

**Habilidades de liderazgo transformacional para el fortalecimiento del clima organizacional  
en el personal docente y administrativo: El caso de la gestión educativa del Liceo de Aserrí**

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

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

Mario Alberto Sánchez Barboza

Octubre, 2023

**Habilidades de liderazgo transformacional para el fortalecimiento del clima organizacional en el personal docente y administrativo: El caso de la gestión educativa del Liceo de Aserrí**

Mario Alberto Sánchez Barboza

APROBADO POR:

DIRECTORA DE TFG

MAU. Liana Penabad Camacho

INVITADA

M.Sc. Evelyn Vargas Hernández

DIRECTOR

UNIDAD ACADÉMICA

M.Sc. Víctor Villalobos Benavides \_\_\_\_\_

COORDINADORA

Dra. Evelyn Chen Quesada \_\_\_\_\_

## **Dedicatorias**

Le dedico el trabajo de investigación a mis padres Mario Alberto Sánchez Mora y Isabel Barboza Castro ambos fallecidos, paz a su memoria, gracias de todo corazón por la formación, guía, consejos recibidos en la vida, a mi hijo Mario Alberto Sánchez Montero y a la esposa Ivania Montero Cambroneró gracias por su tiempo, paciencia, comprensión, y a los profesores y profesoras de la Maestría por el apoyo incondicional.

Mario Alberto Sánchez Barboza

## **Agradecimientos**

Un especial agradecimiento a Dios fuente de inspiración y a su hijo amado Jesucristo, gracias por la salud brindada y por elegir el camino del bien.

Al personal docente y administrativo del Liceo de Aserri por facilitar la colaboración y la participación en los grupos focales para el ejercicio de investigación.

A la Universidad Nacional por abrirme las puertas de su casa de enseñanza y ser parte de una institución líder en el país con visión humanista que brinda oportunidad de crecimiento profesional a los estudiantes.

Al personal docente académico de la Universidad Nacional por el asesoramiento brindado, gracias por su valioso tiempo y dedicación.

## Resumen

Sánchez Barboza M. R. *Habilidades de liderazgo transformacional para el fortalecimiento del clima organizacional en el personal docente y administrativo: El caso de la gestión educativa del Liceo de Aserrí.*

El liderazgo se define como la capacidad de influir, organizar y motivar a las personas mediante el acompañamiento para conseguir los objetivos de la organización. El objetivo de esta investigación es desarrollar las habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo en el Liceo de Aserrí, ubicado en el circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados dependencia adscrita al Ministerio de Educación Pública. Durante el proceso de diagnóstico se identificó una serie de causas que inciden en el clima organizacional de la institución como la ausencia de capacitación en temas de liderazgo del personal docente y administrativo, un estilo de liderazgo no adecuado por parte de la dirección del centro educativo, comunicación no asertiva, disfunciones en los equipos de trabajo y falta de motivación. Por lo tanto, se realiza una investigación aplicando el paradigma naturalista, con un enfoque cualitativo a través del método de investigación acción, donde se aplicaron técnicas de recolección de datos como la entrevista y el grupo focal, utilizando instrumentos como guías de preguntas abiertas. Los resultados de esta investigación evidencian que existe un déficit en el manejo de habilidades de liderazgo, lo que conduce a potencializar las habilidades necesarias y actitudes en el personal docente y administrativo como el trabajo en equipo, la inteligencia emocional y la comunicación asertiva. Adicionalmente, se ofrece una estrategia curricular que constituye la base del proyecto titulado: “Gente conectado gente mediante el liderazgo” en un documento tipo manual interactivo. El manual está diseñado como una propuesta de autoformación que se divide en tres módulos mediando el aprendizaje en línea. Además, el manual contiene diferentes recursos digitales gratuitos en línea para que los participantes exploren los materiales constituyéndose en herramienta para la solución del problema.

Palabras clave: Liderazgo, trabajo en equipo, Inteligencia emocional, comunicación asertiva, Educación de calidad.

## Tabla de contenido

Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Lista de abreviaturas	xiii
<b>Capítulo 1</b>	1
<b>Introducción</b>	1
El problema y su importancia	1
Pregunta de investigación	5
Vinculación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con el desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo en el Liceo de Aserrí	6
Vinculación con la Ética con el TFG	11
Antecedentes	13
Clima organizacional	13
Comunicación:	14
Gestión Educativa	15
Liderazgo	16
Justificación	18
Objetivos	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Descripción General del Centro Educativo	22
<b>Capítulo 2</b>	26
<b>Marco teórico o contextualización teórica</b>	26
Teorías de la Gestión	26
Gestión educativa	28
Enfoques de la Gestión Educativa	30
Planificación en la Gestión Educativa	31
Gestión Estratégica	32

Gestión Operativa	33
Funciones del profesional en gestión educativa	34
Desafío de la Gestión Educativa	34
Modelos de Gestión Educativa	35
Dimensiones de la gestión educativa	37
Directiva	37
Pedagógica	37
Gestión financiera y administrativa	37
Gestión comunitaria	37
Beneficios de la Gestión Educativa	39
Sistema Educativo	40
Relación entre gestión educativa, liderazgo y clima organizacional	42
Liderazgo	42
Teorías y modelos del liderazgo	44
Habilidades generales del liderazgo	45
Teoría basada en los rasgos	46
Teorías conductuales	47
Rejilla de dirección o Grid gerencial	47
Teoría de la contingencia	49
Teoría situacional sobre el liderazgo (TLS), (Hersey y Blanchard)	49
Modelo situacional de Fiedler	52
Tipos del liderazgo	53
Autocrático	55
Burocrático	55
Carismático	55
Distribuido o Pedagógico	56
Participativo o democrático	56
Laissez –faire	56
Orientado a las personas o relaciones	57
Orientado a las tareas	57
Transaccional	57
Transformacional	57
Clima organizacional	61

<b>Capítulo 3</b>	64
<b>Marco metodológico</b>	64
Paradigma de investigación	64
Enfoque de investigación	65
Método de investigación	67
Técnicas e instrumentos	69
La entrevista	70
Grupos focales	72
Sujetos de la investigación	73
Muestras de los participantes	73
Criterios de análisis de la información	75
Fases de la investigación	80
Componentes éticos, de validez y confiabilidad	81
<b>Capítulo 4</b>	85
<b>Análisis e interpretación de resultados</b>	85
Liderazgo	87
Trabajo en equipo	89
Comunicación asertiva	90
Clima organizacional	91
Síntesis de la información	92
<b>Capítulo 5</b>	94
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	94
Conclusiones	94
Recomendaciones	97
Referencias	99
Apéndice A	110
Entrevista dirigida a la dirección de la institución	110
Apéndice B	111
Guion para la realización del grupo focal	111
Apéndice C	114
Declaración de consentimiento informado	114
Apéndice D	115
Dirección de proyecto: “Gente conectado gente mediante el liderazgo”	115



Justificación	115
Descripción del proyecto	116
Objetivo general	117
Áreas de dirección del proyecto	117
Gestión de integración	119
Gestión de alcance de proyecto	120
Gestión de tiempo	121
Gestión de costos	125
Gestión de la calidad	127
Gestión del recurso humanos	128
Gestión de los riesgos	129
Gestión de Adquisiciones	130
Gestión de Interesados	131
Gestión de las comunicaciones	132
Validación del Proyecto	133
Introducción	133
Justificación de la validación	133
Proceso de validación	133
Objetivos de la validación	135
Ejecución de la validación	135
Resultado de la consulta al experto	136
Ajustes realizados con la validación	137
Validación por ejes	137
Apéndice E	175
Estrategia curricular	175
Justificación	175
Objetivos de la estrategia curricular	177
Perspectiva curricular asumida por la propuesta	179
Dimensión sociológica	179
Dimensión Psicológica	179
Dimensión antropológica	180
Dimensión filosófica	180
Modalidad	181

Nivel de concreción del currículo	183
Roles	184
Contenidos	186
Evaluación	187
Tipos de evaluación	187
Recursos	187
Conclusión	196
Apéndice F	197
Plan de comunicación	197
Objetivo general	198
Objetivos específicos	198
Definición del público meta	199
Definición del mensaje	200
Identidad del proyecto	202
Acciones estratégicas	205
Acciones para el seguimiento y evaluación de la estrategia	206
Apéndice G	207
Plan de convivencia	208
Justificación	207
Diagnóstico	208
Objetivo general	209
Objetivos específicos	209
Compromiso de convivencia	210

**Índice de tablas**

Tabla 1	
<i>Causas y consecuencias del problema en el Liceo de Aserrí.</i>	4
Tabla 2	
<i>Indicadores generales de la institución</i>	24
Tabla 3	
<i>Características generales de la institución</i>	25
Tabla 4	
<i>Teorías de la administración y sus características</i>	27
Tabla 5	
<i>Modelos de gestión educativa y sus características</i>	36
Tabla 6	
<i>Enfoque, descripción y elementos del liderazgo</i>	53
Tabla 7	
<i>Conceptualización de categorías y subcategorías</i>	75
Tabla 8	
<i>Cronograma del TFG</i>	83
Tabla 9	
<i>Proyecto gente conectado gente mediante el liderazgo</i>	102

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Planteamiento del problema en el Liceo de Aserrí	5
<i>Figura 2.</i> Importancia del Desarrollo Sostenible	7
<i>Figura 3.</i> Relación de los ODS con el centro educativo	8
<i>Figura 4.</i> Objetivos de Desarrollo Sostenible presentes en el TFG	9
<i>Figura 5.</i> Componentes de la Gestión Educativa	31
<i>Figura 6.</i> Componentes básicos de la Administrativa Educativa	32
<i>Figura 7.</i> Elementos de la Gestión Estratégica Educativa	33
<i>Figura 8.</i> Dimensiones de la gestión	38
<i>Figura 9.</i> Forma de dirección de un Centro Educativo	39
<i>Figura 10.</i> Beneficios de la gestión educativa	40
<i>Figura 11.</i> Elementos básicos del liderazgo	44
<i>Figura 12.</i> Niveles de interrelación en el liderazgo	45
<i>Figura 13.</i> Habilidades generales del liderazgo	46
<i>Figura 14.</i> Dimensiones del estilo de liderazgo Grid Gerencial	47
<i>Figura 15.</i> Modelo del Grid Gerencial	48
<i>Figura 16.</i> Dimensiones del enfoque situacional de Hersey y Blanchard	50
<i>Figura 17.</i> Modelo del liderazgo situacional basado en el estilo del líder	51
<i>Figura 18.</i> Dimensiones del modelo de Fiedler	52
<i>Figura 19.</i> Diferentes estilos de liderazgo	54
<i>Figura 20.</i> Características de la investigación cualitativa	67

## **Lista de abreviaturas**

UNA: Universidad Nacional

UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

MEP: Ministerio de Educación Pública



## Capítulo 1

### Introducción

#### El problema y su importancia

El problema de investigación es el punto de partida, el cual se formula sobre un objeto de estudio en particular mediante una pregunta de investigación que tiene como objetivo buscar las respuestas al fenómeno planteado. Para la autora Mora (2005) indica que el problema de investigación es una fundamentación teórica del fenómeno indagado.

Así mismo “toda investigación científica tiene su origen en un problema que puede ser de carácter vital o intelectual. La admisión de una dificultad u obstáculo que desconcierta o motiva el interés para conocer sobre ella, es el principio de toda investigación” (Barrantes, 2004, p. 78).

Seguidamente Bernal (2010), sugiere que describir un problema “es contar lo que está pasando en relación con una situación, con una persona o con una situación; es narrar los hechos que caracterizan esa situación, mostrando sus implicaciones y soluciones” (p. 88).

De acuerdo con los referentes teóricos expuestos relacionados con investigación se plantea que el personal docente en el Liceo de Aserrí está segmentado los equipos de trabajo, lo que dificulta la comunicación y la coordinación entre los miembros integrantes de los equipos, además se produce poco trabajo colaborativo, existe desmotivación en el personal docente y administrativo, todo lo anterior se refleja en el clima organizacional o el ambiente laboral de la organización educativa. Lo anterior se hizo mediante un análisis FODA aplicado en el Liceo de Aserrí.

Es importante destacar que la comunicación en el Liceo de Aserrí no es bidireccional como lo indica la autora Sampaollesi (2018) señala a los altos mandos en una dirección de la organización como los responsables de promover la comunicación, ellos deben de garantizar que las personas en las instituciones se encuentren informadas, mediante canales de comunicación con todos los funcionarios.

En relación a la toma de decisiones de las autoridades del centro educativo para resolver los problemas institucionales, no se tiene claro un análisis del problema, ni su identificación y las propuestas de solución. Además, existen grupos con ciertos intereses personales dejando de lado las necesidades del otro y no cumplen su función en el colegio de asumir un papel activo en la construcción de un trabajo colaborativo que beneficie a la comunidad educativa.

Otro hallazgo se da en la resolución de los procesos disciplinarios relacionados con la conducta de los estudiantes en la cual los informes se vencen en tiempo, lo que conduce a apelaciones por parte de los padres o encargados de los estudiantes, por lo tanto, los trámites de gestión administrativas son lentos lo que genera responsabilidad administrativa sobre los responsables del proceso o el jerarca de la institución, por no atender en tiempo

En cuanto a las directrices emergen sin planificación institucional para poder organizarse, ya que el estilo de liderazgo que se practica en la institución es *laissez-faire* dejar hacer dejar pasar, y se delegan funciones a personas que no están capacitadas para llevar a cabo la coordinación respectiva, hay que recordar que las personas profesionales en el campo de la administración educativa han de ser facilitadoras de procesos educativos. Por otro lado, la sobrecarga laboral induce al estrés en los docentes al realizar el trabajo desde casa y genera desmotivación porque el Ministerio de Educación Pública no reconoce horas extras a los profesionales en educación.

Otro detalle es que no existe un programa de salud ocupacional por lo tanto se generan incapacidades, ausencias, permisos por motivo de salud lo cual ocasiona que se interrumpan la mediación pedagógica.

Con respecto a los comentarios impropios que acontecen en el clima organizacional generan conflictos en los equipos de trabajo en la cual se fragmentan y surgen diferencias entre los docentes con la administración institucional del centro educativo generando disfunciones laborales.



Otro problema es la relación cercana de ciertos grupos de docentes con la jefatura, lo cual fomenta la división del personal afectando la imagen institucional e intensifican el conflicto. Por tal razón se plantea que el director debe de ser un ejemplo de modelo positivo y anticiparse a las situaciones laborales para reducir el conflicto.

Además, en la integración en actividades extracurriculares, la mayoría consideran que no son productivas ese tipo de actividades, porque es tiempo ocioso, por tal razón se proponen estrategias para fomentar los valores del trabajo en equipo y colaborativo, motivación, comunicación, acompañamiento, liderazgo, planeación estratégica, resolución de conflictos, evaluación constante para la mejora.

En la relación al estilo de gestión y liderazgo, influye un liderazgo laissez- faire en la cual el director delega las responsabilidades a cada docente u miembro de la organización educativa, nunca dice No a las personas que se aprovechan de la confianza, hace caso omiso al problema, un poco desorganizado en las actividades, cede en todo para evitar problemas, lo que genera un ambiente de improvisación en la organización educativa. Según lo anterior se debe implementar un liderazgo transformacional que trascienda en el personal docente y administrativo, con visión a futuro en la dirección del centro educativo para alcanzar las metas y objetivos de la organización establecidos en el plan de trabajo anual.

En lo referente a las relaciones interpersonales los docentes no interactúan con otros miembros, mantienen poco contacto social con los homólogos debido a los pocos espacios de los recreos o en su mayoría los docentes trabajan en otras instituciones. Por tal razón es necesario promover habilidades de liderazgo como la empatía grupal, la comunicación asertiva, inteligencia emocional, motivación, resolución de conflictos, que deben ser incentivadas en el centro educativo para mejorar el clima organizacional ya que el factor humano es clave para el desarrollo de las organizaciones educativas y transformen la experiencia del colectivo en organizaciones inteligentes.

Tabla 1

*Cuadro comparativo de las causas y consecuencias del problema en el Liceo de Aserrí.*

Causas	Consecuencias
Segmentación de grupos de trabajo en equipo	Comunicación no asertiva y clima organizacional.
Toma de decisiones	No se logran los objetivos institucionales.
Interés personales, no hay empatía.	Conflictos administrativos inherentes a las relaciones humanas.
Directrices de una día para otro	Mala planificación institucional en la organización del centro educativo.
Estilo de gestión y liderazgo	Liderazgo permisivo.
Sobrecarga laboral	Salud ocupacional y enfermedades relacionadas con la salud.
Comentarios impropios	Debilitamiento en la unidad de cohesión en los grupos de trabajo y afecta la sana convivencia.
Actividades extracurriculares	Exclusión social
Liderazgo permisivo	Improvisación organizacional.
Relaciones interpersonales	Afecta la relaciones humanas.

Nota: Adaptado de la aplicación del diagnóstico institucional.

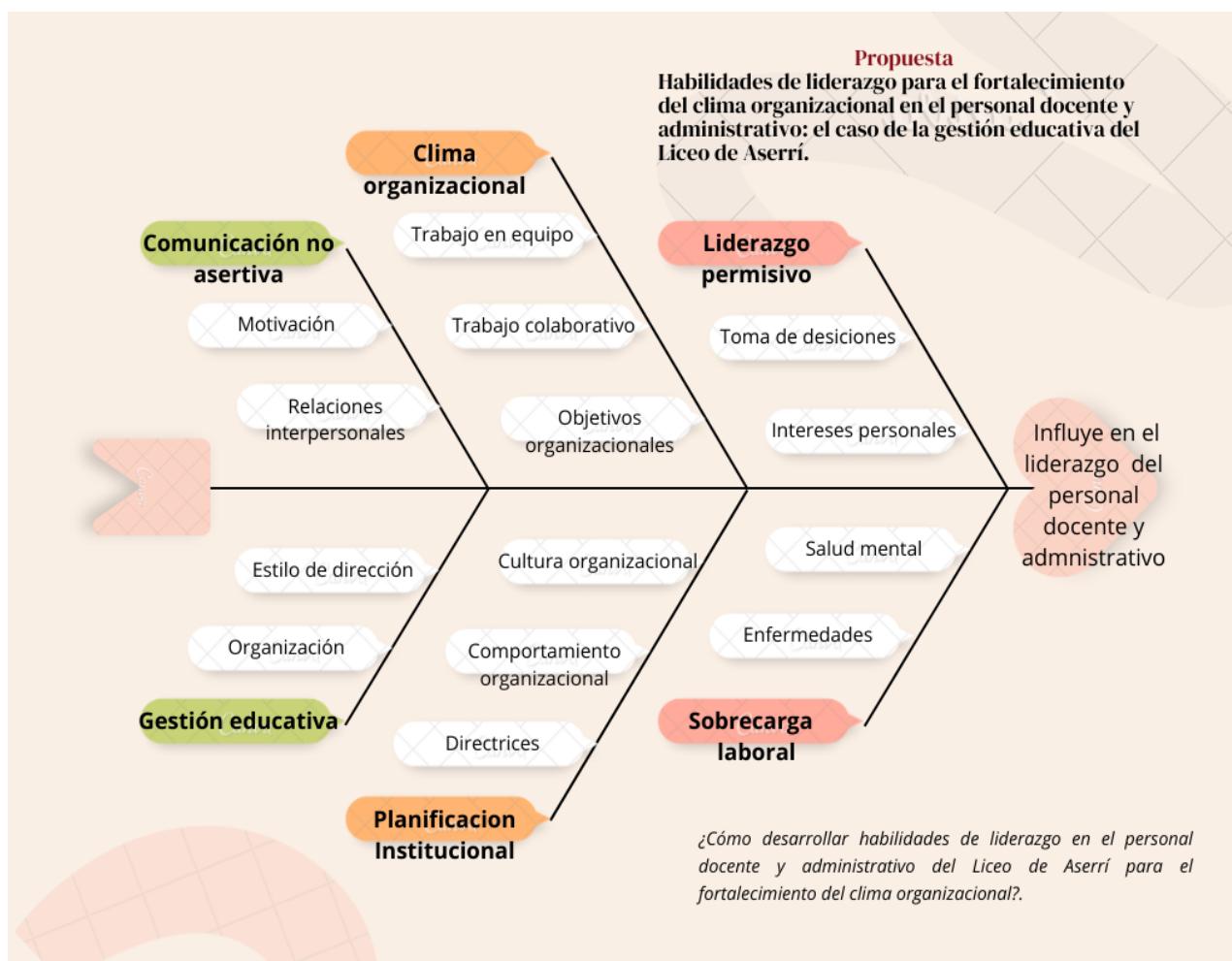
## Pregunta de investigación

De acuerdo con Mora (2005) el problema de investigación se formula por medio de una pregunta vital de forma descriptiva

¿Cómo desarrollar habilidades de liderazgo transformacional en el personal docente y administrativo del Liceo de Aserrí para el fortalecimiento del clima organizacional?

Figura 1

*Planteamiento del problema en el Liceo de Aserrí.*



Nota: Elaboración propia.

Para efectos de esta investigación se plantea para solucionar el problema, la necesidad de promover una serie de competencias o habilidades de liderazgo articulando como eje central el liderazgo transformacional, clima organizacional, gestión educativa y adquirir otras destrezas como:

- Planificación y coordinación entre los diferentes departamentos por medio de trabajo en equipo y colaborativo para compartir una visión en común.
- Capacitación por medio de una manual de liderazgo organizado en módulos para fortalecer las habilidades del liderazgo, pasando de un liderazgo laissez- faire a transformacional.
- Incentivar una comunicación asertiva efectiva en el personal docente con actividades dinámicas propuestas en el manual de liderazgo.
- Integrar a la comunidad educativa por medio de redes de apoyo en liderazgo.
- Participación de los docentes en las actividades de la institución como actos cívicos, festival de las artes, feria científica, torneos deportivos, mediante el trabajo en equipo y colaborativo para lograr los objetivos trazados en el plan institucional.
- Incluir conceptos de clima organizacional para la mejorar las relaciones laborales.

### **Vinculación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con el desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo en el Liceo de Aserrí.**

La Organización de las Naciones Unidas ha definido 17 objetivos mundiales para atender los problemas globales. A partir de año 2015 se dio un paso en los países con la implementación de los 17 objetivos de desarrollo sostenible que surgen de la necesidad de vincular los objetivos con la agenda 2030 que comprende el equilibrio y protección del planeta.

Los ODS constituyen una guía que permitirá a las empresas, las organizaciones, las instituciones identificar su impacto económico, ambiental y social en los países para tomar acciones en beneficio de las sociedades.

De acuerdo con Chen et.al (2019) destaca que “Costa Rica en septiembre del 2016 firma el pacto social por implementación y cumplimiento de los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)” (p.51).

Lo anterior con el objetivo de cumplir con una educación accesible en todos los niveles educativos, contribuir al desarrollo ambiental, social y económico, garantiza que todas las personas tengan los mismos derechos de igualdad como acceso a la salud, educación, trabajo decente, representación en partidos políticos.

Figura 2

*Importancia del Desarrollo Sostenible*

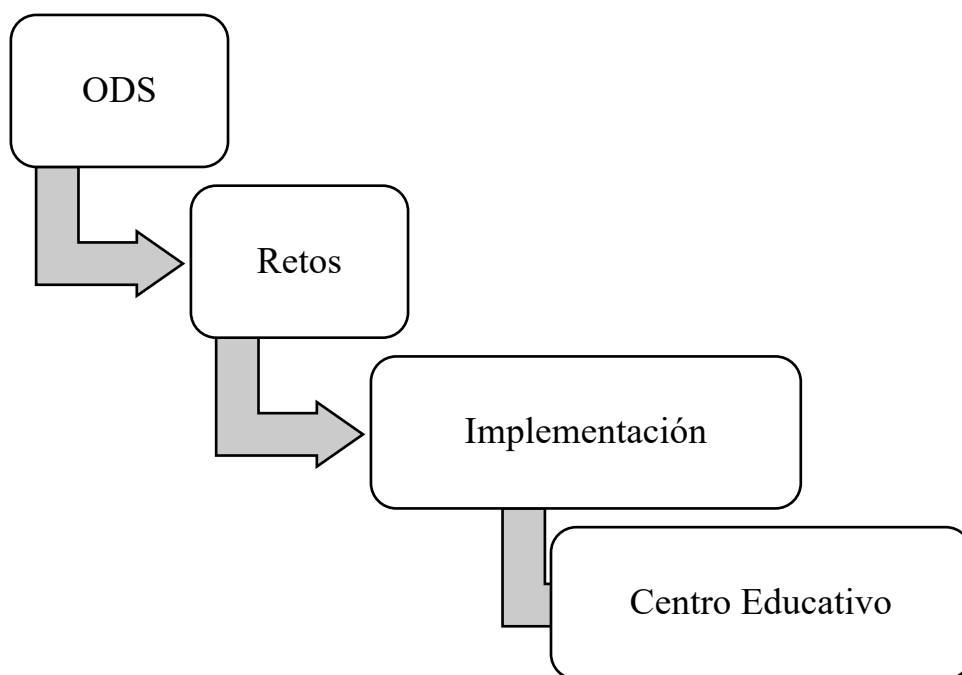


Nota: Elaboración propia.

Una vez abordada la importancia de los ODS es fundamental visualizar y reflexionar la relación que existe con los centros educativos:

Figura 3

*Relación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible con el centro educativo.*



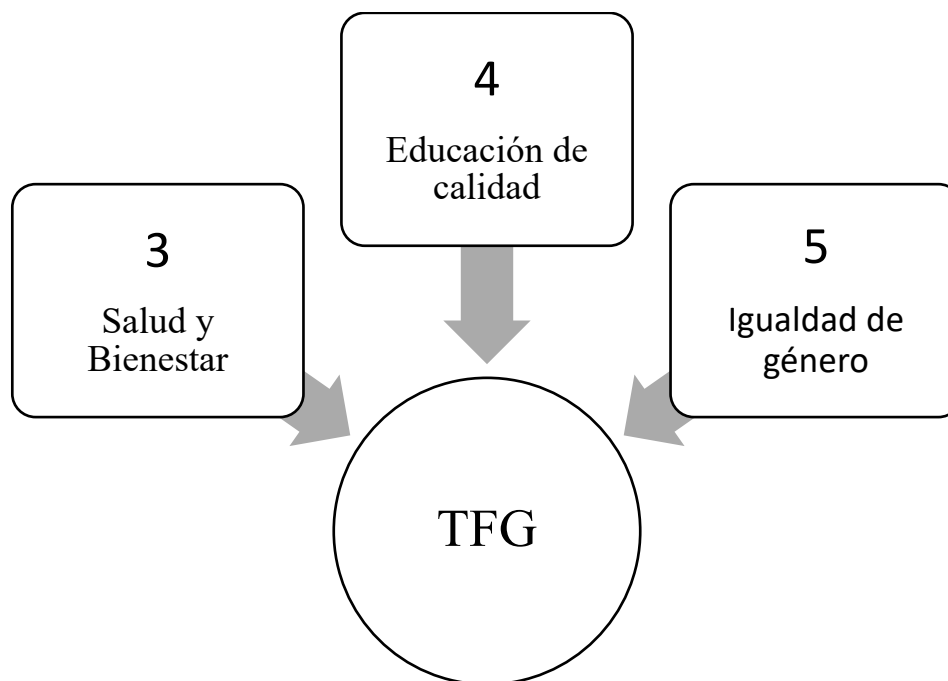
Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con la figura anterior los Objetivos de Desarrollo Sostenible tienen retos como cuidar el ambiente y que la sociedad reflexione para desarrollar acciones que contribuyan al desarrollo sostenible, además de su implementación en el currículo escolar que permite el desarrollo de habilidades como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la toma de decisiones en los centros educativos.

Los ODS tienen relación directa entre cada objetivo, uno depende del otro, en el marco del trabajo final de graduación los objetivos de ODS y que tienen relación con la investigación son los siguientes:

Figura 4

*Objetivos de Desarrollo Sostenible presentes en el TFG.*



Nota: Elaboración propia (2023)

En relación al objetivo de salud y bienestar en el TFG se vincula en promover espacios de participación para el desarrollo de habilidades del liderazgo que tiene como meta empoderar a los equipos de trabajo, promover la salud emocional y mental mediante la comunicación asertiva dirigida al personal docente y administrativo de la institución.

En el apartado de Educación de Calidad en el TFG se vincula la Educación como una herramienta de transformación social para el desarrollo de habilidades y competencias, ligado a la visión de la institución que contribuya a un ambiente de unidad que comprenda los valores, los servicios educativos eficientes, los salarios dignos, la motivación del profesorado, además de un liderazgo que potencialice la paz y el desarrollo sostenible para mejorar la gestión educativa.

Debido a lo anterior el proyecto se fundamenta en el desarrollo de habilidades de liderazgo dirigido al personal docente y administrativo con el propósito de adquirir prácticas de liderazgo enriquecedoras para el crecimiento y desarrollo profesional de los docentes participantes, un liderazgo que abarque desde la gestión local del centro educativo hasta los niveles nacionales para potencializar la resolución de conflictos, lo que beneficia a la comunidad educativa con docentes mejor preparados profesionalmente en las áreas de la comunicación asertiva, la gestión de equipos de trabajo y las relaciones interpersonales.

En términos generales el Desarrollo sostenible establece la importancia de que la Educación (2019) “debe de brindar a las personas elementos que le permiten interpretar su realidad y vivenciar valores y promover ciertas conductas y aspiraciones” (Chen, Hernández, Muñoz & Segura, 2019, p.59).

Es una educación que permita generar conciencia en las personas para promover cambios en su comportamiento, actitudes, adquisición de competencias y reconocer los retos de la sostenibilidad en los tres aspectos del desarrollo sostenible que comprende el ambiental, económico y social.

En relación a la igualdad de género los ODS en el TFG se plantea la necesidad de la participación de hombres y mujeres en las mismas condiciones en una sociedad inclusiva, que permita la igualdad de oportunidades, sin discriminación por género, además de promover espacios de participación de educación inclusiva en el centro educativo por medio del manual denominado “gente conectando mediante el liderazgo” que está dividido en módulos auto gestionados donde los participantes de la investigación que comprende a los docentes líderes y personal administrativo participan en una variedad de actividades en línea utilizando los recursos digitales disponibles.



## **Vinculación con la Ética con el TFG**

El TFG se vincula desde la óptica de la ética de los valores que constituyen guías de comportamiento que regulan la conducta de las personas en la organización públicas y privadas o en la sociedad en general. La importancia de los anterior radica en que vivimos en un contexto social histórico donde existe una relación entre la organización, las personas y la sociedad.

Los seres humanos somos seres sociales por lo tanto interactuamos en las instituciones educativas, en el TFG se relaciona a la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo para el mejoramiento de colectivo docente mediante el liderazgo en los equipos de trabajo del Liceo de Aserrí, basado en un liderazgo de acompañamiento mediante los valores organizacionales, incorporando los valores de respeto, responsabilidad, puntualidad, adaptabilidad, igualdad e inclusión.

Las organizaciones son muy complejas, según León (2014) destaca que la “ética tiene clara orientación social, por tanto, una organización ética respeta la legislación y considera a las personas (sus trabajadores, clientes, competidores y en todo general todo ser humano como iguales en dignidad y derechos” (p.15).

La ética es la rama de la filosofía que estudia la “moral que se define como el conjunto de creencias sobre lo bueno y lo malo aceptado por la sociedad vinculado con las personas de cada persona que deben de respetar los códigos, normas y estructuras que rigen el comportamiento” (Vargas, 2004, p.95).

Así mismo Vargas (2004) señala que la ética profesional “responde a una actitud y compromiso que surge de la persona influenciada por un aprendizaje social que le ha ofrecido su entorno, y esto es lo que conlleva a un comportamiento ético y socialmente aceptable, o a lo contrario” (p.92).

En la aplicación de TFG se tiene que establecer una escala de valores en la cual los participantes de la investigación titulado “Desarrollar habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo del Liceo de Aserri”, deben de acatar y cumplir con los valores ético más relevantes se pueden mencionar: el respeto, la puntualidad, la disciplina, la responsabilidad, la tolerancia, la integridad, la lealtad, la honestidad, la equidad, la empatía, la solidaridad, la colaboración y la inclusión.

Los valores se construyen alrededor de la familia, la escuela, la iglesia para buscar la felicidad, ética en la organización o en el trabajo, éxito, supervivencia, relaciones con la naturaleza, bienestar, además en grupos se construyen valores o en proyectos en la cual participa la persona. Además, es influenciado por la cultura, el contexto social y las ideologías que rigen determinada sociedad.

Adicionalmente de la escala de valores se debe de promover la ética del cuidado que comprende una red de relaciones en la cual los seres humanos están dentro de la red que tiene como objetivo ayudar a los demás y crear un compromiso con el planeta, el país, la organización donde se labora y se desarrolla el proyecto de investigación donde se plantea que personal docente y administrativo participen en la ejecución del proyecto para fortalecer el trabajo en equipo así como otras habilidades como la comunicación asertiva y la inteligencia emocional.

La ética de cuidado permite el acompañamiento de las personas para mejorar el bienestar físico y emocional, garantizar la seguridad, fomentar el autocuidado, las emociones para aumentar la motivación y participar en el proyecto de investigación mediante la participación en el manual de liderazgo denominado gente conectando gente mediante el liderazgo.

Así mismo este proceso deben de ir acompañados de una gestión ética como la define León (2019) señala que “a partir de la ética y de los valores lo que permite el alineamiento de la organización hacia el logro de su fines u objetivos, sin descuidar a las personas que la integran” (p.23).

De acuerdo con lo anterior los participantes del proyecto de investigación son personas líderes seleccionadas durante el diagnóstico del proyecto como personas que comparte los mismos objetivos y valores de la institución educativa donde prevalece la puntualidad para asistir a las sesiones en línea, el respeto por los comentarios y opciones de las demás personas, la integridad académica, la disciplina para actualizar los conocimientos en liderazgos y realizar las actividades de cada módulo propuesto para cumplir con los objetivos de aprendizaje. Así mismo promover los valores de inclusión e igualdad para que todos hombres y mujeres participen en la aplicación del manual de liderazgo.

Uno de los objetivos de la educación es transformar personas, porque los docentes son formadores de estudiantes, mediante la ética de cuidado se promueve poner en práctica los valores éticos, realizando acciones para conservar el ambiente, los recursos, la tierra, cuidar a las personas de la organización, cuidarnos nosotros mismos, proteger los derechos humanos, responsabilidad compartida, educación inclusiva orientados a la igualdad de derechos en la población.

Además, es obrar en todo momento con los valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas de las organizaciones educativas. En el TFG se espera fortalecer los valores éticos con la comunidad educativa del centro educativo que comprende al personal docente y administrativo, adicionalmente durante el proceso de investigación se protege la identidad de los informantes como mecanismo de anonimato respetando la ética profesional y los reglamentos internos de la institución.

## **Antecedentes**

En esta sección se presentan los antecedentes de la investigación ordenados cronológicamente para una mejor comprensión por subcategorías estos se detallan a continuación:

### **Clima organizacional**

En la investigación propuesta por Cornejo (2015), realizó un estudio correlacional en la que asoció 2 variables:

El sentido de pertenencia, compromiso afectivo en los docentes de la Facultad de Humanidades y Lenguas Modernas de la Universidad Ricardo Palma. Lima – Perú. Además, destaca los aportes principales de la investigación radican en que es posible que los docentes conozcan, entiendan y construyan su sentido de pertenencia si la institución eleva su grado de motivación hacia ellos, con el objetivo de abordar el estudio de los factores que pueden explicar las diferencias en las relaciones interpersonales, ambiente laboral, la comunicación asertiva entre los miembros de la universidad (p.11).

De acuerdo con Mujica y Pérez, (2007) el clima organizacional es una temática que se proyecta desde la década de los sesenta, junto con el “surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional que pretende medir el espacio de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que trabajan en este ambiente y que influencia su motivación y comportamientos en las organizaciones” (p. 4)

### **Comunicación:**

La comunicación es un desafío fundamental para los equipos de trabajo, es un elemento clave del liderazgo, así mismo es una forma de interacción entre dos o más personas, mediante la palabra hablada o escrita, gestos, ademanes, expresiones emocionales para el intercambio de significados que conducen a la comprensión.

