gracias por su tiempo y la información que pueda brindarme.

1. ¿Considera usted que el desarrollo de las habilidades sociales en el estudiantado es importante? ¿Por qué?

2. ¿Cuáles considera usted, son las habilidades más importantes por desarrollar en el estudiantado del CHC-COD?

3. ¿Considera usted que las personas estudiantes que ingresan al CHC-COD traen desarrolladas algunas habilidades de Liderazgo? ¿Cómo cuáles?

4. ¿Considera usted que dentro de las estrategias pedagógicas que llevan a cabo los docentes, hay algunas que fortalecen las habilidades de liderazgo en el estudiantado del CHC-COD? ¿De qué manera?

5. ¿Considera usted que, desde la gestión educativa, se brinda a la población estudiantil los espacios adecuados para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo? ¿Cómo cuáles?

7. Desde su experticia como directora, podría mencionar algunas actividades o espacios para el fomento de habilidades de liderazgo en el estudiantado, que podría brindar la institución educativa.

8. Cuales considera usted deben ser las habilidades de liderazgo desarrolladas en un estudiante cuando egresa del CHC-COD?

Muchas gracias por su valiosa cooperación

Apéndice C

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

Entrevista Semiestructurada a docente

Lugar de la entrevista: _____

Fecha de la entrevista: _____

Área de Formación: _____

Años de experiencia docente: _____

Mi nombre es Karla Arguello Arias y esta entrevista forma parte del proceso de investigación de mi trabajo de tesis de postgrado, para optar por el grado de Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo Educativo de la Universidad Nacional, cuyo título es: Habilidades sociales desde el Liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo: Una propuesta de Gestión Educativa

La intención de esta entrevista es poder conocer los criterios que usted tiene sobre el fortalecimiento de las habilidades de Liderazgo en el estudiantado del CHC-COD. Le confirmo que la información obtenida por medio de este instrumento será utilizada para fines estrictamente académicos.

1. ¿Considera usted que el desarrollo de las habilidades sociales en el estudiantado es importante? Y ¿por qué?

2. ¿Cuáles considera usted, son las habilidades más importantes por desarrollar en el estudiantado del CHC-COD? ¿Y por qué?
3. ¿Considera usted que las personas estudiantes que ingresan al CHC-COD traen desarrolladas algunas habilidades de Liderazgo? ¿Como cuáles?
4. ¿Considera usted que dentro de las actividades que usted lleva a cabo en su clase, hay algunas que fortalecen las habilidades de liderazgo en el estudiantado del CHC-COD? ¿Cuáles son esas actividades?
5. ¿Considera usted que la institución educativa brinda a la población estudiantil los espacios adecuados para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo? ¿Cómo cuáles?
6. Desde su experticia docente, ¿cuáles considera usted que serían las estrategias o las actividades, que más contribuirían al desarrollo de habilidades de liderazgo en el estudiantado? Mencione algunas.

Muchas gracias por su valiosa cooperación.

Apéndice D

Consentimiento Informado

Señores
Padres de familia
Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo

Reciban un cordial saludo.

Mi nombre es Karla Arguello Arias, estudiante de la Universidad Nacional de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo Educativo. Mi trabajo de tesis de postgrado tiene como título: Habilidades sociales desde el Liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo: Una propuesta de Gestión Educativa

En esta etapa del proceso investigativo me encuentro realizando el trabajo de campo, el cual consiste en una serie de entrevistas a estudiantes. La intención de esta entrevista es conocer cómo se lleva a cabo el fortalecimiento de las habilidades de Liderazgo en el estudiantado en el CHC-COD. Le confirmo que la información obtenida por medio de este instrumento será utilizada para fines estrictamente académicos y podrá ser publicada de manera anónima.

Por esta razón me dirijo a ustedes de la forma más respetuosa para solicitar su consentimiento y autorización para que su hijo(a) _____ participe en mi proyecto de investigación.

Dicho proyecto cuenta con las siguientes características:

Objetivo: Desarrollar habilidades de Liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo desde la Gestión Educativa.

Responsables: Karla Arguello Arias, estudiante de la Universidad Nacional e investigadora del proyecto.

Procedimiento: Previa autorización de la institución y consentimiento informado por parte de los padres y el (la) estudiante, debidamente firmado, se procederá a aplicar el instrumento de manera anónima, dicho instrumento corresponde a una entrevista, al estudiante, con una duración máxima de 10 minutos.

Agradeciendo su atención,
Cordialmente,

Karla Arguello Arias
Investigadora a cargo

Se adjunta: Formato de consentimiento informado.

FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, _____, identificada con la cédula número _____, en calidad de progenitor(a)___ tutor(a) legal _____ de _____, deseo manifestar a través de este documento, que fui informado (a) suficientemente y comprendí el objetivo y el procedimiento de la participación de mi hijo(a), en el proyecto de investigación: “Habilidades sociales desde el Liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo: Una propuesta de Gestión Educativa”. Mi hijo(a) se compromete a contestar sinceramente para que la investigación arroje resultados válidos.

Participación Voluntaria

La participación de mi hijo(a) en este estudio es completamente voluntaria, si él o ella se negara a participar o decidiera retirarse, esto no le generará ningún problema, ni tendrá consecuencias a nivel institucional, ni académico, ni social. Si lo desea, mi hijo(a) informaría los motivos de dicho retiro a la persona investigadora.

Confidencialidad

La información suministrada por mi hijo(a) **será confidencial**. Los resultados podrán ser publicados o presentados en reuniones o eventos con fines académicos sin revelar su nombre o datos de identificación. Se mantendrán los cuestionarios y en general cualquier registro en un sitio seguro. En bases de datos, todos los participantes serán identificados por un código que será usado para referirse a cada uno. Así se guardará el secreto profesional.

En constancia de lo anterior, firmo el presente documento, en la ciudad de _____, el día _____, del mes _____ de _____,

Firma _____

Nombre _____

Número de identificación. _____

Apéndice E

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

Entrevista Semiestructurada a estudiantes

Lugar de la entrevista: _____

Fecha de la entrevista: _____

Mi nombre es Karla Arguello Arias y esta entrevista forma parte del proceso de investigación de mi trabajo de tesis de postgrado, para optar por el grado de Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo Educativo de la Universidad Nacional, cuyo título es: Habilidades sociales desde el Liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo: Una propuesta de Gestión Educativa

La intención de esta entrevista es poder conocer los criterios que usted tiene sobre el fortalecimiento de las habilidades de Liderazgo en el estudiantado del CHC-COD. Le confirmo que la información obtenida por medio de este instrumento será utilizada para fines estrictamente académicos y podrá ser publicada.

Está usted de acuerdo con participar como entrevistado: _____.

Muchas gracias por su tiempo y la información que pueda brindarme.

Que son las habilidades sociales: Las habilidades sociales nos sirven para desempeñarnos adecuadamente ante los demás. Son formas de comunicarnos tanto verbal como no verbalmente con las otras personas.

Son aquellos comportamientos eficaces en situaciones de interacción social. Las habilidades sociales son el arte de relacionarse con las demás personas y el mundo que nos rodea. Son conductas destinadas a conseguir un objetivo, defender nuestros derechos, ser asertivos en la expresión de nuestras emociones y deseos. Son formas de comunicarnos tanto verbal como no verbalmente con el otro.

Liderazgo: Comunicación, organización, interpersonales, resolución de problemas.

1. ¿Considera usted que el desarrollo de las habilidades sociales en el estudiantado es importante? Y ¿por qué?

2. ¿Cuáles considera usted, son las habilidades más importantes por desarrollar en el estudiantado del CHC-COD? ¿Y por qué?

3. ¿Considera usted que las personas estudiantes que ingresan al CHC-COD traen desarrolladas algunas habilidades de Liderazgo? Y ¿por qué?

4. ¿Considera usted que dentro de las actividades que llevan a cabo los docentes durante las clases, se fortalecen las habilidades de liderazgo en el estudiantado del CHC-COD? ¿De qué manera?

5. ¿Considera usted que la institución brinda a la población estudiantil los espacios adecuados para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo? ¿cuáles?

6. Podría mencionar algunas actividades o espacios que podría brindar la institución educativa para el fomento de habilidades de liderazgo en el estudiantado. Brinde algunos ejemplos.

Muchas gracias por su valiosa cooperación

Apéndice F

Guía de análisis documental

Investigadora y observadora: Karla Arguello Arias

Título del documento. _____

Fecha de la observación: _____

1. Modelo de gestión**1.1 Descripción general del documento**

1.2 Aspectos relevantes del modelo de gestión descrito

1.3. Observaciones generales

Apéndice G

Cuestionario

Cuestionario a docentes

Mi nombre es Karla Arguello Arias y este cuestionario forma parte del proceso de investigación de mi trabajo de tesis de postgrado, para optar por el grado de Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo Educativo de la Universidad Nacional, cuyo título es: Habilidades sociales desde el Liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo: Una propuesta de Gestión Educativa

La intención de este cuestionario es poder conocer los criterios que usted tiene sobre el fortalecimiento de las habilidades de Liderazgo en el estudiantado del CHC-COD. Le confirmo que la información obtenida por medio de este instrumento será publicada para fines estrictamente académicos y con la protección de los datos sensibles o personales.

Fecha

Área de formación profesional

Años de experiencia docente

1. ¿Considera usted que el desarrollo de las habilidades sociales en el estudiantado es importante? Y ¿por qué?

2. ¿Cuáles considera usted, son las habilidades más importantes por desarrollar en el estudiantado del CHC-COD? ¿Y por qué?

3. ¿Considera usted que las personas estudiantes que ingresan al CHC-COD traen desarrolladas algunas habilidades de Liderazgo? ¿Como cuáles?

4. ¿Considera usted que dentro de las actividades que usted lleva a cabo en su clase, hay algunas que fortalecen las habilidades de liderazgo en el estudiantado del CHC-COD? ¿Cuáles son esas actividades?

5. ¿Considera usted que la institución educativa brinda a la población estudiantil los espacios adecuados para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo? ¿Cómo cuáles?

6. Desde su experticia docente, ¿cuáles considera usted que serían las estrategias o las actividades, que más contribuirían al desarrollo de habilidades de liderazgo en el estudiantado? Mencione algunas.

Muchas Gracias por su valiosa ayuda

Apéndice H

Dirección de proyecto



Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo

Introducción

La realidad mundial actual ha evidenciado la importancia de la formación de las personas profesionales en distintas áreas, esto significa, que la formación específica en una disciplina ya no es suficiente a la hora desenvolver en un mercado laboral cada vez más competitivo y exigente.

Esto ha provocado que las instituciones de educación superior estén buscando como replantear sus programas de estudio, de manera tal que permitan a los y las futuras profesionales tener acceso a una formación más integral, que vaya más allá de los contenidos académicos y tome en cuenta aspectos como el desarrollo de las habilidades “blandas” o habilidades para la vida, las cuales como se ha evidenciado, se han visto gravemente afectadas como consecuencia de los efectos de la pandemia provocada por el COVID-19.

Según el Octavo Informe del Estado de la Educación (2021)

La emergencia sanitaria evidenció la necesidad de que todos los procesos de enseñanza se orienten hacia un aprendizaje autónomo, colaborativo, atractivo y personalizado, de manera que los estudiantes cuenten con herramientas que les permitan llevar su propio proceso incluso en condiciones atípicas (p.59).

Esto hace referencia a la necesidad de formar desde las aulas personas que sean capaces de enfrentar situaciones adversas que puedan presentarse con mayor autonomía y resiliencia, personas que tengan las habilidades para trabajar de forma colaborativa y de manera eficiente aun cuando él o la docente no se encuentre al lado.

Esto incluye también por parte de las personas docentes, el tener la capacidad para adecuarse a los cambios generacionales y tecnológicos que puedan existir y adaptar los procesos de enseñanza y aprendizaje para que estos sean

significativos, atractivos, dinámicos y tomen en cuenta las necesidades actuales de las personas estudiantes.

Continuando con el *Octavo Informe del Estado de la Educación* (2021)

La educación 'que viene' necesita que las aulas se conviertan en verdaderos laboratorios de innovación, donde lo más importante no sea transmitir la información, sino que los estudiantes desarrollen habilidades superiores del pensamiento crítico como la resolución de problemas, la comprensión lectora, la comunicación, la experimentación, la curiosidad, la creatividad, el trabajo colaborativo, y competencias digitales. Estas les permitirá actuar sobre los problemas cotidianos de una manera efectiva e implican cambios profundos en la pedagogía y no solo en los recursos didácticos (p.61).

Este aporte, pone bajo la lupa a todas las instituciones educativas, desde la enseñanza primaria hasta la superior, que, desde sus prácticas en las aulas, deben fomentar el desarrollo de estas habilidades para la vida.

Esta realidad parece difícil de enfrentar si las personas docentes no cuentan con la formación y capacitación constante que les permita poner en práctica estrategias para el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades en el estudiantado.

Para esto, es de suma importancia que desde la gestión educativa se promuevan estrategias para el acompañamiento y desarrollo de habilidades de liderazgo en las personas docentes, con el fin de que estas tengan las herramientas necesarias para ofrecer una educación de calidad que permita fortalecer desde los espacios de aula las habilidades de liderazgo en el estudiantado. Continuando con el *Octavo Informe del Estado de la Educación* (2021)

La formación y el desarrollo profesional son claves para asegurar que todas las generaciones de estudiantes pasen por procesos pedagógicos de calidad

y para garantizar que el recambio de docentes favorezca el desarrollo de habilidades para la vida en el estudiantado (p.62).

En el caso específico del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, si bien es cierto, desde la gestión educativa se realiza un minucioso análisis del perfil profesional de las personas docentes que se contratan, como se evidenció en los resultados obtenidos en este trabajo de investigación, sigue siendo muy necesaria la capacitación y formación constante en el área de las habilidades de liderazgo de las personas profesionales, quienes deben tener las herramientas para enfrentar de la mejor manera los constantes cambios generacionales.

Esta propuesta busca brindar acompañamiento a las personas docentes de esta institución, para que puedan reconocer la importancia del fortalecimiento personal de habilidades de liderazgo como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la empatía y el pensamiento crítico, de manera que puedan identificar estrategias que desde la práctica docente y espacios que brinda la institución, contribuyan al desarrollo de estas habilidades en el estudiantado, el cuál es la razón de ser de la institución educativa.

Descripción del proyecto

Después del análisis de la información realizado en presente trabajo de investigación, se ha evidenciado la necesidad de fortalecer en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, distintas habilidades de liderazgo que son promovidas en el proyecto pedagógico institucional, entre las cuáles el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la empatía y el pensamiento crítico, reflejaron ser las más significativas para la población estudiantil.

Resulta entonces, muy necesario brindar desde la gestión educativa, el espacio de capacitación a las personas docentes, ya que son ellas quienes están en contacto directo con el estudiantado, no solo en los espacios de aula sino también en las distintas actividades que se realizan en conjunto con los docentes, como las giras educativas, los intercambios estudiantiles y los espacios de formación política, son los profesores quienes gracias a su liderazgo docente

promueven actividades que resultan enriquecedoras para la población estudiantil desde la cotidianeidad educativa.

Este proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo”, viene a contribuir al desarrollo de habilidades de liderazgo, las cuales se consideran de mucha importancia para el profesorado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo.

Esta propuesta será validada por parte de la persona encargada de la gestión educativa de la institución, con el fin de realizar mejoras y aportes, una vez terminada esta etapa, se procederá a compartir este taller con la población docente.