Partimos de la idea que la comunicación es la base de toda relación en el ámbito laboral o afectiva por lo tanto debemos de conocer planteamientos relacionados al tema:

La comunicación es el proceso de interacción más importante del ser humano, en el desarrollo de esta actividad se intercambian ideas, sentimientos, pensamientos, conocimiento, emociones, que permiten la evolución constante de las personas, la sociedad y las organizaciones. El identificar la importancia de la comunicación asertiva, le permite a un administrador acercarse de manera segura y efectiva a su capital humano, potencializar las fortalezas de cada ser persona, empoderándolo de los procesos de la compañía y asegurando que la identidad corporativa se enfoca hacia el logro de los objetivos y el éxito (Rengifo, 2014, p. 4).

Es valioso las recomendaciones que plantea el autor afirmando la importancia de la comunicación asertiva y para contribuir a formar la personalidad del sujeto a partir de la expresión.

Por otra parte, Zúñiga (2010) establece que la comunicación es un mecanismo por el cual los seres humanos:

Construyen vínculos que tienen como fin la transmisión de emociones, ideas y sentimientos, entre otros, y que dan acceso a la constitución de relaciones y grupos. Para la comprensión y construcción de relaciones entre las personas, se requiere de la comunicación; esta actúa como agente integrador y acerca a los miembros de un grupo a partir de la transmisión y retroalimentación de experiencias. (p.2).

En relación con la presente investigación, este estudio aporta elementos importantes ya que presenta la comunicación como el eje de la administración educativa y columna vertebral de la organización, además de dar realce a la comunicación asertiva como medio adecuado para el proceso de toma de decisiones, gestión, motivación, control, bien común, confianza y planificación efectiva en el centro educativo para el logro de los objetivos institucionales.

En conclusión, podría afirmarse que la comunicación y la asertividad se encuentran íntimamente relacionadas, ya que constituyen los ejes en la dimensión administrativa de la organización educativa.

## **Gestión Educativa**

En la investigación titulada” La gestión educativa y su relación con el liderazgo organizacional “, realizada por Rozo et al. (2019) y citado por Chachipanta et al. (2022) se plantea la gestión del liderazgo como la base de una organización, refiriéndose así:

Definen al liderazgo como una herramienta fundamental en el desempeño directivo para la consecución del marco filosófico de una organización, en consecuencia, el líder será quien impulse y motive a su equipo para lograr un desempeño superior, de tal forma que se genere un clima organizacional armónico que forje el sentimiento de pertenencia y responsabilidad de manera consciente en todos los implicados por sentirse parte de una institución que tiene un objetivo claro. (p.3)

El estudio se desarrolló bajo un enfoque de investigación descriptiva no experimental debido a que se enfocó en la indagación bibliográfica de las variables de investigación: gestión educativa y liderazgo organización y estuvo dirigido a una población de docentes.

En sus conclusiones a través del análisis e interpretación de las concepciones teóricas sobre el liderazgo y gestión educativa se ha establecido que existe una relación directa entre las variables analizadas, ya que el gestor educativo debe poseer habilidades innatas de un líder para guiar a sus colaboradores hacia la consecución de los objetivos institucionales.

En la investigación titulada “Análisis de los procesos de desarrollo organizacional que favorecen las condiciones laborales y ambientales del personal docente y administrativo del Colegio Nocturno Carlos Meléndez Chaverri perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia” realizada por Monge (2017), indica que:

La gestión escolar del administrador educativo debe ser guiada hacia el desarrollo de la organización educativa, en todos sus procesos, procedimientos y en todas sus partes, ya que el cambio viene a presentar retos en forma integral, por lo que la totalidad de la organización debe de estar involucrada a la respuesta ágil y creativa ante los nuevos retos de la sociedad. No será muy eficiente un cambio que solamente abarque una parte de la escuela o que implique la participación de una parte de sus miembros. (p.23)

De acuerdo con lo anterior el proceso de gestión escolar del administrado es un instrumento que permite alcanzar las metas institucionales mediante el cambio para responder a los desafíos del centro educativo en conjunto con la comunidad.

## **Liderazgo**

De acuerdo con Acosta, (2018) durante la “revolución industrial surgieron y evolucionaron los liderazgos relacionados con la productividad, eficiencia y gestión cargos ocupados por gerentes, administradores y supervisiones se convirtieron en líderes para cada organización con objetivos que permitían la evaluación del personal a cargo” (p. 6).

La globalización y la revolución tecnológica han provocado que el entorno de las organizaciones sea cada vez más complejo, esto genera niveles crecientes de incertidumbre. El liderazgo se ha convertido en un factor que favorece el éxito de las organizaciones en contextos diferentes en las instituciones.

El líder desempeña un rol esencial en las organizaciones ya que es quien influye para que los miembros de dicho equipo o de la organización lleven a cabo las tareas requeridas para conseguir los objetivos propuestos y resolver problemas como la falta de compromiso en los equipos de trabajo, comunicación no asertiva, rendimiento, productividad, motivación y resistencia al cambio.

Para Ganga y Navarrete (2014) el fenómeno del liderazgo:

Siempre resultara tremendamente necesario y atractivo, dado que nadie podrá discutir que el éxito organizacional depende prioritariamente de las verdaderas y acreditables competencias que tengan los sujetos humanos que cumplen funciones directivas de jefaturas. Los retos que tienen estos personajes son cada vez más desafiantes, pues junto con los conocimientos que se les demandan, deben tener una serie de cualidades como: habilidades comunicacionales (capacidad de oratoria), comportamientos equilibrados (emocionalmente estables), inspiradores de respeto y confianza, prudentes, vigorosos (fuertes y con actitud positiva) y altamente motivadores; de modo tal que encaminen a sus colaboradores hacia el logro de las metas organizacionales. (p.3).

Por otra parte, Baumann (2010) citado en Novoa (2018) el liderazgo sugiere:

La discusión respecto del rol y la naturaleza de los liderazgos para las organizaciones del siglo XXI ha cobrado un especial interés en la región latinoamericana, no solo por los nuevos entramados y dinámicas de los entornos sociales, naturales y tecnológicos, en los que se inscriben las instituciones, sino por los desafíos que implican para sus actores estratégicos moverse, con ventaja, en las dinámicas altamente competitivas, cambiantes, azarosas que plantea un mundo global, turbulento y líquido, caracterizado principalmente por la fluidez, la creciente vulnerabilidad e incertidumbre (p.29).

La gestión educativa y el liderazgo desempeñan un papel fundamental en las instituciones educativas para garantizar el funcionamiento del centro educativo. Un adecuado clima organizacional, es la base para que los miembros de la comunidad educativa puedan desempeñar sus actividades de manera eficiente; para alcanzarlo, el gestor educativo debe promover la comunicación efectiva entre los miembros, además de potenciar las habilidades y capacidades de sus colaboradores.

### **Justificación**

Según Baena (2017) explica que la justificación:

Indica los motivos y necesidades que llevan al investigador a seleccionar el tema para desarrollarlo, las cuales deben ser de orden externo u objetivo, y de orden interno o subjetivo. Justificar es la “Acción de respaldar o fundamentar una propuesta de un modo convincente”. Analizar hasta qué grado la inversión de tiempos y recursos se justifican de acuerdo con los intereses de la persona o de la institución que patrocina la investigación, realizando una evaluación de su importancia y posible justificación (p.74).

En un estudio de investigación realizado por Uribe (2007) y citado en Chacón (2011), afirman que el Estado Costarricense debe garantizar

Las condiciones para una formación y ejercicio del liderazgo en los docentes y en los estudiantes, lo que implica que la toma de decisiones debe basarse en la promoción de una cultura de participación efectiva de los profesores para el logro y mejora de las metas y objetivos del proyecto educativo de la institución escolar (p. 5).

En el Liceo de Aserrí la oferta educativa es dos modalidades diurna y nocturna y un personal de 140 funcionarios lo que implica un desafío para mejorar los procesos administrativos, ya que la institución carece de un programa de liderazgo, porque existe un temor de asumir compromiso para ser miembros de equipo y establecer las línea de base o puntos de partida para coordinar las actividades ya que la organización no es aislada y con la implementación de las habilidades del liderazgo se mejor la gestión educativa y se beneficia los docentes, estudiantes y la comunidad de Aserrí.



Liderar un centro educativo es una compleja tarea que implica el desempeño de múltiples funciones como la gestión del alumnado y de los docentes, el fomento de relaciones interpersonales e institucionales, la administración del recurso, financiero y humano.

De acuerdo con Covey (1998) citado por Sierra (s.f), plantea el concepto de liderazgo

El cual tiene que ver con la transformación del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo que se convierte en una función inherente a todo un grupo. Por tanto, el líder educativo es una persona que orienta a la comunidad educativa, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal de las instituciones (p.3).

Si no se implementan las habilidades del liderazgo se genera desvinculación en los diferentes departamentos académicos, desmotivación. Por tal razón entre las soluciones se propone diversificar la organización en nuevas oportunidades de desarrollo profesional para los docentes.

La educación debe de dar respuesta a los cambios sociales que se producen en el sistema educativo en esa transformación de las escuelas surgen los liderazgos esas habilidades, actitudes, destrezas, rasgos personales, trabajo en equipo, sistema de gestión del personal, motivación, cultura organizacional, gestión del conocimiento, desarrollo personal, tecnologías emergentes, trabajo colaborativo, comunicación, iniciativa, entornos de aprendizaje, construcción del conocimiento.

En el siglo XX, el concepto de “liderazgo fue evolucionando en diversos enfoques, pasando por la teoría de los rasgos, la teoría del comportamiento, la de contingencia (o situacional) y la de influencia, hasta llegar a la teoría de las relaciones” (Giraldo & Naranjo, 2014, p.19).

De acuerdo con Pereira (2014) el modelo de liderazgo

Que se haga cargo de la incertidumbre actual, y de la colectivización del mismo, haciendo que cada uno de los miembros del equipo ponga a disposición del mismo sus competencias y capacidades directivas para el entorno variable, lo que nos llevará a constituir un liderazgo mixto, múltiple, cambiante en su forma, adaptativo al entorno y diferenciador, a este le denominaremos liderazgo líquido (p.99-100).

Según lo anterior se describe un liderazgo centrado en la persona hacia una visión más compartida adaptándose continuamente a los entornos de la organización y se cambia de un liderazgo transaccional a un liderazgo transformador para potencializar el cambio en los seguidores y en la institución. Por lo tanto, las organizaciones educativas se considera que tienen las siguientes características como lo recomiendan diversos autores como Pereira (2014):

Adaptabilidad.

Desarrollo de competencias emocionales.

Motivación.

Empatía.

Trabajo en equipo.

Los líderes en las instituciones son gestores del cambio, son inspiradores, generan confianza, comparten conocimiento, trabajo colaborativo para la reconstrucción y construcción del conocimiento.

La investigación tiene como objetivo desarrollar habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo desde la gestión educativa del Liceo de Aserrí para el fortalecimiento del clima organizacional.

Para resolver la problemática comprendida en el planteamiento del problema se requiere la participación de todo el personal docente y administrativo para mejorar los procesos de liderazgo, la comunicación asertiva, clima organizacional, la integración del personal, realizar cambios en el modelo de gestión de la institución en beneficio de la población docente y administrativa del Liceo de Aserrí. La parte más beneficiada es el personal docente y administrativo, la comunidad estudiantil y la institución con el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo.

Si no se resuelve la problemática detectada el diagnóstico FODA institucional, el clima organizacional y la cultura organizacional se ven afectadas en el entorno de los trabajadores provocando desmotivación, escaso sentido de pertenencia, tensión, stress, críticas a la organización, comentarios impropios, problemas laborales y emocionales.

Por lo tanto, se plantea jornadas de capacitación mediante un manual de liderazgo que incluye actividades en línea para integrar al personal mediante trabajo en equipo, colaborativo y habilidades de liderazgo transformacional.

Para afrontar este trabajo de investigación de forma eficaz el estado costarricense debe garantizar las condiciones necesarias para una adecuada formación y ejercicio del liderazgo en los docentes, personal administrativo y en los alumnos. Este tipo de gestión implica la toma de decisiones que busquen la promoción de una cultura de participación del recurso humano para el logro de los objetivos institucionales.

En lo que compete a la política educativa nacional y su vinculación con la formación en el liderazgo, sus lineamientos no lo expresan de forma directa; sin embargo, se puede inferir de estos aspectos relativos a la formación integral de las personas que tienen que ver con el liderazgo por ejemplo las Direcciones Regionales de Educación.

De acuerdo con Castro, (2016) en el informe de Principios de gestión de las Direcciones Regionales de Educación indica en el artículo 2 del Decreto Ejecutivo N° 35513-MEP.

Las Direcciones Regionales de Educación, son parte integral de la organización administrativa del Ministerio de Educación Pública, constituyen la instancia representativa e integradora del sistema educativo costarricense en el nivel regional, así como el vínculo formal entre el nivel central y las comunidades educativas (p.19).

Según anterior las Direcciones Regionales de Educación son los entes administrativos encargados de velar por la organización administrativa del MEP y por medio de la función de supervisión son los encargados de liderar los procesos de gestión educativa en cada centro educativo, por lo tanto, a nivel meso del currículo son los que trabajan en conjunto para potencializar habilidades en el personal docente y administrativo.

Por lo tanto, el liderazgo es la capacidad de influir en otras personas y como a través de acciones podemos transformar las organizaciones educativas, partiendo del desarrollo de habilidades, actitudes y potenciar a los seres humanos para la toma de decisiones para la vida. Así mismo diversificar la organización educativa como un producto para posicionarse en la comunidad, generar cadena de valor, alianzas comerciales, valores agregados, oportunidades de crecimiento profesional y tomas las decisiones con el colectivo docente.

Los funcionarios deben de sentir motivados al participar en los grupos de trabajo y dejar atrás el temor al ser evaluados, permitir que los equipos crezcan en comunicación con sus homólogos, organizarlos de acuerdo al talento para lograr las metas de la organización y disminuir el nivel del riesgo, adaptables, innovadores y ser exitosos.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar habilidades de liderazgo transformacional en el personal docente y administrativo desde la gestión educativa del Liceo de Aserrí para el fortalecimiento del clima organizacional.

### **Objetivos Específicos**

- a) Identificar las habilidades de liderazgo que influyen en el clima organizacional del personal docente y administrativo.
- b) Determinar las habilidades de liderazgo requeridas para el fortalecimiento del clima organizacional en el personal docente y administrativo.
- c) Establecer una estrategia de gestión educativa, para el desarrollo de habilidades liderazgo en el personal docente y administrativo, que permitan el fortalecimiento del clima organizacional.

## **Descripción General del Centro Educativo**

A continuación, se indica la reseña histórica del cantón de Aserrí tomado del plan anual de trabajo 2022. El Liceo de Aserrí se creó según decreto Legislativo N° 4305, del 14 de enero de 1969, publicado en la Gaceta N° 14 del 17 de enero de 1969.

El Liceo, no inició funciones el año antes mencionado, pues tuvo que esperar la autorización del Consejo Superior de Educación. Esta se dio el 30 de enero del año 1970, siendo presidente de la República, el Profesor José Joaquín Trejos Fernández, a su vez el cargo de ministro de educación, lo ocupaba el Lic. Víctor Brenes Jiménez.

La inauguración de dicha institución, se realiza el 18 de febrero de 1970, en el parque de la localidad. Tal acontecimiento, estuvo presidido por el Señor ministro de Educación. Asistieron gran cantidad de vecinos y autoridades locales.

De igual manera muchos jóvenes deseosos de oportunidades educativas. Para la consecución de lo anterior, se debe mencionar el nombre del Señor Profesor Rafael Ángel Vargas, quien fue el presidente del Comité Pre-colegio, el cual, en compañía de ilustres ciudadanos de esta comunidad, trabajaron con esmero para la consecución de dicho Liceo. Iniciaron sus propósitos, en el año 1966. Actualmente cuenta con una población de 2000 estudiantes y 140 funcionarios docentes.

Tabla 2

*Indicadores generales de la institución*

Indicadores	Descripción
Nombre de la comunidad	Aserrí centro
Límites de la comunidad	Desamparados al norte, Alajuelita al oeste, Cartago al este, Acosta al sur
Características Geográficas	Montañoso, topografía quebrada
Hidrografía	Río Cañas, Quebrada Brujas, Río Poás, Río Cañas, entre otros
Características del clima y vegetación.	Tropical
Principales Productos de la comunidad	Café, tubérculos, entre otros
Formas de subsistencia de los habitantes de la comunidad	Las personas de la comunidad salen a trabajar a otras zonas del país principalmente el área comercial y gubernamental
Fuentes de trabajo	Comercio
Nivel educativo de las familias	Secundaria
Principales problemas de la comunidad	Violencia, drogadicción, falta de empleo, seguridad, entre otros

Nota: Adaptado del plan anual de trabajo (2022, p.3)

Tabla 3

*Características generales de la institución*

Nombre de la institución:	Liceo de Aserrí.
Código Presupuestario:	3989
Dirección Regional:	Desamparados
Circuito Escolar:	03
Dirección exacta:	150 metros al oeste de la Municipalidad de Aserrí
Tipo de dirección:	Dirección 3
Teléfono:	22300016
Correo electrónico:	lic.deaserri@mep.go.cr
Página web:	
Año de creación:	1970

Nota: Adaptado plan anual de trabajo (2022, p.4)

## Capítulo 2

### Marco teórico o contextualización teórica

A continuación, se desarrollan los principales conceptos propuestos para realizar la presente investigación.

### Teorías de la Gestión

Las investigaciones realizadas sobre las teorías de gestión con respecto a los últimos años han ido evolucionando de acuerdo con varios factores que citan diferentes teóricos de la administración, ver tabla número 4 donde se exponen algunos ejemplos con sus respectivas definiciones. La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de acciones en el centro educativo y enriquece los procesos pedagógicos con el objetivo de responder a las necesidades de la organización educativa. Es así como la aplicación de las teorías de gestión educativa permite adoptar modelos en los centros educativos útiles para que los gestores educativos para desarrollar habilidades y competencias tales como:

- a) Motivación para potencializar el liderazgo en la institución.
- b) Trabajo en equipo y colaborativo
- c) Relaciones interpersonales
- d) Inteligencia emocional y comunicación asertiva
- e) Resolución de conflictos y negociación
- f) Personalidad
- g) Toma de decisiones
- h) Manejo de las políticas públicas
- i) Gestor de Currículo
- j) Ser inclusivo
- k) Dinamizador de la información del centro educativo



Tabla 4

*Teorías de la administración y sus características*

Teoría de la administración	Autores principales	Características
Teoría de la administración científica.	Frederick Winslow Taylor.	Estudio y organización científico del trabajo. División del trabajo Entrenamiento del operario Análisis del trabajo
Teoría de la organización clásica.	Henry Fayol.	Enfatiza en la estructura de la organización enfocada en el área del trabajo Funciones básicas de la empresa donde se involucra todas las partes.
Teoría de la empresa estructuralista (burocracia administrativa).	Max Weber.	Jerarquía de autoridad. Existencia de normas y reglas. Procedimientos estandarizados. Competencias.
Teoría de la empresa humanística.	George Elton Mayo, Mary Parker Follet, Abraham Maslow, Frederick Irving Herzberg y Douglas Mc Gregor.	Se centra en necesidades del ser humano. Énfasis en personas que trabajan en la organización. Énfasis en las relaciones humanas de los empleados. Personalidad trabajador y jefaturas. Motivación e incentivos.

Nota: Elaboración propia y adaptado de Gómez y Topete (2018, p.5)

## Gestión educativa

La gestión educativa se “enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica y debe tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del centro educativo” (Cejas, 2009, p. 217).

De acuerdo con Cassaus (2001) citado en Barreda (2007) “La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el reino unido y de los años ochenta en América Latina” (p.7).

Para Díaz y Delgado (2014) y citado en Flores (2021) postulan que la gestión educativa es un proceso “sistémico que da sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos” (p.8).

De acuerdo con lo anterior la organización educativa es aquella que tiene a cargo la coordinación de actividades de diferentes personas para permitir la satisfacer las necesidades de la institución educativa. Por ser un campo disciplinario estructurado, relacionado con la acción humana en las organizaciones; y que tiene por finalidad la obtención de resultados.

El papel del profesional en gestión educativa es fundamental en el proceso de estudio de las organizaciones y de planificación de estrategias para alcanzar un máximo desarrollo y utiliza como instrumento al centro educativo para que desarrollen una serie de acciones concatenadas basada en evidencias como el trabajo en equipo, tareas compartidas, gestión de recursos, toma de decisiones, compromiso de los actores escolares, todo lo anterior para fortalecer la práctica educativa, según los objetivos institucionales.

Así mismo la gestión educativa está relacionada con el liderazgo y el cambio social dentro del centro educativo y toma en cuenta los perfiles de cada puesto, la política institucional, los procesos de reflexión, la confianza, el intercambio de ideas para fortalecer espacios con el equipo humano docente y administrativo.

Desde la gestión educativa existe la posibilidad de mejorar el equipo de trabajo destacando las fortalezas de la institución y su personal y disminuyendo las debilidades que se presentan. Así mismo se relaciona con el concepto de gerencia en la organización educativa, que se refiere al conjunto de servicios que prestan las personas dentro de la institución educativa. Se debe diferenciar que la gestión y la administración no son sinónimos, ya que los conceptos se complementan para ofrecer un servicio educativo de calidad a la comunidad educativa.

La gestión es la estructura de la organización y la administración es una parte de esa estructura que se convierte en el apoyo constante para que el proceso de la gestión educativa sea eficiente.

Para otros autores se considera que la gestión es la ejecución de acciones y haciendo uso de los recursos financieros, técnicos y humanos. Según Chen (2007) existen “cuatro elementos que determinan la administración de los recursos institucionales en la gestión educativa como los recursos humanos, los físicos, los financieros y curriculares” (p.25).

Incluso la gestión es definida como el “conjunto de acciones sistematizadas de los objetivos en un determinado plazo establecido, es una de las acciones principales de la administración, es la conexión entre la planificación y las metas que se desea lograr” (Rivas, 2021, p.62). La gestión fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias en las organizaciones educativas.

De acuerdo con Solano (2008) establece la importancia de la gestión Educativa

Una buena gestión en las organizaciones escolares incide en la forma de dirección, en los tipos de liderazgo y comunicación institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y en la distribución de trabajo, en la eficiencia de la administración y en el rendimiento de los recursos materiales, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educativos (p.5).

## Enfoques de la Gestión Educativa

La gestión en los centros escolares, en tanto tienen un componente de una reordenación institucional, que ha tenido como “referencia un conjunto de cambios importantes en distintos órdenes de la vida social a lo largo de estos últimos años. Sin tratar de simplificar la complejidad y variedad de estas transformaciones en los diferentes países de América Latina” (Pérez, 2014, p.360).

Para Cruzata y Rodríguez (2016) establecen en conjunto la relación entre gestión y el concepto de management

Una primera aproximación al concepto de gestión es reconocer su procedencia. gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como "dirección", "organización", "gerencia", etc. Es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales (p.3).

Así mismo Pozner (1995) citado en Cruzata y Rodríguez (2016) distinguen las dimensiones o áreas importantes de la gestión en las organizaciones educativas como

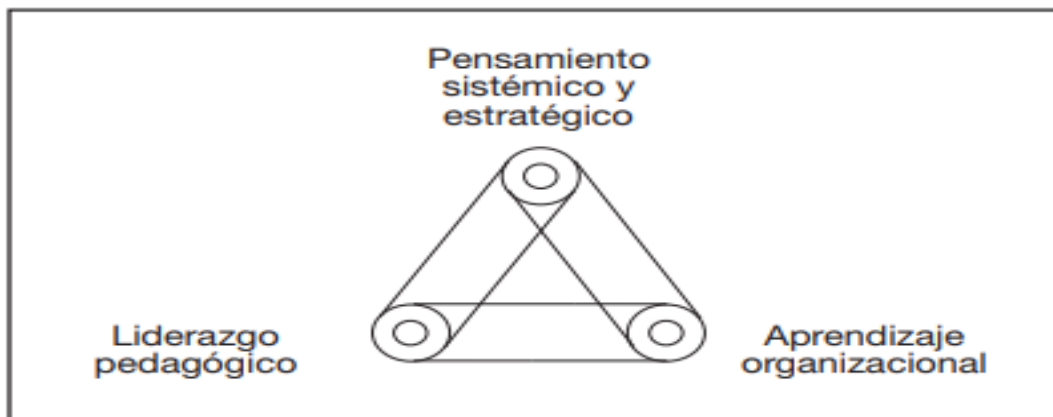
Ámbitos o dimensiones de la gestión educativa en referencia a la amplitud con que se considera el objeto de estudio de la disciplina. Las dimensiones suponen diversos componentes que se complementan entre sí: la pedagógico curricular, la organizacional-operativa, la administrativa-financiera, y la comunitaria (p.7).

La gestión educativa reconoce tres ejes fundamentales que son el pensamiento sistémico o estratégico, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje organizacional, ambos se complementan por ejemplo el pensamiento sistémico se refiere a como el centro educativo se organiza en la toma las decisiones y se centra en procesos, en el caso del liderazgo pedagógico es un proceso de acompañamiento en los docentes para el desarrollo de la calidad. En relación al aprendizaje organizacional es cuando el colectivo docente se reinventa a partir de sus experiencias buscando la transformación de la escuela.

Así mismo la UNESCO en los módulos de los desafíos de la Educación, a través del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Argentina establece los componentes inseparables de la gestión educativa

Figura 5

*Componentes de la gestión educativa*



Nota: Tomado del módulo uno Unesco (2000, p.27).

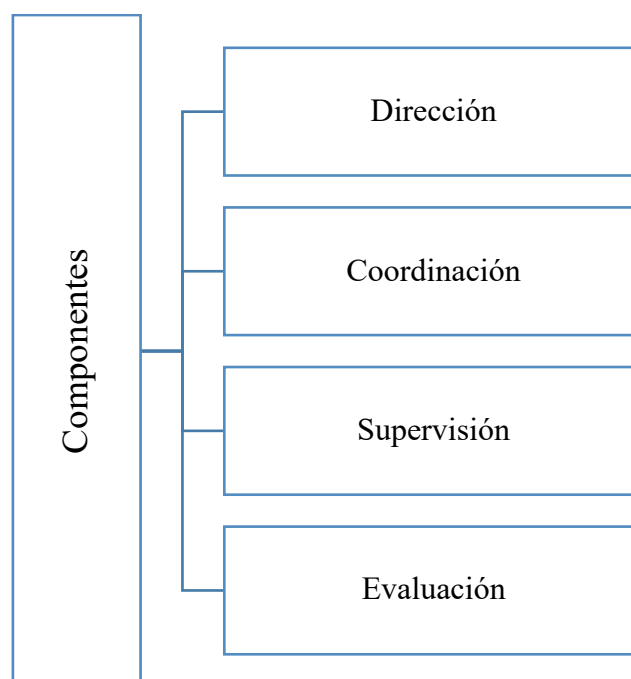
### **Planificación en la Gestión Educativa**

Un aspecto sustantivo de la gestión educativa es generar procesos de cambios en donde los actores o protagonistas tomen la decisión de transformar la gestión que se practica en la organización educativa. Para Carriazo et al. (2020) señalan que la

Planificación estratégica en la educación consiste en un plan que sistematiza los objetivos a mediano plazo de una institución educativa. En este plan se diseñan y muestran las estrategias y caminos previstos para el cumplimiento de objetivos y describe detalladamente los sistemas de evaluación correspondientes. La planificación estratégica representa una herramienta de gestión muy eficaz y útil para trabajar con perspectiva de futuro. (parr.12).

La administración educativa es parte de la gestión educativa, tiene como objetivo asegurar que los servicios que se brindan en el centro educativo sean efectivos y que se trabaje en coordinación con los diferentes departamentos de la estructura organizacional para crecer en colectivo y gestión transparente y eficiente de los recursos.

Figura 6

*Componentes básicos de la administrativa educativa*

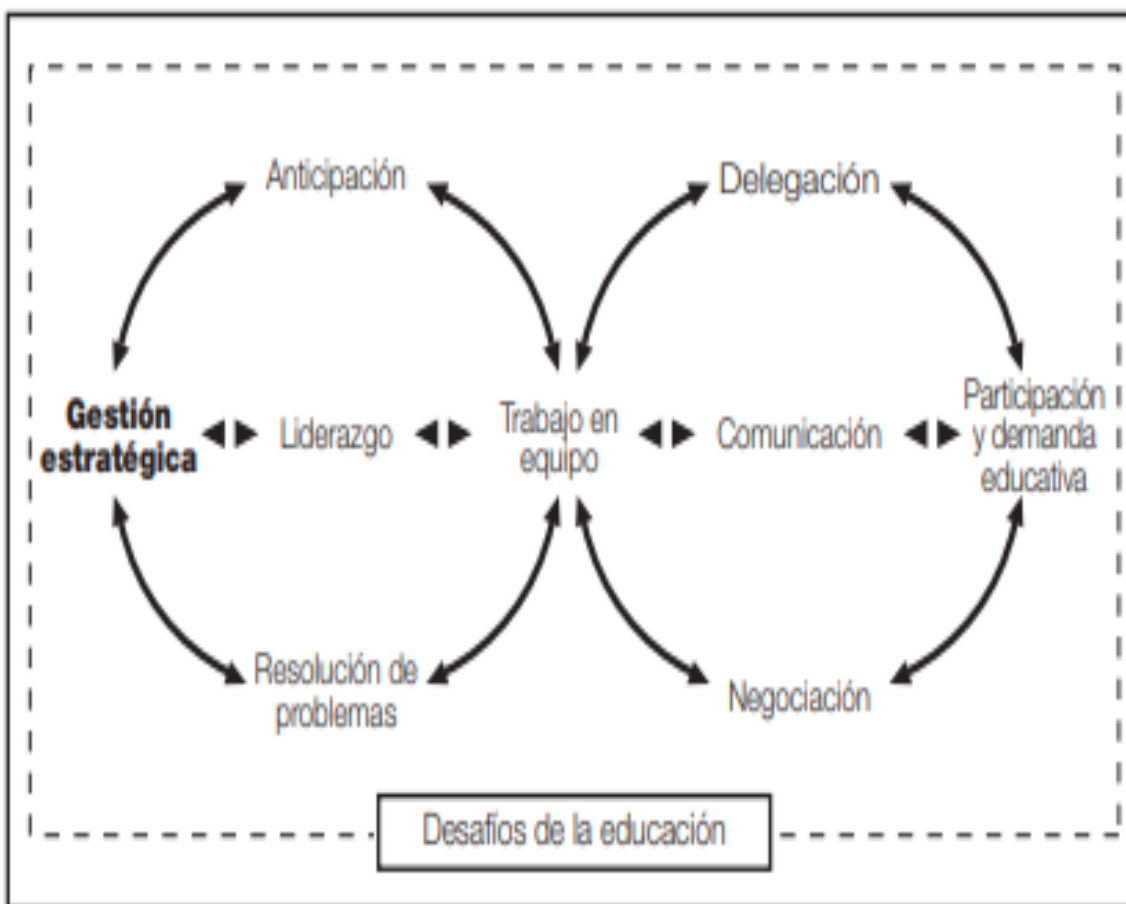
Nota: Elaboración propia (2022)

Si se considera el tiempo y el ámbito de Gestión, podemos distinguir dos tipos de gestión:

**Gestión Estratégica**

Las organizaciones educativas utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades externas y reducir las amenazas internas. Incluye las actividades a mediano y largo plazo, la visión general de la organización, la Incertidumbre, el entorno y la imagen pública. En la gestión estratégica la gerencia (gestor o director) realiza un papel importante donde orienta, conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno, para conseguir los objetivos institucionales y ofrecer servicios de calidad. La UNESCO en los módulos de los desafíos de la Educación propone

Figura 7

*Elementos de la gestión estratégica educativa*

Nota: Adaptado del módulo uno, Unesco, (2000, p.31)

**Gestión Operativa**

Es un modelo de gestión que comprende un conjunto de tareas, procesos enfocados en la mejora de la organización educativa, se incluye actividades a corto plazo se atienden conflictos, procesos, problemas que surgen en el trabajo diario.

## **Funciones del profesional en gestión educativa**

El profesional en gestión educativa debe reunir ciertas características para desempeñarse correctamente en el centro educativo, a parte del conocimiento en la práctica educativa, las competencias directivas, la capacidad para resolver conflictos, los valores, la capacidad de manejar el talento humano. Debe dominar otras cualidades como lo indican Poggi & Frigerio (1992) citado en Garcés (2017) el gestor educativo debe realizar las siguientes funciones:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece (p.24)

Así mismo un director o gestor educativo es un líder, gestor de recursos, motivador, negociador de conflictos, gestor del currículo, un agente de cambio y planificador de métodos y estrategias para el logro de los objetivos.

## **Desafío de la Gestión Educativa**

Para Cerdas (2018) los centros educativos se consideran dentro de la gestión educativa como Organismos vivos, en donde se desarrollan procesos dinámicos, interrelacionados, reflexivos y participativos donde se superpone lo colectivo sobre lo individual, donde la praxis de enseñanza se caracteriza por la intencionalidad del hecho educativo, la planeación de la interacción educativa, la institucionalización de la interacción y la profesionalización docente (p.12)



La gestión educativa necesita de una estructura organizacional donde se interrelacionen todos los elementos que forman el centro educativo, los procesos de diagnóstico y en particular la dinámica de gestión que se practica en la administración escolar, donde se transforme la institución en una organización inteligente para la toma de decisiones, liderar equipos de trabajo y sentido de pertenencia en la comunidad educativa.

### **Modelos de Gestión Educativa**

Los principales modelos de gestión educativa según Cassaus (2001) citado en Barreda (2007) son

El normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a limitaciones “que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores. Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental (p.12)

Los modelos de gestión educativa son importantes porque mejoran los procesos de administración del centro educativo, además permiten establecer relaciones entre la comunidad educativa, así mismo permite gestionar correctamente el liderazgo colectivo de los docentes, personal administrativo, personal técnico docente para enfrentar los desafíos cotidianos.

Adicionalmente un modelo de gestión educativa permite garantizar y supervisar el uso de recursos físicos, curriculares, humanos del centro educativo para alcanzar las metas de forma transparente e incrementando la calidad y la eficiencia.

Tal como se puede observar en la tabla número 5 se plantean los diferentes modelos teóricos referentes a la gestión educativa de diferentes décadas los cuales describen como la gestión educativa ha evolucionado y se han adaptado en el tiempo a las diferentes organizaciones en su estructura organizacional y operativa. Los modelos de gestión se organizan según la siguiente tabla:

Tabla 5

*Modelos de gestión educativa y sus características*

Modelo de gestión	Características
Normativo	Conjunto de normas, leyes que se acata a su vez en una materia específica que regula una conducta del individuo en una sociedad. Prevalció en los años 50 y 60 hasta inicios de los 70 del pasado siglo.
Modelo prospectivo	El modelo prospectivo desde inicio de los 70 del pasado siglo. La planificación se flexibilizó. Comienzan a introducirse elementos cualitativos para la toma de decisiones.
Modelo estratégico	Tiene su mayor vigencia desde mediados de los 70 y en los primeros años de los 80. Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA o DAFO que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.
Modelo Estratégico Situacional	El modelo estratégico situacional, desde mediados de los 80. Se introduce el análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, el situacional. En la educación surge la atención al control presupuestario.
Modelo de la calidad total	El modelo calidad total, desde inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua. En la educación se orienta a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos.
Modelo de la reingeniería	El modelo de reingeniería presupone la reestructuración radical de los procesos.
Modelo comunicacional	Surge desde la segunda mitad de los 90. Plantea la comprensión de la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. Facilitará la coordinación de acciones.

Nota: Elaboración propia y adaptado de Cruzata y Rodríguez, 2016, p.7.

## **Dimensiones de la gestión educativa**

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en cuatro categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y niveles de concreción en el sistema:

### **Directiva**

Dedicada a orientar y promover la mejora de la escuela, coordina las necesidades de la institución para integrar una cultura formativa propia en el marco de la política educativa vigente. Son los líderes de la escuela, desde su posición velan por inclusión de todos los sectores involucrados de la institución.

### **Pedagógica**

Se considera como el eje central del proceso formativo de los estudiantes, por lo que se enfoca en cómo lo alumnos aprenden, además implica desarrollar la oferta curricular, revisión de los programas académicos, sugerencias de los docentes y establecer acuerdos con los demás integrantes de la comunidad escolar.

### **Gestión financiera y administrativa**

Se enfoca en el funcionamiento de la institución a largo plazo, gestionando de la mejor manera posible sus recursos humanos y materiales, sistemas de registro e información del alumnado, ejecución de planes y proyectos de la institución, así como la prestación de servicios complementarios. También incluye lo concerniente a realizar el presupuesto de la organización educativa, según Chen (2007) el presupuesto corresponde a “entradas y salidas de la institución” (p.116).

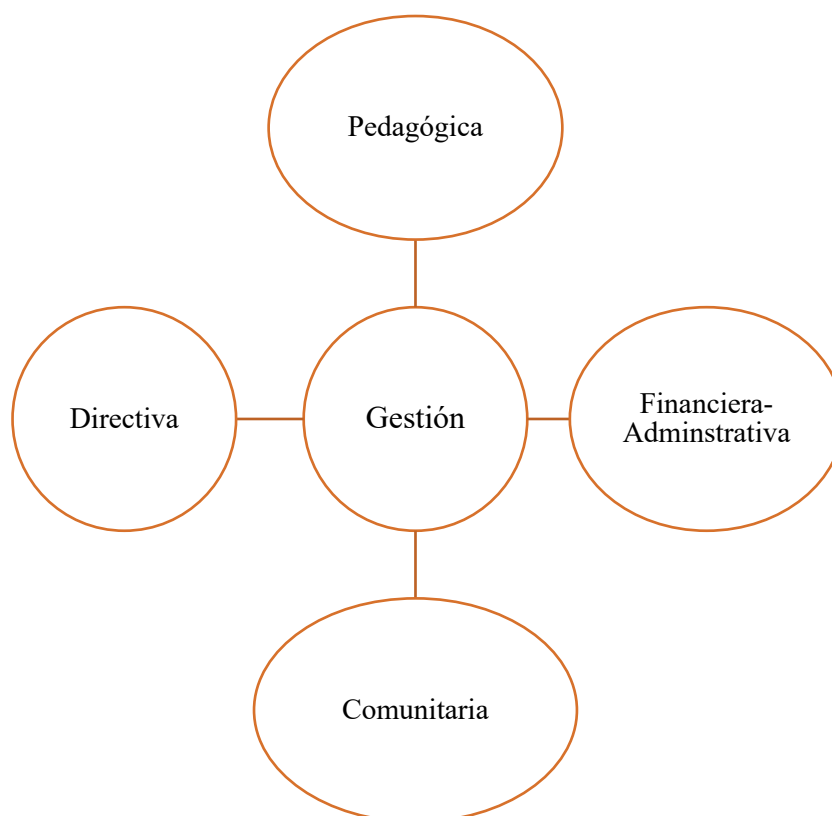
### **Gestión comunitaria**

Involucra la toma de decisiones de la comunidad, promoción de la participación ciudadana, los planes de intercambio, crecimiento profesional, aportes de otros grupos u organizaciones como apoyo a la institución y otros aspectos de la comunidad educativa.

En este aspecto el papel de los gestores educativos es fundamental para enlazar a la comunidad educativa y que se trabaje en un ambiente de sana convivencia en el logro de los objetivos institucionales.

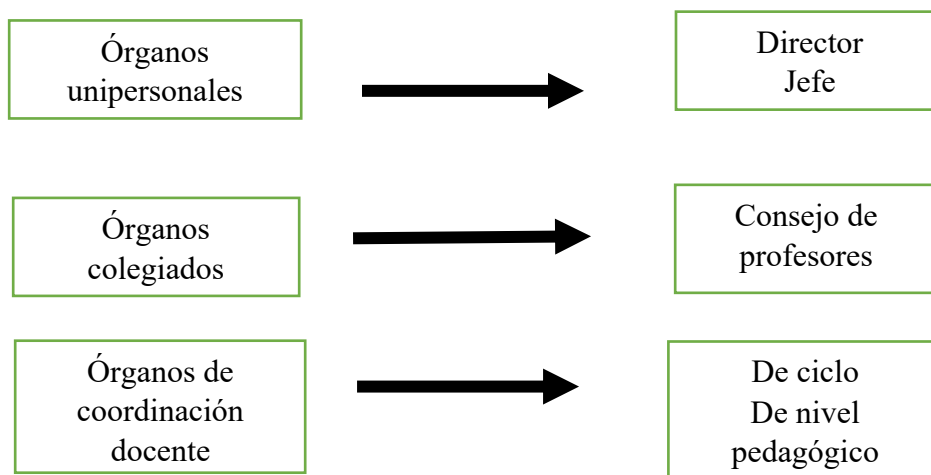
Figura 8

*Dimensiones de la gestión*



Nota: Elaboración propia.

Figura 9

*Forma de dirección de un centro educativo*

Nota: Adaptado de Solano (2008, p.21)

**Beneficios de la Gestión Educativa**

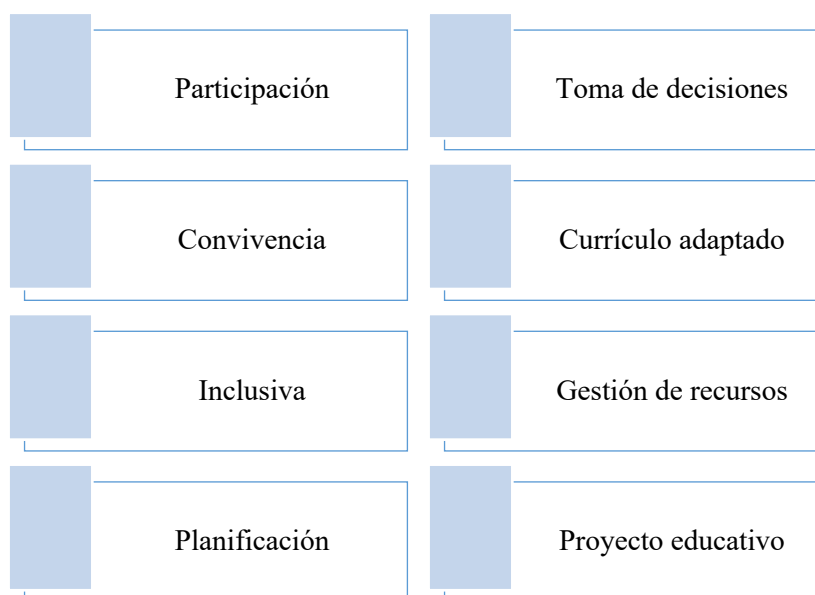
La gestión educativa como se ha dicho en párrafos anteriores se centra en los procesos que acontecen en las organizaciones educativa utilizando el recurso humano, financieros, curriculares, comunitarios para liderar la transformación del centro educativo.

Por tal razón diversos autores establecen la importancia como Álvarez et al. (2013) señalan El uso de la gestión como elemento de mejora para las funciones administrativas dentro de las de organizaciones productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado, ha tenido una repercusión muy importante dentro de las instituciones de educación, como mejora en el desarrollo del proceso administrativo (p.151).

En general los beneficios de la gestión educativa en las instituciones se muestran en la siguiente figura:

Figura 10

*Beneficios de la Gestión Educativa*



Nota: Elaboración propia.

### **Sistema Educativo**

Un gestor educativo debe de conocer el funcionamiento general de un sistema educativo para poder atender de forma integral la labor educativa desde conocer los procesos internos de la administración educativa, visión a futuro de la organización escolar, toma de decisiones, comunicación, implementación de programas y proyectos, investigación, asesoramiento, consultoría.

El sistema educativo tiene varios componentes principales e interrelacionados. Para que el Sistema funcione en forma eficiente y efectiva, requiere de la buena organización y funcionamiento de sus componentes, así como de sus interrelaciones.

A continuación, se muestra un modelo del Sistema Educativo, con ejemplos de sus principales componentes que el gestor educativo o director de un centro educativo debe de tener siempre presente para realizar el trabajo asignado.

Componentes de la organización educativa

Administración educativa

Docentes, alumnos, padres y otros actores sociales

Filosofía (mision, visión y valores)

Infraestructura en general, equipo, mobiliario y materiales

Gestión Educativa (acciones)

Gestión pedagógica (pedagogía, didáctica y curriculum)

Leyes, reglamentos y normas

Plan estrategico , operativo y curricular (contenidos, actividades

Experiencias de aprendizaje, evaluación, inclusión, diversidad)

Política educativa

Proyecto educativo

Organismos de apoyo (Junta admnistrativa, patronato)

Servicios educativos (biblioteca, comedor, laboratorios,

Servicios sanitarios, soda, atención al publico.)

Tecnologías de la información y la comunicación

Recursos financieros (presupuesto)

Nota: Elaboración propia.

## **Relación entre gestión educativa, liderazgo y clima organizacional**

En el ámbito educacional, el liderazgo y la gestión se refiere a la “capacidad de la alta dirección para mejorar la escuela, crear un clima organizativo orientado al aprendizaje, y para estimular el mejor esfuerzo y efectividad del equipo docente y administrativo” (Barlett 2008; Hsiao et al., 2008, Van de Grift y Houtveen, 1999) citado en (Pedraja, 2011, p.37)

### **Liderazgo**

Para efectos de la presente investigación se adopta el modelo de liderazgo transformacional en la cual se tiene la meta de realizar un cambio en el estilo de liderazgo o dirección de pasar de un modelo laissez- faire, donde el administrador del centro educativo interviene poco en la dirección, no hay supervisión del personal, toma de decisiones equivocadas, existen conflictos y hostilidad que afecta el clima laboral a un modelo transformacional que es capaz de cambiar las motivaciones, las expectativas, las relaciones interpersonales y el compromiso de los docentes con el centro educativo.

De acuerdo con Acosta, (2018) durante la revolución industrial “surgieron y evolucionaron los liderazgos relacionados con la productividad, eficiencia y gestión cargos ocupados por gerentes, administradores y supervisiones se convirtieron en líderes para cada organización con objetivos que permitían la evaluación del personal a cargo” (p.6). La globalización y la revolución tecnológica han provocado que el entorno de las organizaciones sea cada vez más complejo, esto genera niveles crecientes de incertidumbre.

El liderazgo se ha convertido en un factor que favorece el éxito de las organizaciones en contextos diferentes en las instituciones. Es así como el líder desempeña un rol esencial en las organizaciones ya que es quien influye para que los miembros de dicho equipo o de la organización lleven a cabo las tareas requeridas para conseguir los objetivos propuestos y resolver problemas como la falta de compromiso en los equipos de trabajo, comunicación no asertiva, rendimiento, productividad, motivación y resistencia al cambio.



Otros autores como Ganga y Navarrete (2014) señalan que el fenómeno del liderazgo:

Siempre resultara tremendamente necesario y atractivo, dado que nadie podrá discutir que el éxito organizacional depende prioritariamente de las verdaderas y acreditables competencias que tengan los sujetos humanos que cumplen funciones directivas de jefaturas. Los retos que tienen estos personajes son cada vez más desafiantes, pues junto con los conocimientos que se les demandan, deben tener una serie de cualidades como: habilidades comunicacionales (capacidad de oratoria), comportamientos equilibrados (emocionalmente estables), inspiradores de respeto y confianza, prudentes, vigorosos (fuertes y con actitud positiva) y altamente motivadores; de modo tal que encaminen a sus colaboradores hacia el logro de las metas organizacionales (p.3).

Por otra parte, el autor Baumann (2010) citado en Novoa (2018) indica que el liderazgo sugiere:

La discusión respecto del rol y la naturaleza de los liderazgos para las organizaciones del siglo XXI ha cobrado un especial interés en la región latinoamericana, no solo por los nuevos entramados y dinámicas de los entornos sociales, naturales y tecnológicos, en los que se inscriben las instituciones, sino por los desafíos que implican para sus actores estratégicos moverse, con ventaja, en las dinámicas altamente competitivas, cambiantes, azarosas que plantea un mundo global, turbulento y líquido, caracterizado principalmente por la fluidez, la creciente vulnerabilidad e incertidumbre (p.29).

Con base a lo anterior en un contexto de altas exigencias del entorno los centros educativos deben de emigrar a modelos de liderazgos adecuados para dirigir una institución educativa como el liderazgo transformacional, donde siempre se mira hacia el cambio, hacia la mejora e inspira a los seguidores o el personal docente y administrativo.

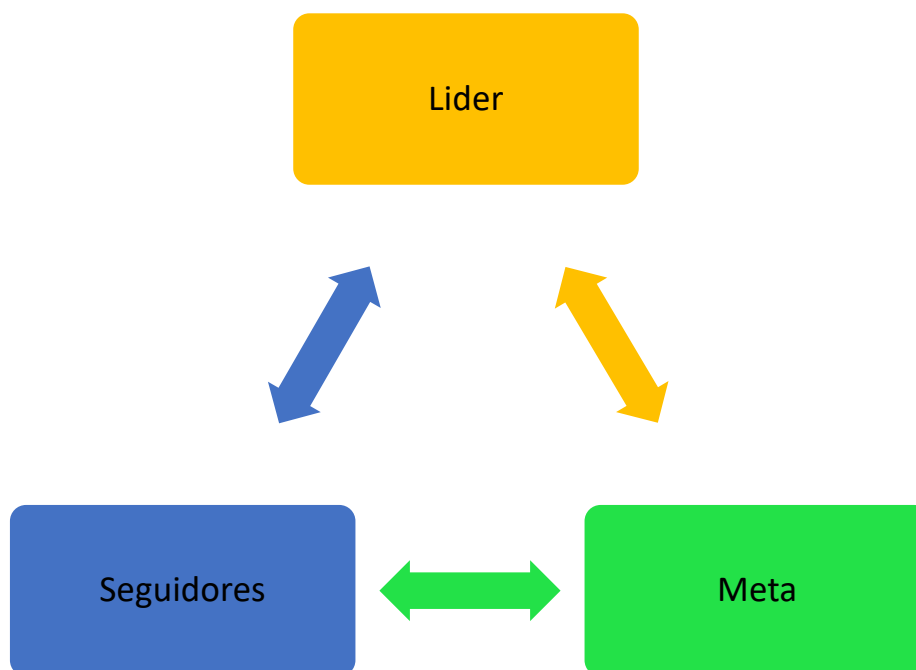
## Teorías y modelos del liderazgo

De acuerdo con Northouse (2007) citado en Ayoub (2010) a partir de los años cuarenta, el tema de liderazgo relacionado con las organizaciones la investigación

Investigación se enfocó en los estilos de liderazgo desarrollados por los líderes a través de sus actos o comportamientos. El tipo de conducta que puede influenciar a los miembros de un grupo es la principal preocupación de este enfoque. No se trata de una visión normativa sino de una descripción de los componentes de la conducta que despliegan los líderes y que generan influencia (p.48).

Figura 11

*Elementos básicos del liderazgo*



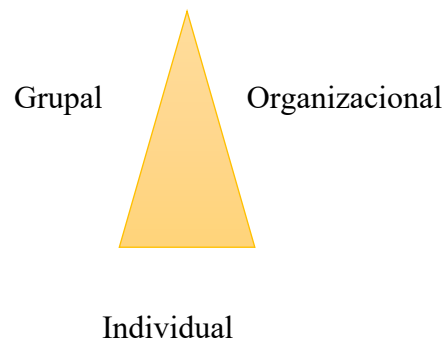
Nota: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior el liderazgo se ha convertido en objeto de estudio de diferentes investigaciones en las organizaciones, el éxito o fracaso de cualquier organización dependerá, en buena medida, de la calidad de sus líderes.

A continuación, se muestran los niveles de análisis de la teoría de liderazgo planteado por Lussier y Anghua (2011) la parte individual se coloca en la base del triángulo, ya que el desempeño grupal y organizacional se basa en el desempeño del individuo, si el desempeño individual es deficiente la organización colapsará debido a que es la base y si los grupos no son efectivos el triángulo también se viene abajo.

Figura 12

*Niveles de interrelación en el liderazgo*



Nota: Elaboración propia con base en Lussier y Anghua (2011).

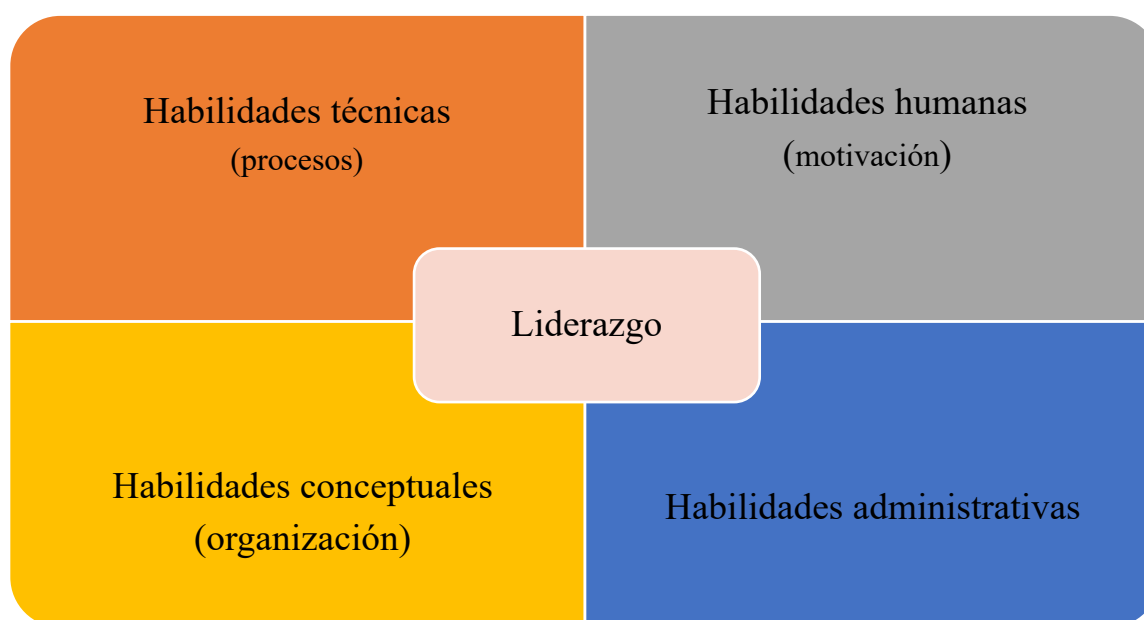
### **Habilidades generales del liderazgo**

Se deben de potenciar habilidades que permitan a sus miembros ir desarrollando sus destrezas mediante estrategias que pueden surgir de propuestas internas o buscar alternativas externas que se consideren pertinentes. Existen muchas habilidades de liderazgo importantes a mencionar, pero en este punto de la investigación se van a mencionar las que son valiosas para la investigación propuestas por Ganga & Navarrete (2013) señalan las “habilidades técnicas, humanas, conceptuales y administrativas” (p.54).

En referencia a las habilidades técnicas se incluyen conocimientos, soluciones a los problemas, en relación a las habilidades humanas se agrupan en la motivación, relaciones interpersonales, madurez emocional, empatía, resolución de conflictos, persuasión, autorregulación, por otra parte, las habilidades conceptuales y administrativas una de las cualidades que deben de poseer los líderes es la capacidad de organización, delega, planificar y supervisar.

Figura 13

*Habilidades generales del liderazgo*



Nota: Elaboración propia a partir de Ganga y Navarrete (2013)

**Teoría basada en los rasgos**

Los enfoques que se enmarcan en esta aproximación enfatizan en los rasgos (determinadas características físicas, psicológicas y sociológicas) que hacen al líder más eficaz, aunque ninguno de ellos garantice el éxito. La Teoría de los rasgos establece que el liderazgo es algo innato: se nace líder. Un líder tiene una serie de rasgos innatos que le proporcionan la capacidad de liderazgo como aspectos de la personalidad y rasgos físicos, intelectuales, sociales.

## Teorías conductuales

Las Teorías del Comportamiento sostienen que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento. Diversos autores han presentado Teorías de Liderazgo que entran en la categoría de las cualidades personales y en los patrones de comportamiento.

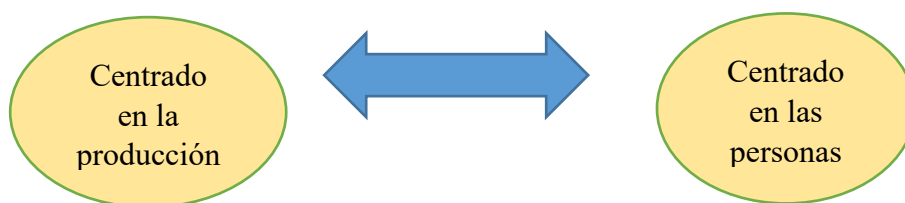
Un estudio sobre el liderazgo, realizado en la Universidad Estatal de OHIO y al cual se le hizo mucha publicidad, aisló dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que mediante el análisis estadístico se identificaron como consideración y estructura de iniciación.

### Rejilla de dirección o Grid gerencial

Teoría propuesta por Mouton y Blake. En la actualidad, las organizaciones utilizan una cuadrícula gerencial que permite conocer qué tipo o enfoque de liderazgo están empleando los gerentes relacionado con la productividad y la persona para el crecimiento y desarrollo de la organización. Es un estilo de liderazgo que emplea un instrumento y valora la conducta de un líder, presenta una matriz de dos dimensiones:

Figura 14

#### *Dimensiones del estilo de liderazgo Grid Gerencial*



Nota: Elaboración propia.

El estilo indiferente o Estilo Laissez – Faire (1.1). En este estilo, el personal se dedica a realizar sus funciones solo para mantener su lugar de trabajo. En este enfoque no hay jefe.

La administración de autoridad o autoritario (9.1) En este estilo, los líderes se empeñan en conseguir los objetivos para alcanzar las metas, es muy estricto y responsable, consideran que los problemas personales no deben de involucrarse con el lugar en donde trabaja.

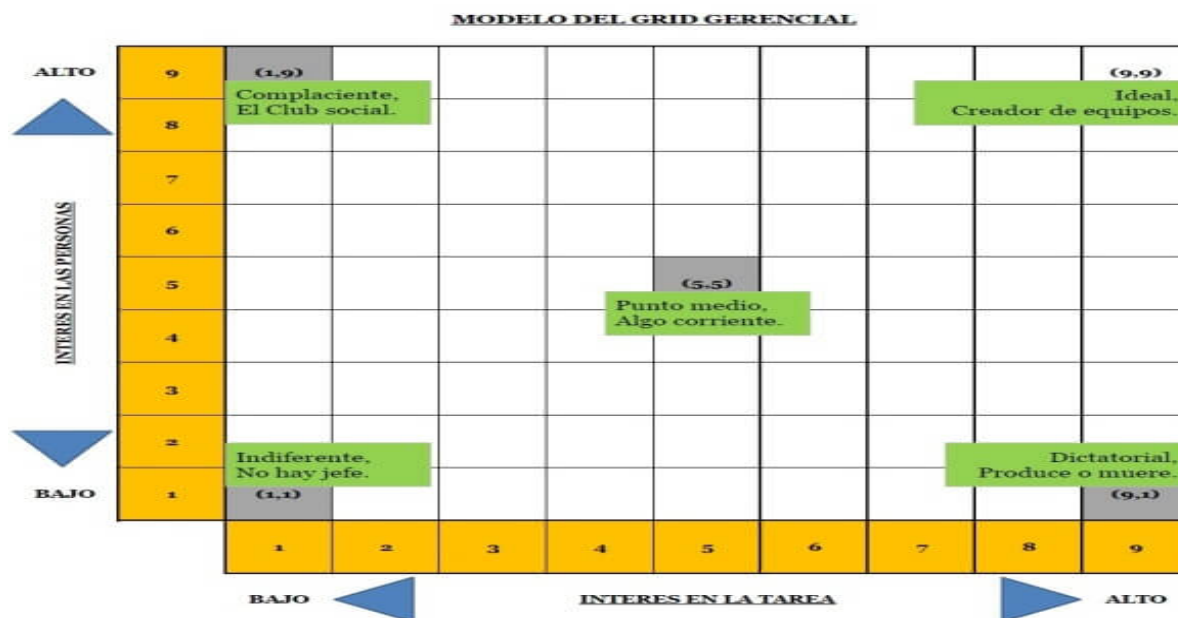
La administración de Country Club o Estilo de Club Social (1.9). Este tipo de administración es ejecutada por gerentes que consideran primordial conocer y satisfacer las necesidades que tienen sus colaboradores, preocupan por ofrecerles un ambiente laboral agradable, pero a su vez demuestran muy poco interés por lograr los objetivos de la empresa. Este estilo se enfoca en las personas.

La administración Líder de Equipo (9.9). Son aquellos gerentes que les agrada trabajar en unión con sus compañeros. En este estilo, los colaboradores se empeñan por realizar una mayor cantidad de actividades y cumplir con los objetivos propuestos.

La administración de punto medio u Estilo de la mediocridad (5.5). Los administradores se esfuerzan por lograr un equilibrio entre satisfacer las necesidades que tiene el personal y en realizar el trabajo designado con eficiencia para alcanzar las metas de la organización.

Figura 15

*Modelo del Grid Gerencial*



Nota: Adaptado del blog: Dirección y Liderazgo Estilo, Técnicas y Recursos de dirección, Gestión y Liderazgo, López, (2020.parr.2)

## **Teoría de la contingencia**

La propuesta principal de esta teoría es que no existen una única forma de liderar no existe ningún estilo mejor. Son ejemplos el modelo del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard y el modelo de contingencias de Fiedler. Los directivos cambian su estilo adoptándolo a diferentes circunstancias (enfoque situacional).

La teoría de contingencias hace “énfasis en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor” (Pinto et al. 2003, p.3).

El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

### **Teoría situacional sobre el liderazgo (TLS), (Hersey y Blanchard)**

De acuerdo Sánchez & Rodríguez (2010) la TLS se gestó a partir de los aportes de diversas teorías e investigaciones sobre el liderazgo y las organizaciones. Entre sus conceptos fundamentales están:

a) Estilo de liderazgo: Comportamiento de Tarea y de Relación, b) Independencia de las dimensiones del comportamiento del líder) Concepto de madurez, d) Efectividad como ajuste entre el estilo y la situación, e) Técnicas de modificación del comportamiento, y f) Percepción del poder (p.4).

Según Méndez (2009) el liderazgo situacional está basado en una “interacción entre la cantidad de dirección que un líder proporciona y la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y el nivel de disposición hacia la tarea que los seguidores exhiben en una tarea, función u objetivo” (parr.3).

El autor Zavala (2022) afirma que, en la Teoría de Liderazgo Situacional, la madurez o grado de desarrollo, se define en función de dos variables:

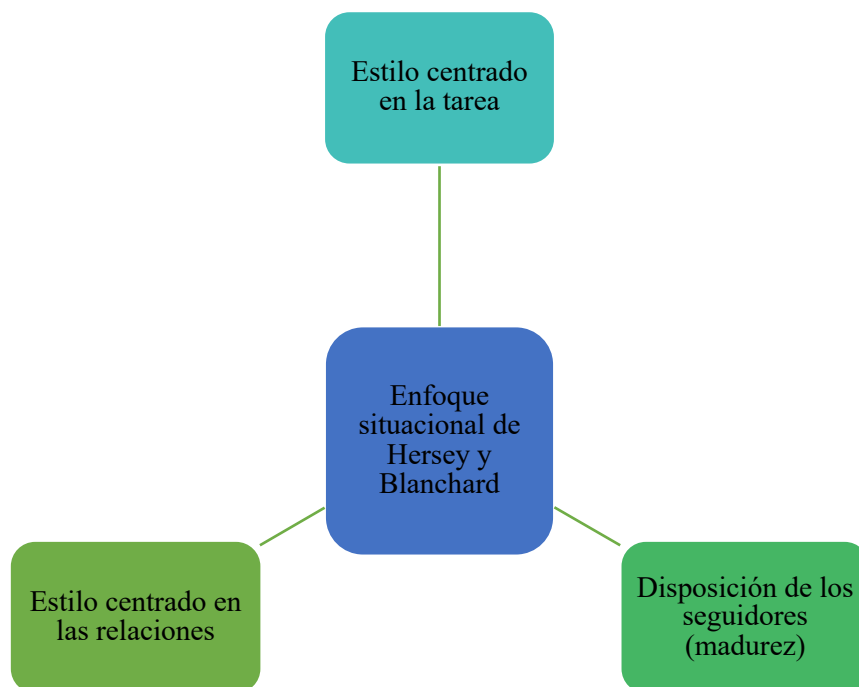
El nivel de Competencia, entendida como las habilidades, conocimientos y experiencia que tiene una persona, o un equipo, para realizar una tarea específica

El grado de Dedicación, se refiere a la motivación y voluntad que tiene una persona, o un equipo, para realizar una actividad. (parr.2).

Según esta teoría, a medida que aumenta el nivel de madurez respecto al logro de una actividad u objetivo específico, el líder debe comenzar a reducir su comportamiento de dirección, y a aumentar de forma progresiva, el de apoyo, hasta que el equipo alcanza un nivel adecuado de madurez.

Figura 16.

*Dimensiones del enfoque situacional de Hersey y Blanchard*



Nota: Elaboración propia



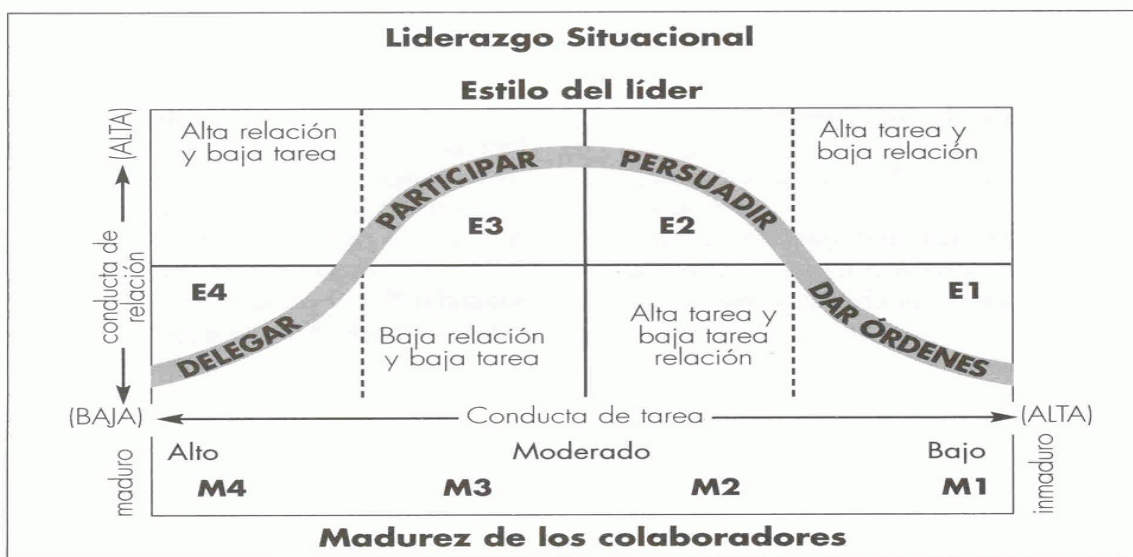
De acuerdo con (Mayorga, 2022, diapositiva 2) la aplicación del modelo de Hersey y Blanchard tiene básicamente **seis fases**:

1. Identificar las funciones y las actividades.
2. Establecer las habilidades y conocimientos necesarios.
3. Evaluar el nivel de competencia (habilidades y conocimientos) de cada integrante.
4. Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
5. Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante.
6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

En función del análisis del ejercicio que acabamos de describir es posible ubicarles en el siguiente cuadro.

Figura 17

*Modelo del liderazgo situacional basado en el estilo del líder*



Nota: Adaptado de la presentación power point: Liderazgo situacional (Mayorga, 2022, diapositiva 12)

## Modelo situacional de Fiedler

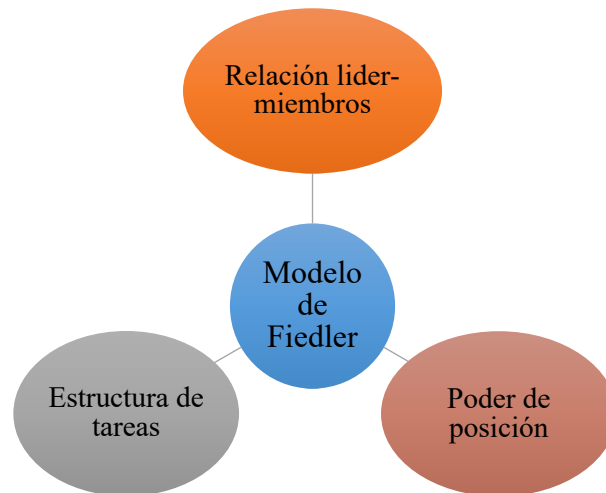
El liderazgo es un fenómeno grupal que forman las organizaciones de los trabajadores, liderazgo incluye un proceso de influencia. Por tanto, lo podemos definir como la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas.

Esta fuente de influencia puede ser formal, es decir propia de la posición o rango gerencial en una organización. En 1974 Fiedler estableció tres dimensiones que influyen en la eficacia del líder en su modelo en el cual indica:

- a) Relación líder con los subordinados
- b) Estructura de la tarea
- c) Posición de poder

Figura 18

*Dimensiones del modelo de Fiedler*



Nota: Elaboración propia.

Propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados, y de la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. El señor Fiedler “desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones” (Asana,2022, parr.7).

## Tipos del liderazgo

En un principio, el estilo de liderazgo que adopta el líder en una organización va a depender de motivos de diversa índole. A raíz de esto y en base a su experiencia, el “líder adoptará un tipo de liderazgo que haga frente a los problemas o comportamientos acontecidos.

Tabla 6

*Enfoque, descripción y elementos del liderazgo*

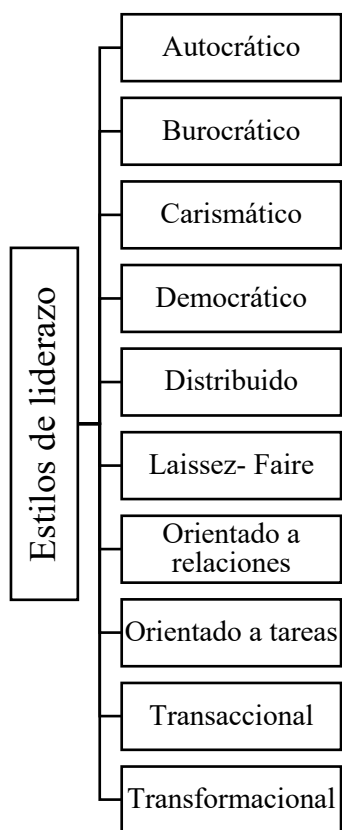
<b>Enfoque</b>	<b>Descripción</b>	<b>Elementos</b>
Enfoque de los rasgos	Se centra en identificar las características personales de un líder.	Líder y comunicación
Enfoque de comportamiento	Se centra en el comportamiento de las personas que son líderes y de las que no lo son. En este enfoque surgen tres estilos de liderazgo: Autocrático o Autoritario, Democrático o Participativo y el estilo Laissez-Faire	Líder, subordinado, autoridad, motivación.
Enfoque de la contingencia	Se plantea que en todo los momentos o situaciones se requiere de un liderazgo. Es decir, depende de la situación para que surja un determinado estilo de liderazgo.	Líder, seguidores, situación, contexto.
Enfoque emergente	Hace referencia a dos principales tipos de liderazgo: el liderazgo transformacional y transaccional. Estos estilos se dan cuando los líderes transforman a las personas que lo siguen y en efecto estos reciben algo por lo que se genera una transacción entre sí.	Líder, seguidores, organización.