En este taller se desarrollarán cinco sesiones de trabajo que buscan fortalecer las habilidades de liderazgo en el profesorado, estas se desarrollan una vez por semana de manera asincrónica, considerando el tiempo y las distintas responsabilidades de las personas docentes a las cuales están dirigidas. Se pretende que la duración de cada sesión sea de una hora y treinta minutos, para estas se utilizarán herramientas digitales de fácil acceso para todas las personas.

Es importante mencionar que las sesiones de trabajo se realizarán tanto de manera individual como cooperativa, con el fin de fortalecer estas habilidades.

Al finalizar las cinco semanas de trabajo, los insumos recolectados a partir de los trabajos cooperativos serán socializados por medio de la estrategia de comunicación, con el objetivo de incluir los aportes de los grupos de trabajo, en la práctica docente y en las actividades realizadas por la institución por medio del personal docente.

Objetivos

General

Promover una propuesta curricular para el reconocimiento de las habilidades de liderazgo en el personal docente a través del proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio

Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo” para sensibilizar acerca de la importancia promover estas habilidades en el estudiantado.

Específicos

1. Diseñar una propuesta curricular para el fortalecimiento de habilidades de liderazgo en el personal docente del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, en formato de taller virtual.
2. Fortalecer las habilidades de liderazgo en el personal docente del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo.
3. Estimular la participación del personal docente por medio de un plan de comunicación que evidencie la importancia del fortalecimiento de las habilidades de liderazgo.
4. Implementar la propuesta para el desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal docente del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo y su evaluación durante el proceso.

Dirección del proyecto

Según el Project Management Institute (2013) cuando se habla de dirigir un proyecto se hace referencia a la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas que se realizan para llevar a cabo ese proyecto, esto incluye una serie de etapas que corresponden a:

- Inicio del proyecto: son aquellas fases que se realizan al diseñar un proyecto nuevo o una etapa nueva. En este caso se incluye tomar en cuenta factores como los alcances, los recursos necesarios para llevarla a cabo y las personas interesadas que serían los docentes.
- La planificación: esta se refiere al proceso para determinar los alcances y establecer los objetivos del proyecto. En esta etapa se diseñan los planes y los materiales necesarios para llevar a cabo dicho proyecto tomando en cuanto aspectos como el tiempo, el costo, la calidad, la estrategia de

comunicación, el recurso humano, los riesgos y participantes. Para esta propuesta fue necesario diseñar los talleres de manera digital, por medio de la plataforma “Google Classroom” por ser de fácil acceso para las personas docentes, así mismo, se consideró el tiempo con el que cuenta el personal docente, y los medios de comunicación más eficientes para llegar a estos.

- La ejecución: En esta etapa se coordina con las personas y los recursos que son necesarios para llevar a cabo las actividades descritas en la planificación, es decir, se desarrolla el plan de comunicación y se coordina con las personas participantes para dar inicio a los talleres.
- El monitoreo: Se refiere a la etapa que permite monitorear los procesos que se han llevado a cabo, así como el control de los resultados del proyecto, mediante los formularios y evaluaciones formativas que se desarrollaron en los talleres.
- El cierre: Se verifican que los procesos se han completo como establecido y establece el cierre formal del proyecto, en este caso, se reúnen los insumos que han resultado del trabajo realizado por las personas participantes a lo largo de los talleres y se crea un documento que será compartido a todas las personas docentes, con el fin de que estos insumos sean tomados en cuenta al planear actividades en la institución. Este cierre incluye el proceso de validación, el cual se realiza por medio de una persona experta, en este caso la directora ejecutiva de la institución educativa, a cuál es la responsable de revisar y aprobar los proyectos que se llevan a cabo en el colegio.

Gestión de la integración

En este apartado se incluyen, según el Project Management Institute (2013):

Características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada, de modo que se complete, que se manejen con éxito las

expectativas de los interesados y se cumpla con los requisitos (4. Gestión de la Integración del proyecto, párr. 1).

Es decir, es necesario integrar todos los aspectos que son necesarios para que se lleve a cabo el proyecto de la mejor manera. En el caso de esta propuesta, es necesaria la integración entre las partes interesadas, como lo son la gestión y el personal docente del colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, es necesario tomar en cuenta los intereses de los participantes para la ejecución de las actividades planificadas, hay que verificar los alcances que se pretenden y que se cuente con los recursos necesarios para el desarrollo ordenado y óptimo de la propuesta. Se tomarán en cuenta las habilidades de liderazgo y las actividades realizadas por la institución que, según los resultados obtenidos en esta investigación, resultaron más relevantes y significativos para el desarrollo de habilidades en el estudiantado. Así mismo, para la generación de los insumos finales, se tomarán como punto de partida las actividades como las giras educativas, los intercambios estudiantiles y el proceso de formación política que se lleva a cabo, de esta forma, la institución se verá directamente involucrada y beneficiada de los insumos que resulten de esta propuesta, sin que esto represente un cambio abrupto en su planificación estratégica.

Gestión del alcance

Este se visualiza en el Project Management Institute (2013) como “los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito” (5. Gestión del alcance del proyecto, párr.1).

Se refiere a los límites necesarios para definir qué se puede o no incluir dentro del proyecto para que sea apegado a la realidad y al contexto en donde se desarrollará.

En el caso de esta propuesta, está dirigida a las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, con el fin de que a partir de la experiencia propia y experticia profesional se puedan generar insumos para el

fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo y, a través de ellas, de las habilidades de liderazgo de la población estudiantil.

Este proyecto está diseñado para una duración de cinco sesiones, una sesión por semana y con una duración de una hora y media cada una, con el objetivo de que este no represente una carga mayor en las responsabilidades de las personas docentes, también se consideró la virtualidad por la facilidad que está ofrece al poder realizar las actividades propuestas en el momento más oportuno para las personas participantes.

Así mismo, los resultados obtenidos del trabajo cooperativo entre las personas participantes serán socializados con el fin de que cada persona pueda visualizar los aportes de los demás y sean incluidos en las prácticas docentes y actividades que se realizan en la institución.

Dentro de los talleres se pretenden desarrollar actividades por medio de la virtualidad que permitan el reconocimiento de las habilidades de liderazgo personales, esto incluye actividades que se llevan a cabo de manera individual y grupal de forma asincrónica. También se incluyen actividades donde sea necesario el trabajo colaborativo entre participantes, para que al finalizar la totalidad de los talleres se genere una propuesta que contribuya a la gestión educativa a través de las actividades que se realizan dentro y fuera de las aulas y que inciden directamente en la formación integral del estudiantado.

Gestión del tiempo

De acuerdo con el Project Management Institute (2013) “La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto” (6 Gestión del tiempo del proyecto, párr.1).

Se refiere a la planificación del tiempo de las sesiones que se desarrollarán, los tiempos estimados para cada actividad, así como duración total del proyecto que se llevara a cabo.

En la siguiente tabla H1 se detallan las actividades que se pretenden realizar en el orden que se deben realizar, así como la duración de cada actividad. Es

importante mencionar que estas actividades tienen un orden secuencial y que en algunas ocasiones es necesario completar la anterior para comprender la siguiente.

Cada vez que se concluya un taller, las personas participantes deberán enviar el producto que resultó de las actividades propuestas, través de la plataforma virtual, con el fin de dar seguimiento y retroalimentación a las mismas.

Tabla H1 Cronograma

Sesión	Actividades por realizar	Tiempo
Semana 1 Sesión 1 Mi historia de vida	Realización de un video de presentación personal. Completar un formulario en línea acerca de las habilidades sociales. Reflexión personal. Biografía personal.	30 minutos 30 minutos 30 minutos
Semana 2 Sesión 2 La comunicación como un elemento facilitador del diálogo y el entendimiento entre las personas.	Lectura y análisis individual de los documentos compartidos mediante la plataforma. Trabajo cooperativo: Resolución del “caso de las naranjas I parte”.	30 minutos 60 minutos
Semana 3 Sesión 3 Continuación la comunicación como un elemento facilitador del diálogo y el entendimiento entre las personas.	Lectura de la parte II del caso, y análisis del resultado final. Análisis de la lectura compartida. Realización de la prueba de comunicación efectiva.	20 minutos 10 minutos 10 minutos

	Realización del informe “comunicación efectiva en mi vida”. Extensión máxima: 1 página.	50 minutos
Semana 4 Sesión 4 Habilidades de liderazgo	Definición y contraste de habilidades sociales. Lluvia de ideas acerca de las habilidades sociales que considero más significativas en mi realidad educativa.	60 minutos 30 minutos
Semana 5 Sesión 5 Espacios para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de los estudiantes.	Trabajo cooperativo en el foro. Evaluación del taller.	60 minutos 30 minutos

Nota: Elaboración propia

Gestión de los costos

Para el Project Management Institute (2013) la gestión de los costos se refiere a “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” (7. Gestión de los costos del proyecto). Esto significa, el incluir dentro de un presupuesto la totalidad de los costos que son necesarios para la ejecución del proyecto.

En la tabla H2 se detalla la totalidad de los costos que deben incluirse para la puesta en práctica del proyecto por sesión. Es importante mencionar que, por la naturaleza de la propuesta, resulta necesario el aprovechar al máximo los recursos

personales existentes como lo son: el acceso a una computadora portátil o teléfono inteligente, y el espacio personal para realizar las actividades propuestas de manera autónoma, según la disponibilidad de las personas, esto a su vez, disminuye la inversión que debe hacerse para llevar a cabo la propuesta planteada.

Tabla H2. Presupuesto

Sesión	Rubro	Monto mensual	Total, por mes
Sesión 1	1. Acceso a internet plan postpago (Operadora Kolbi)	ϕ9,900	ϕ 9,900
	2. Acceso a aplicación vimeo (video) gratis o *plan starter (opcional)	ϕ6,600	ϕ6,600
	3. Acceso a herramienta Canva Gratis o *plan canva pro (opcional)	ϕ3,570	ϕ 3,570
Sesión 2	1. Acceso a internet plan postpago (Operadora Kolbi)	ϕ9,900	ϕ9,900
	2. Acceso a la plataforma Padlet gratis o * plan Gold (opcional)	ϕ2,744	ϕ2,744
Sesión 3	1. Acceso a internet plan postpago (Operadora Kolbi)	ϕ9,900	ϕ9,900
Sesión 4	1. Acceso a internet plan postpago (Operadora Kolbi)	ϕ9,900	ϕ9,900
	2. Acceso a plataforma mentimeter gratis o *plan básico (opcional)	ϕ6,594	ϕ6,594
Sesión 5	1. Acceso a internet plan postpago (Operadora Kolbi)	ϕ9,900	ϕ9,900
Imprevistos		ϕ6,900	ϕ6,900
Total		-	ϕ75,908

Nota: Elaboración propia 2023

Gestión de la calidad

Según el Project Management Institute (2013) la gestión de la calidad incluye “los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido” (8. Gestión de la calidad del proyecto. párr.1).

Es por esto que para esta propuesta se establecen talleres que incluyen una evaluación formativa constante, con el fin de identificar nuevas necesidades o aspectos a mejorar para el beneficio de la población docente del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo.

Así mismo, al inicio de cada taller, se detallarán las actividades, los recursos los entregables para cada sesión y el tiempo necesario para ejecutar cada sesión de trabajo, esto es indispensable para que las personas participantes puedan organizar de forma eficiente el tiempo que dedicaran a esta propuesta, de esta forma se fomenta el interés y la participación activa de las personas docentes.

Gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos en el proyecto según el Project Management Institute (2013) “incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto.” (9. Gestión de los recursos humanos en el proyecto, párr.1), se incluyen aquí a todas las personas que forman parte de este proyecto. La persona a cargo de la dirección del proyecto será la encargada de difundir la estrategia de comunicación creada para dar a conocer el proyecto, también brindará la información y facilitará el acceso a los talleres, así mismo, será la encargada de gestionar los recursos, monitorear los procesos, recolectar los

insumos, brindar acompañamiento a los participantes y socializar con toda la población docente los resultados obtenidos al culminar los talleres.

Las personas docentes resultan un segmento fundamental para la ejecución exitosa de esta propuesta, ya que son ellas quienes realizan las actividades propuestas en cada taller, brindaran los insumos para las evaluaciones formativas y para generar el producto final que será socializado entre todo el personal docente.

Por su parte, la gestión directiva será la encargada de la validación del proyecto y también motivará la participación del personal docente en los talleres diseñados para el fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo.

Gestión de la comunicación

De acuerdo con el Project Management Institute (2013), la gestión de la comunicación hace referencia a “los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados” (10. Gestión de las comunicaciones del proyecto, párr.1).

Resulta primordial para la ejecución del proyecto, continuar con una comunicación fluida y clara entre la gestión directiva del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo y la directora del proyecto, para asegurar que este responde a las necesidades detectadas en los resultados del trabajo de investigación y se adapta a la realidad existente en la institución, en este caso se utilizaran los recursos que tienen las personas participantes al alcance, como la mensajería WhatsApp y también la comunicación por medio de la plataforma institucional.

Para la difusión de esta propuesta que incluye el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo”, se elaboró una estrategia de comunicación, a cargo de la persona directora del proyecto, esta estrategia permitirá incentivar la participación de las personas docentes a partir del reconocimiento de la necesidad existente. Se busca entonces que esta estrategia comunicativa

promueva el interés y la curiosidad de los participantes en adquirir herramientas que les permita fortalecer las habilidades de liderazgo propias y las del estudiantado para una educación integral y para la vida. La divulgación de la información iniciará con afiches digitales distribuidos a través de los distintos medios, se realizará la difusión del Podcast “Liderazgo y habilidades directivas” con el fin de motivar la participación y la curiosidad de las personas participantes. A lo largo del proyecto se enviarán afiches a los participantes, con la información de las próximas sesiones de trabajo y se brindará el seguimiento para las personas participantes; todas las tareas como el control del envío de estas comunicaciones, la custodia de los materiales que se distribuirán, así como la canalización de la información en el caso de dudas o brindar apoyo a las personas participantes estarán a cargo de la directora del proyecto.

Así mismo, al final del proyecto se realizará una evaluación de esta estrategia de comunicación para conocer la opinión y aportes de las personas acerca de esta estrategia y poder realizar las mejoras necesarias.

Gestión de los riesgos

Se entiende por riesgo aquel evento o condición que al producirse puede tener un efecto ya sea positivo o negativos en alguno de los objetivos del proyecto, Project Management Institute (2013). Es por esto que la gestión de los riesgos en el proyecto tiene como objetivos el aumentar la probabilidad y el impacto de los riesgos positivos y el disminuir la probabilidad y el impacto de los riesgos negativos (11. Gestión de los riesgos del proyecto, párr.1).

Es así como se visualizan para el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo” los posibles riesgos y las posibles respuestas, con el fin de que dicho proyecto brinde aportes valiosos para la práctica docente y al mismo tiempo sea de provecho para los participantes.

La tabla H3 hace referencia al análisis efectuado acerca de los posibles riesgos y su posible respuesta. Aspectos como la participación oportuna, el obtener la cantidad esperada de insumos, así como el buen manejo de las herramientas tecnológicas resultan aspectos positivos que permitirían una implementación exitosa de este proyecto. Por otro lado, la escasa participación, la sobre carga laboral, la poca recolección de insumos y la dificultad en el uso de herramientas tecnológicas serán aspectos urgentes de resolver con el fin de no afectar la implementación ni la obtención de los resultados esperados del proyecto.