Nota: Adaptado por Campos et al. (2020), con base a García-Solarte (2015).

Por tanto, “muchos autores han indagado sobre el concepto del estilo de liderazgo que debe asumir un directivo desde diferentes perspectivas” (Jiménez & Villanueva, 2018, p.3). Para conseguirlo, es importante tener organización, saber guiar y gestionar los recursos humanos, así como delegar, motivar y promover a la demás inspiración para trabajar mediante la acción colectiva en las organizaciones, comunidades, empresas.

Figura 19

*Diferentes estilos de liderazgos*



Nota: Elaboración propia.

### **Autocrático**

El autocrático es un liderazgo asociado a regímenes dictatoriales lo que le convierte en el estilo de liderazgo menos popular, tiene desventajas en los colaboradores porque genera baja motivación en el clima laboral, baja autoestima, bajo sentido de pertenencia a la organización y altos niveles de stress, además no acepta sugerencias del equipo de trabajo.

Entre las ventajas es que toma decisiones rápidas sin consultar al grupo de trabajo y controla todo el proceso porque las actividades están al mando de una sola persona el jefe o de forma individual, además enfatiza en los resultados y en las reglas de la organización.

### **Burocrático**

El liderazgo burocrático centrado en las reglas, normas más que en los individuos o resultados, es aquel que depende de su posición en una jerarquía claramente definida para influir en su equipo, como se indicó anteriormente se adhiere a las reglas que son diseñadas en base a las políticas de la organización y tienen como objetivo, buscar la eficiencia en cada una de las actividades a desempeñar, no promueve la motivación de los miembros de su equipo y tampoco se preocupa por el desarrollo personal de cada uno de ellos, enfatizan en la división del trabajo y definen con claridad los roles o funciones en la organización.

### **Carismático**

Se basa en la teoría de la personalidad que postula que algunas personas son capaces de atraer y ejercer un gran poder sobre otros debido a su personalidad carismática. La teoría del carisma se originó en los estudios de Max Weber, quien la utilizó para explicar el surgimiento de la religión protestante en Alemania. Weber pensaba que el carisma era una forma de liderazgo que se basaba en la capacidad de un líder para inspirar a los seguidores y ganar su lealtad.

Los líderes carismáticos inspiran a sus subordinados o equipos, genera entusiasmo en los colaboradores, se adapta a distintos tipos de ambientes, de personas, de situaciones, de conversaciones y, además, puede hacer que todos los integrantes de una organización lo sigan con la finalidad de sacar el mejor provecho de cada uno de ellos en para alcanzar las metas gracias a las relaciones interpersonales y la comunicación asertiva en la organización.

## **Distribuido o Pedagógico**

En la actualidad, la investigación privilegia perspectivas más colegiadas, y, sobre todo, más focalizadas en el conocimiento sobre prácticas de liderazgo de los diferentes actores que participan en las decisiones de mejora, desarrollo e innovación escolar.

Para Macías y Ramírez (2015) “el liderazgo pedagógico se fortalece cuando se logra que los miembros del centro educativo hagan un trabajo colaborativo y son capaces de innovar, aportar conocimientos y nuevas estrategias para el abordaje metodológico y favorecer el crecimiento en valores” citado en (Cerdas & García, 2019, p.5).

El liderazgo distribuido es fundamental para mejorar la cultura escolar donde existe voluntad para compartir y asumir responsabilidades y desafíos compartidos. Así mismo Contreras (2016) señala que liderazgo distribuido está basado en principios éticos y morales y en una visión organizacional común y propone

Empoderamiento de los miembros de la organización a través de la exigencia y el fomento individual de intelectos y talentos, así como el fomento de redes sociales y comunidades de trabajo.

Una cultura de aprendizaje e innovación.

Un alto grado de compromiso de todos los miembros para con la propia superación, los procesos de desarrollo y transformación y las metas organizacionales comunes (p.239).

## **Participativo o democrático**

En el liderazgo democrático, el líder tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones. Además, es él quien los motiva a que participen a la hora de decidir acerca de los procedimientos, objetivos, metas de trabajo. Este líder obtiene autoridad a través de sus cualidades y es el centro de atención por parte del equipo de trabajo.

## **Laissez –faire**

Este tipo de líder se centra en la delegación de funciones a sus seguidores, asimismo espera que ocupen responsabilidad, de esta manera confiere independencia y libertad de decisión de grupo, confiando en las capacidades de los subalternos.

### **Orientado a las personas o relaciones**

El líder que está orientado a las personas se centran en organizar, apoyar y desarrollar personalmente a los miembros que forman parte de su equipo. Los líderes orientados a las personas son más participativos en organizaciones donde se desarrollan procesos sociales complejos y dinámicos.

### **Orientado a las tareas**

Los líderes orientados a las tareas se centran en la propia tarea, en que se alcancen los objetivos y el trabajo esté bien hecho. En ocasiones, si el líder se centra exclusivamente en la tarea y descuida la orientación a las personas o las relaciones puede tender a ser autocrático o autoritario. Es un tipo de liderazgo que se enfoca a definir cuáles son los objetivos, las metas, los roles necesarios para poder alcanzarlo y ordena, planifica, organiza y controla para poder alcanzar dichos objetivos

### **Transaccional**

Este tipo de líder implica que sus subordinados o miembros de su equipo lo obedezcan. Ellos reciben un pago o premio económicos o morales a cambio en las tareas que realiza y penalizan si no cumplen, además es tipo de liderazgo que es efectivo y mantienen al trabajador motivado y valorado.

De acuerdo con Cerdas & García (2019) “las dimensiones que responden a este estilo son por un lado la recompensa contingente, la cual refiere específicamente al reconocimiento que se le da al colaborador en relación con el trabajo realizado, es decir un premio por el logro obtenido” (p.4).

### **Transformacional**

De acuerdo con Burns (1978) citado en (Fernández & Quintero,2017) el liderazgo transformacional “es el proceso en el cual líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar mayores niveles de moral y motivación” (p.59).

Según Burns el líder transformacional fomenta un cambio significativo en la vida de las personas porque motiva e inspira a los miembros permanentemente, son entusiastas y así lo transmiten, tienen iniciativa y este tipo de líderes enseñan a los seguidores a ser líderes y generar cambios, son inspiradores y carismáticos.

El estilo de liderazgo que se ejerce en la institución es un líder ausente, con la aplicación del diagnóstico FODA aplicado en el Liceo de Aserrí para el análisis de problemas se identificó que en la organización predomina el liderazgo laissez- faire por parte de la dirección del centro educativo.

Por lo tanto, se propone desarrollar un manual de liderazgo organizado en módulos con actividades en línea dirigidos al personal docente y administrativo con el objetivo de cambiar la visión del centro educativo para mejorar el clima organizacional en el Liceo de Aserrí, en la cual se establecen los siguientes parámetros para mejorar la gestión educativa

- Capacidad de gestión
- Compromiso laboral
- Comunicación asertiva
- Escucha activa
- Estilos de liderazgo
- Gestión del talento
- Inteligencia emocional
- Motivación para elevar el rendimiento y la productividad
- Negociación para la resolución de conflictos
- Participación
- Relaciones interpersonales
- Trabajo colaborativo
- Trabajo en equipo

Nota: Elaboración propia



En el Liceo de Aserrí carece de líderes transformacionales que fomente los procesos de inducción por ejemplo cuando ingresa una persona nueva, no existe un programa de inducción, entonces se propone implementar un programa de capacitación en habilidades de liderazgo y actividades de dar la bienvenida a los docentes de nuevo ingreso, felicitarlos por los logros, fomentar espacios de desconexión para el descanso mental de los docentes, fijar calendarios de eventos para integrar al personal.

Durante la aplicación del diagnóstico para la recolección de datos mediante un formulario en el Liceo de Aserrí uno de los problemas principales detectado es que la organización donde laboro se aplica el estilo de liderazgo *laissez-faire*. Este tipo de liderazgo los líderes intervienen solo cuando es estrictamente necesario, se basa en la experiencia y en la motivación del trabajador para llevar a cabo sus tareas y proyectos en la institución.

Para Martínez (2004) citado en Pacsi et al. (2015) el líder “*laissez faire* o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros” (p.3)

Según lo anterior una consecuencia es el impacto a la hora de tomar decisiones trascendentales en la organización y el poder cae en los miembros, algunas veces genera conflicto; donde todos los miembros de los equipos establecen líneas de autoridad y toman decisiones equivocadas a la ligera provocando desestabilización en el personal docente afectando la salud mental y esas decisiones se convierten en conflicto, al carecer de una figura que medie ya el director está ausente cuando surgen diferencias entre los integrantes del equipo de trabajo.

Por lo tanto, se considera que en la institución se deben de implementar un liderazgo transformacional orientado hacia el cambio.

De acuerdo con Mendoza & Ortiz (2006) el liderazgo transformacional “estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo” (p.4).

Los líderes transformacionales son el motor que conduce la motivación de sus seguidores para mejorar la organización con el compromiso de todos porque cambia los valores, creencias, transforman la cultura y el diseño de la organización y toman en cuenta las necesidades de sus seguidores.

Así mismo Cavagnaro & Carvajal (2021) indican que ese el “tipo de líder el transformacional aspira forjar ideas para proponer una estrategia que conlleven al desempeño de un liderazgo transformacional que provea la innovación educativa hacia un cambio en la gestión educativa con una visión humanística” (p.5).

Este punto es muy importante porque desde la gestión educativa se promueve cambios en el desempeño docente para mejorar la calidad educativa, ya que se trabaja con personas para la satisfacción de sus necesidades del colectivo.

Los líderes transformacionales pueden surgir desde distintos niveles de la organización. La cultura organizacional influye y es influida por las prácticas de liderazgo en las organizaciones el sentido de pertenencia, el reconocimiento, la comunicación influyen en el comportamiento de las personas para mejorar la motivación.

Al respecto Oltra (2005) citado en González (2018) señala que el “factor humano une a grupos y lo motiva hacia sus objetivos. En las organizaciones, las actividades de dirección, la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula motivación en las personas y las dirige hacia sus objetivos” (p.9).

De acuerdo con lo anterior el desarrollo de un buen clima laboral depende del liderazgo o estilo que se practica en la organización que enlaza los objetivos organizacionales con la motivación y el comportamiento de los empleados. Así mismo el clima organizacional constituye el entorno laboral donde se desarrolla el trabajo. De esto se desprende que el clima laboral se basa en la influencia que ejerce el comportamiento de los líderes en los empleados dentro de la organización.

Según García (2009) afirma que el “clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente” (p.4).

Adicionalmente el clima organizacional aumenta la participación de todo en grupo lo que genera motivación y a su vez aumenta en la productividad de la organización.

Además, se plantean otras destrezas para desarrollar como:

- Planificación y coordinación entre los diferentes departamentos por medio de trabajo en equipo y colaborativo.
- Capacitación en habilidades del liderazgo pasando de un liderazgo permisivo a transformacional por medio de talleres donde se centre en la persona.
- Incentivar una comunicación asertiva efectiva en el personal docente.
- Integrar a la comunidad educativa por medio de redes de apoyo y motivación para evitar la exclusión social.
- Participación de los docentes en las actividades de la institución como actos cívicos, festival de las artes, feria científica, torneos deportivos, mediante el trabajo en equipo para lograr los objetivos trazados en el plan institucional.
- Incluir conceptos de clima organizacional para la mejora en los procesos de evaluación institucional.

### **Clima organizacional**

La gestión educativa y el liderazgo desempeñan un papel fundamental en las instituciones educativas para garantizar el funcionamiento del centro educativo. Un adecuado clima organizacional, es la base para que los miembros de la comunidad educativa puedan desempeñar sus actividades de manera eficiente; para alcanzarlo, el gestor educativo debe promover la comunicación efectiva entre los miembros, además de potenciar las habilidades y capacidades de sus colaboradores.

Es importante señalar que el clima organizacional depende de la administración del director de la institución para mantener una sana convivencia en la organización escolar.

La administración por ejemplo define la “organización como una forma particular de agruparse, de generar acuerdos al margen de las estructuras que las conforman, entendidas estas estructuras como la normatividad, los espacios físicos y las jerarquías” (Hernández, 2011, p.9).

Para Chiavenato, (2011) el clima organizacional se refiere a:

Ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye en el primero. (2011, p. 68).

El clima organizacional es un factor que afecta el funcionamiento de la institución, se dice que es un producto de una serie de factores que interactúan, el clima organizacional es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.

Así mismo cada institución construye y reconstruye su “identidad y gestiona procesos destinados al logro de la calidad sustentada en los valores, la equidad y la participación. Para llevarlos a cabo se necesitan modelos mentales compartidos, un pensamiento sistémico, la capacidad de liderazgo y el trabajo en equipo” (Cruzata y Rodriguez,2016, p.2).

Por tal razón el clima organizacional se refiere a las características que el entorno o ambiente de trabajo donde se fomente los valores, la convivencia, el comportamiento de los trabajadores, la motivación, la confianza, la identidad, el respecto, la opinión, la comunicación, colaboración, relaciones humanas, compromiso, sentido de pertenencia, vivencias cotidianas etc.

En efecto, el clima organizacional se encuentra relacionada a las “características que presenta cada institución y que estas son exclusivas a cada una de ellas, y es en función de ella la percepción que se genera en sus integrantes” (Rivas, 2021, p.72). Un clima institucional favorable es “fundamental para un funcionamiento eficiente del centro educativo, así como para crear condiciones de convivencia armoniosa” (Cejas,2009, p.228).

Por su parte Chen (2007) señala “la forma de actuar y mantener las relaciones laborales deberá ser siempre positiva, es decir mediante una comunicación asertiva efectiva y que estimule” (p.48).

Según lo anterior el clima organizacional debe de generar un ambiente agradable laboral para el desarrollo individual y grupal potenciando la creatividad, la innovación y la productividad en los colaboradores.

Así mismo Cejas (2009) establece los beneficios del clima organizacional en las organizaciones

La experiencia nos muestra que un buen clima institucional contribuye notablemente a la eficiencia, porque interviene en un factor fundamental de la gestión: lograr reunir muchas energías para apostar por un beneficio común.

Generar un buen clima institucional previene situaciones de enfrentamiento entre los miembros de la comunidad educativa y contribuye a evitar que en las escuelas cada uno sólo haga sólo lo suyo o lo mínimo para cumplir.

Por último, podemos considerar que el clima institucional es un reflejo de la gestión, pues ésta no sólo es producto de buenas voluntades sino también fruto de los elementos que hemos analizado: una dirección clara encabezando la voluntad del colectivo, una organización y funciones adecuadas y responsablemente cumplidas, sistemas de comunicación transparentes, evaluaciones oportunas y serias, y lo más importante, el impacto del conjunto en el aprendizaje de los alumnos. En conclusión, necesitamos un buen clima institucional en el centro educativo para tener buenos frutos (p.225).

## Capítulo 3

### Marco metodológico

#### Paradigma de investigación

Un paradigma es una concepción, argumento, teoría o modelo de un objeto de estudio en la cual se comprende, analiza y se interpretan los resultados de un problema en una investigación. En otras palabras, es cómo el investigador ve la realidad del fenómeno de estudio y como determina ese conocimiento en la investigación.

De acuerdo con Hernández (2014) define el paradigma como un

Marco interpretativo o como una red que contiene las premisas epistemológicas, ontológicas y metodológicas desde las que se abordará la investigación. Según estos autores existen, en términos generales, cuatro paradigmas fundamentales en la investigación cualitativa que son el positivista, el constructivista-interpretativo, el crítico y el feminista (p.190)

La investigación se enmarca en el paradigma naturalista que tiene la finalidad de interpretar la práctica educativa, que se focaliza en comprender, abordar o interpretar el problema con la intención de mejorarlo, además el paradigma naturalista tiene una interrelación entre el investigador y el objeto de estudio.

Debe señalarse a Barrantes (2004) que destaca lo siguiente “hay tres modalidades básicas de investigación-acción la participativa que le sirve a la comunidad, la cooperativa que sirve al grupo y la acción que sirve al individuo” (p.157).

De acuerdo con lo anterior la investigación – acción se caracteriza por analizar en profundidad a los grupos, a las personas, los equipos de trabajo, para comprender el problema y darle solución donde existe un flujo libre de información entre los participantes y el investigador.

## **Enfoque de investigación**

La investigación se ubica en el enfoque cualitativo el cual permite “comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández et al., 2018, p.390). Lo anterior permite que la investigación cualitativa se desarrolle en un contexto de interacción personal entre el investigador y los participantes.

Evidentemente en este enfoque se describen situaciones, características, relaciones, conductas observadas interrelaciones, fenómenos observados, datos descriptivos, opiniones de personas. Dentro de este orden de ideas Vasilachis (2006, p.28), citado por Ñaupás et al. (2018), destaca que la investigación cualitativa se caracteriza por

La forma de cómo se aborda la perspectiva de los participantes (objeto de estudio), por sus sentidos, por su experiencia, por sus conocimientos, por sus relatos en el contexto social en los datos que son producidos para comprender la complejidad, el detalle y el contexto (p.378)

Por otra parte, este tipo de investigación se plantea un estudio de campo, como lo define Barrantes (2004), “debe de observarse una situación social o institucional, luego se estudia las relaciones entre las actitudes, los valores, las percepciones y los comportamientos de los individuos y de los grupos en dichas situaciones” (p.134).

Cabe considerar, que el estudio de campo o aplicación práctica se realiza mediante entrevista semi-estructuradas al gestor educativo (ver apéndice A) y la conformación de grupos focales o de discusión (ver apéndice B) dirigidos al personal docente y administrativo, que cumplen con el perfil seleccionado de los participantes, que abarca una serie de características como la experiencia docente, el conocimiento, el desempeño laboral, la trayectoria reconocida en el centro educativo, líderes en gestión educativa, comunicadores y personas asertivas con los estudiantes.

De acuerdo con Abarca et al. (2013) el origen de la investigación cualitativa proviene de:

Immanuel Kant es la fuente fundamental del pensamiento cualitativo, el cual postulo que la percepción es más de lo que uno ve y está determinado por el aparato mental utilizado para organizar las percepciones. El conocimiento no es objetivo, sino basado en el entendimiento, un estado mental que va más allá de la experiencia. Una perspectiva kantiana sobre el conocimiento debe por tanto ser consciente del papel de la persona que investiga (p.3)

Dicho de otro modo, para Artavia (2022) el paradigma cualitativo permite “que la persona que investiga pase de la observación de la realidad a la elaboración de categorías de interpretación de esa realidad en correspondencia con referentes teóricos que se analizan críticamente” (p.41). Por lo tanto, la metodología cualitativa se posiciona en los hechos, personas, estructuras, grupos, lugares de trabajo que permiten el análisis de un problema o fenómeno presente en una población determinada, el cual requiere la atención para posibles soluciones.

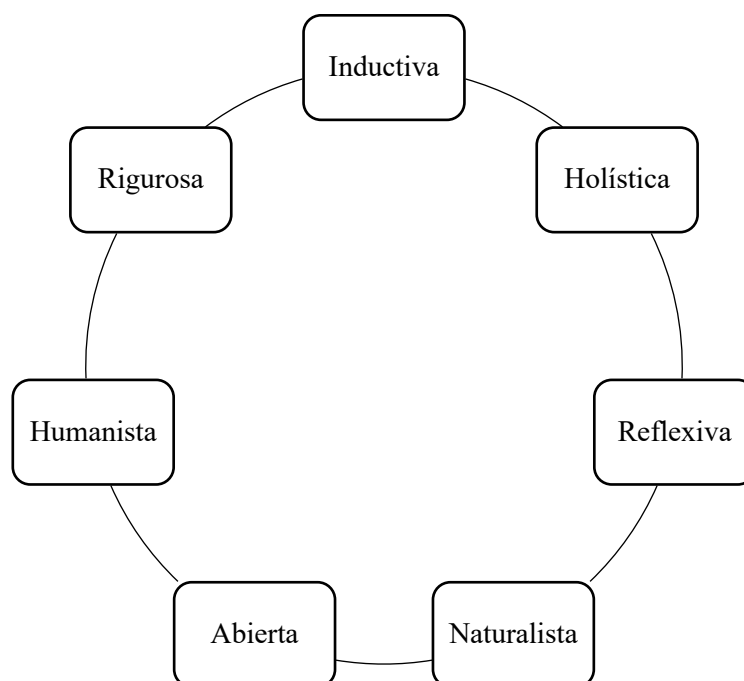
En relación con este tema la investigación cualitativa es holística ya que abarca “diversos, procedimientos, significados, formas y estrategias para comprender e interpretar el mundo social o contexto donde se realiza la investigación. Los planteamientos cualitativos están enfocados en profundizar en los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes” (Hernández et al., 2018, p. 414)

Por otra parte, Rodríguez et al. (1996) plantea que la investigación cualitativa se utiliza

Para recoger y registrar información el investigador cualitativo se servirá de diferentes sistemas de observación (Grabaciones en vídeo, diarios, observaciones no estructuradas) de encuesta (entrevistas en profundidad, entrevistas en grupo) documentos de diverso tipo, materiales y utensilios, (p.5)



Figura 20

*Características de la investigación cualitativa*

Nota: Adaptado de Taylor y Bogdan (1992) citado en (Gurdian,2007, p.96-97)

Por otra parte, Martínez (2006) establece que en el enfoque cualitativo “ofrece resultados y sugerencias para instaurar cambios en una institución, en una empresa, en una escuela o en un grupo o comunidad particular” (p.132).

### **Método de investigación**

Para efectos de la presente investigación se plantea la metodología denominada investigación- acción del enfoque cualitativo. Al respecto Artavia (2022) establece que los métodos de investigación se definen como

Conjunto de estrategias y procedimientos, así como etapas o fases por seguir de manera sistemática, reflexiva y analítica para generar conocimiento científico. Tiene una base racional, lógica y fundamentada teóricamente para justificar las acciones que emprendemos en la búsqueda de dicho conocimiento ante un problema de investigación que hemos formulado (p.130).

Para Barrantes (2013) la investigación acción “se origina en la segunda guerra mundial, en los trabajos de Lewis, quien identifico cuatro fases: planificar, actuar, observar y reflexionar. Lo imaginó dentro de los principios de independencia, igualdad y cooperación” (p.215). En este tipo de fases los participantes del estudio toma decisiones en busca de atender los problemas de forma colectiva, colaborando con el objeto de estudio el bienestar en común e introspectivo.

Seguidamente Gurdían (2007) indica que la investigación- acción es un “tipo de investigación la llevan a cabo las y los participantes en situaciones sociales para mejorar sus propias prácticas, el entendimiento de las mismas y las situaciones dentro de las cuales tienen lugar” (p.44). Dicho de otro modo, los participantes viven la realidad de problema y abordar el problema de forma práctica y participativa para solucionar el problema planteado en los objetivos de investigación.

Por consiguiente, la investigación-acción es participativa porque permite la reflexión, la observación, la colaboración y busca las percepciones e interpretaciones de los sujetos. En relación con este tema Latorre (2005) plantea que la investigación-acción “conlleva a la comprobación de ideas en la práctica como medio de mejorar las condiciones sociales e incrementar el conocimiento” (p.27)

Así mismo la investigación acción participativa se relaciona “en cuanto al acercamiento al objeto de estudio, se parte de un diagnóstico inicial, de la consulta a diferentes actores sociales en búsqueda de apreciaciones, puntos de vista, opiniones, sobre un tema o problemática susceptible de cambiar” (Colmenares,2012, p.105).

Ahora bien, la función principal de la investigación acción es la observación, implica la recolección de datos de las habilidades, aptitudes y competencias del personal docente y administrativo, para posteriormente reflexionar sobre los datos recolectados para solucionar el problema planteado. En este apartado permite interactuar con las personas para conocer la realidad del objeto de estudio.

Dentro de este orden de ideas “en cuanto al acercamiento al objeto de estudio, se parte de un diagnóstico inicial, de la consulta a diferentes actores sociales en búsqueda de apreciaciones, puntos de vista, opiniones, sobre un tema o problemática susceptible de cambiar” (Colmenares, 2011, p.105)

Para realizar la investigación es necesario establecer la muestra, delimitar las categorías y construir los instrumentos de recolección de datos que constituyen los insumos para enlazar con los objetivos propuestos en el problema de investigación.

Dentro de este marco la selección de las categorías de análisis se hace una revisión de literatura teórica de la gestión educativa, las habilidades de liderazgo y el clima organizacional. Así mismo un análisis de las subcategorías de la investigación agrupadas en la inteligencia emocional, la motivación, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, así como el sentido de pertenencia.

### **Técnicas e instrumentos**

Para la investigación cualitativa se utilizan una serie de técnicas e instrumentos que permite recolectar la información en forma de datos que proporcionan los sujetos de investigación. De acuerdo con Ramírez (2011) las técnicas para recoger la información “son aquellas que nos permiten entrar en contacto directo con el objeto de estudio y recoger la información de las fuentes primarias” (p.104)

Debe señalarse que para efectos de la presente investigación se utilizarán las siguientes técnicas, la entrevista semi-estructurada aplicada al director de la institución y el grupo focal dirigido al personal docente y administrativo para registrar la información que busca responder a los objetivos del estudio. Además, como se indica en párrafos anteriores el trabajo implica una revisión de la literatura en la que se investiga las habilidades del liderazgo presentes o ausentes en el personal docente y administrativo y su relación con la inteligencia emocional, el trabajo en equipo, la motivación, la comunicación asertiva y cómo influye en el entorno o clima organizacional en el Liceo de Aserrí.

## La entrevista

En lo esencial para ilustrar la entrevista es una técnica “para recoger la información imposible de obtener mediante la observación. Consiste en un diálogo entre el entrevistador y el entrevistado” (Ramírez, 2011, p.104). Por su parte Abarca et al (2011) indica que la entrevista “sirve para desarrollar procesos de triangulación de información” (p.112). En general las entrevistas son procesos de construcción que se utilizan para generar conocimiento centrados en conversaciones con los participantes.

No obstante Martínez (2006) establece la entrevista en la investigación cualitativa como “un instrumento técnico que tiene gran sintonía epistemológica” (p.139). La técnica de la entrevista es importante porque permite recopilar datos de fuente primarias al hacer preguntas generando confianza en el entrevistado para evitar distorsiones culturales.

Para Ñaupas et al (2018) la entrevista semi- estructurada la define como aquella técnica se basa “en una guía no es tan formal y rígida porque permite que el entrevistador pueda introducir algunas preguntas para esclarecer vacíos en la información; esto quiere decir que no todas las preguntas están predeterminadas” (p.295)

Cabe considerar, por otra parte, que la entrevista semi estructurada (ver apéndice B) permitirá recopilar datos cualitativos para interpretar el fenómeno que ocurre en la gestión educativa del Liceo de Aserrí donde los docentes son los protagonistas mediante la participación activa, generando opiniones, experiencias, actitudes y respuestas a las preguntas establecidas en la entrevista.

Además, la entrevista permite conocer las percepciones de los participantes, la realidad que habitan, los problemas que los afectan en su entorno laboral, expresiones de la cultura organizacional, las habilidades, las competencias del profesorado, la riqueza cultural y la flexibilidad de los participantes.

En relación a lo anterior para finalizar con la información teórica la entrevista permite entender la interacción social entre las personas. Al respecto Abarca et al (2013) establece cuatro aspectos relacionados con el desarrollo de la técnica de la entrevista:

- a) Identificación y elaboración del instrumento de recolección de información (guía de entrevista que puede ser estructurada o no).
- b) Selección de los sujetos de estudio (personas por entrevistar).
- c) Preparación del encuentro (contactos previos, escenarios de realización de la entrevista, materiales necesarios).
- d) Registro riguroso del relato y su posterior análisis (p.111)

Así mismo las entrevistas semi - estructuradas se aplicarán son dos: uno dirigido al Director de la Institución (ver apéndice A) y la otro al personal de la Institución (docentes y administrativos) mediante la técnica del grupo focal (ver apéndice B).

Para la localización de los participantes se le envió la convocatoria mediante el correo institucional de la dirección con el aval respectivo para proceder a suspender lecciones de 3 pm a 4: 10 pm y mantener un orden en la institución con la salida de los grupos. Los docentes participantes confirmaron la asistencia en el mismo lugar, fecha y hora pactada previamente.

Además, se hace una inducción o lectura de la técnica de grupos focales para informar y que los participantes conozcan la dinámica de trabajo, se hace una orientación con respecto a la grabadora de voz que se utilizara para transcribir los datos, la cual puede ser retomada en el próximo encuentro del grupo focal.

Posteriormente al optar por la técnica de grupos focales se recomienda formar dos grupos, variando según el tema, el número de participantes se ubica entre 5 y 10 participantes; además se propone una duración de hasta dos horas o una hora con treinta minutos; el lugar de realización son las dos últimas lecciones de la jornada de la tarde con permiso de la dirección del centro educativo, rodeado de un ambiente agradable, libre de ruidos, y con acceso al equipo de multimedia.

El objetivo es que los participantes se ubiquen en círculo para facilitar la visión, la comunicación no verbal y la interacción con el grupo; los datos deben ser registrados por grabación en audio y se hacen anotaciones u observaciones en la libreta del investigador, así mismo es la persona encargada de guiar como moderador durante el proceso. Así mismo en la sección de apéndices A, B y C se adjunta las plantillas de entrevistas y el consentimiento informado.

## Grupos focales

De acuerdo con Guardián (2007) el grupo focal comprende la

Discusión porque realiza su trabajo de búsqueda mediante la interacción discursiva y la comparación o contraste de las opiniones de las y los miembros del grupo ... además poseen elementos de la observación participante (OP) y de la entrevista cualitativa o en profundidad: es una forma de escuchar a la gente y aprender de ella a partir de su interacción discursiva en el grupo (p.214)

Es una técnica muy utilizada en la investigación para recoger opiniones, reacciones de los participantes, creencias, actitudes sobre los diversos fenómenos sociales, en la cual gira alrededor de una temática planteada por investigador que a su vez participa como moderador dirigiendo el proceso para resolver las preguntas del investigador.

Por otro lado, durante las entrevistas como segunda estrategia metodológica se realiza el proceso en un ambiente organizacional de respeto y sana convivencia para obtener los datos que requiere la investigación.

En efecto con la entrevista se hace el diseño de la entrevista, la selección de las personas a las que se va a entrevistar, además se distinguen dos grandes procesos como lo indica Ruiz & Ispizua (s.f) y citado por Abarca et al. (2013) que lo definen como “el proceso social de interacción interpersonal y el proceso técnico de recogida de información” (pp.117-118).

Evidentemente, Abarca et al (2013) considera el buen manejo del tema de la entrevista como:

Capacidad de interrogar, el vocabulario que se utiliza y la empatía del entrevistador. Para el registro de la información se utiliza el mecanismo de la grabación para documentar las respuestas o el relato de cada pregunta planteada. Se recomienda el uso de la grabadora, porque si se toman los datos se puede distraer la conversación (p.125)

## **Sujetos de la investigación**

Los sujetos de investigación son “las personas de estudio, su selección depende de problema por resolver, los objetivos o hipótesis planteado y las variables por estudiar” (Barrantes, 2004, p.135). De acuerdo con lo anterior el sujeto de investigación son las personas que forman parte del colectivo docente y administrativo del centro educativo, lo anterior es importante porque permite comprender la magnitud del fenómeno estudiado.

## **Muestras de los participantes**

De acuerdo con Hernández et al. (2018) la muestra constituye “el 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).

Según lo anterior la muestra es uno de los componentes más importantes del estudio corresponde a una muestra no probabilística o dirigidas es decir que los procedimientos de selección corresponden a juicio del investigador y la conveniencia. Al respecto Aguilar & Barroso (2015) la definen como “la muestra seleccionada obedece a criterios del propio investigador” (p.75).

En el caso de la investigación el criterio de selección son personas participantes líderes de la institución educativa que se encuentra en propiedad y de forma interina. Se eligieron porque tienen un rol protagónico en los diferentes departamentos del Liceo de Aserrí, considerados como personas líderes en opinión, vocación por el servicio educativo docente, en el caso de las personas administrativas que se eligieron tienen vinculación con la dirección del centro educativo y el personal docente, su labor es importante para el desarrollo de los procesos académicos y administrativos.

Así mismo la muestra es teórica para generar una teoría o explorar un concepto y de conveniencia, al respecto Hernández et al. (2018) define la muestra por conveniencia como las “muestras que están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (p.433). Por lo tanto, se plantea que el proceso de selección de la muestra es por conveniencia está conformada por un personal de diez docentes participantes.

El muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilística, utilizada casi siempre en la investigación cualitativa porque es sencilla, fácil de conseguir, el investigador elige a los voluntarios o participantes donde se puede observar, opiniones, hábitos, puntos de vista relacionados con el objetivo de investigación.

En relación a lo anterior la técnica de muestreo por conveniencia tiene la ventaja de la disponibilidad de las personas de la institución del Liceo de Aserrí para formar parte de la investigación, donde los participantes participan de forma voluntaria respondiendo a las característica o propósitos de investigador.

Para efectos de la investigación para recolectar las muestras se aplicaron diferente instrumentos y técnicas de recolección de datos, donde participan diez personas docentes y administrativos mediante la entrevista semi-estructurada que incluye al director de la institución con preguntas ya establecidas en la cual se pueden intercalar nuevas consultas (ver apéndice A) y el grupo focal dirigidos a los docentes líderes para determinar la presencia o ausencia de habilidades del liderazgo presentes en el centro educativo (ver apéndice B).

En esta etapa de selección de los participantes se toman en cuenta las categorías que este relacionadas con los sujetos de la investigación como la gestión educativa, clima organizacional y liderazgo. Además, conocer el contexto educativo donde se realiza la investigación.

De acuerdo con lo anterior las categorías forman parte de la investigación cualitativa que a permitir como los docentes y personal administrativo comprende el fenómeno de las habilidades de liderazgo para fortalecer el clima organizacional, además del comportamiento, las motivaciones, las necesidades, sugerencias que están experimento en la institución educativa del Liceo de Aserrí.

En la siguiente tabla 7 se recogen los datos relevantes sobre la conceptualización de las categorías y subcategorías de la investigación, como se muestra a continuación:



## Criterios de análisis de la información

Tabla 7

### Conceptualización de categorías y subcategorías

Objetivo específico	Categorías	Subcategorías	Definición conceptual	Definición operacional	Técnicas e instrumentos	Preguntas de investigación	Fuentes de información.
Identificar las habilidades de liderazgo que influyen en el clima organizacional del personal docente y administrativo	Liderazgo	Trabajo en equipo Comunicación asertiva Habilidades para la vida en el liderazgo	Historia del Liderazgo Habilidades del liderazgo Gestión de equipos de trabajo	Desarrollar un conjunto de habilidades que permitan fortalecer el liderazgo Transformacional en el personal docente y administrativo	Técnicas Grupos focales y Entrevista Instrumento: Guía de preguntas	¿Cómo desarrollar habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo del Liceo de Aserri para el fortalecimiento del clima organizacional	Revistas electrónica, libros, personas como sujetos de información y base de datos en línea
Determinar las habilidades de liderazgo requeridas para el fortalecimiento del clima organización en el personal docente y administrativo	Clima organizacional	Sentido de pertenencia	Definición de clima Organizacional	Determinar habilidades de liderazgo para fortalecer el clima organizacional mediante la aplicación de un manual en línea que incluya módulos	Técnica: Entrevista Semiestructurada Instrumento: Guía de preguntas orientadoras	¿Cómo determinar las habilidades de liderazgo requeridas en el personal docentes y administrativo del liceo de Aserri para el	Revistas electrónica, libros, personas como sujetos de información y base de datos en línea

				como propuesta de formación		fortalecimiento del clima organizacional
Establecer una estrategia de Gestión Educativa para el desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal docente que permitan el fortalecimiento del clima organizacional	Gestión Educativa	Planificación	Definición de Gestión Educativa.  Fortalecimiento de la Gestión Educativa	Implementar una Estrategia o acciones de Gestión Educativa para fortalecer el clima organizacional que influye en la dinamización de espacios, recursos y talento humano en el logro de los objetivos de la institución.	Técnica: Entrevista Semiestructurada  Instrumento: Guía de preguntas orientadoras	¿Cómo establecer una estrategia de Gestión Educativa para el desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo en el Liceo de Aserrí que permitan el fortalecimiento del clima organizacional  Revistas electrónicas, libros, personas como sujetos de información y base de datos en línea

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior la información se observa la clasificación de las categorías y subcategorías que se ilustran en una matriz o tabla para comparar y analizar los datos, para posterior análisis de resultados.

Para redactar las categorías que es una construcción propia del investigador y las subcategorías se debe de tener claridad en el tipo de investigación, además constituyen una guía para la confección de los instrumentos o técnicas y análisis de datos.

En el caso de la presente investigación se plantearon los objetivos de la misma y se utilizaron categorías deductivas, en este apartado se aplicaron los instrumentos de recolección de datos como la entrevista semi-estructurada al director (ver apéndice A) y el grupo focal dirigido a los docentes participantes (ver apéndice B) respetando los criterios de validez y confiabilidad.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos se procedió a elaborar una tabla borrador por parte del investigador para poder interpretar las unidades de análisis o significados que reflejan la realidad en el centro educativo, las opiniones, los sentimientos, las ideas y el contexto laboral donde se desempeña cada participante.

De acuerdo a lo anterior se procedió a realizar la triangulación de datos de las categorías y subcategorías que surgieron durante el proceso, en la cual se incorporan a la investigación como información relevante para analizar en detalle.

Posteriormente se procede a validar los datos obtenidos mediante el análisis de resultados permitiendo una comparación de datos que expresaron los participantes en el desarrollo de la investigación.

Así mismo durante la recogida de datos se realizó una entrevista al director de la institución, a diez docentes líderes de opinión quienes se refirieron a la importancia de las habilidades de liderazgo, gestión educativa y clima organizacional. Para una mejor comprensión se establece una anonimización para proteger la identidad de las personas que facilitaron sus opiniones y puntos de vista de los participantes (ver apéndice C)

Recapitulando una categoría corresponde a características, conceptos, postulados, atributos, proposiciones de los fenómenos estudiados en la investigación cualitativa.

Para Cáceres (2003) define las categorías como:

Los cajones o “casillas” en donde el contenido previamente codificado se ordena y clasifica de modo definitivo ... las categorías representan el momento en el cual se agrupa o vincula la información incorporando la perspectiva crítica en el estudio y, por consiguiente, el paso primordial para establecer nuevas interpretaciones y relaciones teóricas (p.67)

En efecto las categorías de investigación representan la información que interese investigar, es un concepto que tiene un significado en la recopilación de datos, puede estar relacionado con situaciones, problemas que afectan el objeto de investigación.

El análisis de la información comprende la recolección de datos durante las entrevistas y la aplicación de los grupos focales. De acuerdo con Hernández et al., (2018) el análisis de datos consiste

En que recibimos datos no estructurados, a los cuales nosotros les proporcionamos una estructura. Los datos son muy variados, pero en esencia recuerda que consisten en observaciones del investigador y narrativas de los participantes: a) visuales (fotografías, videos, pinturas, entre otras), b) auditivas (grabaciones), c) textos escritos (documentos, cartas, etc.) y d) expresiones verbales y no verbales (como respuestas orales y gestos en una entrevista o grupo de enfoque), además de las narraciones del investigador (anotaciones o grabaciones en la bitácora de campo, ya sea una libreta o un dispositivo electrónico) (p.465)

Las estrategias utilizadas para extraer los datos de las categorías se consideró las percepciones de los participantes, respuestas, opiniones personales mediante las entrevistas semi-estructurada, los grupos focales de discusión en el cual se contaba con un registro o bitácora, grabadora, además de la observación a los participantes y se anotaban las respuestas de las preguntas. Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se debe de buscar la codificación de los datos. En la investigación el tratamiento de los datos cualitativos se va a agrupar o separar en unidades o por temas relacionados con los objetivos planteados en la investigación o aspectos relevantes de la investigación para después hacer la triangulación de los datos y generar los resultados y conclusiones.

En la presente investigación se le asignó un código a cada docente participante para poder clasificarlos por unidad de análisis o categoría y mantener el anonimato el nombre de la persona entrevistada.

Al respecto Yuni & Urbano (2005) destacan que en la codificación

Se le asigna un código que identifica una unidad de significado relevante para nuestra investigación a cada frase o párrafo. Se denomina código a una abreviatura o símbolo que se aplica a una frase o párrafo de la transcripción de una entrevista o del diario de campo. Estos códigos permiten clasificar el tipo de información que contiene el texto según diferentes intenciones analíticas (p.253)

De acuerdo con lo anterior se elaboraron los códigos de cada entrevistado, se procede a elaborar una matriz de datos por categoría para la posterior clasificación de las frases, opiniones externadas, fragmentos en la cual se hace la comparación de datos mediante la triangulación.

Con respecto a la triangulación de la información Quecedo & Castaño (2002) la refieren a la:

Combinación en un estudio único de distintas fuentes de datos. En general, se combinan datos obtenidos de la observación, entrevistas y documentos escritos. Es un modo de protegerse de las tendencias del investigador y de confrontar y someter a control recíproco las declaraciones de los distintos participantes (p.35).

En relación a lo anterior se debe de seleccionar que tipo de triangulación que se empleara en el estudio de investigación, en la cual Yuni & Urbano (2005) definen a la triangulación de datos como “comparar datos provenientes de distintas fuentes y que se refieren a la misma acción o al mismo acontecimiento” (p.117).

Según lo anterior en esta clase de triangulación de datos es confrontar el uso de varias fuentes de datos como la entrevista aplicada al director de la institución y las preguntas dirigidas en los grupos focales mediante entrevista semi-estructurada y la literatura consultada. Lo anterior permite contrastar la información recabada.

Durante la comparación de los datos en la matriz se realiza un análisis por categoría y subcategoría como un procedimiento de verificación del sistema de clasificación para encontrar puntos similares o diferentes de los entrevistados o temas en común por categoría. Lo anterior permite empoderar al personal docente para mejorar las habilidades del liderazgo en el colectivo docente mediante capacitaciones, módulos y talleres.

### **Fases de la investigación**

El desarrollo de la presente investigación se divide en cuatro fases fundamentales de acuerdo con Rodríguez, Gil y García (1996) señalan cuatro etapas, la fase preparatoria, la aplicación de instrumentos y recogida de datos de información, la fase analítica y la informativa.

El propósito de esta investigación es identificar las habilidades de liderazgo presentes en el personal docente y administrativo, al iniciar la investigación en la primera etapa se abarca la fase preparatoria que corresponde al planteamiento del problema, la formulación de los objetivos, la contextualización del fenómeno de estudio. Según lo anterior para resolver el problema planteado en los objetivos de investigación, además se realiza un proceso de reflexión y de revisión teórica.

Además, el investigador presenta la propuesta a desarrollar a los entrevistados en el caso del director de la institución para conocer el proceso de gestión educativa que aplica en el centro educativo, posteriormente se desarrolla un grupo focal con los docentes y administrativos previamente escogidos para conocer las habilidades de liderazgo presentes o ausentes en el personal docente y administrativo de la organización educativa. Por otro lado, la investigación se orientará a conocer la realidad objeto de estudio, como la forma en que se obtendrá conocimiento acerca de ella.

En otras palabras, buscará responder a las preguntas planteadas por el investigador. En la segunda etapa corresponde a la aplicación los instrumentos de recolección de datos mediante el trabajo de campo en la institución educativa.

De acuerdo con lo anterior se aplica una entrevista semi-estructurada (ver apéndice B) a un grupo focal de docentes de la institución educativa que fueron seleccionados por el investigador tomando en consideración aspectos como años de servicio en la institución educativa, experiencia en el centro educativo, docentes líderes de opinión de diferentes especialidades y personal administrativo. Así mismo se aplica una entrevista semi-estructurada al director al gestor educativo (ver apéndice A).

La anterior fase comprende, la obtención de los datos, el almacenamiento de los datos y el análisis de los datos los cuales se agrupan por categorías y subcategorías con las respuestas expresadas en la entrevista y el grupo focal para su posterior interpretación.

En la tercera etapa o en fase de análisis de los datos recolectados se utiliza la técnica de triangulación de la información, contrastando los datos de la entrevista y los del grupo focal y los argumentos teóricos. Por otro parte, en la reducción de los datos se agrupan en las categorías y subcategorías de acuerdo al problema de investigación planteado para obtener resultados y conclusiones. En la fase informativa se informa los resultados o hallazgos obtenidos y las conclusiones que se desprenden de la pregunta de la investigación.

De acuerdo con lo anterior las fases de la investigación permiten que la información recolectada en las distintas etapas de investigación, sean objetivas, transparentes, relacionada con los hechos y que cumplan con criterios de confiabilidad y validez.

### **Componentes éticos, de validez y confiabilidad**

En esta sección o apartado se describen los aspectos éticos y de validez que se consideraron a la hora de recolectar la información y su posterior análisis o tratamiento de la información.

Se consideró proteger cada identidad del docente participante, para efectos se le asignó un código a cada persona por ejemplo informante uno, además se solicitó a la dirección del centro educativo mediante un documento escrito la autorización para convocar a diez personas participantes, no se les solicito la identificación personal a los participantes, así mismo se les indicó a cada participante permiso para grabar el discurso de cada participante mediante un documento de consentimiento informado ( ver apéndice C).

Además, se les brindo toda la información del objetivo de la investigación, la importancia de realizar el estudio, su impacto en el desarrollo profesional, así como la utilidad que tiene en el contexto educativo utilizando recursos audiovisuales y de forma escrita.

En este apartado se indica que los participantes no estuvieron de acuerdo en grabar su imagen por medio de videos o fotografías, ya que son funcionarios en ejercicio de sus labores, solamente grabar los comentarios y hacer anotaciones en la libreta del investigador.

Las preguntas que se elaboraron corresponde a preguntas relacionadas con el objeto de estudio y no se preguntan cuestiones personales, de índole religioso, político y económico.

Para efectos de las entrevistas semi-estructurada y el grupo focal a los participantes se les entrega el consentimiento informado, (ver apéndice C), se le indica que la información es confidencial para un trabajo de investigación de la Universidad Nacional, se les indica que se cuentan con los respectivos permisos institucionales, se les hace ver que los datos son exclusivos y confidenciales para el análisis respectivo y si algún docente no está de acuerdo se puede retirar de la sección de la entrevista y del grupo focal.

Además, se garantiza la comunicación fluida y en todo momento con respecto, transparencia y diálogo entre el investigador y los participantes. Es importante indicar que todo lo comentado en las entrevistas del grupo focal se mantendrá completamente confidencial y todos los datos que se obtengan para formular el trabajo de investigación relacionado con el desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo del Liceo de Aserrí permanecerán de forma anónima como garantía de la confidencialidad de datos de las personas participantes. La participación en esta investigación no causara riesgos a la integridad física de los participantes, únicamente el proceso de la entrevista de forma voluntaria.

En el siguiente cronograma se muestran las actividades a desarrollar en cada una de las fases de la investigación





13. Presentación de los resultados											
14. Informe y desarrollo de la propuesta.											
15. Propuesta del proyecto del manual de liderazgo.											
16. Validación con criterio de experto y por ejes.											

Nota: Elaboración propia.

## Capítulo 4

### Análisis e interpretación de resultados

Para desarrollar este capítulo, se presentan los resultados obtenidos en las matrices de información, de acuerdo con la categoría relacionada o subcategoría, el código asociado con esa categoría y las unidades de análisis o significados que se refieren a cada código o categoría. Este apartado se utiliza para unificar los criterios de la transcripción de los datos relevantes lo que favorece a la sistematización de los datos obtenidos, de acuerdo a los objetivos de investigación planteados. Por otra parte, se hace una síntesis o reflexión de los hallazgos encontrados en cada categoría y subcategoría.

Para este apartado se tomó los datos de la triangulación de cada categoría y subcategoría que consiste en la información obtenida de la entrevista dirigida al director (ver apéndice A) y del grupo focal (ver apéndice B) el análisis de datos consistió en tomar fragmentos o anotaciones de los diferentes temas expuestos por los participantes, extrayendo lo más importante de las respuestas, opiniones y observaciones lo que se traduce en unidades de significados. En este apartado se procede al método de comparación de datos producto de la información generada por los participantes en las categorías y subcategorías.

A continuación, se presenta la información relacionada con la gestión educativa, cuyos resultados se pueden contemplar en la siguiente descripción narrativa

#### **Gestión educativa**

En relación al tema de gestión educativa en la subcategoría de planificación el informante 1 señala que, en relación a la coordinación de equipos de trabajo por parte del director en la gestión educativa, “para los docentes no existe coordinación en los equipos de trabajo”, Así mismo el informante 2 indica que “no ejerce supervisión en los equipos de trabajo y poca empatía”. Dentro de esta subcategoría el informante 4 expresa que “la gestión que realiza es irregular”. Por otra parte, el informante 5 destaca “la toma de decisiones es lenta no se ejerce un servicio educativo eficiente”. Por otra parte, el informante 8 establece que “no existe organización en las directrices para las actividades se comunican a destiempo”.

Para iniciar la discusión de la gestión educativa presente en la institución la mayoría de docentes expresan que es deficiente lo que genera incertidumbre y conflictos en la institución afectando los servicios educativos.

Al respecto Chen (2007) señala que la gestión educativa “es necesario analizar la dinámica social de las personas dentro de la organización debido a que todas las organizaciones están constituidas por personas. Los individuos requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales y organizacionales” (p.35). Lo anterior hace referencia que debe de existir un clima organizacional institucional positivo libre de conflictos que provoquen incertidumbre en la gestión educativa, donde predomine la planificación, el respeto, el diálogo, la negociación y la empatía.

Sin embargo, el director comenta que “delega funciones en el personal docente y administrativo, que considera que la gestión que realiza es buena, pero que existen profesores que no asumen responsabilidades”.

Si comparamos las expresiones expuestas por los participantes se evidencia que la gestión educativa que se realiza en la institución educativa debe mejorar los procesos administrativos, de gestión en beneficio de la comunidad educativa.

De acuerdo con lo anterior en la organización del Liceo de Aserri la planificación en la gestión educativa constituye un eje fundamental en las organizaciones que se tiene que trabajar en conjunto con el personal docente y administrativo para alcanzar las metas de la institución. Como lo indica el informante 2 la dirección no ejerce supervisión constante en los grupos de trabajo lo que genera desorden institucional y la supervisión es un mecanismo de control de la planeación estratégica de cualquier organización escolar.

Por lo tanto, es necesario implementar un manual de habilidades en liderazgo para mejorar la gestión educativa y fortalecer el clima organizacional desde el liderazgo transformacional que potencialice el compromiso del gestor educativo con visión de cambio.

A partir de la información analizada se evidenció que todas las personas docentes concuerdan que la labor de la dirección no es exitosa, sino que existen aspectos que se deben de mejorar entre la administración del centro educativo y la gestión que realiza.

Además, los docentes entrevistados consideran que deben de existir coordinación en la toma de decisiones por parte del gestor educativo para evitar inconformidades y malos entendidos ya que la imagen institucional se podría ver afectada con la comunidad educativa.

Por consiguiente, la gestión educativa es una herramienta fundamental de las organizaciones, ya que el gestor debe de poseer las habilidades para conseguir los objetivos institucionales mediante el cambio y reducir la incertidumbre en la institución educativa, además de generar acciones que busquen el mejoramiento de la práctica educativa según los objetivos institucionales. De acuerdo a lo anterior la institución tiene una responsabilidad en fomentar una gestión educativa eficiente en beneficio del colectivo docente y estudiantes.

Por lo tanto, se establece necesario establecer líneas de trabajo para mejorar la gestión educativa que realiza el director de la institución mediante la implementación de las habilidades de liderazgo como la empatía, trabajo en equipo, inteligencia emocional, capacidad de coordinación y gestión, comunicación asertiva y la motivación. De acuerdo con lo anterior las habilidades mencionadas anteriormente se trabajará mediante un manual de liderazgo organizado en módulos de capacitación para potencializar la gestión educativa de forma eficaz y eficiente para mejorar los servicios educativos.

## **Liderazgo**

En este apartado se determinó las habilidades de liderazgo presentes o ausente en la institución, dentro de la subcategoría de la motivación, el informante 2 considera que “la institución no realiza actividades o espacios para fomentar habilidades de liderazgo”, así mismo el informante 4 indica que “no brinda apoyos en las resoluciones de conflictos”, por otro lado el informante 5 expresa “no convoca a reuniones cuando son urgentes”, así mismo el informante 8 manifiesta que “no da apoyo al compañero en situaciones difíciles solo a un pequeño grupo de docentes cercanos a la dirección”, sin embargo otro informante el 9 propuso que la dirección “solo apoya a un pequeño reducido de docentes cercanos a la dirección”, por su parte el informante 10 indica que la “dirección no genera motivación en las relaciones laborales”.

De acuerdo con las respuestas expresadas por los participantes entrevistados, la mayoría de los docentes mencionan en las respuestas que la dirección o el gestor educativo no genera liderazgo en los equipos de trabajo ni motivación, ya que los participantes consideran fundamental esta habilidad en la gestión educativa.

En contraposición otros docentes entrevistados opinan que la dirección no fomenta los espacios de motivación que influyen en la conducción de los equipos de trabajo. Al respecto el director manifiesta que “pasa muy ocupado para atender al personal y se encierra en la oficina debido al trabajo administrativo”.

Dentro de orden de ideas en relación a la motivación en el liderazgo es un aspecto cada vez es más importante puesto que la percepción negativa o positiva que el trabajador tiene con respecto a su trabajo influye en muchas áreas esenciales de la organización como la eficiencia, la atención al público, los servicios educativos, la productividad, las incapacidades por salud, en el ausentismo del personal, lo que genera conflictos internos en la organización educativa. Por lo tanto, el gestor educativo debe ser el primero en motivarse y ser ejemplo de motivación para los colaboradores.

En relación con lo expuesto Palomo (2013) indica que los líderes motivados son personas “que transforman y cambian las organizaciones siendo conscientes de las posibles resistencias que se pueden producir, pues a la mayoría de personas les gusta que las organizaciones no cambien y se queden como están” (p.55). De este modo en las organizaciones educativas el factor de motivación es fundamental porque fomenta el clima organizacional positivo contribuyendo al desarrollo de la organización.

Por lo tanto, es importante recalcar que un líder es que motiva, inspira a otros, escucha a los trabajadores, resuelve los conflictos, apoya al compañero en situaciones personales, no busca culpables, evita la polarización, fomenta la comunicación asertiva y es un agente dinamizador de la información en el centro educativo. Según lo anterior la motivación es una habilidad que no está presente el centro educativo, por lo tanto, se debe de fomentar los espacios de crecimiento motivacional para el desarrollo de habilidades del liderazgo mediante la implementación de módulos de capacitación para fortalecer las relaciones humanas, la empatía, la motivación en beneficio del personal docente y administrativo.

## Trabajo en equipo

En función de los datos recolectados en la subcategoría de trabajo en equipo el informante 1 manifiesta que “existe solidaridad en los equipos de trabajo, aunque algunas veces son individualistas”, así mismo el informante 2 menciona que “no se facilita la apertura de negociación mediante equipos de trabajo”, al respecto el informante 3 indica que “Algunas veces en los equipos de trabajo se desvía el tema por conversar otros asuntos personales”, cabe resaltar que el informante 4 expresa “no existe retroalimentación de la dirección con respecto a la toma de decisiones de los equipos de trabajo”. además, el informante 7 manifiesta que “no todos tienen la misma visión para trabajar en equipo” y el informante 8 indica que “no se construyen acuerdos entre todos”, así mismo el informante 9 indica que “no existe coordinación entre los equipos de trabajo y el jefe no supervisa”.

De acuerdo con lo anterior la mayoría de los participantes opinan que la habilidad de trabajo en equipo no se trabaja de forma coordinada que influyen en la no construcción de los acuerdos entre los grupos, solamente se realizan las funciones que son delegadas por la dirección del centro educativo.

Por tal razón se debe sensibilizar a la dirección del centro educativo para delegar correctamente el trabajo en equipo, mediante propuesta de intervención por parte del gestor educativo y haciendo revisiones de supervisión para cumplir con el trabajo asignado ya que se evidenció en las respuestas de los participantes que existe una mala comunicación y descoordinación entre los equipos de trabajo y la dirección.

En relación a la problemática expuesta es necesario implementar capacitaciones mediante mecanismos de resolución alterna de conflictos y fomentar la empatía para trabajar en equipo.

Por consiguiente, el trabajo en equipo constituye un valor trascendental para la organización educativa en la cual la dirección debe promover, porque los docentes son los encargados de realizar los desfiles, los actos cívicos, las celebraciones de efemérides, participación en festivales de las artes, ferias de ciencia y tecnología, actividades para recaudar fondos como bingos, por lo tanto, se debe promover la organización de los equipos por parte de dirección del centro educativo.

Evidentemente la función de los equipos de trabajo es colaborar en actividades específicas de la institución, además existe un coordinador por cada equipo para la retroalimentación entre los miembros buscando el bien común y nombrado por la dirección del colegio. De acuerdo con lo anterior los equipos pasan por cambios estructurales cuando un coordinador no ejerce su función de guiar a los demás miembros del equipo.

Recapitulando se pretende implementar módulos de capacitación para aumentar la sinergia en el trabajo en equipo en favor del colectivo y no en la suma de sus esfuerzos individuales, porque la misión de los líderes es impulsar el desarrollo de equipos, motivar al grupo, promover el sentido de pertenencia y fomentar el desarrollo personal y profesional.

Se concluye que los equipos de trabajo los organiza el centro educativo, además son equipos multidisciplinarios conformados por docentes de diferentes especialidades.

### **Comunicación asertiva**

Las expresiones analizadas en esta subcategoría ponen de manifiesto que el informante 1 señala que “la dirección utiliza el correo institucional para la comunicación, grupos de WhatsApp informales, el Facebook ocasionado que la información se distorsiones generando conflictos”, así mismo el informante 2 indica que “el director no practica la escucha activa”, además el informante 3 expresa “delega funciones en la resolución de conflictos”, por otro lado el informante 4 considera que “algunas veces no atiende al personal en la oficina lo que genera frustración en los compañeros”, por otro lado el informante 8 manifiesta que “el director carece de la habilidad de comunicación asertiva por lo general anda poco asertivo”, así mismo el informante 9 indica que “cuando se les cuestiona un asunto de la institución, no contesta la pregunta, además se encierra en la oficina y manifiesta estoy ocupado”.

De acuerdo con lo anterior en su mayoría los participantes señalan que existe una comunicación poco asertiva, en la cual la dirección del centro educativo no aplica correctamente en la gestión educativa.

Además, la escucha activa como habilidad de comunicación asertiva no se practica debido a que el gestor educativo pasa ocupado en asuntos administrativos que tiene que resolver.



Cabe considerar por otra parte que una comunicación asertiva es una herramienta fundamental para desarrollar y mejorar los procesos educativos en las instituciones educativas, por lo tanto se debe de implementar las siguientes acciones como por ejemplo compartir la información disponible, exponer y fundamentar los distintos puntos de vista, respetar las opiniones diferentes, además de preguntar siempre para comprender los razonamientos y propuestas del interlocutor, otra razón importante es la escucha con atención, así mismo generar un clima de confianza, practicar el trabajo colaborativo para revelar, analizar y resolver las diferencias, por ultimo apertura al diálogo.

Finalmente como reflexión de análisis para tomar en cuenta en la líneas de solución del problema planteado, se tiene como objetivo implementar una estrategia de comunicación para mejorar las habilidades de liderazgo en la institución que permita empoderar al personal docente y administrativo, utilizando recursos tecnológicos como la red social de la institución, los mensajes de comunicación, asertiva plasmados en las infografías, los murales, las pizarras informativas, además de establecer redes profesionales con otros actores de la comunidad educativa. Con respecto a lo anterior, la comunicación asertiva es la clave para la identidad en los equipos de trabajo que trabajan en el logro de los objetivos institucionales para potencializar el liderazgo transformacional.

### **Clima organizacional**

En el sentido de pertenencia la persona participante, el informante 2 expresa que “se promueve una sana convivencia”, por su parte el informante 3 menciona que “hay identidad y cultura humana en los profesores de la organización educativa”, así mismo el informante 4 indica que “ algunas veces se escuchan rumores, comentarios impropios que pueden afectar el clima laboral”, por su parte el informante 7 establece que “las relaciones interpersonales algunas veces son buenas”, así mismo el informante 8 indica “en reuniones de personal existen los espacios para tomarse un café y motivarse en la agenda de trabajo”, por otro lado el informante 9 indica que el “director promueve cierto grupos de influencia”.

Por su parte el director expresa que “promueve un ambiente de trabajo agradable mediante el liderazgo participativo”, además señala que “practica relaciones sanas de convivencia con el personal”.

En este aspecto el director promueve el sentido de pertenencia en la gestión educativa, ya que brinda satisfacción a cada individuo para que este sea reconocido como parte integrante de un grupo que influye en el comportamiento emocional de mismo sujeto o individuo.

Se evidencia la importancia de que los docentes participantes construyan su sentido de pertenencia, de tal manera que se pueda reflejar en las relaciones interpersonales en el ambiente laboral, por lo tanto, la institución debe de seguir promoviendo un clima organizacional agradable para potencializar el liderazgo.

Así mismo el sentido de pertenencia está relacionado con su reconocimiento como ser humano, la remuneración económica, el reconocimiento de sus labores, las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, la motivación para trabajar en equipo. Por lo tanto, desde la gestión educativa es importante valorar estos factores se cumplan para la toma de decisiones en el centro educativo.

A su vez otro aspecto para mejorar el clima organizacional en la organización es que se debe de fomentar espacios de inclusión donde participen todos los integrantes desde el personal de seguridad, limpieza, docentes, los administrativos y técnicos docentes.

### **Síntesis de la información**

En relación a la síntesis general encontrada en el análisis de información y los resultados obtenidos se evidencia que en la institución educativa en la gestión educativa que realiza el director existe mala planificación en la organización de actividades y la organización es escasa lo que afecta el rendimiento de los equipos de trabajo, aunque ellos se organizan, existen problemas de comunicación con la jefatura.

En relación al tema de liderazgo el personal docente y administrativo carecen de habilidades de liderazgo como el trabajo en equipo y la comunicación asertiva ya que existe una comunicación interna poco asertiva entre la jefatura y los equipos de trabajo de los docentes participantes. Según lo anterior puede afectar las relaciones humanas, la productividad, los valores corporativos, la visión y misión de la institución educativa.

Otro aspecto es que falta desarrollar más la empatía por parte del gestor educativo con el personal docente administrativo, a pesar de que el clima organizacional es el indicado, por lo tanto, es necesario planificar una estrategia de comunicación interna para que las personas se sientan en confianza para conversar y proponer ideas, lo que provocara un entorno de trabajo asertivo en el clima organizacional.

Dentro de los aspectos positivos existe un clima organizacional saludable donde predomina la sana convivencia que genera las condiciones necesarias para que el talento humano de una organización y que se sienta motivado para cumplir con las funciones y tareas asignadas.

Durante el proceso de investigación del tema de habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo y como producto final del proyecto de liderazgo para mejorar las áreas de gestión educativa en el centro educativo se incorporan en los apéndices el manual de liderazgo denominado “gente conectado gente mediante el liderazgo”, la estrategia curricular que da sustento al manual de liderazgo, (ver Apéndice E), así como el plan de comunicación (ver apéndice F), que se utiliza para mejorar los procesos de comunicación a nivel interno y externo y que permita el manejo de la información fluida con la comunidad educativa, además se aporta el plan de convivencia (ver Apéndice G) para fortalecer la sana convivencia en una cultura de paz; estos planes de trabajo constituyen instrumentos para mejorar la red de relaciones del centro educativo que facilitan la articulación de las acciones, los recursos y los servicios educativo.

## Capítulo 5

### Conclusiones y recomendaciones

#### Conclusiones

En el transcurso del proceso investigativo se hizo un diagnóstico tipo análisis FODA, se formuló la pregunta de investigación, se trabajó en la metodología donde se aplicaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a docentes y administrativos, además se procedió al análisis de resultados lo que ha permitido visualizar el recorrido de la investigación finalizando con la conclusión respectiva del proceso de investigación. A partir de ello, los aspectos más relevantes se plantean a continuación:

Se concluye que se debe de mejorar la gestión educativa por parte de la administración actual, ya que durante las entrevistas los docentes participantes indicaron que no existe una coordinación en los equipos de trabajo debido a que las decisiones y el manejo de la información no se planifican con tiempo adecuado y no se utilizan los canales adecuados ya que la información es enviada por grupos informales de WhatsApp, otras notificaciones son por correo institucional y el Facebook, ocasionando un descontrol en la dirección del centro educativo según la percepción de los docentes entrevistados, adicionalmente solamente se delegan funciones sin ser supervisadas ni control de los resultados por parte del director.

Lo anterior es un indicador que establece que se debe de fortalecer la habilidad de liderazgo directivo por parte de la dirección del colegio para trabajar de forma ordenada e integral, además de generar la confianza en el personal en la toma de decisiones, la tolerancia y capacidad para resolver los conflictos y ser un administrador educativo con habilidades de comunicación para que la información fluya en tiempo y forma al público meta.

Aunque una de las funciones de un director es delegar tareas administrativas y académicas en el profesorado, se debe de seleccionar con criterios técnicos a la persona que se considera líder para guiar a los grupos que permitan el desarrollo del trabajo en equipo y su crecimiento en función de las metas de la organización educativa.

Según lo anterior además de donde se involucre a otros en la responsabilidad para alcanzar los resultados y el rol de dirección se convierta en un guía que empodere a los docentes y ser agente de inspiración y ser un líder transformacional.

Además fortalecer el trabajo en equipo mediante una inclusión real de parte de la dirección del centro educativo en la supervisión de los mismos en sus funciones con reuniones semanales y evitar conflictos innecesarios debido a disputas de poder de que quien coordina cada grupo y realizar dinámicas grupales para fortalecer, crea armonía, un clima organizacional favorable en la organización educativa, con el objetivo de que los miembros del equipo aprendan a conocer sus diferencias, virtudes, debilidades, fortalezas.

Otro aspecto que se destaca en la percepción del personal docente y administrativo es el manejo de las relaciones interpersonales, con ciertos grupos de la institución donde el trato no es el adecuado y oportuno e igual para todas las personas docentes y administrativos, lo cual incide en los procesos académicos y administrativos, afectando las relaciones sociales entre los miembros de la institución, así como la comunidad educativa y su entorno.

Cabe resaltar que es importante mejorar este aspecto estableciendo mecanismos de empatía y valorar a las personas por el trabajo de acuerdo al rol asignado para robustecer el trabajo en equipo y fortalecer el manejo de las relaciones interpersonales que orientan y conducen la labor docente y administrativa en el centro educativo, lo cual es relevante para alcanzar los objetivos institucionales establecidos en el plan anual de trabajo de la institución.

En relación al liderazgo se debe de fortalecer la capacitación profesional en el área, ya que los docentes entrevistados durante la aplicación de las entrevistas no comprendían ejemplos de habilidades liderazgo como el trabajo en equipo, la inteligencia emocional, la comunicación asertiva, la escucha activa.

Si relacionaban los conceptos de motivación con el liderazgo como fuente de inspiración de una persona docente que es capaz de guiar a otros en busca de los objetivos institucionales y el bien del colectivo docente.

Lo anterior se debe a que la institución no brinda espacios de crecimiento y desarrollo profesional en el tema de liderazgo por diversos factores económicos establecidos por la política fiscal y la ley de fortalecimiento de las finanzas públicas publicada en la Gaceta número 9635 del 4 de diciembre de 2018, que implica una reducción y contención del gasto que impacta en los centros educativos afectando los recursos necesarios para las capacitaciones del personal docente y otras actividades académicas. Por lo tanto, el presupuesto disminuye en el centro educativo.

En relación con el trabajo en equipo los docentes perciben que son solidarios, pero no se ponen de acuerdo en el trabajo porque cada integrante tiene diferentes criterios y surgen conflictos por quien tiene el poder en el equipo respectivo, por tal razón es necesario conocer el mecanismo alternativo de conflictos que se propone en el plan de convivencia, ya que es un método que permite a las partes ponerse de acuerdo para resolver las diferencias mediante la negociación y el diálogo, permitiendo que el trabajo en equipo como habilidad de liderazgo que favorece las habilidades sociales de cada miembro, además facilita el cumplimiento de las tareas, e incrementa la motivación.

Se identificó que la capacidad de planificación y de toma de decisiones de la dirección es una limitación, por ejemplo, se acuerdan directrices con el docente investigador como tipos permisos para trabajar con los docentes en horarios laborales en la tarde y después se cambian, alegando que no hay espacios por el calendario escolar que está saturado. La dirección también propuso retomar la modalidad de las actividades del manual de liderazgo transformándolas de presenciales a virtuales, lo que genera cambios en la planificación y programación de las actividades en los módulos de capacitación.

Por su parte en el aspecto de la comunicación asertiva los docentes perciben que la dirección del centro educativo a cargo del director no es asertiva ni practica la escucha activa en la mayoría de los casos, lo que ocasiona que las relaciones laborales se debiliten, ya que no atiende cuando se le busca ante una consulta administrativa o académica. Por lo tanto, es necesario plantear estrategias de habilidades en comunicación como el manejo de las emociones, ser claro y empático con las personas docentes, utilizar palabras positivas, practicar la escucha activa y utilizar un lenguaje verbal adecuado durante la comunicación.

## Recomendaciones

La educación no es un gasto es una inversión, los recortes en los presupuestos en las instituciones educativas inciden sobre las posibilidades de capacitación y crecimiento profesional, porque afecta el funcionamiento de las juntas administrativas de las organizaciones educativas que impiden girar fondos para procesos de capacitación y actualización profesional.

Se insta al Ministerio de Educación Pública como ente rector de la educación y promotora de capacitación desarrollar mecanismos que doten de recursos financieros a los centros educativos para promover el crecimiento profesional, la investigación, la reflexión para el mejoramiento de los servicios educativos que se brinda a través del profesorado.

A su vez se recomienda como revisar alternativas de ley número 9635 de fortalecimiento de las finanzas públicas, publicada el cuatro de diciembre del 2018, ya que constituye un desafío de interés nacional, sin embargo se debe de fortalecer al Ministerio de Educación Pública en lo relacionado al presupuesto destinado para capacitaciones en el personal docente, en la cual los entes promotores como las juntas administrativas pueda disponer de los recursos financieros para procesos de capacitación y crecimiento profesional. Una opción viable es establecer alianzas público privadas con las empresas de la comunidad para dotar el centro educativo de recursos propios a través de donaciones para el logro de los objetivos en común.

Ampliar el rango del plan institucional con la incorporación del plan de comunicación (ver apéndice F) y el plan de convivencia (ver apéndice G) que surgen como producto a partir de la aplicación del TFG que regula aspectos de la comunicación en el personal y las normas, conductas entre las personas docentes de la organización educativa. Además, con la implementación de los planes permiten generar cambios que implica rediseñar estructuras, procesos, además promueven valores de planificación que los docentes líderes y los gestores educativos de la institución tengan la capacidad de organización, toma de decisiones, resolver conflictos, mejorar las estrategias de comunicación, mantener una cultura de paz y sana convivencia en beneficio de la comunidad educativa.

La acción de incorporarlos al plan institucional permite brindar insumos o herramientas de trabajo dirigidos al personal docente y administrativo como un medio para guiarse en los procesos de participación y colaboración que la institución solicite aplicar en una tarea específica.