Tabla H3

Gestión de los riesgos en el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo”

Tipo	Riesgo	Respuesta
Participación oportuna	Positivo: que la cantidad de personas participantes en los talleres sea igual o mayor a la esperada.	Se brinda la información, el acceso, el apoyo y el seguimiento a la cantidad de personas que deseen participar.
Participación escasa	Negativo: Que las personas docentes no se interesen en participar del proyecto.	Fortalecer la estrategia de comunicación previo al inicio de los talleres. Con apoyo de la gestión directiva, brindar un certificado de participación al concluir los talleres.
Carga laboral	Negativo: Que el personal docente cuente con poco tiempo para realizar los talleres propuestos.	Calendarizar el inicio de los talleres a final del semestre con el fin de aligerar la carga laboral de los docentes.
Cantidad de insumos esperada o superior.	Positiva: Que los insumos obtenidos al finalizar los talleres aporten la cantidad y	Socialización del documento creado a partir de los insumos recolectados para que estos sean incluidos en la

	calidad de información necesaria.	práctica docente y actividades que realiza la institución.
Poca cantidad de insumos	Negativa: que la cantidad de insumos recolectada no sea la esperada y se requieran más insumos.	Socialización del producto obtenido a través de los talleres. Se podría plantear una sesión de trabajo extraordinaria con el fin de obtener una mayor cantidad de insumos.
Dificultad con las herramientas tecnológicas	Negativo: Que las personas docentes tengan dificultades para acceder o realizar las actividades propuestas.	Se debe brindar un acompañamiento personalizado con las personas que presentan dificultades. Creación de videos demostrativos del uso de las herramientas.
Habilidad con las herramientas tecnológicas	Positivo: Que las personas docentes tengan gran habilidad para el manejo de las herramientas tecnológicas.	Se podría realizar una autoevaluación acerca del uso de las herramientas utilizadas con el espacio para que los participantes puedan proponer otras herramientas para la implementación del proyecto.

Nota: elaboración propia.

Gestión de adquisiciones

Según el Project Management Institute (2013) la gestión de las adquisiciones del proyecto corresponde a “los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto.” (12. Gestión de las adquisiciones del proyecto, párr.1).

Para la ejecución del proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense

Campus Omar Dengo” se pretende maximizar los recursos, utilizando de manera eficiente los recursos que poseen las personas docentes, como lo son: la computadora portátil, el teléfono inteligente o tableta personal, con el fin de reducir los costos asociados al proyecto, esto permite que cada persona se haga responsable de su propio equipo al culminar el proyecto, lo que evita un proceso de custodia del mismo para la institución educativa. Así mismo, se pretende utilizar las plataformas digitales en su versión gratuita, para no generar un costo extra a los usuarios, este proceso de utilización de las plataformas estará acompañado del seguimiento oportuno de la persona directora del proyecto, quien, además, tendrá el control de los accesos de los participantes y del envío de los productos solicitados.

Gestión de los interesados

De acuerdo con lo establecido en el Project Management Institute (2013), la gestión de los interesados incluye:

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 (12. Gestión de los interesados del proyecto, párr.1).

En el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo”, la persona directora del mismo será quien brinde la información necesaria acerca de las etapas a desarrollar, estará al tanto del seguimiento, control, también estará a cargo del proceso de comunicación con las personas participantes y

procurará motivarlas para que tengan una participación constante. Así mismo, este proyecto implica la participación de grupos de personas, los cuales serán beneficiados del mismo, estos son:

Personal docente: Este grupo es beneficiario directo del proyecto, debido a que recibirá la información y herramientas de primera mano, así mismo este grupo resulta ser fundamental para el éxito del proyecto ya que es quien brindará los insumos para el resultado final.

Estudiantado: Resultan los beneficiarios indirectos, a partir del fortalecimiento de las habilidades de liderazgo desde la práctica docente.

Gestión directiva: Resulta beneficiada del producto que surja a partir del trabajo realizado en el proyecto, ya que este busca fortalecer las habilidades del estudiantado a partir de las actividades que realice la institución de la mano de las personas docentes.

Universidad Nacional: Resulta un interesado en este proyecto como órgano de apoyo para el Colegio Humanístico Costarricense, quien a través de la Rectoría Adjunta de la Universidad promueven actividades en conjunto y brinda apoyo a la institución por medio del convenio de cooperación entre las partes. Parte de este convenio incluye la formación y capacitación docente, el uso de las instalaciones de la Universidad y la facilitación de servicios básicos.

Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo

Sesión #1



Taller:
Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en el personal docente del CHC COD

Para ingresar solo escanea el código o ingresa al enlace!!



Para ingresar solo escanea el código o ingresa al enlace!!
[HTTPS://CLASSROOM.GOOGLE.COM/C/NTU0NTAYMZY1?CJC=LDQDHTM](https://classroom.google.com/c/NTU0NTAyMzY0MzY1?cjc=ldqdhtm)

Sesión #1
Hoy
iniciamos!!!!

100 % virtual

✓ **Objetivo:**

Comprender la importancia de la comunicación como una habilidad de liderazgo que permite establecer buenas relaciones con las demás personas.

✓ **Materiales:** Computadora, tableta o teléfono inteligente, acceso a internet, plataforma Classroom

<https://classroom.google.com/c/NTU0NTAyMzY0MzY1?cjc=ldqdhtm>,
acceso a las plataformas Vimeo y Canva.

✓ **Tiempo establecido:** 1 hora 30 minutos máximo

✓ **Actividades:**

•

Hoy es nuestra primera sesión de trabajo, para esta sesión iniciaremos presentándonos, por lo que realizaremos un video corto de máximo 4 minutos.

Para este video utilizaremos como sugerencia la plataforma Vimeo, (se adjunta el enlace), si prefiere otra puede utilizarla.

Este video debe ser subido en esta sesión #1 y tome en cuenta que puede ser compartido.

<https://vimeo.com/>

- Así mismo, realizaremos una actividad diagnóstica a través de un formulario corto, con el fin de indagar que conocemos a cerca de las habilidades de liderazgo. El link para el formulario se encuentra adjunto.

<https://forms.gle/i2R58Jq7PeSjqW3M6>

- Por último, realizaremos una biografía personal, donde podamos presentar nuestra historia de vida, incluyendo los siguientes aspectos:
 - ★ ¿Quién soy? (aspectos como: como me considero, como me describo en varios aspectos)
 - ★ ¿De dónde vengo? (mis raíces (si las conozco), quienes son mis padres)
 - ★ Hasta el día de hoy, ¿cómo considero que mi historia de vida ha influido en mi personalidad?
 - ★ Cuáles han sido mis mayores logros hasta el de hoy, cuáles son mis metas a corto plazo.

Esta biografía debe ser de máximo una hoja y puede contener imágenes de fondo. Se propone la herramienta "CANVA", pero si prefiere otra puede utilizarla.

<https://www.canva.com/>

Sesión #2



Taller:
Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en el personal docente del CNC COB

Para ingresar solo escanéea el código o ingresa al enlace!!



Sesión #2
Continuamos con:
La comunicación

100 % virtual

<https://classroom.google.com/c/NTU0NTAyMzY0MzY1?cjc=ldqdhtm>

✓ **Objetivo:**

Comprender la importancia de la comunicación como un elemento facilitador del diálogo y el entendimiento entre las personas

✓ **Materiales:** Computadora, tableta o teléfono inteligente, acceso a internet, plataforma Classroom

<https://classroom.google.com/c/NTU0NTAyMzY0MzY1?cjc=ldqdhtm>,
acceso a la plataforma Canva.

✓ **Tiempo establecido:** 1 hora 30 minutos máximo

✓ **Actividades:**

- ¿Qué es la comunicación? Leeremos detenidamente la presentación que se adjunta, con el fin de comprender las nociones básicas del proceso comunicativo.

https://www.canva.com/design/DAFoc83kCPI/bU5pzAG6QIYq4Cm2Eya5Ug/view?utm_content=DAFoc83kCPI&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=publishsharelink

- De manera cooperativa en grupos de 3 personas, analizaremos el documento "El caso de las naranjas I parte, y desarrollaremos la actividad que se describe en el caso.

“Caso de las Naranjas I parte”

Objetivo:

Comprender la importancia de la comunicación como una habilidad de liderazgo que permite establecer buenas relaciones con las demás personas.

Indicaciones:

- En grupos de tres personas máximo, lean atentamente el documento que tiene por nombre “caso de las naranjas I parte”, analícenlo y propongan una solución justa para las partes, poniendo énfasis en la comunicación efectiva.
- Deben escribir la propuesta escogida en los grupos y subirla en el espacio asignado para esto en la herramienta Classroom

Caso de las naranjas parte I

Las dos hermanas, ya casadas y con sus respectivas familias, estaban encargadas de efectuar las labores de limpieza de un salón en el cual otras personas habían sostenido una reunión. Al entrar, la hermana menor, notó que ya no había nadie en el salón, y que sobre una de las mesas habían quedado 10 naranjas. Se alegró mucho de verlas, pues sabía que nadie las reclamaría. De manera que empezó a empacar las naranjas en una bolsa que tenía, mientras se imaginaba el delicioso jugo preparado con estas frutas que se tomaría esa noche en su casa.

Su hermana mayor entró repentinamente al salón y al ver las naranjas, exclamó: “Que bien, nos han dejado 10 hermosas naranjas”. A lo que la menor contestó: “¿Cómo es eso de que nos han dejado? Dirás, me dejaron a mí 10 naranjas”. “¿Es que te piensas quedar con todas ellas?”- replicó la mayor. “Por supuesto! Tu bien sabes, que al que madruga Dios le ayuda. –Respondió la hermana menor-; de manera que esta vez me correspondió a mí en suerte quedarme con el regalito que quedó en el salón”. “¿Y no me piensas dar ni una sola naranja?” –le preguntó juguetonamente la hermana mayor. “Ya te dije que no. En otra ocasión la suerte te favorecerá, como ya lo ha hecho antes” - manifestó la hermana menor. “A mí esto no me parece justo! –insistió sorprendida la hermana mayor- ¿Qué tal si hubiera sido yo la primera en entrar a este salón? ¿Te parecería justo que me

hubiera quedado con las 10 naranjas? ¿Te parecería correcto que no te hubiera dado ninguna?”

“Bueno hermana -corrigió la menor-, yo te puedo dar un par de naranjas”. Pero la mayor insistió: “¿Sólo un par? Solo dos naranjitas para la hermana que tanto te ha querido toda la vida. Casi que me das sólo las migajas.” Esta discusión se prolongó por algunos minutos, y finalmente, después de algunos disgustos, la hermana mayor terminó recibiendo 4 de las 10 naranjas que había recogido su hermana menor.

Solución:

- Evaluaremos las actividades realizadas durante la sesión de trabajo de hoy a través de un formulario de Google que se encuentra en el siguiente enlace.

<https://forms.gle/EKC4zwt7ZATbUU297>

Sesión #3

Taller:
Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en el personal docente del CHC-COD

Para ingresar solo escanée el código o ingresa al enlace!!

**Sesión #3**

Ya vamos por la mitad:
Continuación de la sesión #2:
La comunicación

[HTTPS://CLASSROOM.GOOGLE.COM/C/NTU0NTAYMZY0MZY1?CJC=LDQDHTM](https://classroom.google.com/c/NTU0NTAyMzY0MzY1?cjc=ldqdhtm)

100% virtual

Objetivo:

Comprender la importancia de la comunicación como una habilidad de liderazgo que permite establecer buenas relaciones con las demás personas.

Materiales: Computadora, tableta o teléfono inteligente, acceso a internet, plataforma Classroom

<https://classroom.google.com/c/NTU0NTAyMzY0MzY1?cjc=ldqdhtm>, acceso a la plataforma Padlet.

Tiempo establecido: 1 hora 30 minutos máximo

Actividades:

- En los mismos grupos de trabajo ya establecido, lean la continuación del “caso de las naranjas parte II” y analicen el final de la historia. Realicen un análisis grupal de manera verbal y escrita que incluya los siguientes

aspectos, después súbanlo a la plataforma Classroom en el espacio indicado para esto.

1. ¿Qué opinión les genera el desenlace de la historia?
2. ¿Qué hubiera pasado si las hermanas se hubieran comunicado eficazmente al repartir las naranjas?
3. ¿Cómo nos puede afectar el comunicarnos correctamente con las personas con las que compartimos en nuestro día a día tanto a nivel personal como profesional?

“Caso de las Naranjas II parte”

Objetivo:

Comprender la importancia de la comunicación como una habilidad de liderazgo que permite establecer buenas relaciones con las demás personas.

Indicaciones:

- En los mismos grupos de trabajo ya establecido, lean la continuación del “caso de las naranjas parte II” y analicen el final de la historia.
- Realicen un análisis grupal de manera verbal y escrita que incluya los siguientes aspectos, después súbanlo a la plataforma Classroom en el espacio indicado para esto.
 1. ¿Qué opinión les genera el desenlace de la historia?
 2. ¿Qué hubiera pasado si las hermanas se hubieran comunicado eficazmente al repartir las naranjas?
 3. ¿Cómo nos puede afectar el comunicarnos correctamente con las personas con las que compartimos en nuestro día a día tanto a nivel personal como profesional?

“Caso de las Naranjas II parte”

Esta última se llevó sus 6 naranjas a su casa. Con ellas se preparó un delicioso jugo de naranja, y mientras lo compartía con su esposo e hijos, pensó en lo afortunada que había sido al encontrar las 10 naranjas y, sobre todo, al poder quedarse con más de la mitad de ellas.

Esa misma noche, su hermana mayor también llevó sus 4 naranjas a su hogar. Cuidadosamente las peló con un cuchillo, y con las cáscaras de todas ellas preparó un delicioso dulce. Y mientras lo compartía con su esposo e hijas, pensó en lo afortunada que había sido al quedarse con 4 de las naranjas, después de no haber tenido ninguna en sus manos. Terminada la cena, arrojó las pulpas de las cuatro naranjas a la basura, pues ni a ella ni a su familia le gustaba el jugo de naranja. Entonces sirvió a todos un vaso de leche que disfrutaron con el dulce de naranja.

Aspectos por tomar en cuenta:

- El resultado para las dos hermanas pudo ser mucho mejor si la hermana menor se hubiese quedado con la pulpa de las diez naranjas y hubiera cedido a su hermana mayor las cáscaras de estas diez frutas.
- De igual forma, es curioso observar que, las dos se sentían satisfechas con el resultado que obtuvieron. Durante la controversia que las dos sostuvieron, cada una se centró en la defensa de su posición, que consistía en quedarse con un número determinado de naranjas (10, 8, 5, etc.).
- Durante la acalorada discusión las hermanas no pensaron ni un momento en el para qué o el porqué de su deseo de quedarse con las naranjas. Si hubieran explorado de lado y lado sus posiciones, una solución muy buena al problema hubiera resultado evidente para las dos.