De acuerdo con lo anterior con la incorporación del manual de liderazgo al plan operativo anual, los docentes de diferentes departamentos pedagógicos y personal técnico y administrativo permite el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de forma gratuita, que actualmente el Ministerio de Educación Pública carece de presupuesto debido a los recortes para procesos de formación y capacitación.

Se recomienda fortalecer la gestión de los equipos de trabajo en la institución mediante procesos de gestión para la mejor las coordinaciones entre la parte administrativa y académica. Además de mantener una comunicación asertiva, desarrollar las habilidades de cada equipo de trabajo y reconocer los logros del equipo por parte del director de la institución.

Se recomienda fortalecer la comunicación asertiva y la empatía en el centro educativo que va a permitir conocer las diferentes reacciones del personal docente y administrativo, así como facilitar las relaciones sociales entre todos los miembros para fortalecer la escucha activa, las emociones, la empatía y las relaciones sociales.

Así mismo se recomienda mejorar el clima organizacional mediante la estrategia de comunicación interna para que las personas se sientan en confianza para hablar y proponer, porque cada persona o individuo en el centro educativo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que el funcionario percibe el clima organizacional.

Adicionalmente se recomienda al gestor educativo conocer las características, necesidades de las personas que se atienden, adecuada lectura del contexto del talento humano, facilitar procesos de adaptación, anticipación de situaciones y desarrollar las habilidades en los equipos de trabajo de la institución.



## Referencias

- Abarca, A., Alpízar, F., Sibaja, G. & Rojas, C. (2013). *Técnicas cualitativas de Investigación*. Editorial UCR.
- Acosta, J. (2018). El concepto de liderazgo: una mirada a sus antecedentes históricos, y enfoques teóricos recientes. [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1582](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1582)
- Aguilar, S. & Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategias en investigación educativa. *Revista de medios y comunicación*, 47(1), 73-83. <http://dx.doi.org/10.12795/pixelbeit.2015.i47.05>
- Álvarez, I. Ibarra, N., & Miranda, M. (2013). La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural, 9(4), 149-156. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46129004014.pdf>
- Arroyo, J. (2011). *Gestión estratégica de las organizaciones*. Editorial UCR.
- Artavia, A. (2022). *Fundamentos de Investigación cualitativa en Educación*. EUNED.
- Asana, (2022). Teoría de la contingencia de Fiedler: un estilo de liderazgo para cada situación [ 3 de octubre de 2022]. <https://asana.com/es/resources/fiedlers-contingency-theory>
- Asanza, N. (2020). La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa. *Ciencia y Educación*, 1(3), 20-31. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0103202015>
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana* [tesis doctoral]. Universidad autónoma de Madrid. [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub\\_perez\\_jose\\_luis.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf)
- Baena, A. & Ruiz, P. (2019). *Metodologías activas en ciencias de la educación. Una revisión narrativa*. Editorial Wancelen.
- Baena, G. (2017). Metodología de la investigación. Serie integral por competencias. Grupo Editorial Patria.
- Bárceñas, F. (2013). Filosofía de la Educación: un aprendizaje. *Educación & Realidad*, 38(3), 703-730. <https://www.redalyc.org/pdf/3172/317228456002.pdf>
- Barrantes, R. (2004). *Investigación. Un camino al conocimiento un enfoque cuantitativo y cualitativo*. Editorial de la Universidad Estatal a Distancia.

- Barrantes, R. (2013). *Métodos de estudio a distancia e investigación: Modulo de investigación: a la brusquedad del conocimiento científico*. EUNED.
- Barreda, H. (2007). Características distintivas en la gestión del servicio educativo. *Revista Gestão Universitária América Latina*, 1(1), 1-15. <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327571008.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Editorial Pearson.
- Brenes, B. (2018). *Guía para la implementación del Modelo de la evaluación de la calidad de la educación costarricense: Ministerio de Educación Pública*. [https://dgec.mep.go.cr/sites/all/files/dgec\\_mep\\_go\\_cr/adjuntos/guia\\_para\\_la\\_implementation\\_del\\_mecec.pdf](https://dgec.mep.go.cr/sites/all/files/dgec_mep_go_cr/adjuntos/guia_para_la_implementation_del_mecec.pdf)
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo del contenido: una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas*, 2(1), 53-81. <https://www.redalyc.org/pdf/1710/171018074008.pdf>
- Campos, L. Sánchez., A., & Rocha, P. (2020). Importancia de los estilos de Liderazgo: Un abordaje de revisión técnica. *Revista de investigación apuntes universitarios*, 10(1), 155-174. <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/501>
- Carriazo, C, Pérez, M., & Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(3), 87-95. <https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/html/#:~:text=La%20Planeaci%C3%B3n%20Educativa%20se%20encarga,la%20consecuci%C3%B3n%20de%20tal%20fin>
- Castillo, J, Gutiérrez, A, Pinto, J., & Soto, N. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias [Archivo PDF]. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v19n88/v19n88a04.pdf>
- Castro, L. (2016). Principios de gestión de las Direcciones Regionales de Educación. Ministerio de Educación Pública, Departamento de Supervisión Educativa.
- Cavagnaro, C., & Carvajal, C. (2021). El Liderazgo Transformacional en la Gestión Educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 132-149. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7897557.pdf>

- Cejas, A. (2009). Gestión educativa. *Revista Integra Educativa*, 2(3), 215-231. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rieiii/v2n3/n03a10.pdf>
- Cerdas, V. Chen, E., & Rosabal, S. (2018). Hacia una nueva comprensión de cómo hacer gestión pedagógica. EUNA. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/18865/Libro%20Hacia%20una%20nueva%20compresio%CC%81n%20de%20co%CC%81mo%20hacer%20gestio%CC%81n%20%20Pedago%CC%81gica.%20Web%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cerdas, V., & García, J. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *Revista Innovaciones educativas*, 21(31), 1-21. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/2690>
- Chacón, A. (2011). Liderazgo y educación: hacia una gestión educativa de calidad. *Revista Gestión de la Educación*, 1(2), 144-165. <http://revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/>
- Chen, E. (2007). *Administración de recursos institucionales en centros educativos*. EUNA.
- Chen-Quesada, E., Hernández-Chaves, C., Muñoz-Valenciano, E., & Segura-Bonilla, O. (2019). Educación para el Desarrollo Sostenible: eje de la Política Educativa Costarricense. Respaldo: *Revista Internacional En Administración De Oficinas Y Educación Comercial*, 4(1), 40-70. <https://doi.org/10.15359/respaldo.4-1-3>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos*. Mc Graw Hill [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Colmenares, A. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4054232>
- Consejo Superior de Educación, (2008). El centro educativo de calidad como eje de la Educación Costarricense. <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/centro-educativo-calidad-como-eje-educacion-costarricense.pdf>
- Contreras. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123>

- Cornejo, H. (2015). *La motivación institucional y el sentido de pertenencia del docente en la Facultad de Humanidades y Lenguas Modernas de la Universidad Ricardo Palma*. Universidad Ricardo Palma. [Tesis de maestría]  
[https://node2.123dok.com/dt02pdf/123dok\\_es/000/848/848406.pdf.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=aa5vJ7sqx6H8Hq4u%2F20220720%2F%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20220720T023140Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=600&X-Amz-Signature=7c97fada94fb9f40334c567001559ce0a0f629e573ec765ba4726f866780c1d3](https://node2.123dok.com/dt02pdf/123dok_es/000/848/848406.pdf.pdf?X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=aa5vJ7sqx6H8Hq4u%2F20220720%2F%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20220720T023140Z&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Expires=600&X-Amz-Signature=7c97fada94fb9f40334c567001559ce0a0f629e573ec765ba4726f866780c1d3)
- Cortina, A. (2000). *Ética en la empresa: Claves para una cultura empresarial*. Editorial Trotta.
- Piedra, V. (2017). Constitución Política de la República de Costa Rica [recurso electrónico] Imprenta Nacional.  
[https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/textos%20juridicos/constitucion\\_politica\\_digital\\_edincr.pdf](https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/textos%20juridicos/constitucion_politica_digital_edincr.pdf)
- Cruzata, A., & Rodríguez, I. (2016). La Gestión en las Instituciones Educativas: Enfoques, Modelos y Posiciones Teóricas y Prácticas.  
[https://www.researchgate.net/publication/332332705\\_La\\_Gestion\\_en\\_las\\_Instituciones\\_Educativas\\_Enfoques\\_Modelos\\_y\\_Posiciones\\_Teoricas\\_y\\_Practicas?enrichId=rgreq-1b13c41e733b2808a1e874256e86c2ca-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMzMjMzMjcwNTtBUzo3NDYyMjQwNDcxMjAzODdAMTU1NDkyNTA4NTU1MQ%3D%3D&el=1\\_x\\_2&\\_esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/332332705_La_Gestion_en_las_Instituciones_Educativas_Enfoques_Modelos_y_Posiciones_Teoricas_y_Practicas?enrichId=rgreq-1b13c41e733b2808a1e874256e86c2ca-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMzMjMzMjcwNTtBUzo3NDYyMjQwNDcxMjAzODdAMTU1NDkyNTA4NTU1MQ%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf)
- Escobar, J. & Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización, *I(6)*, 27–36.  
[https://www.humanas.unal.edu.co/lab\\_psicometria/application/files/9416/0463/3548/Vol\\_6\\_Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](https://www.humanas.unal.edu.co/lab_psicometria/application/files/9416/0463/3548/Vol_6_Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)
- Fernández, M., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista venezolana de gerencia*, 22(77), 56-77.  
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>

- Flechisig, K, & Schiefelbein, E. (2003). 20 modelos didácticos para América latina. OEA.  
[https://www.academia.edu/12637552/20\\_modelos\\_did%C3%A1cticos\\_para\\_Am%C3%A9rica\\_Latina](https://www.academia.edu/12637552/20_modelos_did%C3%A1cticos_para_Am%C3%A9rica_Latina)
- Flores, H. (2019). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1(8), 1-27.  
<https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v9n1/2007-7890-dilemas-9-01-00008.pdf>
- Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(1), 1-27.  
<https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v9n1/2007-7890-dilemas-9-01-00008.pdf>
- Ganga, F. y Navarrete, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19, (67), 456-476.  
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29031856009.pdf>
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Revista Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77. <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>
- Garcés, J. (2017). *Gestión Educativa y rendimiento académico*. Grupo Compas.  
<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/142/1/libro2.pdf>
- García, A & Ferreira C. (2005). La convivencia escolar en las aulas. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1), 163-183  
<https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832309012.pdf>
- García, I. (2018). El liderazgo distribuido y la percepción de los equipos directivos de las escuelas públicas de educación primaria madrileñas. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 2(6),73-89. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v2i6.47>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42(1), 43-61.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Gento Palacios, S. (1998). Marco referencial para la evaluación de un proyecto educativo. *Revista: Educación*, 21(1), 93-127. <https://doi.org/10.5944/educxx1.1.1.399>

- Giraldo, D y Naranjo, A. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/items/6461d4f6-f0d0-4f5e-b0ec-d77491518d58>
- Gobierno Autónomo Municipal de la Paz, (2017). Fortalecimiento del ejercicio de los derechos de salud sexual y reproductiva de los adolescentes. Cartilla IV. <https://bolivia.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/cartilla%204.pdf>
- Gómez, R., y Topete, C. (2018). Avances teóricos de la gestión en un programa de posgrado / Theoretical advances of management and formation processes in a postgraduate program. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 411-438. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.348>
- González, J.; Paredes, A.; Núñez, R.; Paredes, V.; & Paredes, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de investigación*, 42(95), 1-10. <https://www.redalyc.org/journal/3761/376160247012/376160247012.pdf>
- Gurdián, A. (2007). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC). Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). Print Center.
- Gutiérrez, D. (2009). El taller como estrategia didáctica. *Razón y palabra*. 14(66), 1-4 <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520908023.pdf>
- Hernández, R. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas. Revista de Ciencias de la Educación*, 1(23), 187–210. [https://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis\\_5.pdf](https://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_5.pdf)
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw Hill.
- Jiménez, A., & Villanueva, M. (2018). Los estudios de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6448202>

- Lara, L. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia académica*, 4(1), 41-70. <http://www.sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/50/588>
- Latorre, A. (2005). *La investigación-acción: Conocer y cambiar la práctica educativa*. Editorial Grao.
- León, R. (2014). *Gestión ética para organizaciones públicas y privadas*. EUNED.
- Liceo de Aserri. (2022). Plan anual de trabajo (Folleto en PDF).
- López J. (2020). Dirección y Liderazgo Estilo, Técnicas y Recursos de dirección, Gestión y Liderazgo. <https://direccionyliderazgo.com/contacta/>
- Lussier, R., & Anchua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-11/libro-general.pdf>
- Marín, A. (2015). *Cómo hablar en público*. Editorial Libsa.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de investigación en Psicología*, 9(1), 123-146. [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v09\\_n1/pdf/a09v9n1.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf)
- Mayorga, M. (2022). *Estilos de liderazgo*. [Diapositivas de Power Point]. <https://www.aulavirtual.una.ac.cr/course/view.php?id=29188&section=4#tabs-tree-start>
- Mendoza, R. & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Mendoza, R., & Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118-134. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Mesen, L. (2019). Teorías de aprendizaje y su relación en la educación ambiental costarricense. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 14(1), 187-202. <https://doi.org/10.15359/rep.14-1.8>
- Molina, Z. (2020). *Fundamentos del currículo*. San José. EUNED.



- Molina, Z. (2023). *Fundamentos del currículo*. San José. EUNED.
- Monge, (2017). *Análisis de los procesos de desarrollo organizacional que favorecen las condiciones laborales y ambientales del personal docente y administrativo del Colegio Nocturno Carlos Meléndez Chaverri perteneciente al circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Heredia*. [Tesis de licenciatura]. Escuela de Administración Educativa. Universidad de Costa Rica. <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5917/42708.pdf?sequence=1>
- Mora, A. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Revista de Educación*, 29(2), 67-97. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44029206.pdf>
- Mujica, M. & Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la universidad. *Revista Laurus*, 13(24), 290-304. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>
- Noboa, F. (2019). Liderazgo caórdico para organizaciones líquidas. Innovación estratégica ante la incertidumbre para la construcción de futuros deseables. *Revista Estrategia Organizacional*, 8(1), 27-42. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/view/3170>
- Noriega, A. (15 de octubre de 2019). *¿Qué clases de currículo es el más apropiado para la educación de personas jóvenes y adultas?*. <https://2-learn.net/director/que-clase-de-curriculo-es-el-mas-apropiado-para-la-educacion-de-personas-jovenes-y-adultaseducación de personas jóvenes y adultas?>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J, & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de tesis*. Ediciones de la U.
- Ojeda, A. (2011). Las Redes de Trabajo: Una Estrategia para Fortalecer la Productividad en Tiempos Modernos. *Revista Psicología Iberoamericana*, 19(1), 5-7. <https://www.redalyc.org/pdf/1339/133920896001.pdf>
- Pacsi, A., Mejía, W., Pérez, A., & Cruz, P. (2015). Liderazgo laissez faire. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 1(1), 67-71. <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipo de trabajo*. Esic. Editorial.



- Pedraja, L. (2011). Gestión y liderazgo educacional: una perspectiva integradora en la economía del conocimiento. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 17(1), 32-47. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022755004.pdf>
- Paz, S. & Peña, B. (2021). *Psicología de la Educación*. Editorial Abya-Yala. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20369/4/PSICOLOGI%CC%81A%20DE%20LA%20EDUCACIO%CC%81N%2018-8.pdf>
- Pereira, A. (2014). Liderazgo liquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. *Pensamiento y Gestión*, 1(37), 97-113. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64632634005.pdf>
- Pérez, A. (2014). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educación y Educadores*, 17(2), 357-369. <https://www.redalyc.org/pdf/834/83432362009.pdf>
- Pérez, M. (s.f). Conceptos Básicos de la Teoría Curricular. Compilación. [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Lectura/LITE/LECT62.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/LITE/LECT62.pdf)
- Project Management Institute, (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*, (Guía del PMBOK®), 5ª edición.
- Quecedo, R; & Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 1(14), 5-39. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>
- Radrigán, R; Dávila, A, & Penaglia, E. (2012).\_Gestión y Liderazgos en los Emprendimientos Sociales: El caso del Sector No Lucrativo Chileno. *Revista de la Universidad Bolivariana*, 11(32), 141-165. <https://www.scielo.cl/pdf/polis/v11n32/art09.pdf>
- Ramírez, J. (2011). *Cómo diseñar una investigación académica*. Montes de María. Editores.
- Rengifo, G. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. [Folleto]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12780/LA%20COMUNICACI%C3%93N%20ASERTIVA,%20UN%20CAMINO%20SEGURO%20HACIA%20EL%20%C3%89XITO%20ORGANIZACIONAL.pdf?sequence=1>
- Rivas, N. (2021). Gestión educativa y clima organizacional en instituciones educativas públicas de nivel de educación primaria de Huanta – Ayacucho. *Revista Educación*, 19(19), 60-77. <https://pdfslide.es/download/link/gestin-educativa-y-clima-organizacional-en-instituciones->

- Rodríguez, G., Gil, J & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe.
- Rodríguez, M., Zúñiga, M & Guier. M. (2005). *Didáctica ambiental*. EUNED.
- Salazar, C & Figueroa, R. (2017). *La dimensión antropológica de la pedagogía*. [https://www.researchgate.net/publication/313989000\\_LA\\_DIMENSION\\_ANTROPOLOGICA\\_DE\\_LA\\_PEDAGOGIA](https://www.researchgate.net/publication/313989000_LA_DIMENSION_ANTROPOLOGICA_DE_LA_PEDAGOGIA)
- Sampaiolessi, L. (17 de agosto de 2018). Los principales desafíos de la comunicación entre los colegios y su comunidad. *Comunicación y Tecnología*. <https://aulica.com.ar/los-principales-desafios-de-la-comunicacion-entre-los-colegios-y-su-comunidad/>
- Sánchez, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25–39. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-05342010000100003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342010000100003)
- Sierra Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 111–128. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Sistemas de Información de tendencias de América Latina (2018). Asamblea Legislativa. Ley N° 2160. Ley Fundamental de Educación.
- Solano, A. (2008). *Administración de la Educación: Organización y Gestión de Centros escolares, dimensiones y procesos*. EUNED.
- Torrelles, C., Coiduras, J. Isus, S., Carrera, F. Xavier; París, G., & Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 329-344. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>
- UNESCO. (2000). Desafíos de la Educación: Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000159155/PDF/159155spa.pdf.multi>
- UNESCO. (2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible Objetivos de aprendizaje*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000252423>

- Vargas, Z. (2004). Desarrollo moral, valores y ética; una investigación dentro del aula. *Revista de Educación*, 2(28), 91-104. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44028206.pdf>
- Yuni, J., & Urbano, C. (2005). *Mapas y herramientas para conocer la escuela: investigación etnográfica e investigación-acción*. Editorial Brujas.
- Zúñiga, S. (2010). La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa. *Revista Educación*, 34(1), 73-81. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/download/498/501/>

## Apéndice A

### Entrevista dirigida a la dirección de la institución

Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Entrevistador: Mario. A. Sánchez Barboza

Entrevistado: \_\_\_\_\_

#### Introducción

La presente entrevista es parte de una investigación académica, cuya finalidad es la obtención de información, sobre la opinión que tiene sobre gestión educativa; clima organizacional y liderazgo como producto de su experiencia en la institución educativa. La información es confidencial y reservada. Por lo que se agradece su colaboración brindada.

#### Instrucciones

El objetivo de esta entrevista es conocer la percepción de las habilidades de liderazgo presentes según la información proporcionada por la persona entrevistada. A continuación, se presenta la entrevista, en la cual cada apartado corresponde a preguntas relacionadas con la fase correspondiente

#### Preguntas

1. ¿Cómo considera su relación laboral con la comunidad educativa?
2. ¿Cuáles son los criterios de liderazgo para ser un buen director del centro educativo?
3. ¿Cuáles son las fortalezas de los funcionarios del centro educativo?
4. ¿Cuáles son las debilidades de los funcionarios del centro educativo?
5. En lo que respecta al trabajo; ¿prefiere trabajar sólo o con más personas? ¿Con qué tipo de personas prefiere trabajar?
6. ¿Con qué tipo de personas le resulta difícil trabajar?
7. ¿Qué tipo de acciones tomo cuando un miembro del equipo de trabajo hizo algo incorrecto?
8. ¿Cómo describiría su relación con los superiores? ¿Con los compañeros de trabajo? ¿Con sus colaboradores?
9. ¿Cómo líder de un equipo, ¿cuánta tolerancia a la frustración posee frente al error?
10. En algún momento de sus funciones laborales como director ha tenido una discusión con un miembro de su equipo. ¿Cómo lo ha solucionado?

## Apéndice B

### Guion para la realización del grupo focal

Buenas tardes a todos:

Presentación del moderador:

Reciban un cordial saludo me permito presentarme, mi nombre es Mario Alberto Sánchez Barboza, soy estudiante de la Universidad Nacional de la maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo del CIDE, voy a ser el encargado de dirigir y moderar este ejercicio de discusión, que posibilite el diálogo entre los participantes del objeto de estudio.

Objeto de estudio:

Como ya les había comentado anteriormente, estoy realizando un estudio de investigación cualitativa denominado “Habilidades de liderazgo transformacional en el personal docente y administrativo desde la gestión educativa para el fortalecimiento del clima organizacional en el Liceo de Aserrí”. Esta investigación se realiza mediante la aplicación de la entrevista semi estructurada cuyo objetivo es obtener datos cualitativos, y una sesión como la que estamos a punto de realizar, para contar con información de tipo cualitativa, donde se permita conocer con mayor profundidad sus percepciones acerca de los temas de objeto de investigación, criterios que vamos a tratar donde haya intercambios de ideas, aportes, procesos de reflexión grupal, puntos de vista individuales para generar datos en la investigación que permitan la construcción del conocimiento.

Agradecimientos:

Se les agradece de antemano su colaboración para la realización de este ejercicio de investigación, además se les informa que se le ofrecerá un refrigerio con frescos, café y repostería. Por otra parte, se le agradece a la dirección del Liceo de Aserrí por permitir este espacio de participación durante la jornada laboral.

Preguntas y/o comentarios:

Alguna pregunta o comentario antes de comenzar.

Presentación de los integrantes:

A continuación, se presentan indicando su nombre y cual a departamento de la institución representa.

Título de la investigación

Habilidades de liderazgo transformacional en el personal docente y administrativo desde la gestión educativa para el fortalecimiento del clima organizacional en el Liceo de Aserrí.

Objetivos

Identificar las habilidades de liderazgo que influyen en el clima organizacional del personal docente y administrativo.

Determinar las habilidades de liderazgo requeridas para el fortalecimiento del clima organizacional en el personal docente y administrativo.

Establecer una estrategia de gestión educativa, para el desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo, que permitan el fortalecimiento del clima organizacional

Sección de preguntas

Sesión # 1

1. ¿Cómo se siente trabajando en el Liceo de Aserrí?
2. ¿Cómo considera el liderazgo del director de la institución?
- 3 ¿Cuáles son las principales cualidades o atributos que tienen los compañeros de trabajo?

4. ¿Cuál son las fortalezas y debilidades de sus compañeros (as) miembros de los departamentos educativos?

5. Influye el director en el clima organizacional de la institución. ¿Cómo o por qué?

Sesión # 2

6. ¿Cómo se articula su trabajo en el centro educativo?

7. ¿Cuáles practicas ha implementado el director que hayan sido exitosas en beneficio de la institución educativa?

8. ¿Ha recibido capacitación en habilidades del liderazgo en el centro educativo? En caso afirmativo en que habilidades ha recibido la capacitación y cómo fue su experiencia.

9. ¿Cuáles son las características que debe de poseer un docente líder para conducir equipos de trabajo en la institución?

10. Desde su experiencia personal ¿Considera usted que la inteligencia emocional es útil para evitar conflictos en el centro educativo?

## Apéndice C

### Declaración de consentimiento informado

Reciban un cordial saludo adjunto el consentimiento informado donde se autoriza su participación en la sesión de la entrevista y en la realización del grupo focal, además se les informa que se les solicita su autorización respectiva para grabar su voz, para efectos de la investigación, por otra parte, se les indica que se va a respetar la confidencialidad y el anonimato de las participantes del grupo a la hora de redactar o transcribir los resultados obtenidos.

Manifiesto que he leído y entendido la hoja de información que se me ha entregado, además se libera de toda responsabilidad civil y penal a la Universidad Nacional, por otro parte, se les informa que el trabajo final de graduación es de investigación cualitativa bajo la modalidad de tesis.

Expreso mi conformidad para participar en el Proyecto de Investigación titulado “Habilidades de liderazgo transformacional en el personal docente y administrativo desde la gestión educativa para el fortalecimiento del clima organizacional en el Liceo de Aserrí”. Además, he sido notificado e informado y declaro que:

- He leído la hoja de información que me han facilitado.
- He podido formular las preguntas que he considerado necesarias acerca del estudio.
- He recibido información adecuada de los objetivos del estudio y sus procedimientos.
- Participación voluntaria.

Tomando ello en consideración, acepto mi consentimiento para participar en la investigación.



## Apéndice D

### Dirección de proyecto: “Gente conectado gente mediante el liderazgo”

#### Justificación

Los centros educativos deben de establecer alianzas y conectarse con las personas de la comunidad educativa ya que se desarrollan, aptitudes, competencias, se establecen relaciones de confianza, conexiones, se genera empatía con las personas, grupos de trabajo, asimismo permite potencializar las habilidades tanto a nivel profesional, personal y laboral en beneficio de la organización escolar. Es importante indicar que la estrategia curricular es la base curricular del manual de liderazgo.

La propuesta curricular es dirigida al personal docente y administrativo de la institución se espera que durante el proceso se aprenda a escuchar a los demás y potencializar a los equipos de trabajo, así mismo vincularlos a las redes laborales para establecer alianzas positivas entre los departamentos educativos.

Con respecto a las redes de trabajo Ojeda (2011) las define como:

La creación de grupos de trabajo que son el medio para desarrollar ciertas competencias: comunicación clara y concreta, solución de problemas, análisis y síntesis, relaciones estratégicas, manejo en habilidades sociales, diseño e implementación de ideas, planteamiento de objetivos, focalización de la energía hacia un fin común. (p.2)

Según lo anterior las redes deben de vincular a los líderes en los grupos de trabajo para desarrollar ciertas competencias o habilidades con su entorno y se vinculen al trabajo que desarrolla la organización y que permita fortalecer el clima organizacional.

En el caso del centro educativo se pretenden fortalecer las redes que están en disociación mediante la aplicación del proyecto denominado “gente conectando gente mediante el liderazgo” que influye en la participación, la cohesión y unión del personal utilizando las habilidades de liderazgo.

El proyecto responde a la necesidad de formar nuevos liderazgos dentro de la comunidad escolar a nivel local como nacional, de acuerdo con el Informe del Estado de la Nación (2021) establece que en “los programas de formación inicial universitaria se enfocan en el desarrollo de competencias administrativas en general: numéricas, éticas, financieras, legales, recurso humano, manejo tecnológico, supervisión, investigación; sin embargo, el énfasis en el liderazgo pedagógico es poco o nulo” (p.214).

Según la información descrita las instituciones públicas deben de promover la formación de líderes que respondan a la misión y visión del centro educativo, en este proceso de crecimiento de líderes y directivos, se necesitan programas, capacitaciones que permitan fortalecer las habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo mediante la potencialización de trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la inteligencia emocional, la motivación y la empatía.

### **Descripción del proyecto**

En los objetivos planteados en la investigación se busca desarrollar habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo para el fortalecimiento del clima organizacional. La investigación arrojó resultados como la falta de comunicación asertiva influye en una gestión educativa ineficiente afectando los procesos educativos, además la escucha activa en los equipos de trabajo no es adecuada debido a la falta de coordinación y planificación institucional. Adicionalmente se busca fortalecer las habilidades de liderazgo en la población docente y administrativa se plantea la elaboración de una propuesta que incluya el diseño de un manual de capacitación cuyo propósito es constituir una guía que permita acceder al conocimientos, actividades, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de los equipos de trabajo en la organización.

Por otra parte, el manual de liderazgo es diseñado por el facilitador del proceso y subido en el sitio web Google Classroom para tener acceso a las actividades diseñadas. Adicionalmente se plantea desarrollar tres módulos contenidos dentro del manual, relacionados con el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la inteligencia emocional los cuales se orientarán de acuerdo a los objetivos a desarrollar en el manual de capacitación.

De acuerdo con el Project Management Institute (2013) en la dirección de un proyecto se establecen cinco categorías, que la persona que dirige tienen la responsabilidad de conocer los procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y finalizando con la etapa cierre del proyecto.

Por lo tanto, la persona que ocupe la dirección de un proyecto debe de tener una serie de habilidades aparte de administrar los recursos financieros, cumplir con las metas del proyecto, administrar al equipo de trabajo, el principio de delegar, ser comunicador, además de una visión global de la organización. Además, el proyecto es una herramienta que orienta las acciones a seguir del centro educativo, que involucre a los actores de la comunidad educativa que busca mejorar la gestión de los procesos educativos.

### **Objetivo general**

Fortalecer las habilidades y las competencias del personal docente y administrativo del Liceo de Aserrí por medio de un manual de capacitación.

### **Objetivos específicos**

1. Diseñar una estrategia curricular que apoye las actividades planteadas en el manual de capacitación.
2. Incentivar la participación del personal en las capacitaciones por medio de la implementación de un plan de comunicación que favorezca los procesos de gestión educativa en el centro educativo.
3. Validar la propuesta a partir de la consulta a un experto en el tema de liderazgo y administración educativa.
4. Sistematizar las observaciones generadas durante el proceso de validación para su eventual aplicación en el Liceo de Aserrí.

### **Áreas de dirección del proyecto**

En la dirección de un proyecto aparte de los conocimientos propios, el líder facilitador del proyecto tiene la responsabilidad de dirigir y establecer las estrategias de iniciación, planificación, diseño, ejecución, seguimiento, monitoreo, control y cierre del proyecto.

Por lo tanto, la persona que ocupe la dirección de un proyecto debe de tener una serie de habilidades que establece el Project Management Instituto (2013) debe de poseer como “liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, conocimientos de política y cultura, negociación, generar confianza, gestión de conflictos y proporcionar orientación” (p.17).

### **Ciclo de vida del proyecto**

El ciclo de vida de un proyecto es un conjunto de fases en que son divididos los proyectos para facilitar la gestión que comprende el inicio, la planificación, la ejecución, el control y el cierre del proyecto. Por otra parte, el Project Management Institute (2013) describe las fases como “generalmente secuenciales y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación” (p.34)

En la fase de inicio del proyecto se motiva y se sensibiliza a los interesados que son los docentes mediante un comunicado oficial en un afiche o en podcast, además se inicia el trámite administrativo ante la dirección de la institución para obtener los permisos respectivos, a su vez el centro educativo indica que por razones de programación las actividades a desarrollar de forma presencial, se deben de considerar la implementación de forma virtual debido al calendario escolar que está saturado y no se pueden perder lecciones con los docentes participantes, en este apartado se pretende trabajar para la primera sesión introductoria con una convocatoria de trabajo presencial, posteriormente se diseñan las sesiones virtuales y se planifican las actividades a desarrollar en el manual de capacitaciones de liderazgo, así como el cronograma de trabajo, el recurso humano que se va emplear en el proyecto.

Seguidamente se ejecutan las actividades con su respectivo material de apoyo y la temática a desarrollar en esta fase participará el personal docente y administrativo, dentro de este orden de ideas los temas a desarrollar para fortalecer las habilidades del liderazgo corresponden a trabajo en equipo, comunicación asertiva y la inteligencia emocional que son las áreas débiles detectadas en la organización producto de investigación desarrollada, de esta manera los docentes ponen en práctica lo establecido en la planificación del proyecto.

Cabe considerar, por otra parte, que en la etapa de control y monitoreo se pretende supervisar los avances de las actividades aplicadas en el manual de capacitación para verificar los resultados esperados.

En relación a la fase de cierre se incluyen los resultados obtenidos y la evaluación de las actividades propuestas en la planificación, así como la retroalimentación recibida y se entrega al centro educativo el manual de liderazgo.

### **Gestión de integración**

Esta área de gestión plantea actividades para los cinco procesos del ciclo de vida de los proyectos, es decir, la etapa de inicio planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre del proyecto.

Durante el inicio es esta área de gestión corresponde organizar las reuniones con la dirección del colegio para la autorización de la aplicación del proyecto, los permisos respectivos, además de exponer los beneficios del proyecto donde se pretende capacitar a la población docente y administrativa de la institución en habilidades de liderazgo para fortalecer el clima organizacional, adicionalmente las personas participantes son docentes líderes de diferentes departamentos que se encuentran en propiedad e interino y administrativos relacionados con la gestión educativa del centro educativo.

Durante la integración se solicitó el permiso respectivo a la dirección del Liceo de Aserri se hace la observación que permiso es para utilizar el equipo, así como el uso de la conectividad y la red alámbrica para poder desarrollar los módulos con el personal docente y administrativo.

La dirección del centro educativo indica que debido al tiempo disponible las actividades deben de realizarse de forma virtual. Originalmente se había acordado un permiso provisional para que el personal participara en las actividades de capacitación de forma presencial asignando lecciones en la tarde. En la fase de planificación se plantean los objetivos del proyecto, se diseña un manual que incluye los módulos con los temas a desarrollar y las estrategias curriculares de aprendizaje a adquirir por parte de los participantes.

En la fase de ejecución se implementa el manual de capacitación mediante la aplicación de los módulos dirigidas a las personas docentes. Así mismo en la etapa de control y monitoreo se da el proceso de validación por parte de los participantes mediante una lista de cotejo utilizado la escala de Linkert para obtener los insumos y evidencias que responda a los objetivos planteados en el proyecto con el fin de construir nuevos aprendizajes durante el proceso.

Para la validación del producto final estará a cargo de un juez experto en el tema de liderazgo. En la etapa de cierre se hace una reflexión del proyecto u valoración general con la dirección del centro educativo.

### **Gestión de alcance de proyecto**

En esta esta etapa corresponde al grado de impacto que la propuesta tiene sobre las personas que van a recibir la capacitación mediante el manual de liderazgo para completar el proyecto con éxito en la comunidad educativa.

El manual proporcionará una guía para el trabajo en equipo, empoderamiento colectivo, desarrollar una visión compartida para el logro de los resultados, además de fortalecer las habilidades sociales en el personal docente y administrativo, así mismo mejorar la comunicación asertiva y la inteligencia emocional.

El proyecto abarca una sesión presencial y tres sesiones virtuales divididas en los módulos de capacitación con personas usuarias docentes, asimismo los usuarios participantes accedan al manual y realizar las actividades propuestas, además se verifica que la conectividad de la red inalámbrica funcione correctamente en el centro educativo y que la plataforma asignada zoom para las reuniones virtuales.

Con respecto al monitoreo y seguimiento de los alcances descrito se plantea una revisión semanal de las actividades a desarrollar en los módulos de capacitación, así como la evaluación mediante formulario en Google Forms para atender las sugerencias, dudas y comprender el estado actual del proyecto, acuerdo a los objetivos establecidos en el manual de liderazgo.

## Gestión de tiempo

En relación a la gestión del tiempo del proyecto, el Project Management Institute (2013) indica que “incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto” (p.125)

Durante la gestión del tiempo incluye las fechas y duración de cada una de las actividades, las cuales se realizarán cada semana durante dos meses con la evaluación de las mismas. En la gestión del tiempo es importante iniciar con el desarrollo del cronograma para cada una de las actividades que se van a realizar en el manual de liderazgo. El establecimiento de un cronograma permite que se desarrollen los procesos requeridos para garantizar la entrega a tiempo del proyecto y el logro de los objetivos del mismo (ver tabla D1).

El cronograma plantea las acciones a seguir para cumplir con los objetivos del proyecto incluye las actividades de inicio como la presentación del proyecto, la motivación y reflexión, así como la sensibilización de la población, la planificación de las actividades de los módulos a desarrollar en el manual de liderazgo basadas en la estrategia curricular, el monitoreo, control y cierre.