Análisis grupal:

- De manera individual realicen la lectura: *El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación*, de Ugalde y Canales (2016), esta nos permitirá analizar más a profundidad la importancia de la buena comunicación en las personas líderes. ¡Que la disfruten!
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/9146>
- Realizaremos un test de comunicación efectiva, esto nos ayudará a identificar que tan asertivos como a la hora de comunicarnos en los diferentes espacios en los que compartimos. ¡El resultado podría sorprendernos! Adjunto el enlace del Test:
<https://trensas.co/test-comunicacion-efectiva/>
- Tomando en cuenta la lectura asignada, así como el test de comunicación efectiva, realizaremos un pequeño auto análisis, acerca de la manera en la que nos comunicamos. Esta actividad la compartiremos a través de la plataforma Padlet, pueden acceder a esta por medio del enlace o escaneado el código.
<https://padlet.com/karias7760/auto-an-lisis-como-me-comunico-em74rq5wk8fb10zd>



- Por último, realizaremos una pequeña evaluación de esta sesión #3, accediendo al enlace adjunto o por medio del formulario en el Classroom.

<https://forms.gle/rMs9rtiJmoPkawZP8>

Sesión #4



Taller:
Reconociendo y
fortaleciendo las
habilidades de liderazgo
en el personal docente del
CHC-COD

Para ingresar solo escanée el
código o ingresa al enlace!!



Sesión #4

Habilidades de liderazgo

[HTTPS://CLASSROOM.GOOGLE.COM/C/NTU0NTAYMZY0MZY1?CJC=LDQDHTM](https://classroom.google.com/c/NTU0NTAyMzY0MzY1?cjc=ldqdhtm)

100% virtual

<https://classroom.google.com/c/NTU0NTAyMzY0MzY1?cjc=ldqdhtm>,
acceso a la plataforma Jamboard.

- ✓ **Tiempo establecido:** 1 hora 30 minutos máximo

✓ **Actividades:**

- En esta nueva sesión, definiremos las habilidades de liderazgo y estableceremos las más importantes para nuestra práctica docente. Iniciaremos realizando una lluvia de ideas acerca del concepto que identificamos para cada una de las habilidades elegida. Para esto utilizaremos la plataforma Jambord, deberá colocar en un Post-it amarillo la definición que consideren define mejor la habilidad y después la contrastaremos con una definición en conjunto.

https://jamboard.google.com/d/18lipnlwfGoOWk92_Y9adAIJLFSqhc6ler1BWpvMwQfw/edit?usp=sharing

- Para la segunda actividad, tendremos una lectura de apoyo: “El liderazgo docente: ¿Por qué es importante para el desarrollo de los estudiantes? De Bonilla y Solís (2020), seguidamente, en el mismo documento, pero en la página #2 realizaremos una Lluvia de ideas, con las habilidades de liderazgo que consideramos más relevantes para nuestra práctica docente.

<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2307/2360>

- Por último, realizaremos una evaluación corta para las actividades realizadas durante esta sesión #4 en el enlace adjunto.

<https://forms.gle/5d69LcxXsdFdx3d58>

Sesión #5



Taller:
Reconociendo y
fortaleciendo las
habilidades de liderazgo
en el personal docente del
CHC-COD

Sesión #5

Espacios para el
fortalecimiento de las
habilidades de liderazgo
de los estudiantes.

100% virtual

Para ingresar solo escanea el
código o ingresa al enlace!!



[HTTPS://CLASSROOM.GOOGLE.COM/C/NTU0NTAYMZY0MZY1?CJC=LDQDHTM](https://classroom.google.com/c/NTU0NTAyMzY0MzY1?cjc=LDQDHTM)

✓ **Objetivo:**

Comprender la importancia del enriquecimiento de los espacios que brinda la institución para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de los estudiantes.

✓ **Materiales:** Computadora, tableta o teléfono inteligente, acceso a internet y a la plataforma Classroom

<https://classroom.google.com/c/NTU0NTAyMzY0MzY1?cjc=ldqdhtm>.

✓ **Tiempo establecido:** 1 hora 30 minutos máximo

✓ **Actividades:**

- Estamos en la última sesión de este taller, en esta ocasión realizaremos un trabajo colaborativo, donde entre todas las personas propondremos actividades para enriquecer los espacios de aprendizaje que brinda el CHC-COD para los estudiantes con el apoyo de todos nosotros. Para esto utilizaremos la plataforma Classroom en modo "Foro", donde en cada categoría brindada colocaremos nuestros comentarios de manera individual, y al final se compartirá la sistematización de la información obtenida entre todas las personas.

- Realizaremos una evaluación final, la cual incluirá esta sesión y toda la experiencia a lo largo de las cinco sesiones, por medio del formulario adjunto.

<https://forms.gle/HGCkv5xSHJ6wk8Qx9>

Para llevar a cabo el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo” es necesaria la revisión constante y la mejora continua de la mano de personas expertas que puedan alimentar esta propuesta, a este proceso se le conoce como la validación, el cual es el proceso que se realiza para asegurar que un producto cumple con las necesidades de los interesados identificados. (PMI,2013, Glosario).

Este proceso de validación se llevará a cabo con la persona que ocupa actualmente el cargo de directora ejecutiva del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, ya que es quien se encarga de supervisar, dirigir y evaluar los proyectos de índole académica que se desarrollan en la institución, por lo tanto, es la persona que tiene la capacidad para tomar decisiones e incluso apoyar con la participación de los docentes en las diversas actividades que se realizan en la institución. También es quien diseña la mayor parte de los proyectos institucionales por lo que su aporte será de mucho valor para este proyecto debido a su experiencia y perspectiva en este aspecto. Por otra parte, esta persona también posee experiencia como docente, por lo que su aporte en cuanto a las actividades, herramientas y recursos planteados en el proyecto será de gran importancia.

Esta validación incluirá la totalidad del proyecto planteado y se realizará en dos partes, la primera validará la estructura y la apariencia general del proyecto planteado, es decir, el formato, los logos, los colores, los afiches y la tipografía, y la segunda parte las sesiones planteadas y todos los aspectos que se incluyen en cada una de estas, como lo son las actividades, los recursos, las herramientas, los objetivos planteados, las temáticas planteadas y las evaluaciones de cada sesión.

Para esto se utilizó como técnica del cuestionario, cuyo instrumento es un formulario digital con preguntas abiertas y con escalas de evaluación, el mismo busca recabar la mayor parte de los insumos posibles para la mejora del proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo”

Este formulario se encuentra en el siguiente enlace:
<https://forms.gle/kbKKpwT54MFgwEscA>

Análisis de los resultados del proceso de validación

Como parte del resultado obtenido en el proceso de validación llevado a cabo por la directora ejecutiva del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, surgieron varias recomendaciones que se detallan a continuación.

Estructura y apariencia general del proyecto:

En este apartado, la validadora afirma que el acceso a la plataforma utiliza, la tipografía, los afiches, así como la información que se presenta en los afiches son muy adecuados, en cuanto a la adecuabilidad de la plataforma para la población meta, así como los colores utilizados, esta persona considera que son adecuados.

En cuanto al logo utilizado, se menciona que es necesario mejorarlo. Se menciona que las sesiones de trabajo están cuidadosamente organizadas, que estas presentan una amplia gama de actividades diseñadas para alcanzar los objetivos. Se reconoce como un aspecto muy positivo y relevante el hecho de que se hayan incluido momentos de interacción entre los participantes, se menciona que esto enriquece aún más la experiencia. Además, hace referencia a la distribución de los contenidos como oportuna logrando un enfoque gradual y sistemático en el abordaje de los temas. En este mismo apartado, se recomienda el incluir actividades interactivas o gamificables, como una forma de evaluación formativa de los contenidos.

Contenidos del proyecto:

Respecto a este apartado, la persona evaluadora considera que las sesiones de trabajo son equilibradas y no representan una carga excesiva de trabajo, la información que describe cada sesión es completa, pero se recomienda incorporar imágenes o aspectos gráficos para complementarla. En cuanto a los objetivos

propuestos y los temas abordados, ambos son muy adecuados y permiten desarrollar las sesiones de trabajo correctamente.

En cuanto a las actividades propuestas, considera que permiten el trabajo cooperativo y son diversas, sin embargo, se recomienda también incluir más herramientas interactivas. Por otra parte, las herramientas utilizadas, son adecuadas para la población docente y son de fácil acceso y comprensión.

Así mismo, los recursos, las evaluaciones y los entregables de cada sesión son pertinentes, pero se recomienda incluir otro tipo de evaluación interactiva.

Finalmente, la validadora considera que el proyecto responde a las necesidades de la institución educativa ya que permite el abordaje de habilidades de liderazgo en el cuerpo docente. Considera también que la estructura propuesta estructura y el desarrollo de contenidos es muy adecuado.

Se recomienda mejorar la presentación a nivel visual, incluyendo cápsulas informativas en las sesiones y un espacio de integración constante con la persona facilitadora.

En términos generales, la persona validadora considera que el proyecto es adecuado para la población docente del Colegio Humanístico Costarricense, ya que toma en cuenta la realidad educativa.

Es importante destacar que las recomendaciones sugeridas serán realizadas en una segunda etapa del proyecto, ya que son recomendaciones en relación con la apariencia y no varían el contenido, por lo que no afecta su aplicabilidad. Estas recomendaciones incluyen:

- Incluir otras actividades interactivas como parte de las sesiones de trabajo y la evaluación formativa.
- Incluir más elementos gráficos como afiches o capsulas informativas dentro de las sesiones de trabajo.
- Incluir un espacio de interacción entre los participantes y la persona facilitadora en cada sesión de trabajo.

Validación por ejes

En este apartado se realizará la validación del Proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en el personal docente del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo” a través de los ejes de creatividad e innovación, emprendimiento, ética, legislación y Desarrollo Sostenible.

Innovación y creatividad

La innovación según Barraza (2005) es “la introducción de algo nuevo”, es decir incluir algo que no era conocido o realizado anteriormente.

En este proyecto la calidad y la innovación se reflejan en la estructura de las sesiones de trabajo, las cuales fueron diseñadas desde la virtualidad y son auto gestionadas, esto permite que las personas participantes puedan realizar las actividades desde su propio espacio de trabajo y utilizando su propio equipo tecnológico y respetando los espacios que estas dedican a la ejecución del proyecto, el contemplar la virtualidad como un espacio para llevar a cabo procesos de aprendizaje de manera autónoma resulta un proceso novedoso y resulta muy pertinente en la realidad actual.

Así mismo, el trabajo investigativo que dio origen a este proyecto incluyó la creación de un plan de gestión de datos, el cual permitió ordenar y compartir la información a través del repositorio de datos de la Universidad Nacional, lo que no solo se trata de un proceso nuevo, sino que también permitió el ordenamiento de la información recopilada de una manera más eficaz y de libre acceso para otras investigaciones.

Por otro lado, la creatividad es definida por Santaella (2006) como “la facultad de organizar de algún modo original los elementos del campo perceptivo, de estructurar la realidad, desestructurarla y reestructurarla en formas nuevas.” (párr.1)

El diseño de este proyecto tomó en cuenta una serie de aspectos que resultan de suma importancia a la hora de su ejecución, estos incluyeron la creación de afiches informativos, un logo, así como toda una estrategia de comunicación, la cual permitió difundir la información de manera creativa y garantiza que toda la población interesada tenga alcance a la misma. Este proceso incluyó la creación de un Podcast educativo acerca de la importancia de las habilidades de liderazgo en

las personas gestoras educativas, lo que permite motivar a los oyentes a formar parte de este proyecto.

Por otra parte, es necesario mencionar que desde el inicio de la construcción de la investigación que fundamenta este proyecto se incorporó de manera innovadora el uso de criterios de Ciencia Abierta a través del diseño de un plan de gestión de datos, el cual permitió depositar los datos recopilados durante en el proceso investigativo en el repositorio de datos de la Universidad Nacional, esta practica permite que la información recopilada pueda ser consultada de manera segura por otras personas investigadoras, esto resulta de gran beneficio para la población en general.

Emprendimiento

Este proyecto se lleva a cabo desde el intra-emprendimiento, el cual es considerado por Trujillo y Guzmán (2008) como las “actividades relacionadas con el desarrollo o el mejoramiento de lo existente y de nuevos productos y servicios, mercados, técnicas administrativas y tecnologías para las funciones organizacionales” (p.40) ya que la persona directora del proyecto y experta en el tema, busca emprender desde lo interno del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, generando de esta manera este proyecto que busca satisfacer la necesidad de identificar y fortalecer las habilidades de liderazgo en el personal docente de la institución, todo esto para el beneficio de la comunidad educativa de la que forma parte en especial de la población estudiantil, la cual es la razón de existir de toda institución educativa.

Ética

Este eje toma en cuenta los aspectos éticos que fueron considerados desde el momento de realizar la investigación que da origen a este proyecto. Estos aspectos incluyen el manejo de la información, para lo cual se establecieron

consentimientos informados, así como aclaraciones escritas y verbales. La información que, compartida públicamente a través del set de datos, fue cuidadosamente curada y anonimizada, con el fin de proteger la información sensible de las personas.

Por otra parte, al momento del diseño del proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en el personal docente del Colegio Humanístico Costarricense”, se consideró que la convocatoria se realizara de manera respetuosa y ética. Así mismo, para el proceso de validación, se creó el consentimiento informado para la persona que lo ejecutó, con el fin de que la información brindada sirva para enriquecer este proyecto.

Es necesario mencionar que este proyecto toma en cuenta los aspectos de la ética del cuidado, la cual, como se evidencia en la justificación del presente trabajo de investigación busca que las personas, por medio del fortalecimiento de las habilidades de liderazgo sean capaces de cuidar y proteger a las que le rodean y crear ambientes de sana convivencia entre el ser humano y todo lo que lo rodea.

Legislación

En cuanto a este apartado, en el MEP no hay una legislación clara que evidencia la importancia de fomentar el emprendimiento en las instituciones educativas, tampoco se habla explícitamente de la necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo de las personas docentes.

Por esta razón, la puesta en práctica de este proyecto viene a satisfacer una necesidad dentro de la institución educativa y no violenta o incumple ninguna normativa interna o institucional.

Desarrollo Humano Sostenible

Los objetivos de desarrollo sostenible se vinculan a este proyecto a través de cuatro objetivos específicos, los cuales hacen referencia a:

- ✓ La salud y el bienestar de las personas, donde se fomente una vida plena y espacios sanos de convivencia entre las personas, para esto el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo es de suma importancia.

- ✓ Garantizar una educación de calidad, equitativa, inclusiva y que brinde oportunidades de aprendizaje para todas las personas, donde el correcto desarrollo de habilidades de liderazgo viene a fomentar espacios educativos sanos, de respeto y donde cada persona pueda aprender según sus habilidades y necesidades.
- ✓ La igualdad entre los géneros y el empoderamiento femenino, donde gracias al desarrollo de las habilidades de liderazgo en la población estudiantil, se pueda concebir el centro educativo como un espacio libre de discriminación por género y en el cual las mujeres pueden desarrollarse libremente en todos los espacios de su preferencia.
- ✓ La necesidad de trabajo decente y productivo que promueva el crecimiento económico sostenible y sostenido para las personas, donde el desarrollo de habilidades de liderazgo permitirá a las personas ser profesionales altamente capacitados para enfrentar los retos que presenta el mundo laboral.

Referencias

Barraza, A. (2005) Una conceptualización comprehensiva de la innovación educativa. *Innovación educativa*. 5 (28),19-31.

<https://www.redalyc.org/pdf/1794/179421470003.pdf>

Programa Estado de la Nación. (2021). *Octavo Informe Estado de la Educación*.

https://estadonacion.or.cr/wpcontent/uploads/2021/09/Educacion_WEB.pdf

Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK®).