Además, el cronograma permite la programación detallada de todas las actividades a desarrollar, tareas implicadas, los pasos necesarios, los tiempos ideales del proyecto, la duración del proyecto como la fecha de inicio y la fecha final.

Tabla D 1

*Proyecto gente conectado gente mediante el liderazgo*

<i>Cronograma</i>						
<i>Proyecto “Gente conectando gente mediante el liderazgo”</i>						
<i>Nombre de la actividad</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Duración</i>	<i>Semanas</i>	<i>Beneficiarios</i>	<i>Responsables</i>	
Módulo 1	Actividad de inicio	4 horas	1 y 2	Personal docente y administrativo	Director de proyecto y facilitadores expertos del tema	
Conozcamos el liderazgo	Solicitud de permiso a la dirección del centro educativo.					
Sesión virtual	Anuncio de la implementación del manual de liderazgo mediante una invitación digital en canva					
	Planificación del proyecto					
	Saludo y bienvenida					
	Lluvia de ideas					
	Reflexión de la semana					
	Diseño de las actividades a desarrollar en el módulo 1					
	Ejecución del Módulo 1					
	Control y supervisión de las actividades en desarrollo del manual de liderazgo					



---

	Evaluación de la actividad mediante la aplicación del formulario Google Forms para la valoración de los módulos de capacitación.					
Módulo 2	Actividad de inicio	4 horas	3 y 4	Personal docente	Director y proyecto administrativo	de
Habilidades para la vida en el liderazgo	Anuncio para la participación en el módulo # 2 mediante un podcast de bienvenida en el programa Audacity.					
Sesión virtual	Planificación del proyecto					
	Saludo y bienvenida					
	Lluvia de ideas					
	Reflexión de la semana					
	Diseño de las actividades a desarrollar en el módulo 2					
	Ejecución del Módulo 2					
	Control y supervisión de las actividades en desarrollo del manual de liderazgo					
	Evaluación de la actividad mediante la aplicación del formulario Google Forms para la valoración de los módulos de capacitación.					
Módulo 3	Actividad de inicio	4 horas	5 y 6	Personal docente	Director y proyecto administrativo	de
Liderazgo en equipo	Anuncio para la participación en el módulo # 3 mediante un afiche digital en canva					
Sesión virtual	Planificación del proyecto					

---

Saludo y bienvenida

Lluvia de ideas

Reflexión de la semana

Diseño de las actividades a desarrollar en el módulo 3

Ejecución del Módulo 3

Control y supervisión de las actividades en desarrollo  
del manual de liderazgo

Evaluación de la actividad mediante la aplicación del  
formulario Google Forms para la valoración de los  
módulos de capacitación

---

Nota: Elaboración propia.

## **Gestión de costos**

En cuanto a la gestión de costos del proyecto, el Project Management Institute (2013) establece que “las estimaciones de los costos de las actividades son evaluaciones cuantitativas de los costos probables que se requieren para completar el trabajo del proyecto” (p.183).

En este apartado el investigador tiene que gestionar los gastos respectivos del proyecto, determinar el presupuesto y ejecutarlo en las actividades de los módulos del manual de capacitación.

Para observar la distribución de los gastos durante la ejecución del proyecto (ver tabla D2) de presupuesto donde se muestran los costos de los recursos que se necesitan para implementar el manual de liderazgo en la organización del Liceo de Aserrí.

Tabla D 2

*Presupuesto general del proyecto manual de habilidades del liderazgo*

<b>Descripción de la actividad</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo</b>
Papel periódico, lápices, pilots, y lapiceros	Materiales de trabajo para las actividades	€ 12000
Servicio de café, repostería, servilletas, platos, vasos	Refrigerio (30 personas)	€ 55000
Diseño gráfico de la infografía “gente conectando mediante el liderazgo”	Servicios profesionales	€5000
Diseño gráfico del logo del manual	Servicios profesionales	€ 10 000
Impresión y empaste del manual	Servicios profesionales	€4000
Alquiler de hosting	Servicios profesionales	€ 50 000
Diseño web	Servicios profesionales	€ 60 000
Plataforma Zoom Basic	Plataforma anual	€ 81 950
Honorarios de los personas expertas en liderazgo y comunicación	Servicios profesionales sesiones una presencial	€150 000
Uso de instalaciones		€ 10000
	<b>Subtotal</b>	€ 437 950
	<b>10 % de imprevistos</b>	€ 43 795
	<b>Total</b>	€ 481 745

Nota: Elaboración propia

Dentro de este mismo orden de ideas se hace énfasis que el uso de otros equipos como las computadoras, la red de internet, el video beam, las pantallas, el aula de reuniones, el correo institucional para las comunicaciones, el formulario Google Forms para las encuestas o evaluaciones, son brindados por la institución de manera gratuita no implica gasto económico, el centro educativo garantiza el acceso a las actividades.

Los costos de las capacitaciones con los especialistas en coaching, comunicación, el refrigerio, materiales de trabajo para las actividades del manual serán cubiertos por la junta administrativa del centro educativo. La otra parte de los gastos serán cubiertos por el facilitador del proyecto.

El monitoreo y cumplimiento de los costos se utilizan las facturas como herramienta contable que mide el control de gastos que se utilizaron para la compra de los materiales y servicios, así mismo para elaborar un informe de la actividad económica para estimar las entradas y salidas en la ejecución del trabajo.

### **Gestión de la calidad**

El Project Management Institute (2013) define la gestión de la calidad como “los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido” (p.201). Por otra parte, se encarga de la verificación de requisitos, el monitoreo, mediciones del producto del proyecto.

El proyecto responde al modelo de la evaluación de la calidad de la educación costarricense en el cual los centros educativos realizan un proceso de autoevaluación del servicio de calidad. De acuerdo con el modelo el Liceo de Aserrí trabaja en la segunda etapa que corresponde a los criterios de liderazgo y comunicación

Según Brenes, (2018) define el modelo de la evaluación de la calidad de la educación costarricense como un:

Instrumento que permite organizar la información que se tiene acerca de las distintas áreas (curricular y administrativa) y tareas del sistema educativo; así como reflexionar, conocer, sistematizar y tomar decisiones para el mejoramiento de la calidad y a partir de ahí, generar procesos de mejoramiento y lograr una cultura de calidad en la educación costarricense (p.12).

Aprovechando la coyuntura del modelo que se aplica en la institución donde se evalúan los servicios educativos en el centro educativo, se plantea la evaluación de los módulos del manual por medio de los formularios Google Forms que constituyen instrumentos para medir grado de satisfacción de cada usuario al finalizar cada módulo. Lo anterior permite conocer, recomendaciones, observaciones y sugerencias del manual de capacitación.

### **Gestión del recurso humanos**

El equipo del proyecto está formado por las personas a las que se han asignado funciones y responsabilidades por ejemplo personal docente y administrativo, bibliotecólogas, cocineras y personal de limpieza.

Adicionalmente implica la conducción de los equipos las personas del proyecto además “se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa” (Project Management Institute, 2013, p. 225).

En esta participan el recurso humano que son los encargados de elaborar y participar el manual de liderazgo, además de los expertos con perfil relacionado con los temas de cada módulo, los cuales suministran el material en cada sesión, cada expositor se le va a cancelar el honorario profesional según los establecido en el presupuesto del proyecto y se contará con refrigerio y almuerzo.

El director del proyecto será el encargado de implementar el manual con los docentes participantes los cuales asisten desde el modulo # 1 hasta el modulo # 3, además participa la secretaria del proyecto que es facilitada por la institución para hacer la convocatoria por medio del correo institucional, enviar la invitación a los expertos de la sesión presencial, supervisión de los formularios de autoevaluación en línea y levantar las listas de asistencia.

Además se establecen los roles de las personas responsables que van a participar el manual de liderazgo, las cocineras para la preparación del refrigerio, las conserjes para limpiar el aula de reuniones, los docentes que participan durante todo el proceso de capacitaciones, las bibliotecólogas que ejercer supervisión de control ya que se utiliza el aula de la biblioteca o sala de reuniones, el compañero de informática con apoyo tecnológico, los expertos que impartirán los talleres en las sesiones presenciales participan al inicio del proceso.

En relación a la resolución de conflictos, se debe de enlazar con el plan de convivencia de la institución donde se establecen los protocolos a seguir, en el caso del proyecto el facilitador del manual será el encargado de ver las causas del origen del conflicto aplicando la resolución alterna de conflictos mediante el diálogo y la negociación.

Con respecto al encargado de velar por el cumplimiento del proyecto será el director o facilitador del proyecto que implica hacer un uso eficiente del recurso humano, materiales y equipos de trabajo para garantizar el éxito del proyecto del manual de liderazgo.

### **Gestión de los riesgos**

El Project Management Institute (2013) define “el riesgo de un proyecto es un evento o condición incierta que, de producirse, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad” (p.271).

En el caso del proyecto del manual de liderazgo se pretende disminuir el riesgo o efecto negativo por ejemplo en la no asistencia o participación del personal docente y administrativo en las actividades del manual de liderazgo.

Otro aspecto en el nivel de riesgo es que suceda un evento fortuito en el cronograma de trabajo por diferentes razones que una persona no puede conectarse a realizar las actividades, o que la plataforma web donde se aloja el manual no tenga acceso a la red internet.

Las acciones que se plantean para disminuir los riesgos es tener un plan B por ejemplo firmando un acuerdo de compromiso para llevar a cabo el tiempo efectivo de las actividades de los diferentes módulos del manual de capacitación, otra acción es reponer las actividades de los módulos en las semanas si sucede un evento que obligue a la no participación de las personas en el desarrollo del proyecto. Así mismo el director del proyecto es el encargado de velar por el cumplimiento de las actividades a realizar del manual del liderazgo.

Por otra parte, se plantea las oportunidades que aborda el manual de liderazgo de cómo implementarlo en otras instituciones educativas del circuito donde se localiza el centro educativo, por tal razón es necesario incorporar el manual de liderazgo en el plan de comunicación de la institución como medio de divulgación para que la comunidad educativa se informe sobre la importancia de empoderarse a nivel individual y grupal de los conceptos de liderazgo que se aplican en la gestión educativa.

Otra oportunidad es generar espacios de reflexión y participación del personal, debido a que la institución por problemas presupuestarios del Ministerio de Educación Pública y recorte de gastos de la junta administrativa se dejaron de hacer actividades relacionadas con la formación de habilidades de liderazgo dirigidas al personal docente y administrativo.

A nivel de riesgos en la institución para la sesión presencial es que se interrumpa el fluido eléctrico, el agua, reunión no programada de la dirección, fallo en la conectividad del internet.

### **Gestión de Adquisiciones**

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto “incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto” (Project Management Institute,2013, p.311).

Además, se incluye todos los procesos de compra de materiales para el proyecto a los proveedores respectivos, adicionalmente incluye los acuerdos legales con las organizaciones externas. En el caso del proyecto la institución educativa aporta los insumos para realizar la implementación del proyecto como el uso del equipo, la red inalámbrica de internet y el uso del aula de la biblioteca.



En el presupuesto del proyecto del manual de liderazgo se contempla la adquisición de servicios de impresión, empastes, diseño gráfico, diseño web, contratación de los expertos para las capacitaciones de liderazgo y comunicación, adicionalmente la compra de la Licencia de Zoom, además se informa que no se va a necesitar la compra de equipo de computación ya que la institución dispone de 50 computadoras laptops donadas por una institución privada. Una vez finalizado el proyecto del manual de liderazgo se hace la respectiva entrega impresa a la dirección del centro educativo. Por otra parte, la junta administrativa realiza la compra respectiva de los desayunos y almuerzo para la sesión presencial.

### **Gestión de Interesados**

El Project Management Institute (2013) incluye en la gestión de los interesados

Los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto (p.341)

Para lograr satisfacer la gestión de los interesados es necesario detectar las necesidades de la población y garantizar una comunicación asertiva en la aplicación del proyecto, adicionalmente observar el interés de las personas, las expectativas, las fortalezas y debilidades.

En el proyecto participan interesado claves como es la dirección del centro educativo, personas docentes de la institución, así como el personal administrativo, los expertos de los temas, además usuarios participan desde la aplicación de encuestas, formularios y las actividades de los módulos del manual de liderazgo y otras personas con un rol secundario como las conserjes, la secretaria y las bibliotecólogas.

Cabe indicar que participan personal experto ajeno a la institución como son los especialistas en liderazgo y comunicación como parte de los requisitos del proyecto manual de liderazgo, cuyo objetivo es desarrollar actividades de capacitación utilizando dinámicas, lecturas, videos que impactan en las relaciones sociales del centro educativo que reciben los usuarios del proyecto para mejorar las habilidades interpersonales.

Así mismo se fortalece el clima organizacional como un efecto positivo en la organización donde los participantes comparten sus ideas, experiencias, actitudes en beneficio de la comunidad educativa. Con respecto a la comunicación de la información entre los participantes del proyecto manual de liderazgo será verbal, no verbal, escrita, correo institucional, infografías, podcast, plataforma WhatsApp como comunicación no formal, reunión virtual mediante la plataforma zoom.

Los insumos anteriores se enlazan al plan de comunicación propuesto para el centro educativo difunda la información a través de los canales respectivos el mensaje dirigido a la población estudiantil, personal docente y administrativo que incentivan la participación de las personas para satisfacer las necesidades, las expectativas y situaciones que se den en el desarrollo del proyecto, y controlar la participación de los interesados mediante un monitoreo del plan de comunicación.

### **Gestión de las comunicaciones**

La gestión de las comunicaciones involucra el flujo de la información en la organización educativa. El Project Management Institute (2013) define como “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” (p.252)

Las comunicaciones dentro del contexto del proyecto para lograr el objetivo del proyecto se enmarcan dentro del plan de comunicación (ver Apéndice F), que incluye los objetivos, el público meta, las estrategias o actividades a desarrollar y la evaluación, además el plan constituye una estrategia de comunicación interna y externa entre los participantes del manual de liderazgo, así con la comunidad educativa que incluye al director, personal administrativo, personal expositor invitado especial, adicionalmente para motivar la implementación del proyecto del manual de liderazgo se hace mediante invitación a la actividad para socializar con un afiche digital, además de un podcast dirigido a la población participante que será publicado en las redes sociales de la institución.

Para garantizar que los comunicados lleguen oportunamente se utiliza el correo electrónico institucional para recibir la información de las actividades a desarrollar en los módulos del Manual de capacitación y cuando se requiera comunicar de forma escrita mediante circulares en la institución con el objetivo de lograr el éxito en la comunicación del proyecto y evitar inconvenientes con el flujo de información en los interesados que son los docentes participantes del proyecto.

## **Validación del Proyecto**

### **Introducción**

La siguiente sección abarca la propuesta para la validación del Proyecto correspondiente al manual de habilidades de liderazgo, así como el informe de observaciones, recomendaciones, sugerencias a cargo del docente experto en temas de liderazgo y administración educativa. Para el desarrollo del proyecto que se presenta, es necesario realizar el proceso de validación. Al respecto Hernández (2014), señala que la validez “se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p.200).

### **Justificación de la validación**

Es importante realizar el proceso de validación porque permite hacer cambios en el manual de liderazgo de acuerdo con las observaciones realizadas, además permite valorar el alcance de los objetivos del proyecto. Por otro lado, permite conocer la percepción de los participantes durante el proceso de ejecución de la propuesta del proyecto.

### **Proceso de validación**

Según Gento (1998) la “evaluación es un componente ineludible de todo proyecto educativo que aspira a ser válido y eficaz. Esta evaluación ha de plantearse, en todo caso, con una finalidad esencialmente formativa, lo que implica que ha de llevarse a cabo con el propósito firme de utilizarla para mejorar los resultados, para optimizar el proceso de ejecución y, si fuera preciso, para reconsiderar los objetivos propuestos” (p.93). En el proceso de validación se plantean los elementos utilizados, (ver figura D1)

Para el desarrollo del proyecto, es necesario realizar una validación, mediante la técnica de juicio de experto la cual es definida por el Project Management Institute (2013) como “la información necesaria para la elaboración del enunciado del alcance del proyecto. Dicho juicio y experiencia se aplica a cualquier detalle técnico. Esta experiencia es proporcionada por cualquier grupo o individuo con conocimientos o capacitación especializados, y se encuentra disponible a través de diferentes fuentes” (p.122)

Así mismo Escobar & Cuervo (2008) definen la técnica de juicio de experto “como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p. 29).

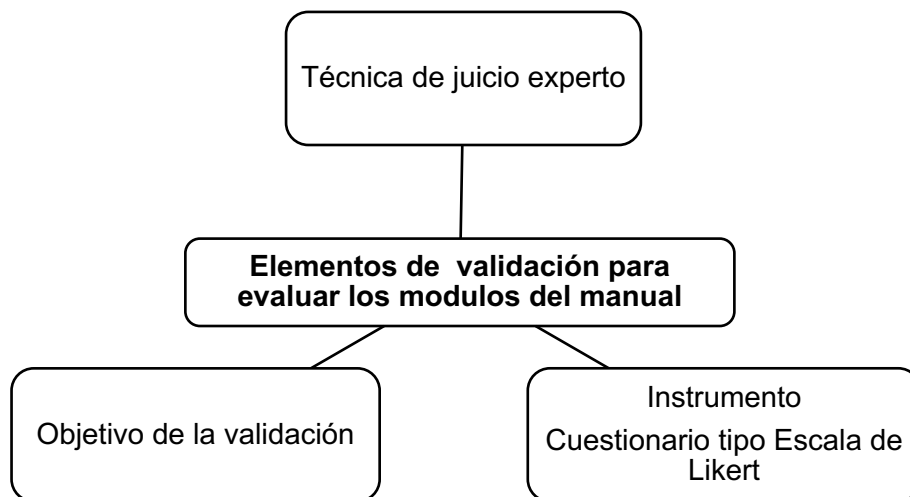
En el caso del proyecto la persona validadora es un consultor externo con un perfil académico en Liderazgo, Administración Educativa, además es asesor, columnista, conferencista, capacitador, analista financiero, abogado, adicionalmente posee grado de maestría en derecho corporativo y doctorado en Administración de Empresas, experto en Educación Virtual, docente académico de la Universidad Nacional y Universidad Estatal a Distancia.

La función del experto es validar el contenido y la metodología empleada para desarrollar los módulos propuestos en el manual de liderazgo. Durante el proceso de validación se envió un documento vía correo electrónico tipo carta donde se extiende la invitación a participar en la validación del proyecto.

El instrumento que se va utilizar en la evaluación del manual de liderazgo es un cuestionario utilizando la escala de Likert para valorar indicadores presentes en el manual de liderazgo gente conectando gente mediante el liderazgo, cuyo propósito es en desarrollar de habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo del Liceo de Aserri.

Figura D1

*Elementos básicos para la validación del manual de liderazgo*



Nota: Elaboración propia.

### **Objetivos de la validación**

- a) Validar la propuesta a partir de la consulta a un experto en el tema de liderazgo y administración educativa.
- b) Sistematizar las observaciones generadas durante el proceso de validación para su eventual aplicación en el Liceo de Aserrí.

### **Ejecución de la validación**

Durante la ejecución de la validez del contenido de la propuesta del manual de liderazgo se realizó una carta de presentación con la respectiva escala de evaluación vía correo electrónico, adjuntando el manual de liderazgo en PDF para facilitar la verificación de las actividades en línea mediante los enlaces respectivos.

El documento fue enviado a la persona experta en el tema de liderazgo mediante el criterio de juicio experto para que el profesional realice las aportaciones necesarias, sugerencias y recomendaciones.

### **Informe de Resultados obtenidos en la validación**

A continuación, se describen los resultados parciales que se obtuvieron posterior a la validación de campo.

#### **Resultado de la consulta al experto**

Una vez recopilada la información de la lista de cotejo de la evaluación del experto en administración y liderazgo, se realiza un análisis de los datos obtenidos en la consulta del experto, el cual considera que el proyecto es útil para el desarrollo profesional y personal de los participantes porque permite mejorar las habilidades en liderazgo en el personal docente y administrativo del Liceo de Aserrí.

Entre las observaciones que propone el experto es que el manual lo considera extenso en las actividades a realizar por el manejo de tiempo de los participantes, así mismo se debe de garantizar que los usuarios tengan acceso a internet.

Por otra parte, recomienda el uso del manual dirigido a otros centros educativos del circuito donde se ubica la institución como un documento de innovación educativa.

Así mismo indica que el manual es de fácil acceso útil para la educación virtual y desarrollar competencias en el manejo de habilidades digitales en el personal docente y administrativo. Otra observación es que se necesita realizar un video tutorial del manual completo para que los participantes estén enterados de los que se va a realizar durante la aplicación del manual de liderazgo.

Al ser un manual auto gestionado los participantes realizan las actividades en el hogar, facilitando el conocimiento. Se plantea que el enfoque curricular asumido en la propuesta del manual responda a una necesidad de construcción del conocimiento entre los participantes. El planteamiento del manual es flexible para el docente facilitador porque puede ajustar los tiempos y materiales a las características de la población participante.

## **Ajustes realizados con la validación**

Una vez recopilados los aportes de la validación, se procede a implementar algunos ajustes propuestos o recomendaciones brindada por el experto y que se consideran importantes para mejorar la calidad del proyecto del manual de liderazgo.

Realizar un video de presentación con el objetivo de conocer los módulos del proyecto, las actividades a realizar, los recursos disponibles, las lecturas, los análisis de casos.

Por lo tanto, se plantea una presentación previa a la ejecución de actividades propuestas en el manual de liderazgo en beneficio de los docentes participantes en el proyecto, además constituye una excelente herramienta el video para mostrar el producto o el servicio que se va a brindar en la propuesta de formación mediante la implementación del manual de liderazgo.

## **Validación por ejes**

### **Creatividad e innovación**

Según Schnarch (2017) señala que “la creatividad se mide por el resultado fina una nueva idea, un nuevo producto, una nueva manera de hacer algo o una aplicación distinta de ideas o recursos ya existentes algo nuevo y diferente” (p.21)

Desde el proyecto de la aplicación del manual de liderazgo constituye una herramienta fundamental para promover las habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo en la institución utilizando las tecnologías de la información y la comunicación mediante diversas aplicaciones en línea, en la cual los participantes realizan las actividades desde su centro de trabajo, hogar.

Así mismo el manual de liderazgo es auto gestionado lo que genera una ventaja, porque la persona está en otro lugar en su ambiente participando en los diferentes módulos y no hay interrupción de la jornada laboral.

Por otra parte, Schnarch (2017) señala que

La innovación no tiene por qué ser algo científico, como se piensa frecuentemente, ya que puede referirse a cualquier cambio que introduce alguna novedad o varias en un ámbito, un contexto o producto. En efecto, puede innovarse para mejorar, cambiar, replantear, resolver o modificar, procesos, métodos, sistemas, productos, políticas, acciones, actitudes, ambientes, estrategias, programas, relaciones (p.171)

Además, el manual de liderazgo constituye un mecanismo de implementación que aporta un valor en la formación de las personas participantes que surgió de ideas del tema de liderazgo de cómo mejorar las habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo, por lo tanto, las personas tienen acceso a un producto o servicio que facilita la mejora en las habilidades del trabajo en equipo, la inteligencia emocional y la comunicación asertiva.

La implementación del Manual de liderazgo es un documento novedoso en la organización, ya que es la primera vez que se va a aplicar la propuesta generando comentarios positivos entre los docentes de la comunidad educativa, porque la institución no ha recibido capacitaciones, charlas ni talleres en el tema por falta de sensibilización hacia los docentes de parte de la administración y los recursos presupuestarios son insuficientes.

### **Emprendimiento**

El Proyecto de liderazgo constituye un emprendimiento social, según Radrigan, Dávila & Penaglia (2012) los proyectos se ubican en la economía social porque en el “se encuentran las organizaciones no lucrativas, las que cumplen como objetivo principal producir servicios no destinados a la venta, satisfaciendo la necesidad de sus asociados en diversos ámbitos como el desarrollo rural, cultura, educación, salud, adulto mayor, infancia, entre otros” (p.142).

El emprendimiento permite el desarrollo de las habilidades de liderazgo, ya que las personas líderes van a requerir habilidades en la comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, inteligencia emocional entre otros; generando satisfacción en los conocimientos aprendidos y aptitudes para desempeñarse en el área educativa.



Todo lo anterior implica procesos de formación de personas mediante la implementación del manual de liderazgo con el personal docente y administrativo, influyendo en el comportamiento de los participantes para la toma de decisiones en la organización educativa, que a su vez incide en las personas para la transformación social cambio como fuentes de inspiración para conseguir las metas y objetivos en los equipos de trabajo. “Así mismo los emprendimientos favorecen proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos” (Schnarch, 2017, p.48).

El rol dentro de la organización como investigador es promover este tipo de emprendimientos como un proceso novedoso buscando mejorar las habilidades del liderazgo en el personal docente y administrativo, utilizando la educación virtual con un manual auto gestionado que permite potencializar habilidades y competencias digitales, personales, habilidades del pensamiento y ser protagonista de su propio aprendizaje, interactuando como el motor de cambio de un modelo pedagógico a un modelo más interactivo con los recursos disponibles en línea.

Ciertamente el manual de liderazgo genera innovación dentro de la organización, porque las personas necesitan este tipo de proyectos para desarrollar las habilidades de liderazgo y salir de la ruta cotidiana hacia metodologías interactivas de aprendizaje. De acuerdo con Schnarch (2017) el emprendimiento está relacionado con la innovación, “es el denominador común al perfil emprendedor, entendiendo por innovación la introducción de cualquier mejora en producto, proceso, organización” (p.14).

Así mismo dentro de la organización con este tipo de propuestas de formación en personas docentes y administrativos se incrementa la motivación, se mejoran los servicios académicos y la organización crece y se diversifica hacia modelos participativos donde las personas tomen las decisiones en temas de liderazgo para fortalecer la gestión educativa.

## **Ética**

Según Cortina (2000) la ética “es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional” (p.17). De acuerdo con lo anterior la ética es una disciplina y es un compromiso vivencial más allá de la norma escrita, tiende hacia el bien en común, para la toma de decisiones, conduce hacia la humanización para una formación integral de la persona.

La ética es fundamental en las organizaciones de hoy en día y es una característica innata que todo líder debe de poseer en su escala de valores y que permita poner en práctica los valores en la organización para el cumplimiento de los objetivos en común.

A nivel de los participantes del proyecto del manual de liderazgo se solicita que los docentes cumplan una serie de requisitos en valores como la puntualidad, la tolerancia, el respeto por las opiniones de los demás compañeros, la responsabilidad, la integridad ética, la confidencialidad, el compromiso de hacer las actividades en línea, la honestidad, ser solidarios y la ética del cuidado. Todo lo anterior permite generar un ambiente propicio con los participantes para mejorar el liderazgo y el clima organizacional.

En el proyecto se prioriza en el desarrollo de habilidades de liderazgo que van a potencializar a las personas participantes en futuros líderes que transmitan los conocimientos adquiridos y compartan el conocimiento como un valor importante en la formación integral de los participantes de la institución. Además, se procura que toda la actividad realizada en el manual de liderazgo tenga relación con la ética profesional y personal de los participantes.

### **Legislación**

El marco organizacional del desarrollo del proyecto se fundamenta en la Ley Fundamental de la Educación específicamente en el:

“Artículo 1. Todo habitante de la República tiene derecho a la educación y el Estado la obligación de procurar ofrecerla en la forma más amplia y adecuada” (Asamblea Legislativa, 1957, p.1).

De acuerdo con lo anterior el manual de liderazgo ofrece una oportunidad de crecimiento profesional de forma gratuita para desarrollar o mejorar las habilidades de liderazgo mediante una educación participativa e interactiva de acuerdo al contexto actual.

Asimismo, cita en artículo 30 en dicha ley:

“El Estado por medio de sus órganos e instituciones ofrecerá a las comunidades programas debidamente coordinados tendientes a elevar el nivel cultural, social y económico de sus miembros” (Asamblea Legislativa, 1957, p.7).

Según lo anterior el manual de liderazgo forma parte de una propuesta de capacitación en módulos contenidos en el manual que desarrolla las habilidades necesarias para que las personas participantes adquieran dichas competencias para desempeñarse en la gestión educativa y el liderazgo.

Adicionalmente lo que se establece la Constitución Política en su:

“Artículo 77.- La educación pública será organizada como un proceso integral correlacionado en sus diversos ciclos, desde la pre-escolar hasta la universitaria” (Imprenta nacional, 2017, p.21). A nivel de reglamento institucional lo que establece, el reglamento interno del Liceo de Aserrí.

### **Desarrollo humano sostenible**

La Organización de las Naciones Unidas ha definido 17 objetivos mundiales para atender los problemas globales. A partir de año 2015 se dio un paso en los países con la implementación de los 17 objetivos de desarrollo sostenible que surgen de la necesidad de vincular los objetivos con la agenda 2030. Los ODS que se vinculan con el proyecto son los siguientes tres objetivos: el número 3 salud y bienestar, el 4 Educación de calidad, y el 5 Igualdad de género.

En relación al objetivo de salud y bienestar en el TFG se vincula en promover espacios de participación para el desarrollo de habilidades del liderazgo que tiene como meta empoderar a los equipos de trabajo, promover la salud emocional y mental mediante la comunicación asertiva dirigida al personal docente y administrativo de la institución.

En el apartado de Educación de Calidad en el TFG se vincula la Educación como una herramienta de transformación social para el desarrollo de habilidades y competencias, ligado a la visión de la institución que contribuya a un ambiente de unidad que comprenda los valores, los servicios educativos eficientes, los salarios dignos, la motivación del profesorado, además de un liderazgo que potencialice la paz y el desarrollo sostenible para mejorar la gestión educativa.

En relación a la igualdad de género los ODS en el TFG se plantea la necesidad de la participación de hombres y mujeres en las mismas condiciones en una sociedad inclusiva, que permita la igualdad de oportunidades, sin discriminación por género, además de promover espacios de participación de educación inclusiva en el centro educativo por medio del manual denominado “gente conectando mediante el liderazgo”.

Universidad Nacional  
División de Educación para el trabajo  
Centro de Investigación en Docencia y Evaluación

Manual de liderazgo

“Gente conectando gente mediante el liderazgo”

*Dirigido al personal docente y administrativo*

Elaborado por:  
Mario A. Sánchez Barboza



L  
I  
C  
E  
O  
  
D  
E  
  
A  
S  
E  
R  
R  
I

## Contenido

Presentación	194
Introducción	195
Reflexión del manual	197
Módulo 1 Conozcamos el liderazgo	199
Módulo 2 Gestión de equipos	206
Módulo 3 Habilidades para la vida en el liderazgo	213

## Presentación



El objetivo del manual gente conectado gente mediante el liderazgo, surge de la necesidad de implementar una guía relacionada con las habilidades del liderazgo dirigido al personal docente y administrativo del Liceo de Aserrí para fortalecer las habilidades del liderazgo en la institución educativa. En este producto encontrará una serie de propuestas teóricas y dinámicas relacionadas con el liderazgo de las personas gestoras educativas.

Las actividades son elaboradas con las aplicaciones en línea Google Drive, Formularios Google Forms, Corubrics, Mentimeter, Padlet, Youtube, Canva, Código QR, Wordwall y Genially. El líder es una persona que influye, inspira, transmite y motivan a los colaboradores de una organización social, económica, cultural, deportiva y educativa para alcanzar las metas de la misma.

Por otra parte, la aptitud en sí mismo de un líder motiva la confianza en sus seguidores. En el manual se abarcan temas de interés, como la definición del concepto de liderazgo, los estilos de liderazgo, la comunicación asertiva, la inteligencia emocional, en el liderazgo, el trabajo en equipo para potencializar el talento humano.

El docente es un líder que promueve el cambio en la gestión educativa, además desarrolla habilidades y estrategias para hacer una lectura de la realidad del contexto educativo con pensamiento crítico y proponer soluciones, desarrollando procesos de investigación, reflexión, análisis sobre liderazgo y su influencia en las personas.

## **.Introducción**

El presente documento surge de la investigación realizada bajo el nombre de “Desarrollo de habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo: desde el caso de la gestión educativa en el Liceo de Aserrí cuyo propósito principal es desarrollar habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo. Para la elaboración del Manual de liderazgos se obtuvo información teórica relacionada a las habilidades de liderazgo que corresponde al objeto de estudio. Este documento es de carácter auto gestionado, lo que implica que los participantes son los encargados de ejecutar los ejercicios prácticos en línea. El manual constituye una herramienta fundamental para el liderazgo en la gestión de los centros educativos.

### **Objetivos del manual**

1. Proporcionar una guía que permita gestionar las habilidades del liderazgo en la gestión del centro educativo.
2. Promover la reflexión de las personas participantes alrededor de su liderazgo en la institución.
3. Fortalecer las habilidades de liderazgo relacionadas con el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la inteligencia emocional en procura del desarrollo organizacional eficiente en los centros educativos.

### Requisitos

- ✓ Contar con computadora y acceso a internet
- ✓ Descargar aplicaciones relacionada con código QR

### Descripción

- ✓ Naturaleza teórica-practica
- ✓ Modalidad virtual
- ✓ Duración: 4 semanas
- ✓ Dirigido a: Personal docente y administrativo del Liceo de Aserrí

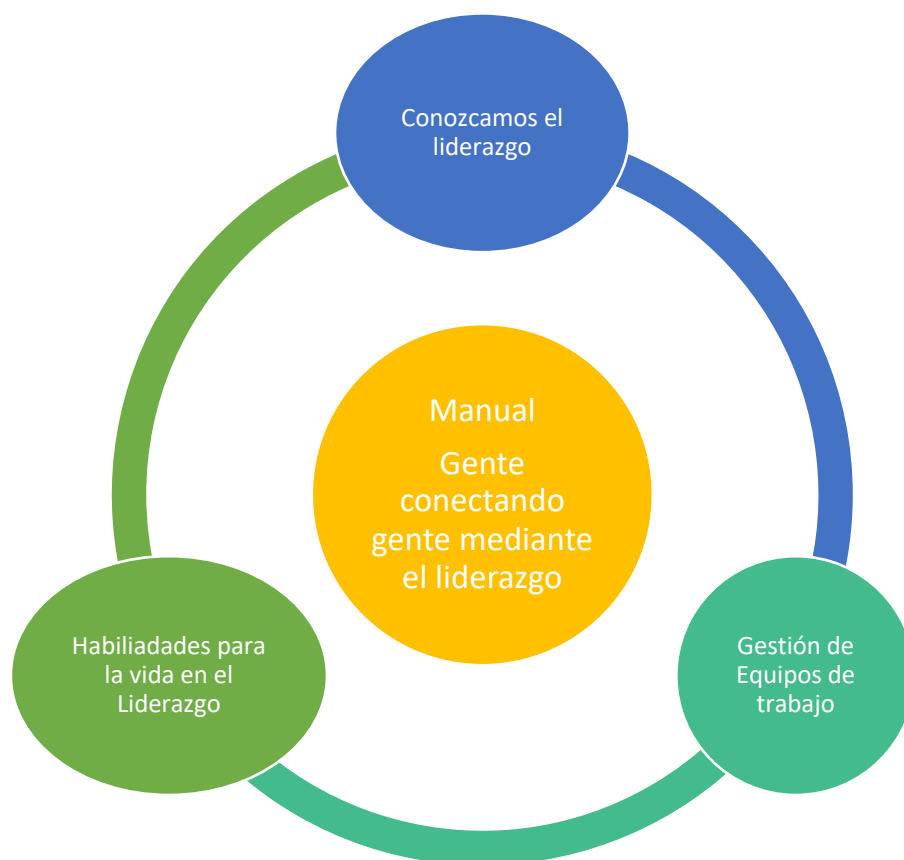
### Contenidos

- ✓ Aula virtual en Google Classroom
- ✓ Manual de liderazgo distribuido en tres módulos de capacitación

# Manual de Liderazgo

Figura D2

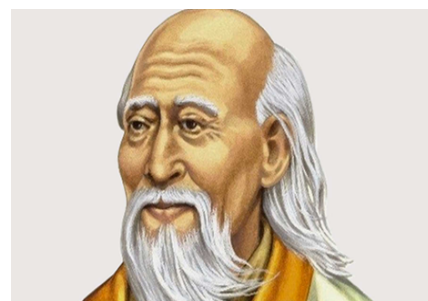
*Descripción del Manual de liderazgo*



Nota: Elaboración propia.