Santaella, M. (2006) La evaluación de la creatividad. *Sapiens*. (7), pp.89-106.

http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152006000200007

Trujillo, A., & Guzmán, A. (2008). Intraemprendimiento: Una revisión al constructo teórico, sus implicaciones y agenda de investigación futura. *Cuadernos de administración*,21 (35), 37-63.

<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n35/v21n35a03.pdf>

Apéndice I

Estrategia Curricular

Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo

Introducción

Hoy en día, los avances en materia de comunicación y tecnología han provocado que la información se difunda de manera más eficiente y rápida. Esto ha generado que las personas estén informadas y que la gran mayoría reciba la misma información independientemente del lugar donde se ubique.

Esta realidad no es ajena al sector educativo, como hemos visto, las personas estudiantes y docentes reciben información proveniente de muchas fuentes diferentes, lo que hace que la calidad de información sea importante en este contexto. El currículo educativo viene a satisfacer las necesidades educativas de las personas estudiantes y el mismo permite que los contenidos académicos lleguen a todas las personas. Para Sacristán (2010) “currículum proporciona un orden a través de la regulación del contenido del aprendizaje y de la enseñanza en la escolarización moderna, una construcción útil para organizar aquello de lo que se tiene que ocupar la escolarización...” (p. 24).

Como se evidencia, el currículo nos proporciona los saberes que necesitamos para tener una educación de calidad, cuyo proceso inicia en edades tempranas y continúa a lo largo de nuestra escolarización. La educación universitaria por su parte nos brinda la preparación académica necesaria para insertarnos en el mundo laboral de manera competente y profesional. Cada día son más las personas que tienen acceso a esta preparación, por lo que las exigencias del mercado laboral son cada vez más grandes.

Es aquí donde nuestras habilidades y competencias nos permitirán sobresalir en medio de tantas personas y resultan ser las habilidades sociales las más importantes a la hora de marcar la diferencia. Se ha evidenciado que una persona con buenas habilidades sociales tiene muchas más posibilidades que el resto, de obtener un trabajo que desea y poder conservarlo a lo largo del tiempo que lo desee. Son estas habilidades. las que nos permiten entablar buenas relaciones con los demás y de esta forma influir positivamente en ellos. Para Estrada *et al.* (2021) las habilidades sociales se definen “como el conjunto de conductas propias de las

personas que hacen posible resolver problemas cotidianos que se les presente de forma aceptable y efectiva” (p..2). El desarrollo de estas habilidades sociales debe iniciar desde edades tempranas con el fin de interiorizarse y reforzarse a lo largo de nuestra vida, y las aulas de clase son un espacio propicio para ello.

Es por esto, que esta estrategia para la planificación estratégica curricular pretende desarrollar un taller en donde los profesores identifiquen desde su práctica docente la forma de desarrollar estas habilidades sociales en los estudiantes, para que estas contribuyan con el mejoramiento de las relaciones interpersonales de los mismos.

Justificación:

El Colegio Humanístico Costarricense - Campus Omar Dengo ubicado en la Ciudad de Heredia se considera desde su fundación, una respuesta a las necesidades en el ámbito educativo que permita la reflexión y formación sobre valores y los retos y desafíos que la sociedad moderna exige desde el punto de vista ético.

Los procesos de aprendizaje que se desarrollan en esta institución están vinculados hacia las letras, la filosofía y la cultura, privilegiando el pensamiento latinoamericano y el fortalecimiento del pensamiento crítico en la comunidad aprendiente, con el objetivo de desarrollar la sensibilidad, característica importante en la filosofía humanista.

Debido a estas características propias del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, es importante que cuente un cuerpo docente que responda a las exigencias que forman parte integral de la razón de ser de la institución, por lo tanto, un proceso de formación y capacitación en los más diversos ámbitos del conocimiento resulta necesario y consecuente con la misión que pretende desarrollar el Colegio.

El cuerpo docente está acostumbrado a recibir una serie de cursos y capacitaciones y estas se incorporan en la dinámica propia del quehacer académico, por lo que el taller estaría dirigido a esta población meta.

El mismo se desarrollaría de manera virtual, aprovechando los espacios individuales de cada docente para realizar las actividades programadas.

El taller para el fortalecimiento de la Habilidades de liderazgo se propone bajo el siguiente esquema:

- ✓ Bienvenida y presentación de la dinámica de trabajo.
- ✓ Dinámica que permita el reconocimiento de mi historia de vida
- ✓ La importancia de la comunicación como un elemento facilitador del diálogo y el entendimiento entre las personas.
- ✓ Dinámica para el reconocimiento de las habilidades de liderazgo más significativas para nuestra población estudiantil.
- ✓ Reflexión sobre el espacio para el desarrollo de las habilidades de liderazgo en los estudiantes, desde mi práctica docente.
- ✓ Evaluación.

Tiempo estimado de duración: 5 sesiones virtuales, asincrónicas.

Objetivos de la estrategia

Objetivo General

1. Desarrollar un plan curricular para llevar a cabo el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en los docentes del CHC-COD” que permita desarrollar las habilidades de liderazgo en el personal docente.

Objetivos específicos

1. Delimitar la conceptualización teórica y curricular para desarrollar el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en los docentes del CHC-COD”.
2. Establecer las fases de planificación e implementación del proyecto Diseñar e implementar el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en los docentes del CHC-COD”.
3. Diseñar e implementar el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en los docentes del CHC-COD”.

Fundamentación:

Tabla 11

Concepto	Definición	Autor
Habilidades de liderazgo	Son las habilidades que permiten a las personas líderes a estar más capacitadas a la hora de enfrentar retos o tomar decisiones y estas cualidades le permiten ser una persona más razonable.	Vargas (2021) Goleman (2004)
Liderazgo	Es la capacidad que tiene una persona para motivar, inspirar e influir en los otros, logra que éstos confíen en él y de esta forma lo sigan en la búsqueda y consecución de objetivos comunes.	Estrada (2007) Guevara (2014)
Gestión educativa	Se define más bien como Un proceso de socialización por el cual una entidad educativa realiza una secuencia de acciones coordinadas y armonizadas en relación con la planificación, organización, dirección, evaluación, seguimiento y control que permiten generar e incitar una enseñanza y aprendizaje crítico y con autonomía de todos los actores de la comunidad educativa.	Chen, García y Ruiz (2022)

Nota: Elaboración propia

La propuesta de un proyecto que pueda contribuir en el profesorado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo al desarrollo y

fortalecimiento de habilidades de liderazgo se considera de mucha importancia y por lo tanto la población meta a la cual está dirigida.

De acuerdo con lo que plantea Molina (2014) de la importancia que tiene los factores psicológicos para el proceso de planificación curricular en donde afirma: “A través de la Psicología, permite plantear objetivos, seleccionar contenidos y secuenciarlos, así como diseñar secuencias de aprendizajes acordes con cada etapa del desarrollo y cada estilo de aprendizaje” (p.71).

Por lo tanto, en el diseño del proyecto es indispensable el reconocimiento de la Andragogía como principio para identificar el contexto, intereses, motivaciones, así como las estrategias y recursos que permitan que el aprendizaje en las personas adultas se lleve a cabo de manera exitosa. Para lograr esto, es indispensable que se tomen en cuenta los conocimientos previos de esta población, así como sus intereses y que estos puedan ser relacionados con su vida profesional o personal.

Otro elemento a tomar en cuenta para la implementación de la propuesta y la puesta en práctica de la misma es el que se deriva de la concepción sociológica que incluye el Molina (2014) “...entorno socio-histórico y cultural” (p.72), que delimita las expectativas y exigencias que podemos encontrarnos en la población a la cual se dirige el proceso de formación.

Es importante el reconocimiento de la dimensión social que pertenece la población meta y que son parte de una sociedad en el caso nuestro la costarricense, el conocer su contexto, sus experiencias. Para este reconocimiento es importante tomar en cuenta su realidad y comprender que cada acción que realizan tiene que ver con la forma en la que concibe el mundo.

Además, un modelo antropológico como una forma de conocer al “...ser humano que se espera formar” Molina (2014, p.73) debe ser parte de un proceso educativo.

En cuanto a la concepción filosófica, el currículo busca según Molina (2014), sistematizar las aspiraciones en cuanto al tipo de ser humano que se desea ser. en

este caso concreto a partir del pensamiento humanista, el cual se centra en el individuo y sus necesidades, comprendiendo sus capacidades y sus diferencias individuales.

En ese mismo ámbito y tomando en cuenta la importancia de la cultura en el diseño e implementación del currículo, para el diseño del mismo hay dos elementos que se plantean como claves, las personas a las cuáles va dirigida y su contexto social.

Desde esta perspectiva Molina (2014) plantea:

En este acercamiento a esa cultura, tiene un aporte significativo la antropología, como ciencia que fundamenta el currículo. De acuerdo con los aportes de la antropología, todos los comportamientos del individuo deben comprenderse y valorarse de acuerdo con el grupo sociocultural al que este pertenece (p.73).

Por ello, la importancia de incorporar elementos desde la antropología y el conocimiento de los entornos culturales que son parte propia en la vida de las personas participantes. La estrategia pedagógica planteada está dirigida a personas adultas que tienen diferentes grados y áreas de formación profesional y cuentan con una serie de habilidades que le permiten ser parte del equipo de un Colegio de alto rendimiento como lo es el Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo.

Concepto de Currículo:

La conceptualización del currículo ha venido evolucionando a lo largo del tiempo, al inicio hacía referencia a la trayectoria profesional o académica de las personas, sin embargo, ahora vemos que va más allá. El currículo se podría describir como el conjunto de factores que inciden en el proceso de aprendizaje.

Para Chen y Vargas (2007), el currículo está constituido por todas las experiencias de aprendizaje que viven los estudiantes, tanto fuera como dentro del aula, con el fin de lograr los objetivos de aprendizaje. Estas experiencias incluyen

los programas de estudio, las asignaturas, los proyectos, recursos, actores sociales y las actividades académicas y sociales de la institución.

De acuerdo con Molina (2014): “En la vivencia cotidiana de aula coexisten tres tipos de currículo: el explícito, el oculto y el emergente” (p.101).

En este caso, el currículo explícito hace referencia al currículo planteado por las autoridades institucionales, en nuestro país, el Ministerio de Educación Pública (MEP), el cual establece cuales son los contenidos y habilidades que deben desarrollarse en la práctica docente, con el fin de estandarizar los procesos de enseñanza y que todas las personas tengan acceso a la misma información.

Por su parte el currículo oculto, se relaciona con todas aquellas prácticas docentes que se realizan en la clase, producto de las experiencias vividas en la cotidianeidad, es decir, actividades que surjan como respuesta a alguna actividad planeada o situación vivida por los estudiantes. Estas experiencias no están descritas en el currículo oficial, pero pueden resultar aún más enriquecedoras para el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Y, por último, el currículo emergente, este, como su nombre lo dice, emerge o surge de las experiencias que puedan aportar los estudiantes dentro o fuera del aula, este puede deberse a situaciones que viven los estudiantes o temas que sean de interés de los mismos.

Enfoque curricular asumido en la propuesta y definición de roles

El enfoque curricular hace referencia a las teorías que se desarrollarán en la institución educativa y que permitirán organizar los elementos que incluye la oferta curricular.

El enfoque curricular asumido en esta propuesta será el enfoque Humanista, ya que hace referencia a los valores que profesa la institución educativa. los cuales

están centrados en la persona y buscan formar seres humanos críticos, creativos y sensibles.

La práctica docente dentro de este enfoque curricular debe estar centrada en satisfacer las necesidades e intereses propios de la población estudiantil, al mismo tiempo debe respetar las diferencias y características de la misma. Se busca que el estudiantado sea el protagonista de su propio proceso de aprendizaje, dejando el rol de facilitador y guía a la persona docente.

Según Molina (2014), el enfoque humanista se caracteriza por asumir al estudiante como centro del currículo, tomando en cuenta sus necesidades, intereses y problemas, también hace énfasis en los valores, actitudes y efectos que el proceso de enseñanza y aprendizaje pueda tener en el estudiantado, propicia la relación cultural del estudiantado y su relación con las demás personas tomando en cuenta las experiencias de cada persona para ayudarle a ser autónoma y autogestionada, concibe al docente como facilitador de los procesos, respeta la dignidad del estudiantado, tiene confianza en la capacidad de aprender de este, facilita las relaciones interpersonales, respeta las diferencias individuales y fomenta la autoestima del estudiantado.

En cuanto a los objetivos del enfoque humanista según Molina (2014) se orientan a lo que es significativo para el estudiantado, son flexibles y tienen relación con la realidad de la persona estudiante, así mismo, reflejan en la medida de lo posible los intereses que tiene el estudiantado, sin dejarle la responsabilidad de elaborarlos únicamente al docente ya que se plantean en términos de habilidades y actitudes entre ambas partes. Es por esta razón que los objetivos planteados en este proyecto toman en cuenta las necesidades que se identificaron en la población meta, así mismo, estos buscan fortalecer y desarrollar habilidades, en este caso específico las habilidades de liderazgo, las cuales son esenciales para el desarrollo integral de las personas.

Es así como el rol del estudiante en esta propuesta será de comprender la importancia de desarrollar las habilidades de liderazgo en sus alumnos y que pueda

adquirir herramientas para estimular desde su práctica docente y según las características del enfoque humanista, el desarrollo de estas habilidades para contribuir con el mejoramiento en las relaciones interpersonales de los mismos.

Por su parte, citando otra vez a Molina (2014), el rol del docente se caracteriza por ser un facilitador, considerando al estudiantado como seres humanos con potencialidades y deficiencias, con necesidad de acompañamiento y apoyo, estimula el pensamiento, la confianza, la interacción y la libertad de expresión para un correcto proceso de aprendizaje, también el docente debe respetar las emociones, actitudes y valores del estudiantado, saber manejar bien los grupos de manera global e individual y centrarse en la persona para delimitar los conocimientos y actividades.

En el caso de esta propuesta, se busca que el docente, quien asume el rol de mediador del proyecto sea un facilitador del proceso, que acompañe y estimule el pensamiento en los participantes. Así mismo se centrará en esta persona, para poder delimitar los conocimientos y actividades a desarrollar, con el fin de beneficiar a la población estudiantil del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, quienes son en este caso, beneficiarios indirectos de este proyecto.

Por otra parte, la mediación pedagógica busca utilizar estrategias que se adapten mejor a las necesidades de los estudiantes, tomando en cuenta su contexto social y cultural. Esta busca que el estudiante sea el protagonista y constructor de su propio aprendizaje. Los recursos utilizados para llevar a cabo esta propuesta, son como lo determina el enfoque humanista y de acuerdo con Molina (2014) medios para lograr aprendizajes significativos, que toman en cuenta el contexto y el medio ambiente y han sido seleccionados según los requerimientos, necesidades e intereses de la población, por lo tanto estos serán digitales, de fácil acceso y en la medida de lo posible de uso gratuito, como por ejemplo Classroom, Padlet, Jambord, Canva, entre otros, ya que se consideran herramientas digitales fáciles de usar y actuales.

En cuanto a la metodología, según Molina (2014) el enfoque humanista utiliza metodologías diversas para generar aprendizajes significativos, también toma en cuenta las necesidades del alumnado, estimula el aprendizaje por descubrimiento y la autonomía, así mismo, se orienta en el respeto de las diferentes capacidades individuales. Por esta razón este proyecto se centra en la autogestión, donde las personas participantes puedan comprender y asimilar las temáticas desarrolladas en los talleres a su propio ritmo y también de manera cooperativa. Respetando los distintos intereses de las personas participantes se utilizan herramientas digitales variadas y de forma dinámica.

La evaluación en el enfoque humanista, según Molina (2014) se centra en los procesos de manera integral, no solo en el producto final, por lo que, la evaluación en este proyecto será de tipo formativa, se concibe como un instrumento para monitorear y ayudar y realimentar el proceso de aprendizaje que llevan a cabo los estudiantes. Se realizarán retroalimentaciones a las personas estudiantes al finalizar cada una de las actividades. La evaluación se realizará en todo momento, al inicio y al final como instrumento de diagnóstico de conocimientos previos y aprendizajes obtenidos al final del proyecto.

Nivel de concreción curricular de la propuesta

Esta propuesta curricular se desarrollará a nivel micro o institucional, ya que la misma hace referencia a las experiencias vividas dentro de la institución.

En esta propuesta, se llevarán a cabo actividades que han sido planteadas tomando en cuenta las necesidades de la población estudiantil. La persona docente es la facilitadora del proceso y realizará las adecuaciones que sean necesarias a nivel institucional para que la propuesta sea eficaz y de provecho para la población meta.

Por otra parte, debido a la naturaleza del proyecto, el rol de las personas estudiantes será asumido por el personal docente del Colegio Humanístico, se pretende que este proyecto se lleve a cabo con esta población ya que es quien tiene

contacto directo con el estudiantado de la misma institución a través de la mediación pedagógica en las dinámicas de clase. Las personas participantes en este proyecto deberán autogestionar el espacio que dedican a cada una de las actividades propuestas en los talleres, esto, al tratarse de una población con diferentes responsabilidades familiares y laborales ya asumidas tanto dentro como fuera del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo. También, los recursos que se utilizaran son de fácil acceso y disponibilidad para la población, por lo que no requerirán realizar una inversión mayor para participar de los talleres.

Perfil esperado

Tabla I2

Saber conceptual	Saber Procedimental	Saber Actitudinal
Reconoce la importancia de la historia de vida de las personas	Es capaz de comprender a la otra persona según su historia personal.	Respeto a la realidad e historia de las demás personas.
Comprende la importancia de la comunicación como elemento facilitador del dialogo.	Reconoce la importancia de una adecuada comunicación para mantener relaciones cordiales con las personas.	Se comunica de forma asertiva y respetuosa con las demás personas.
Comprende la importancia de las habilidades de liderazgo	Reconoce las habilidades de liderazgo como herramientas para la formación integral de las personas.	Identifica sus habilidades de liderazgo para ponerlas en práctica en su cotidianidad.

Nota: Elaboración propia

Tabla I3

Proyecto: Desarrollo de habilidades de Liderazgo en el estudiantado a partir de mi práctica docente.

Objetivo Específicos	Contenidos	Estrategia	Actividades Específicas	Herramientas recomendadas	Evaluación Específica	Cronograma
Reconocer la importancia de mi historia personal para comprender mi presente.	Mi historia de vida	<p>Utilizando la técnica del video, los estudiantes realizarán un video donde se presentarán tomando en cuenta los aspectos solicitados.</p> <p>A partir de un formulario en línea, los estudiantes mostraran el nivel de conocimiento que tienen acerca de las habilidades sociales.</p> <p>A partir de las siguientes preguntas generadoras los estudiantes realizan una reflexión acerca de su historia de vida: *¿De dónde vengo? *¿Quién soy? *Hasta el día de hoy, ¿cómo considero que mi historia de vida ha influido en mi personalidad?</p>	<p>Realización de un video de presentación personal.</p> <p>Completar un formulario en línea acerca de las habilidades sociales.</p> <p>Reflexión personal. Biografía personal.</p>	<p>Herramienta para la confección de videos, por ejemplo: Vimeo, herramienta de Zoom u otros.</p> <p>Formulario en la herramienta Google Forms.</p> <p>Documento con la explicación de la actividad a realizar.</p> <p>Uso de herramientas para la confección de la biografía personal, ejemplo: Canva u otras.</p>	<p>Evaluación formativa: Inclusión de los elementos solicitados para la presentación personal.</p> <p>Realización del análisis personal a partir de las preguntas generadoras.</p> <p>Realización de la biografía personal utilizando alguna herramienta sugerida.</p>	<p>Semana: 1</p> <p>Sesión: 1</p> <p>Subir el video o enlace, al Classroom en el espacio establecido para ello.</p> <p>Compartir el link de la biografía personal en el espacio indicado en el Classroom.</p>

<p>Reconocer la importancia de la comunicación como un elemento facilitador del diálogo y el entendimiento entre las personas.</p>	<p>Importancia de la comunicación.</p> <p>Tipos de comunicación.</p>	<p>A partir de la lectura y análisis de los documentos compartidos por la docente (lectura y PPT) acerca de la comunicación y los tipos. Lectura y Análisis del “Caso de las naranjas: I parte” los estudiantes realizarán en grupos establecidos previamente por la docente, un análisis de la situación ocurrida y propondrán una solución para el caso.</p>	<p>Lectura y análisis individual de los documentos compartidos por la docente.</p> <p>Trabajo grupal: Resolución del “caso de las naranjas I parte”.</p>	<p>Presentación de la resolución del “caso de las naranjas I parte” a través del enlace compartido en la plataforma Padlet.</p>	<p>Evaluación formativa de la resolución del caso.</p>	<p>Semana: 2</p> <p>Sesión: 2</p> <p>Subir a Padlet la resolución del caso.</p>
<p>Reconocer la importancia de la comunicación como un elemento facilitador del diálogo y el entendimiento entre las personas.</p>	<p>Importancia de la comunicación para tener buenas relaciones con las demás personas.</p> <p>Comunicación efectiva.</p>	<p>Continuación del estudio de caso, “caso de las naranjas II parte”, lectura de la parte II del caso, y análisis del resultado final.</p> <p>A partir de la lectura y análisis del documento enviado por la docente y de la resolución del test de comunicación efectiva, los estudiantes realizarán un informe de cómo manejan la comunicación efectiva tanto en el ámbito personal como profesional.</p>	<p>En los mismos grupos de trabajo, los estudiantes realizarán un breve comentario acerca del resultado final del “caso de las naranjas parte II” y la importancia de tener una buena comunicación.</p> <p>Análisis de la lectura enviada por la docente.</p> <p>Realización del test de comunicación efectiva. https://trensas.co/test-comunicacion-efectiva/</p> <p>Realización del informe “comunicación efectiva en mi vida”. Extensión máxima: 2 páginas.</p>	<p>Herramienta Padlet para compartir la opinión de la resolución final del estudio de caso.</p> <p>Test en línea</p> <p>Documento Word para la realización del informe.</p>		<p>Semana: 3</p> <p>Sesión: 3</p>

<p>Reconocer el concepto de las habilidades de liderazgo.</p> <p>Identificar las habilidades de liderazgo más significativas en nuestra realidad educativa en el CHC-COD.</p>	<p>Concepto de habilidades de liderazgo.</p> <p>habilidades de liderazgo significativas en nuestra realidad</p>	<p>A partir de sus propios conocimientos previos, los estudiantes definirán en un Post-it digital de color amarillo las siguientes habilidades de liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Trabajo en equipo *Empatía *Comunicación asertiva *Manejo de emociones. <p>Seguidamente, contrastaran sus respuestas con las definiciones que brinda la docente colocándolas en otro Post-it, pero esta vez color verde al lado del amarillo.</p> <p>Realización de lluvia de ideas acerca de las habilidades sociales que consideran más relevantes en nuestra realidad estudiantil.</p>	<p>Definición de habilidades sociales.</p> <p>Lluvia de ideas acerca de las habilidades sociales que considero más significativas en mi realidad educativa.</p>	<p>Se utilizará la plataforma Jambord.</p> <p>Lluvia de ideas en la plataforma Mentimeter.</p>	<p>Evaluación formativa de la comparación de los conceptos.</p>	<p>Semana: 4</p> <p>Sesión: 4</p>
<p>Identificar dentro de mi práctica docente, los espacios brindados a los estudiantes para el fortalecimiento de sus habilidades de liderazgo.</p>	<p>Espacios para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de los estudiantes.</p> <p>Evaluación final del taller.</p>	<p>Trabajo Colaborativo.</p> <p>A través de un “foro”, los estudiantes describirán brevemente al menos 3 prácticas que realizan en sus clases desde su especialidad, que consideren permitan el fortalecimiento de las</p>	<p>Trabajo cooperativo en el foro.</p> <p>Evaluación del taller.</p>	<p>Enlace de plataforma Classroom.</p> <p>Enlace de la evaluación por medio de Google Forms.</p>	<p>Evaluación formativa: sigue las indicaciones sugeridas.</p>	<p>Semana: 5</p> <p>sesión 5</p>

		<p>habilidades sociales de los estudiantes del CHC-COD. Deberán describir las actividades y las habilidades que creen que están fortaleciendo en los estudiantes.</p> <p>Así mismo, deberá elegir una categoría: Intercambios, Giras, Conversatorios y proponer actividades que se deberían desarrollar en estos espacios para un mayor aprovechamiento por parte de los y las estudiantes.</p> <p>A través del enlace enviado, los estudiantes realizarán la evaluación del taller.</p>			<p>Realización de la evaluación del taller.</p>	
--	--	--	--	--	---	--

Referencias bibliográficas

Chen, E., & Vargas, I. (2007). *Administración de recursos institucionales en centros educativos*. Heredia: EUNA

Estrada, E., Zuloaga, M., Gallegos, N., y Mamani, H. (2021). Adicción a internet y habilidades sociales en adolescentes peruanos de educación secundaria. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 40(1), 74–80. doi.org/10.5281/zenodo.4675699

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

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

Apéndice J

Plan de comunicación



**Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo
en las personas docentes del Colegio Humanístico
Costarricense Campus Omar Dengo**

Justificación

La comunicación es una herramienta social que permite la convivencia y el mantener relaciones interpersonales apropiadas con las demás personas, el desarrollo de la comunicación asertiva tiene que ver según Corrales (2017) “con la capacidad de expresarse verbal y preverbalmente en forma apropiada a la cultura y a las situaciones” (p.61). Es decir, gracias a la capacidad de escucha activa y la capacidad para expresar mis sentimientos de manera adecuada se puede llevar a cabo un proceso de comunicación asertiva.

Además, la comunicación asertiva resulta indispensable para la práctica de un liderazgo transformacional, donde se busque mantener un buen clima organizacional y relaciones respetuosas y amenas entre las personas. Es importante destacar que un buen líder debe facilitar canales de comunicación adecuados más adecuados entre su equipo de trabajo, así como una escucha activa, esto beneficia no solo a las personas que forman parte de este, sino que también permite alcanzar los objetivos planteados.

La estrategia de comunicación se implementará en el Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, ubicado en el circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Heredia, esta institución posee una población estudiantil de alto desempeño académico y personal docente altamente comprometido, sin embargo como se evidenció en el presente trabajo de investigación, existe una necesidad de fortalecer las habilidades de liderazgo en el estudiantado que ingresa a la institución, con el fin de brindar una educación integral y a su vez, les permita al egresar, contar con las habilidades de liderazgo necesarias para enfrentarse de una mejor manera a un mercado laboral tan competitivo y exigente.

Resulta necesario implementar una estrategia de comunicación que permita mejorar las habilidades de liderazgo en el Colegio Humanístico Costarricense campus Omar Dengo, las cuáles resultan imprescindibles para el desarrollo de

liderazgos tanto en el estudiantado como en el personal docente, que permita establecer relaciones sanas entre la comunidad aprendiente y fomente espacios de enseñanza y aprendizaje inclusivos y de calidad para para las personas. Este plan de comunicación se implementará entre el personal docente, con el fin de que esta población pueda reconocer la importancia de participar en el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo” que busca reconocer sus propias habilidades de liderazgo y fomentar estas habilidades en el estudiantado a través de su práctica docente y espacios que brinda la institución.

Objetivos

General

Diseñar un plan estratégico de comunicación que permita dar a conocer entre la comunidad docente del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo”, para promover la participación de esta población.

Específicos

1. Diseñar una estrategia de comunicación dinámica, dirigida a la población docente, que brinde toda la información necesaria acerca del proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo”.
2. Establecer canales de comunicación eficientes y directos con el fin de promover la participación de toda la población docente en el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo”.
3. Evaluar esta estrategia de comunicación con el fin de obtener resultados que permitan reconocer los aspectos positivos y por mejorar.

Análisis y definición del público meta

Para esta estrategia de comunicación se estableció como público meta el personal docente del colegio humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, se trata de profesionales de diferentes áreas de formación especializados en la enseñanza, son personas muy comprometidas con su labor y conscientes de la responsabilidad que significa él formar personas que posean sólidas habilidades para la vida.

El personal docente del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo se caracteriza por ser un equipo de trabajo visionario, con grandes deseos de realizar proyectos y actividades que sean de provecho para la población estudiantil, sin embargo, debido a la realidad institucional, poseen responsabilidades también en otras instituciones educativas, lo que provoca que el tiempo destinado a actividades fuera de su horario de clases sea muy reducido.

Según los datos obtenidos en el presente trabajo de investigación, resulta necesario brindar apoyo al cuerpo docente, para que este pueda enriquecer los espacios de aprendizaje tanto dentro como fuera del aula y que estos fomenten aún más el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo del estudiantado. Es primordial para esto, el que sean capaces de reconocer sus propias habilidades de liderazgo y que construyan de forma cooperativa estrategias para enriquecer aún más su práctica docente.

Al tratarse de una población mayoritariamente joven, prefieren utilizar las redes sociales como WhatsApp o Instagram para informarse y transmitir información así mismo utilizan la plataforma institucional como medio para tener una comunicación más eficiente y formal entre pares. Es por esto que se pretende que esta estrategia de comunicación se genere a través de estos espacios, los cuales están al alcance de las personas y no requieren una inversión suplementaria para la institución educativa. A continuación, la tabla J1 muestra la matriz de trabajo que se desarrollará para este plan de comunicación.

Tabla J1

Matriz de trabajo

Objetivos	Actividades	Mensaje	Público	Canal	Periodicidad	Recursos	Responsable
Diseñar una estrategia de comunicación dinámica, dirigida a la población docente, que brinde toda la información necesaria acerca del proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo”.	Mediante los afiches digitales, recordatorios y mensajes que promuevan la importancia de las habilidades de liderazgo. Difusión del Podcast: Liderazgo y habilidades directivas”	Motivar a la población docente para participar en el proyecto de manera creativa y dinámica.	Personal docente	Mensajería de WhatsApp y por medio de la plataforma institucional Podcast: Enlace compartido por medio de la mensajería y por medio de la plataforma Youtube	Antes y durante el proyecto.	Correo electrónico de las personas docentes. Acceso a los grupos de docentes. Podcast: Liderazgo y habilidades directivas” Enlace para consultar el Podcast: https://www.youtube.com/watch?v=yIbD3aOn4RE	Directora del proyecto.
Establecer canales de comunicación eficientes y directos con el fin de promover la participación de toda la población docente en el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas	Realización de afiches digitales y mensajes.	Incentivar la participación de la población docente por medio de diferentes medios.	Personal docente	Mensajería de WhatsApp y por medio de la plataforma institucional.	Antes de iniciar el proyecto.	Correo electrónico de las personas docentes. Acceso a los grupos de docentes.	Directora del proyecto.

docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo”.							
Evaluar esta estrategia de comunicación con el fin de obtener resultados que permitan reconocer los aspectos positivos y por mejorar.	Realización de formularios digitales y espacios para la evaluación de la estrategia de comunicación.	Interés en conocer la opinión de las personas docentes acerca del proceso.	Personal docente	Por medio de la plataforma institucional y la mensajería WhatsApp	Al concluir el proyecto se evalúa la comunicación.	Correo electrónico de las personas docentes. Acceso a los grupos de docentes	Directora del proyecto.

Nota: Elaboración propia

Definición del Mensaje

La tabla J2 presenta la definición del mensaje que se pretende transmitir mediante esta estrategia de comunicación.

Tabla J2

Definición del mensaje

Qué se quiere comunicar	Antes del proyecto	Durante el proyecto	Al cierre del proyecto
La importancia de reconocer mis propias habilidades de liderazgo para fortalecer mi práctica docente mediante el proyecto.	Los alcances, recursos y tiempo necesarios para el proyecto. La importancia de participar en este proyecto.	Importancia del reconocimiento de mis habilidades de liderazgo. Acompañamiento a las personas participantes del proyecto.	Resultados obtenidos a través del trabajo colaborativo realizado en el proyecto.

Nota: elaboración propia

Cronograma

Todas las actividades planteadas a lo largo de esta estrategia de comunicación se llevarán a cabo de manera planificada, esto incluye: el inicio del proyecto, durante el proyecto y al finalizar el proyecto. La siguiente tabla J3, presenta los aspectos, así como el momento en que se desarrollaran las actividades.

Tabla J3

Cronograma

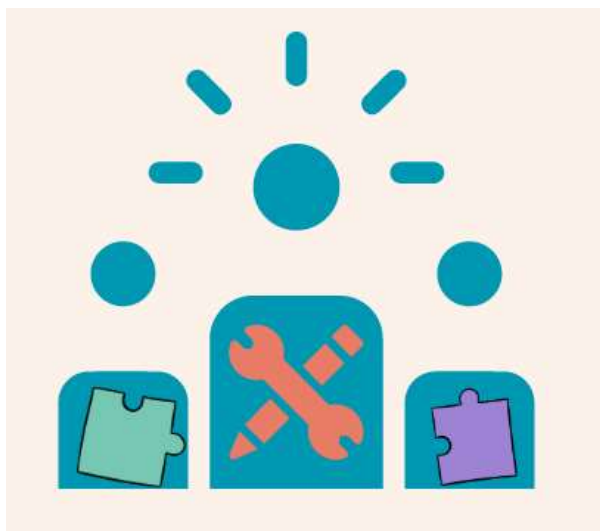
Aspecto	Antes del inicio del proyecto	A lo largo del proyecto	Al finalizar el proyecto
Momento	Las 3 semanas previas al inicio del proyecto	Durante todo el proyecto	Una semana posterior a la finalización del proyecto
Diseño de la campaña de comunicación (productos)	X		
Difusión del podcast motivacional "Liderazgo y	X		

habilidades directivas”			
Difusión de los productos por los diferentes medios establecidos	X	X	X
Desarrollo de las sesiones del proyecto		X	
Evaluación		X	X

Nota: elaboración propia

Identidad del proyecto y mensajes asociados

Logo:



Nombre:

Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo

Ejemplo de afiche digital dirigido a la población interesada:

Taller:
Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en el personal docente del CHC-COD

100% virtual
Dirigido a la población docente del CHC-COD

Plataforma google Classroom
Solo 5 sesiones de trabajo
Trabajo individual y cooperativo

Sea parte de esta experiencia de aprendizaje continuo. Iniciaremos pronto

Podcast Motivacional: “Liderazgo y habilidades directivas”

Las habilidades de liderazgo son necesarias para todas y todos!

Reconocimiento y fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en el personal docente del CHC-COD

Escanea el código QR para disfrutar del podcast "Liderazgo y habilidades directivas"

Enlace directo en la plataforma YouTube:

<https://www.youtube.com/watch?v=yIbD3aOn4RE>

Evaluación de la estrategia

Se pretende realizar una evaluación de la estrategia de comunicación justo al final del proyecto, ya que al finalizar las sesiones existe una evaluación de cada taller.

Esta evaluación al final incluye todos los aspectos de la estrategia comunicativa, como lo son: los productos, los canales, el mensaje, los recursos, así como la efectividad de esta.

Se realizará por medio de la plataforma digital Google Forms, y podrá ser accedido por medio del enlace adjunto o bien escaneando el código.

Enlace : <https://forms.gle/5PWGdgjo4WthCABS6>



Proceso de validación de la propuesta

Para llevar a cabo el proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo” es necesaria la revisión constante y la mejora continua de la mano de personas expertas que puedan alimentar esta propuesta, a este proceso se le conoce como la validación, el cual es el proceso que se realiza para asegurar que un producto cumple con las necesidades de los interesados identificados. (PMI,2013, Glosario).

Este proceso de validación se llevará a cabo con la persona que ocupa actualmente el cargo de directora ejecutiva del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, ya que es quien se encarga de supervisar, dirigir y evaluar los proyectos de índole académica que se desarrollan en la institución, por lo tanto, es la persona que tiene la capacidad para tomar decisiones e incluso apoyar con la participación de los docentes en las diversas actividades que se realizan en la institución. También es quien diseña la mayor parte de los proyectos institucionales por lo que su aporte será de mucho valor para este proyecto debido a su experiencia y perspectiva en este aspecto. Por otra parte, esta persona también posee experiencia como docente, por lo que su aporte en cuanto a las actividades, herramientas y recursos planteados en el proyecto será de gran importancia.

Esta validación incluirá la totalidad del proyecto planteado y se realizará en dos partes, la primera validará la estructura y la apariencia general del proyecto planteado, es decir, el formato, los logos, los colores, los afiches y la tipografía, y la segunda parte las sesiones planteadas y todos los aspectos que se incluyen en cada una de estas, como lo son las actividades, los recursos, las herramientas, los objetivos planteados, las temáticas planteadas y las evaluaciones de cada sesión.

Para esto se utilizó como técnica del cuestionario, el cual consiste en un formulario digital con preguntas abiertas y con escalas de evaluación, el mismo busca recabar la mayor parte de los insumos posibles para la mejora del proyecto “Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo”

Este formulario se encuentra en el siguiente enlace:
<https://forms.gle/kbKKpwT54MFgwEscA>

Análisis de los resultados del proceso de validación

Como parte del resultado obtenido en el proceso de validación llevado a cabo por la directora ejecutiva del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, surgieron varias recomendaciones que se detallan a continuación.

Estructura y apariencia general del proyecto:

En este apartado, la validadora afirma que el acceso a la plataforma utiliza, la tipografía, los afiches, así como la información que se presenta en los afiches son muy adecuados, en cuanto a la adecuabilidad de la plataforma para la población meta, así como los colores utilizados, esta persona considera que son adecuados.

En cuanto al logo utilizado, se menciona que es necesario mejorarlo. Se menciona que las sesiones de trabajo están cuidadosamente organizadas, que estas presentan una amplia gama de actividades diseñadas para alcanzar los objetivos. Se reconoce como un aspecto muy positivo y relevante el hecho de que se hayan incluido momentos de interacción entre los participantes, se menciona que esto enriquece aún más la experiencia. Además, hace referencia a la distribución de los contenidos como oportuna logrando un enfoque gradual y sistemático en el abordaje de los temas. En este mismo apartado, se recomienda el incluir actividades interactivas o gamificables, como una forma de evaluación formativa de los contenidos.

Contenidos del proyecto:

Respecto a este apartado, la persona evaluadora considera que las sesiones de trabajo son equilibradas y no representan una carga excesiva de trabajo, la información que describe cada sesión es completa, pero se recomienda incorporar imágenes o aspectos gráficos para complementarla. En cuanto a los objetivos propuestos y los temas abordados, ambos son muy adecuados y permiten desarrollar las sesiones de trabajo correctamente.

En cuanto a las actividades propuestas, considera que permiten el trabajo cooperativo y son diversas, sin embargo, se recomienda también incluir más herramientas interactivas. Por otra parte, las herramientas utilizadas, son adecuadas para la población docente y son de fácil acceso y comprensión.

Así mismo, los recursos, las evaluaciones y los entregables de cada sesión son pertinentes, pero se recomienda incluir otro tipo de evaluación interactiva.

Finalmente, la validadora considera que el proyecto responde a las necesidades de la institución educativa ya que permite el abordaje de habilidades de liderazgo en el cuerpo docente. Considera también que la estructura propuesta estructura y el desarrollo de contenidos es muy adecuado.

Se recomienda mejorar la presentación a nivel visual, incluyendo cápsulas informativas en las sesiones y un espacio de integración constante con la persona facilitadora.

En términos generales, la persona validadora considera que el proyecto es adecuado para la población docente del Colegio Humanístico Costarricense, ya que toma en cuenta la realidad educativa.

Es importante destacar que las recomendaciones sugeridas al proyecto serán realizadas en una segunda etapa del proyecto, ya que son recomendaciones en relación con la apariencia del proyecto y no varían el contenido, por lo que no afecta su aplicabilidad. Estas recomendaciones incluyen:

- Incluir otras actividades interactivas como parte de las sesiones de trabajo y la evaluación formativa.
- Incluir más elementos gráficos como afiches o capsulas informativas dentro de las sesiones de trabajo.
- Incluir un espacio de interacción entre los participantes y la persona facilitadora en cada sesión de trabajo.

Referencias

Corrales, A., Quijano, N., & Góngora, E. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22(1), 58-65. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29251161005.pdf>

Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Guía del PMBOK®).

Apéndice K

El Plan de Gestión de Convivencia Escolar



Reconociendo y fortaleciendo las habilidades de liderazgo en las personas docentes del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo

Justificación

La convivencia pacífica resulta un elemento clave para que los procesos de aprendizaje se lleven a cabo de forma tal que resulten eficientes y provechosos. El pertenecer a espacios donde se promuevan y pongan en práctica valores como el respeto, la tolerancia, la paciencia, la empatía y el amor son esenciales para tener una calidad de vida adecuada y una salud mental óptima.

En la realidad actual, resulta cada más complejo el relacionarse con las personas de una manera adecuada, la Pandemia causada por el COVID-19 acrecentó y evidenció problemas que ya existían en la población mundial como dificultad para manejar las emociones, los problemas de comunicación y otros más que causan que las personas tengan más conflictos de lo habitual y esto por ende está provocando las olas de violencia que lamentablemente estamos experimentando.

Los centros educativos no son ajenos a esta realidad, cada día observamos como las personas estudiantes e incluso docentes, no son capaces de resolver sus conflictos de forma pacífica, esto provoca agresiones y situaciones que incluso ponen en riesgo la vida de las personas y la permanencia en los centros educativos.

Es por esto que se busca formular un plan de convivencia que promueva la resolución alternativa de los conflictos que se presentan a diario, y que son propios del ser social, de una manera pacífica y que promueva la adecuada convivencia entre las personas que forman parte de la comunidad educativa.

Para esto, se desarrolló un diagnóstico FODA, en donde se presentan las principales actividades que realizan las personas docentes en el aula, para fomentar la resolución alterna de conflictos. Este diagnóstico se realizó a las personas docentes de manera voluntaria, con el fin de que describieran algunas de las actividades o estrategias que realizan en clase, para promover la resolución de conflictos.

Diagnóstico

A continuación, la tabla K1, presenta el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico

Tabla K1

Resultados relevantes del diagnóstico

Actividades que promueven la resolución alterna de conflictos en el estudiantado del CHC-COD

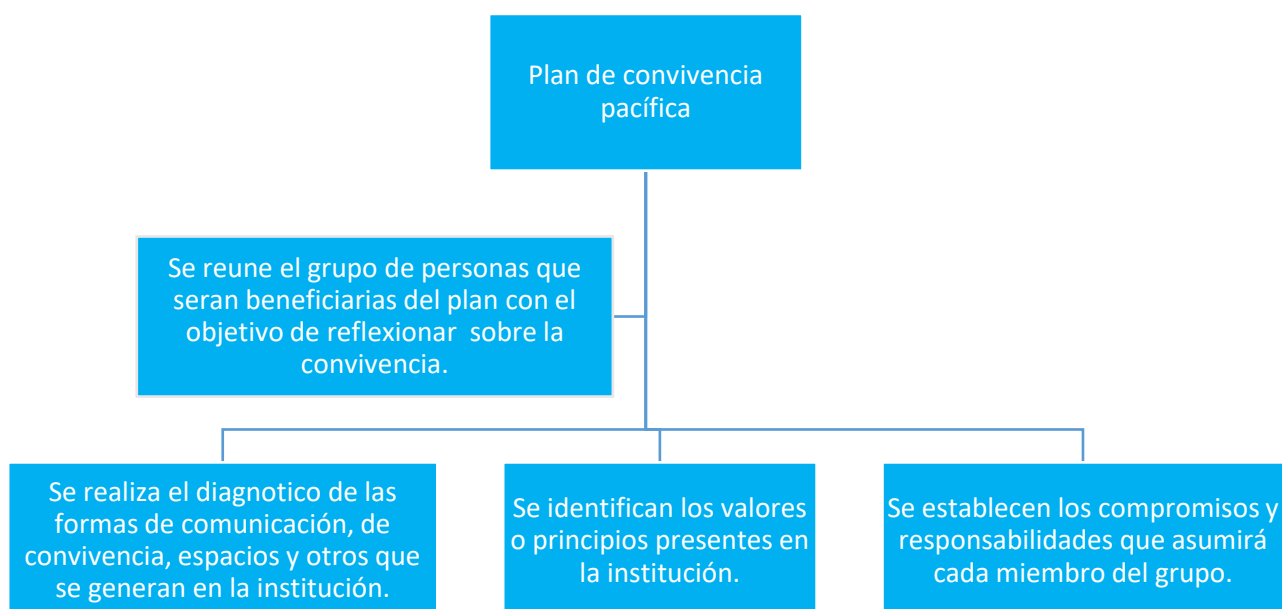
- Se realizan análisis de situaciones mediante foros o debates de análisis y se proponen soluciones de manera conjunta entre el estudiantado.
- Se realizan actividades como debates, preguntas problema, desafíos cognitivos, o dramatizaciones que exponen problemáticas actuales y deben resolverlas de manera cooperativa.
- Se realizan mesas de conversación acerca de temas críticos como biotecnología y se deben investigar los pros y los contras para conocer los resultados.
- Se fomenta la importancia del no hablar de las personas si no de los contextos cuando se presentan conflictos entre partes. Se realizan puestas en común con estudios de caso.
- Actividades como el trabajo colaborativo y la Atención individual de los casos que se puedan presentar reduce la magnitud de los conflictos.
- Se fomenta la resolución de problemas para la toma de decisiones conjunta, se realizan estudios de casos y secuencias didácticas.
- Se realizan soluciones de caso o intervenciones grupales. En la rutina diaria en los trabajos colaborativos a lo largo del ciclo se fomenta la resolución y toma de decisiones.

- **A través de grupos focales sobre disyuntivas científicas, culturales y económicas se fomenta la resolución de conflictos.**

En la figura K1, se presenta la distribución de los procesos necesarios para llevar a cabo el plan de convivencia escolar.

Figura K1

Procesos para llevar a cabo el plan de convivencia escolar.



Nota: Elaboración propia

Objetivos

General:

Fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo a través de la práctica docente para promover una cultura inclusiva y de sana convivencia.

Específicos:

1. Reconocer la importancia del desarrollo de habilidades de liderazgo como medio para instaurar una cultura de paz en el estudiantado del Colegio humanístico Campus Omar Dengo.
2. Fomentar a través de la práctica docente el fortalecimiento de habilidades de liderazgo en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo que incidan en una convivencia pacífica.
3. Propiciar actividades institucionales que promuevan en el estudiantado del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo el desarrollo de habilidades de liderazgo como parte de una educación integral y equitativa.

Estrategias de información y capacitación sobre la promoción y difusión de los derechos humanos

Se pretende con este plan de convivencia que las personas docentes sean más conscientes acerca de la importancia que tiene para la población estudiantil el respeto del derecho a recibir una educación de calidad, el derecho a ser protegidos y sentirse en un ambiente lejos de peligros.

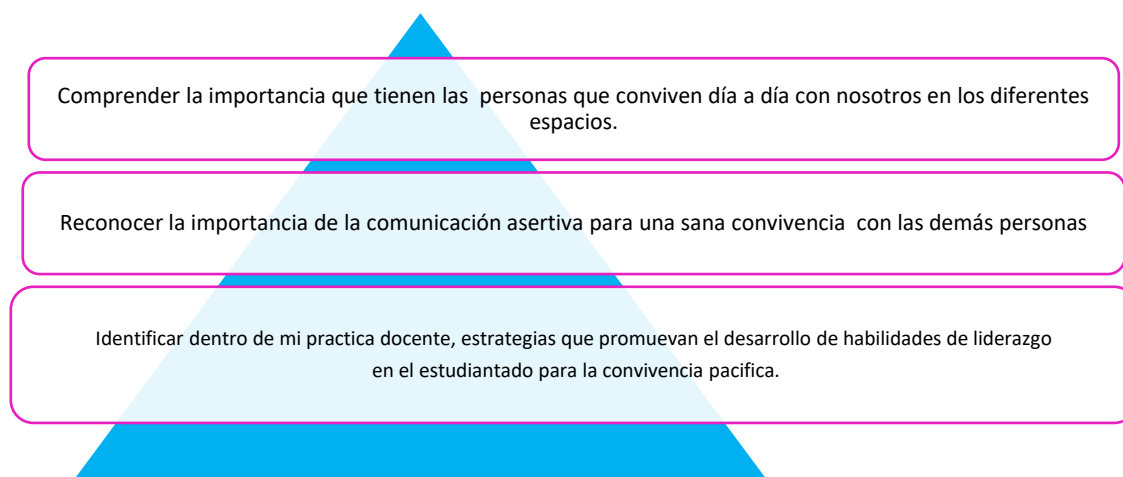
Este plan busca promover que las personas docentes desde sus prácticas de aula fomenten espacios sanos y pacíficos donde prevalezca el respeto de los derechos humanos de todas las personas que forman parte de estos.

Estrategias de información para detectar y prevenir situaciones de riesgo de vulneración de derechos

Este plan busca brindar información acerca de la importancia de fortalecer las habilidades sociales como la empatía, el trabajo en equipo y la comunicación asertiva en la población docente del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo que vengán a prevenir conductas que puedan poner en riesgo el

respeto de los derechos de las personas que forman parte de la comunidad educativa de esta institución. A través de actividades que permitan lograrlo. Ver figura K2.

Figura K2



Nota: Elaboración propia.

Estrategias de información y capacitación para detectar y prevenir situaciones de maltrato físico y psicológico, agresiones sexuales.

Con este plan se pretende concientizar a las personas docentes a cerca de la importancia de la prevención de situaciones que puedan poner en riesgo la integridad física de las personas estudiantes.

Es por esto que está diseñado para que las personas docentes logren reconocer sus propias habilidades de liderazgo y la importancia que tienen para la creación de espacios de convivencia entre las personas. Se busca que, a partir de este reconocimiento, puedan a través de su práctica docente, proponer espacios que fomenten estas habilidades en las personas estudiantes, con el fin de propiciar dentro y fuera de la institución educativa espacios libres de violencia, maltrato u otra

forma de violencia que denigre la integridad de las personas que forman parte de la comunidad educativa del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo.

Competencias necesarias para poner en práctica los objetivos propuestos

Resulta primordial para la consecución de los objetivos planteados el concientizar a cerca de la importancia del reconocimiento propio de las habilidades de liderazgo en el personal docente de la institución, quien a través de la práctica docente promueve el desarrollo de estas habilidades en el estudiantado.

Es necesario proponer actividades que permitan el autoconocimiento, para comprender la importancia que estas habilidades tienen para el establecimiento de una cultura de convivencia donde haya respeto hacia las opiniones, sentimientos y necesidades de las demás personas.

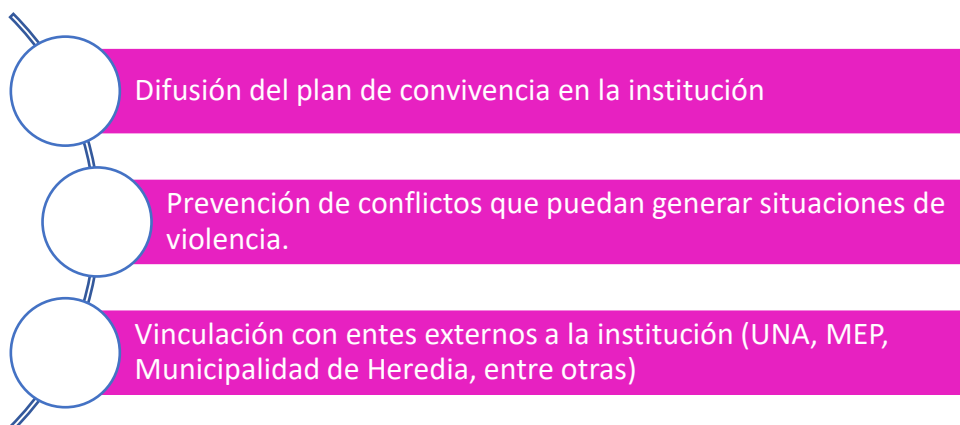
Esta institución educativa ofrece al estudiantado distintas actividades que van más allá de los espacios de aula y las cuales son llevadas a cabo por el personal docente, resulta necesario el enriquecer estos espacios para que vean a contribuir en mayor medida con el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en las personas estudiantes.

Competencias de la comisión de convivencia

La figura K3, hace referencia a las competencias que son propias de la comisión de convivencia.

Figura K3

Competencias de la comisión de convivencia.



Nota: Elaboración propia

Tipo de formación

Por la naturaleza de la institución educativa se recomienda que se realicen actividades de bimodal, una vez al mes una sesión de trabajo presencial entre los miembros de la comisión, y manera virtual, ya que la mayor parte de los docentes poseen otras responsabilidades laborales que les dificulta estarse reuniendo en la institución.

Se proponen reuniones concretas y delegación de las tareas a realizar, con el fin de que las personas puedan avanzar cada una a su propio ritmo de trabajo.

Conformación de la comisión de convivencia

Como producto de las reflexiones iniciales con toda la población docente, se propone realizar la comisión de convivencia de manera voluntaria. Cada una de las personas eligen el pertenecer a esta comisión de convivencia con la convicción de que este es un proceso que nos involucra a todos, promueve las buenas prácticas y sus propuestas son escuchadas de manera respetuosa

Calendario de actividades

De acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo final de investigación, se puede rescatar que si bien, en el Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, se promueven algunas habilidades de liderazgo en el estudiantado, es necesario que están se reflejen de mejor manera en las practicas docentes y en

las actividades que realiza la institución y que resultan de tanto interés para la población aprendiente.

A continuación, la Tabla K2, presenta una serie de actividades que se pueden implementar para que el cuerpo docente, quienes son los que tienen el contacto directo con la población estudiantil y son al mismo tiempo los que promueven y llevan a cabo las actividades que realiza la institución, puedan comprender la importancia del fortalecimiento de habilidades de liderazgo como el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la empatía, las cuales resultan imprescindibles para la convivencia pacífica en la institución educativa.

Tabla K2

Cronograma de actividades

Objetivo	Actividad	Fecha	Encargado
Reconocer la importancia de las personas con quienes convivo día con día.	<p>Presentación y descripción de las actividades que se realizarán.</p> <p>A partir de las siguientes preguntas generadoras, las personas docentes elaborarán un video corto de 5 minutos que se compartirá con el resto de sus compañeros.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿De dónde vengo? 2. ¿cuáles han sido mis mayores logros? 3. ¿Cuál es mi mayor sueño? 4. ¿Hacia dónde quiero ir, cuáles son mis metas, que quiero lograr? 	Sesión #1 Virtual	<p>Introducción: Comisión de convivencia</p> <p>Videos: Personas docentes participantes.</p>
Reconocer la importancia de la comunicación como elemento fundamental para la convivencia pacífica.	<p>Presentación magistral acerca de la comunicación y los tipos de comunicación.</p> <p>En equipos de 3 personas, las personas docentes realizarán un estudio de caso llamado: “caso de las naranjas” a partir de las siguientes preguntas generadoras:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿cuál es el conflicto? 2. ¿A quiénes afecta? 3. ¿Que está causando? 4. ¿Como podría solucionarse de manera que sea justa para todos los involucrados? 	Sesión #2 Presencial	<p>Presentación magistral: comisión de convivencia</p> <p>Presentación del resultado del estudio de caso: Personas docentes participantes</p>

	Las personas presentaran el resultado de su análisis y posteriormente se escogerá la mejor solución o se establecerá otra conjuntamente.		
Identificar dentro de mi práctica docente estrategias que fomenten las habilidades de liderazgo en el estudiantado para el establecimiento de una sana convivencia.	<p>Se realiza una lluvia de ideas, por medio de la plataforma “Mentimeter” acerca del concepto que se tiene de: Empatía, comunicación asertiva y trabajo en equipo.</p> <p>Presentación Magistral, a cerca de la importancia del fomento de estas habilidades en el estudiantado.</p> <p>Se realiza un trabajo cooperativo, a través de la plataforma Drive, donde en grupo de 3 a 4 personas, elegirán una o varias de las siguientes actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Día a día en el aula de clase. 2. Giras educativas 3. Intercambios nacionales o internacionales. 4. Actividades de esparcimiento. 5. Otras <p>A partir de esta escogencia, cada grupo propondrá de 3 a 4 ejemplos claros de actividades que deberían incluirse en estos espacios para el fomento de las habilidades de liderazgo en el estudiantado. Al final se realizará una plenaria de socialización y se realizará un documento que será compartido a todo el personal docente, con el objetivo de que estas actividades propuestas por los docentes puedan ser puestas en práctica.</p>	Sesión #3 Virtual	<p>Lluvia de ideas y socialización de los resultados: personas docentes participantes.</p> <p>Presentación Magistral: comisión de convivencia.</p>

Fuente: Elaboración propia

Buenas prácticas para la sana convivencia en el Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo

Para que exista una sana convivencia en la institución educativa que perdure a lo largo del tiempo, es necesario que esta forme parte de las buenas prácticas que se desarrollen dentro de la institución. Es necesario realizar actividades que permitan fortalecer las habilidades de liderazgo tanto en el estudiantado como en el personal docente y que estas promuevan el intercambio entre las personas que conforman la misma. A continuación, se propone una actividad que viene a contribuir con las buenas prácticas que permitirán el establecimiento de una sana convivencia institucional a través del fortalecimiento de la habilidad de trabajo en equipo.

Un día temático: Busca promover la convivencia y la paz de acuerdo a mi tema de trabajo final de graduación tiene que ver con las habilidades de liderazgo en el estudiantado, este puede ser para estudiantes y docentes. Permite fomentar habilidades como el trabajo en equipo. Se trata de un día donde se promueva el trabajo en equipo y la colaboración, un día donde no haya clases formales, el espacio de clase será todo el colegio. La dinámica será la siguiente:

- Las personas pueden vestirse de personajes o caricaturas de su elección pero que sean equipo. Cada grupo tiene que vestirse según como lo hayan acordado previamente.
- Se realiza una “merienda” compartida, donde cada persona debe traer al que complementa al otro, por ejemplo: una persona trae el pan, otra persona trae el jamón, otra la salsa de tomate. De esta forma se visualiza la importancia de asignar responsabilidades y cumplirlas.
- Se realizan actividades de esparcimiento en equipos, nadie debe estar solo, los grupos realizan las actividades que más les guste, pero en equipos

Reglamento para la conciliación de los conflictos del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo.

Con el fin de apoyar a la comisión de convivencia en el Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo, se creó un reglamento para la conciliación de conflictos.

El colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo es una institución educativa cuyos valores y principios se centran en el humanismo, esta visión humanística reposa en el respeto hacia las otras personas y la necesidad de reivindicar los derechos de las personas. Es por esto, que es necesario contar con un reglamento para la conciliación de conflictos que puedan existir entre las personas que forman parte de la comunidad aprendiente de esta institución para generar una convivencia pacífica entre las personas.

Objetivo: Promover una cultura de paz a través de la resolución pacífica de los conflictos para la sana convivencia entre las personas.

Artículo 1. Todas las personas tienen derecho a una cultura de paz dentro de la institución educativa.

Artículo 2. *Todas las personas tienen el derecho a ser respetadas y el deber de respetar a los demás.*

Artículo 3. *Todas las personas tienen el derecho a una comunicación clara y efectiva.*

Artículo 4. *Se contará con un equipo de resolución de conflictos, el cual tendrá a cargo las labores de prevención de los conflictos, comunicación de las formas para resolver conflictos, evaluación de los procesos de mediación y de resolución de los conflictos.*

Artículo 5. *En caso de existir un conflicto, las partes tienen el derecho a contar con una tercera persona que fungirá como mediadora en el proceso hacia la resolución pacífica.*

Artículo 6. *La persona mediadora deberá ser imparcial, tener claro que la información es confidencial, no podrá intervenir en el caso de existir conflicto de intereses, y deberá brindar la información acerca de los procesos de la mediación y las repercusiones de los cuerdos.*

Artículo 7. *Todos los acuerdos que se logren por medio de la mediación deberán ser informados a las partes de manera escrita y deberán ser respetados.*

Artículo 8. *En caso no haber mediación o no llegar a un acuerdo, se procederá a formar un tribunal, el cual se encargará de llevar a cabo el proceso de recolección de evidencias, recabar los testimonios y dictar las sentencias.*

Artículo 9. *Todo conflicto generado por el irrespeto al reglamento de los aprendizajes del MEP, será resuelto según lo estable dicho reglamento.*

Artículo 10. *El irrespeto a este reglamento será evaluado por la comisión de Resolución pacífica de los conflictos.*

Referencias

Cerdas, E. (2015) Desafíos de la educación para la paz, para la creación de una cultura de paz. *Revista Electrónica Educare* 19 (2)135-154

<https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v19n2/a09v19n2.pdf>

Rodríguez, M. & Artega, M. (2018). *Modelo de gestión en habilidades de liderazgo en docentes y administrativos de la modalidad nocturna Marco Tulio Salazar para fomentar la permanencia de los estudiantes: El caso de los Liceos de Poás y Calle Fallas*. (U. Nacional, Ed.) Heredia, Costa Rica: CIDE.