“Para liderar a la gente, camina tras ellos.”

(Lao Tzu)





## Recursos

Los docentes participantes ingresan al aula virtual de Google Classroom para descargar el Manual de Liderazgo en la siguiente dirección

<https://classroom.google.com/> , código de la clase **i6fj6h**

<https://classroom.google.com/c/NTg5MjY5MjEjEyNzcw?cjc=eZ6fj6h>



### Reflexión del tema

## Habilidades del liderazgo

Las habilidades de liderazgo son las fortalezas y habilidades que los individuos demuestran para alcanzar los metas de la organización.

Mediante el proyecto gente conectando gente permitirá fortalecer el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la inteligencia emocional.

Así como mejorar la motivación, la resolución de conflictos y la empatía.

Experimenta en el siguiente enlace una reflexión sobre las habilidades del liderazgo disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=vv9tOx3dMEo&t=42s>

De acuerdo al video anterior ¿Cuáles habilidades de liderazgo se observa el video?



Los participantes ingresan a la pizarra digital

<https://padlet.com/msanchezbarboza77/habilidades-del-liderazgo-mmykexltibl7ixgq>



## Bienvenidos a los módulos del Manual de Habilidades de Liderazgo



La tarea del líder es llevar a la gente desde donde están hasta donde no han estado.

*Henry A. Kissinger*

## Módulo 1

### Conozcamos el liderazgo

#### Actividad # 1

##### Introducción

1

Saludos y bienvenida

El facilitador brinda un caluroso saludo mediante el podcast a los participantes de la actividad, se indica el tiempo de duración de la sesión 60 min.

Para disfrutar del saludo ingresar al link

<https://drive.google.com/file/d/1nupLSfRufCYzilZka-t93lVdt-vPIgQE/view?usp=sharing>

##### Desarrollo de la actividad

Recursos

Los participantes acceden al video disponible en la dirección

<https://www.youtube.com/watch?v=pvmbqVt4t1E>

Los participantes realizar la siguiente lectura

Liderazgo



*El Liderazgo es una competencia que consiste en la capacidad de guiar al equipo estableciendo cuáles son los objetivos y resultados esperados, implicándose en la mejora profesional de las personas a su cargo, motivando a los demás para que se comprometan con los objetivos y trabajen conjuntamente por la consecución de los mismos asumiendo la responsabilidad del propio trabajo, esto es; la capacidad para mejorar a las personas en un área, con entusiasmo y por propia voluntad.*

Según Habib & Hernández (2018) destacan que “el liderazgo debe entenderse como un mecanismo para influir en los contextos sociales, permitiendo de una manera clara, el logro de los objetivos planteados por quien ejerce dicha función, y por quien debe buscar una participación colectiva para el logro de las metas” (p.13)

Para entender el concepto de liderazgo es necesario visualizar la siguiente:

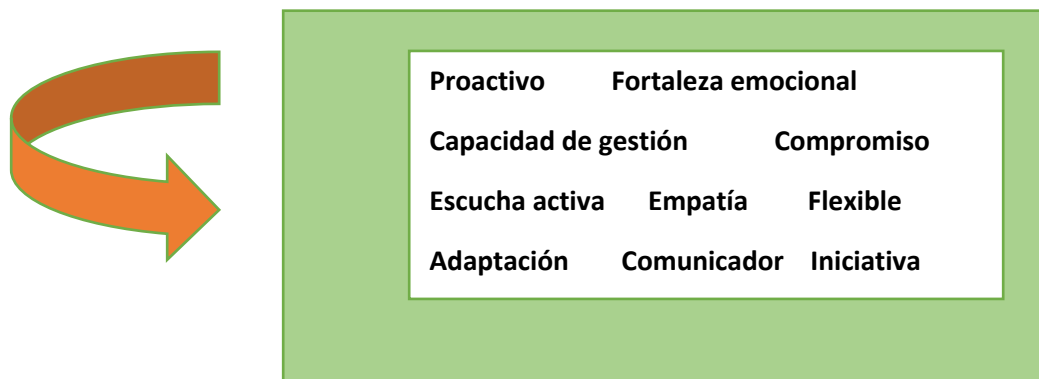
Figura D3

*Los cinco elementos del liderazgo*



Nota: Adaptado de Lussier & Anchua (2016, p.5)

El líder posee una serie de características que lo hacen diferentes en la organización como:



El liderazgo se clasifica en cuatro áreas según diversos autores:

1. Liderazgo orientado a las personas o relaciones: Dentro de este grupo se ubica el liderazgo transformacional y el liderazgo auténtico.
2. Liderazgo orientado a las tareas y objetivos: En este tipo de liderazgo se integra el liderazgo transaccional, el directivo y el autoritario.
3. Liderazgo orientado a la horizontalidad: En el este grupo se ubican el liderazgo distribuido, el participativo y el de consenso.
4. Liderazgo según el contexto: En este grupo se ubican el liderazgo situacional, el Laizzez-Faire y el delegativo.

### **Mural de liderazgo**

Los participantes ingresan a la aplicación Padllet para realizar trabajo colaborativo donde anotan cuales son las habilidades que debe de poseer un líder

<https://padlet.com/msanchezb76/mural-de-liderazgo-eguldp5ejtndpdwg>

### **Cierre de la actividad**

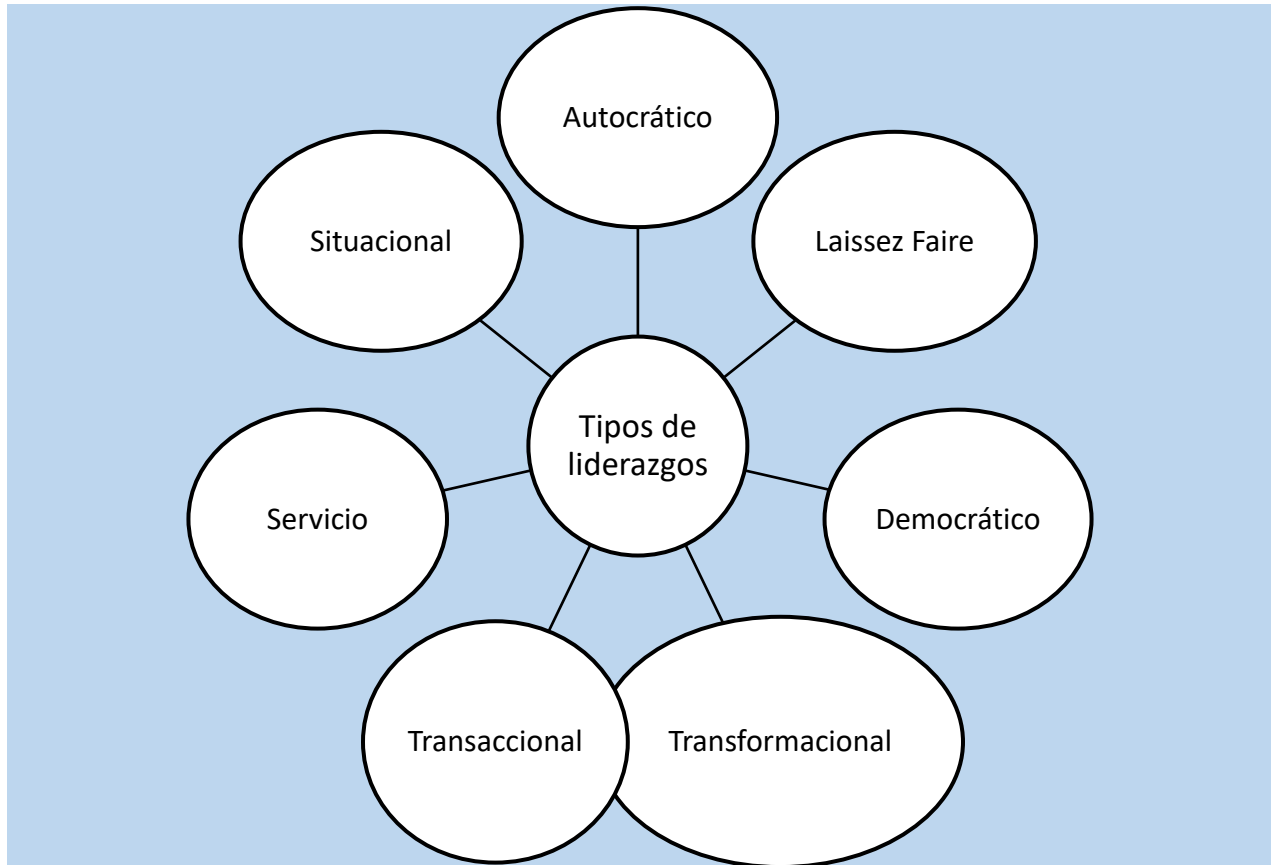
Evaluación de la actividad



Para evaluar la actividad acceder con el siguiente Código QR en la página de Jotform.



Figura D4

*Tipos de liderazgos*

Nota: Elaboración propia.

**Actividades a desarrollar**

Los participantes ingresan al buscador de [www. google.com](http://www.google.com) para conseguir imágenes relacionadas con los estilos de liderazgo, las imágenes previamente se descargan en su computadora. Los tipos de liderazgos a seleccionar son:

- ✓ Transformacional
- ✓ Autoritario
- ✓ Laissez faire
- ✓ Transaccional

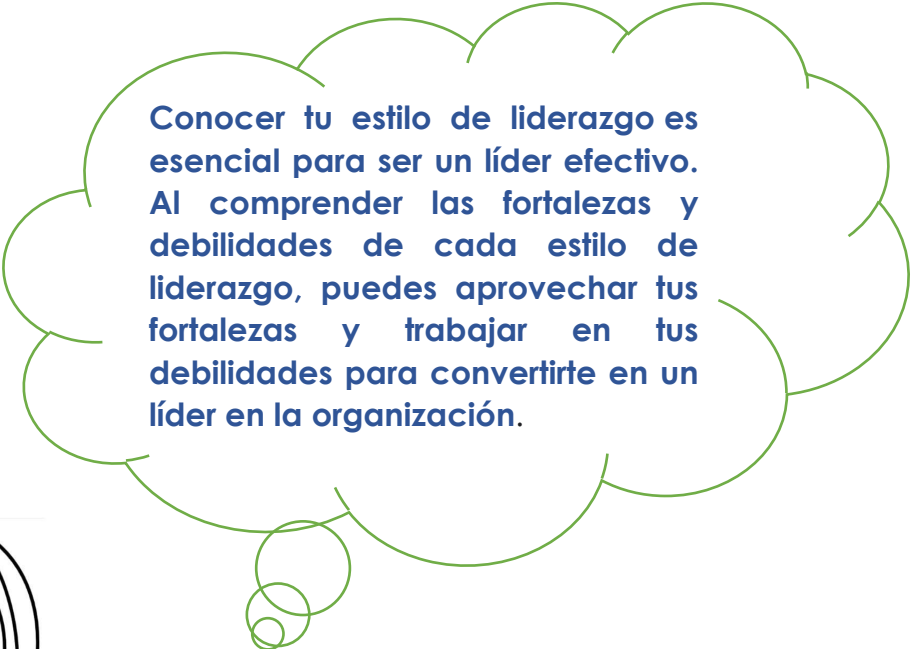
Posteriormente construyen el collage con la herramienta en línea disponible en <https://products.aspose.app/words/es/collage>

El facilitador del módulo evalúa la actividad mediante una rúbrica en la aplicación Corubrics disponible en el link

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1s9KaMpFTvLIHgzZu5fp6tl23czSeCjgPZ\\_qNeMx1VK\\_A/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1s9KaMpFTvLIHgzZu5fp6tl23czSeCjgPZ_qNeMx1VK_A/edit?usp=sharing)

### **Pregunta generadora # 1**

¿Por qué es importante conocer los diferentes estilos de liderazgos en las organizaciones?

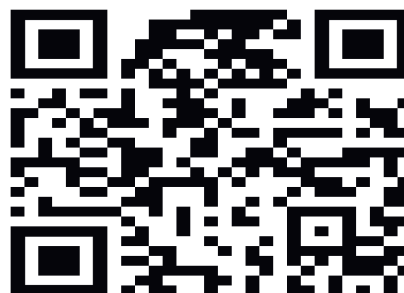


Conocer tu estilo de liderazgo es esencial para ser un líder efectivo. Al comprender las fortalezas y debilidades de cada estilo de liderazgo, puedes aprovechar tus fortalezas y trabajar en tus debilidades para convertirte en un líder en la organización.



### **Actividad de Test**

Los participantes ingresan al test de modelos de liderazgos en la siguiente dirección QR.



Posteriormente cada participante procederá al análisis del resultado del test de forma individual y contestan la siguiente interrogante:

¿Qué tipo de liderazgo de liderazgo eres tú?

R/ \_\_\_\_\_

### **Análisis de caso**



Lea y analice el siguiente caso

Jorge es un gestor educativo de un centro educativo ubicado en la Regional de Educación de Desamparados, posee un máster y Licenciatura en Administración Educativa y con experiencia de 20 años liderando la institución

Es un director que no toma en cuenta las opiniones de los demás para la toma de decisiones, además impone las ordenes, no acepta sugerencias de los colaboradores docentes, por lo tanto, genera desmotivación en los equipos de trabajo. El director delega funciones a los grupos de trabajo mediante comunicados electrónicos exigiendo resultados de inmediato.

En la institución educativa el director no saluda a las personas y nunca está disponible en la oficina porque pasa ocupado, a raíz de esta situación se ha generado problemas en la comunidad educativa porque no atiende padres de familia vía correo electrónico lo que ocasiona problemas en la supervisión porque los padres denuncian la falta de respuesta de las dudas referentes a los procesos educativos de la organización.

El director lo que indica es que para resolver los problemas académicos están los docentes, el guía y las orientadoras para que resuelvan las consultas planteadas ante la dirección del centro educativo. Los docentes indican que la jefatura carece de asertividad en la comunicación. Además, el director dentro del proceso de control y supervisión, si un docente no cumple con el trabajo o comete un error no duda en amonestarlo vía escrito sin intentar analizar las posibles causas del problema lo que ocasiona conflictos, ya que no existe el diálogo entre la dirección y el personal docente y administrativo. El diálogo que existe es mandar documentos vía correo institucional con las ordenes de los que hay hacer para organizarse en los diferentes equipos de trabajo.



Las interrogantes se encuentran en el siguiente formulario

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdpGwVLMGwYkTbHaJhv7utTFC4bpJ6getAmrunnJl-IPcREow/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdpGwVLMGwYkTbHaJhv7utTFC4bpJ6getAmrunnJl-IPcREow/viewform?usp=pp_url)

### Preguntas

1. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que practica el gestor educativo?
2. ¿Porque no es recomendable abusar del poder en el centro educativo desde el punto de vista del liderazgo autoritario?
3. ¿Porque un liderazgo del tipo autoritario afecta la organización de equipos de trabajo?
4. ¿Qué tipo de liderazgo será el necesario para solucionar los problemas en la gestión educativa en el centro educativo?
5. ¿Recomendaría al gestor educativo una capacitación en comunicación asertiva? ¿Porque?

### Lectura complementaria

Los participantes ingresan a la dirección utilizando el código QR para realizar la lectura del artículo de la señora Beatriz Velilla.



### Pregunta generadora # 2

¿Cuál es el estilo de liderazgo que utiliza el administrador educativo que más se adopta en el centro educativo?

Los participantes ingresan a la aplicación [www.menti.com](http://www.menti.com) e ingresan el código 1945 7691 y accedan mediante el código QR



## Módulo 2

### Gestión de Equipos de Trabajo

#### Actividad # 1

#### Introducción

2

Saludos y bienvenida

El facilitador brinda un saludo mediante un afiche digital dirigido a los participantes de la actividad, se indica el tiempo de duración de la sesión 40 min.



#### Reflexión

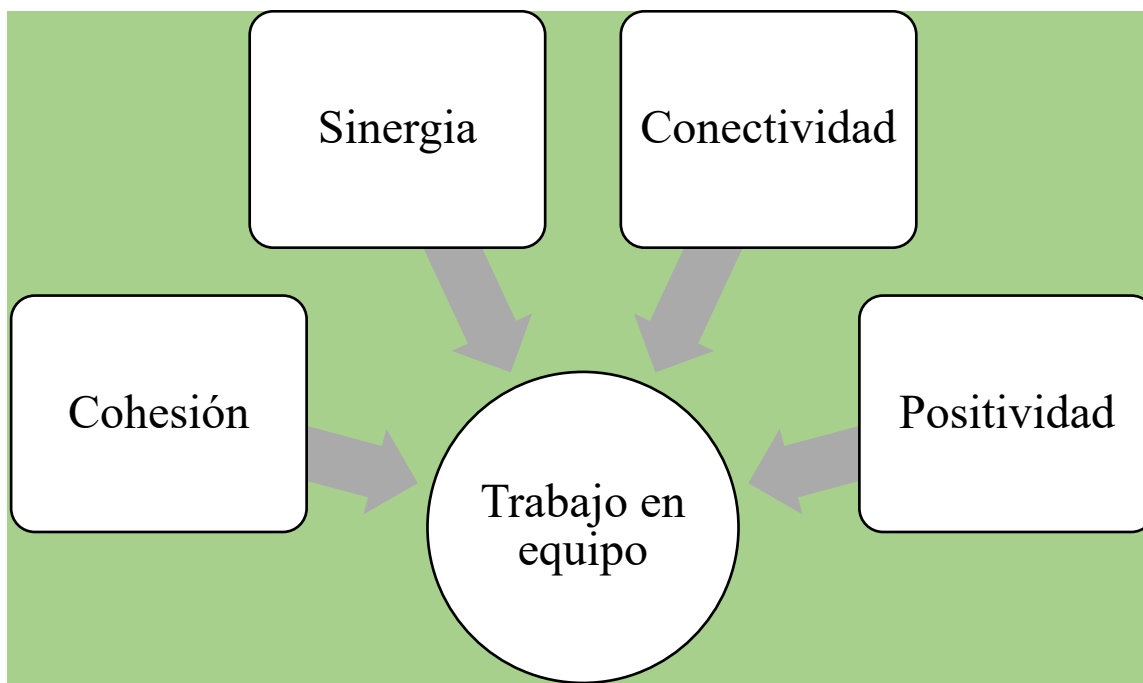
“La tarea del líder es sencilla conseguir que las cosas se hagan y desarrollar las capacidades del personal”.

John Whitmore, pionero del Coaching ejecutivo.

A continuación, se muestran los elementos clave para trabajar en equipo

Figura D5

*Elementos claves para trabajar en equipo*



Nota: Adaptado de la Guía de Herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos.

### **Actividades**

#### Recursos

Los participantes hacen una lectura de reflexión denominada el vuelo de los gansos. Disponible en Google Drive en la dirección:

<https://drive.google.com/file/d/1-f6W-kVxmk-FaxqVZdzWqe9SqUjEL3Nq/view?usp=sharing>

#### Preguntas

Para participar en las preguntas ingrese a la aplicación Wordwall ingresa a la dirección:

<https://wordwall.net/es/resource/58509531>

Seguidamente contestan las preguntas relacionadas con la lectura de los gansos y como lo relacionan con la gestión de equipos en la organización.

A continuación, hacen lectura de las siguientes definiciones relacionadas con el tema:

El fracaso o éxito en un equipo de trabajo depende de la responsabilidad de los demás, la unión de grupo, la visión es crucial para lograr los objetivos comunes en la organización.

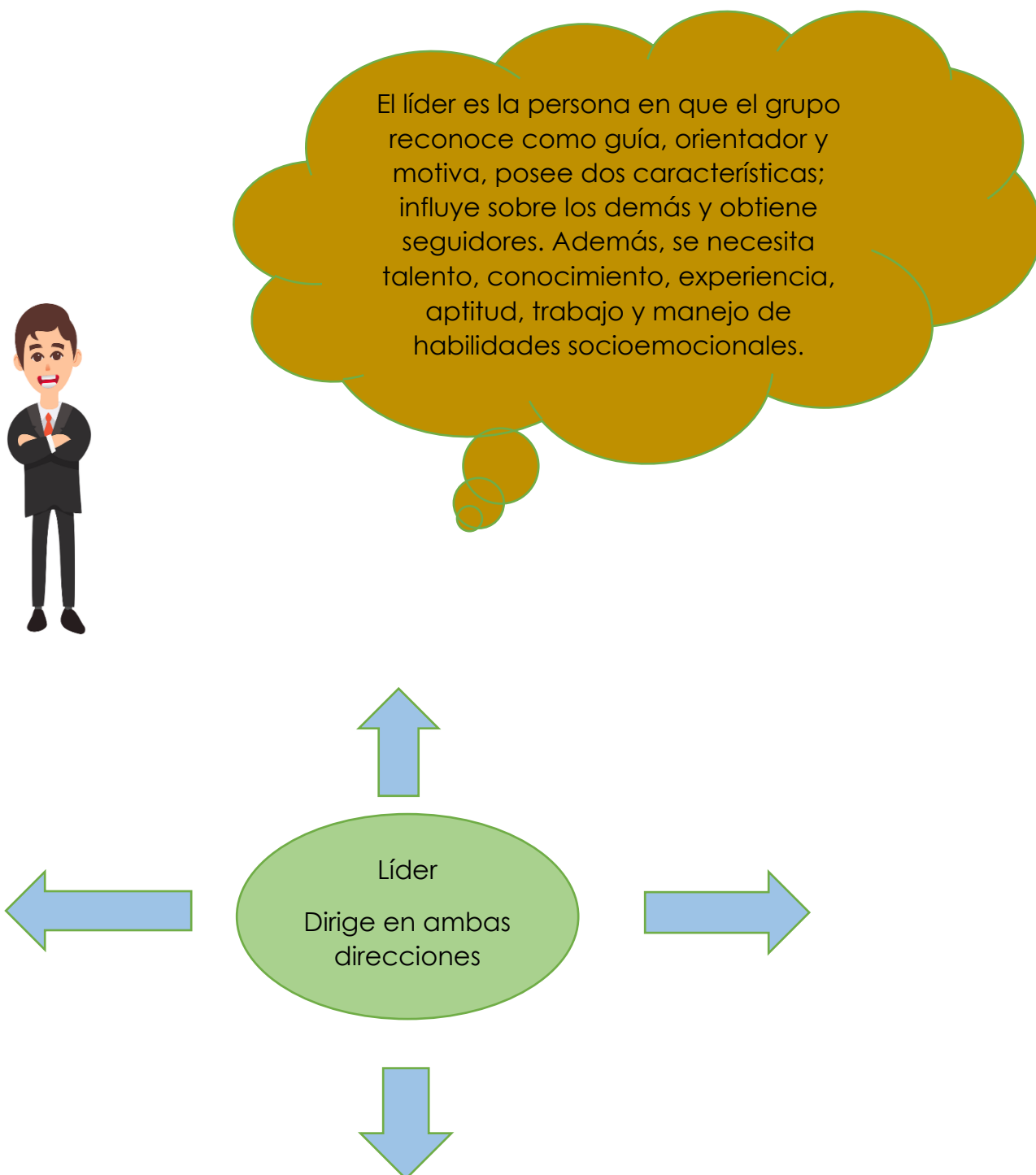
### **Liderazgo**

Busca la autoevaluación, la escucha activa, define prioridades, potencia lo mejor de cada persona, necesita del acompañamiento y la resolución de problemas de forma colectiva.

El líder logra empatía en los seguidores, tiene visión y metas, escucha activa y practica valores como la honestidad, la integridad y la responsabilidad.

Seguidamente los participantes observan los siguientes diagramas relacionados con la diferencia entre un líder y un jefe en los equipos de trabajo en las organizaciones y relacionan las diferencias.

### Diferencia entre un jefe y un líder en los equipos de trabajo



En el jefe tiene un puesto jerárquico en las organizaciones, impone y tiene control de todos los procesos y en la toma de decisiones.



De acuerdo a lo anterior se concluye que:

“Líder y jefe no son lo mismo”

“No es lo mismo imponer que convencer”

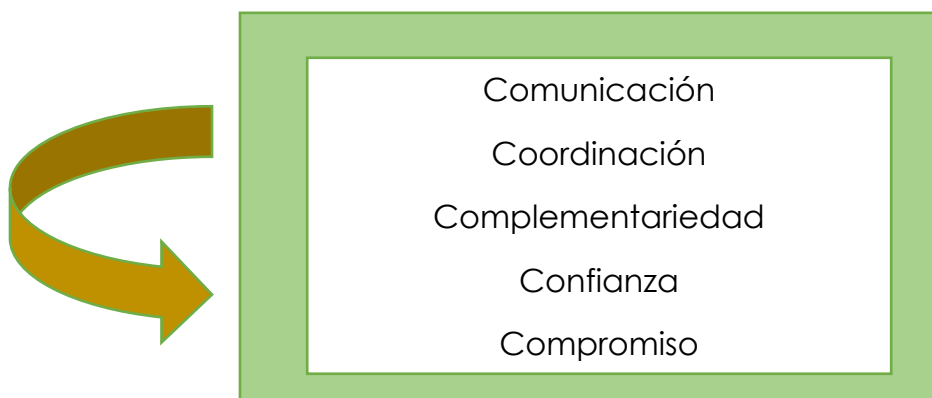


A continuación, los participantes observan los videos de trabajo en equipo disponible en la siguiente dirección

<https://www.youtube.com/watch?v=EnQhERZwF5k>

<https://www.youtube.com/watch?v=2y1ZQidl7f0>

Además, en los equipos de trabajo se complementan con los 5C:



Así mismo en los equipos de trabajo existen disfunciones como lo establece el autor Patrick Lencioni en su libro de Liderazgo, disponible en el video en YouTube.

[https://www.youtube.com/watch?v=cJrufv9A\\_P0](https://www.youtube.com/watch?v=cJrufv9A_P0)

Los participantes ingresan a la dirección

<https://docs.google.com/document/d/1FRJd0kQDHABA3be-472pLMKoTtqhyZNY/edit?usp=sharing&oid=115410637435102057816&rtpof=true&sd=true>

Para descargar el documento en Word y participan llenando el test de Potencial de liderazgo en los equipos de trabajo para mejorar las relaciones interpersonales.

### Ejemplo de las preguntas

#### Test: El potencial de liderazgo en los equipos de trabajo

En cada frase debes valorar, en una escala del 1 al 10, la habilidad descrita

Indicadores

**Potencial de liderazgo más bajo      Potencial de liderazgo más alto**

**1 2 3 4 5**

**6 7 8 9 10**

1. Estoy interesado y deseo estar a cargo de un grupo de personas \_\_\_\_
2. Deseo que alguien más esté a cargo del grupo \_\_\_\_
3. Cuando no estoy a cargo, deseo hacer contribuciones al líder para mejorar el desempeño \_\_\_\_
4. Cuando no estoy a cargo, deseo hacer contribuciones al líder para mejorar el desempeño \_\_\_\_
5. Hago las cosas de acuerdo con el líder, en lugar de ofrecer sugerencias propias \_\_\_\_
6. Estoy interesado y deseo que las personas escuchen mis sugerencias y que las implementen \_\_\_\_
7. No me interesa influir en otras personas \_\_\_\_
8. Ofrezco ideas y sugerencias que por lo general implementan otras personas \_\_\_\_
9. No ofrezco muchas ideas o sugerencias y, a menudo, estas son ignoradas \_\_\_\_
10. Cuando estoy a cargo, quiero compartir las responsabilidades administrativas con los integrantes del grupo \_\_\_\_
11. Cuando estoy a cargo, quiero realizar las funciones de administración del grupo \_\_\_\_
12. Quiero tener metas claras y desarrollar e implementar planes para lograrlas \_\_\_\_
13. Me gusta tener metas muy generales y tomar las cosas como vienen \_\_\_\_
14. Me gustaría cambiar la forma en que hago mi trabajo y aprender y hacer cosas nuevas \_\_\_\_



15. Disfruto trabajar con las personas y ayudarles a triunfar \_\_\_\_\_
16. En verdad no me gusta trabajar con personas ni ayudarles a triunfar \_\_\_\_\_
17. Los logros en equipo me causan gran placer \_\_\_\_\_
18. Los logros personales me causan gran placer \_\_\_\_\_
19. Busco la armonía en los equipos y trato de resolver conflictos \_\_\_\_\_
20. Evito el conflicto y dejo que los integrantes del grupo los resuelvan \_\_\_\_\_

Para determinar su puntuación del potencial de liderazgo, sume los números (1-10)

En general, mientras más alta sea su puntuación, mayor será su potencial para ser un líder efectivo. Sin embargo, básicamente, nadie obtiene una puntuación perfecta. La clave para el éxito no es solamente su potencial, también lo son la persistencia y el trabajo duro. Usted puede desarrollar su capacidad de liderazgo a lo largo de este manual al aplicar los principios y las teorías a su vida personal y profesional. Si desea ser un líder, ¿en qué áreas necesita trabajar para mejorar sus habilidades de liderazgo

Nota: Adaptado de Lussier & Anghua (2016, p.4)

### **Preguntas de reflexión**

Para evaluar la actividad ingresar al formulario de Google Forms

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdjizKp1H0sSTizqfsgghEUWxIzxPIrj8mA4o1n9NoT7f2u3A/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdjizKp1H0sSTizqfsgghEUWxIzxPIrj8mA4o1n9NoT7f2u3A/viewform?usp=sf_link)

¿Te consideras un líder en la organización del Liceo de Aserrí?

¿Cómo son los líderes en los equipos de trabajo en la organización del Liceo de Aserrí?

¿De qué manera influyen en los equipos de trabajo?

¿Qué características necesitan desarrollar las personas para ser un líder en los equipos de trabajo?

#### Reflexión de cierre

Siembras un pensamiento, cosecharas una acción,

Siembras una acción, cosecharas un hábito,

Siembras un hábito, cosecharas un carácter,

Siembras un carácter, cosecharas un destino.



## Módulo 3

## Habilidades para la vida en el liderazgo

**Actividad # 1****Introducción**

Saludos y bienvenida

3

El facilitador brinda un saludo mediante un afiche digital dirigido a los participantes de la actividad, se indica el tiempo de duración de la sesión 40 min.



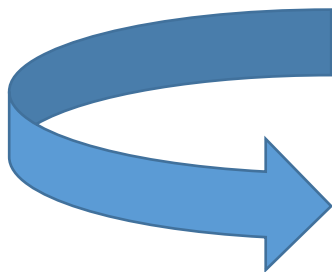
## Objetivo

Gestionar los hábitos colectivos orientados en la mejora en la efectividad de las relaciones emocionales.

## Actividades

Inteligencia emocional

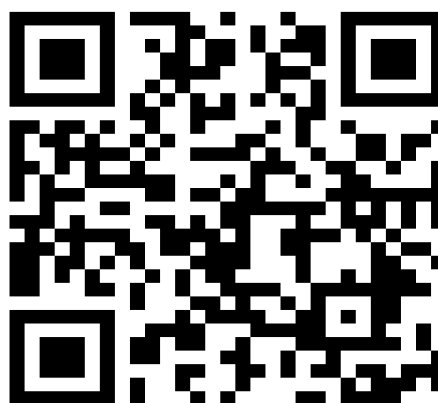
Reflexión



Los participantes de forma individual realizan la lectura escrita de reflexión “La tolerancia” del autor del escrito argentino Julio Casati.

<https://docs.google.com/document/d/1EPXwVSWYqVcsBvx2Egibtok4e3cZSpAj/edit?usp=sharing&oid=115410637435102057816&rtpof=true&sd=true>

Los participantes aportan comentarios, aportes y reflexiones de la lectura en la pizarra digital del Padlet disponible en el código QR



**Definición:**

La inteligencia emocional refiere a las capacidades y habilidades psicológicas que implican el sentimiento, entendimiento, control y modificación de las emociones propias y ajenas.

Fuente: <https://concepto.de/inteligencia-emocional/#ixzz8CGxTGOJx>

Figura: D6

*Diagrama relacionado con los elementos de las emociones*



Nota: Adaptado de <https://concepto.de/inteligencia-emocional/#ixzz8CGxTGOJx>

**Actividades**

Los participantes ingresan al link para observar el video ¿Que son las emociones? disponible en:

<https://www.youtube.com/watch?v=hP7hDPP1Dz0>

A continuación, se describen algunos conceptos de la inteligencia emocional que inciden en las personas para ser exitosos en la organización educativa.

### Empatía

Es la capacidad de ponerse en el lugar del otro o reconocer las emociones de los demás, para entenderlo y comprenderlo

### Automotivación

Es un mecanismo psicológico que determina la dirección, la intensidad de la conducta, las emociones son el combustible de la motivación que nos lleva a obtener resultados.

### Autoconocimiento

Permite identificar las emociones de sí mismo, además de sus cualidades, defectos, virtudes, limitaciones, fortalezas para fortalecer las relaciones interpersonales con los grupos de trabajo de la organización.

### Asertividad

Es la habilidad de expresar, las necesidades, pensamientos, opiniones, sentimientos con sinceridad, además es una estrategia de comunicación que permite defender los derechos y aprender a decir NO.

### Autorregulación

Es la capacidad de gestionar de manera óptima las emociones para transformar situaciones que generan estrés en positivo mediante el pensar, actuar y sentir.

Para repasar el contenido anterior los participantes observan el video relacionado con las emociones del Psicólogo Daniel Goleman disponible en YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=JAwUzXSIjCk>

## ¿Cómo manejar las emociones?



1. Es necesario identificar y nombra la emoción o sentimiento que se está experimentando. Por ejemplo, si se siente triste, estresado, enojado, ansioso, alegre, decepcionado, emocionado o avergonzado, etc.
2. Nunca pensar que esa emoción o sentimiento va a pasar, porque se pueden intensificar hasta un grado de peligrosidad.
3. Es necesario dar a conocer esa emoción o sentimiento comunicándola a una persona de confianza, que se tenga certeza de que va a buscar ayuda.
4. En caso de sentirse con exceso de presión, es necesario liberar la tensión, buscando la ayuda inmediatamente, eso evita el explotar con otras personas ajenas a la situación.
5. Si personas de tu círculo social o educativo persisten en agudizar tus sentimientos, entonces intenta recordar tus virtudes y éxitos. Con ello demuestras al acosador que eres fuerte, siendo ella o él el débil. Como aquella persona que ha aprendido a ser un manipulador o abusador, que son sus emociones lo que lo hacen una persona tóxica y negativa.
6. Siempre debemos ponernos en los zapatos de la otra persona, para crear conciencia de qué, si actuamos como acosador, no nos gustaría sufrir de lo mismo que podríamos estar causándole a otros.

7. Evadir al acosador es una de las mejores vías y el camino más sabio. Es necesario no dar importancia a comentarios absurdos de personas negativas buscadoras de desobediencia y maltrato.

8. Recuerda que eres una persona especial, que vales por lo que eres, por tu educación, tus buenos modales y de sana convivencia social. Solamente así las emociones que fluyan en ti serán de positivismo.

### **Actividad # 1**

#### **Diccionario de emociones**

Los participantes seleccionan una fotografía de su hogar, recorte de periódico, revista o imagen de internet y la clasifican en qué tipo de emoción representa, si es de alegría, tristeza, miedo, enojo, felicidad. El objetivo es reconocer las emociones, su expresión física y verbal de las emociones.

Posteriormente contestan las siguientes interrogantes

#### **Preguntas generadoras**

¿Qué pensamiento nos provoca?

¿Qué hacemos al sentir la emoción?

¿Cómo se manifiesta físicamente en nuestro cuerpo?

### **Actividad # 2**

Ingresa a la aplicación de Wordwall y participe en la sopa de letras, localizando los tipos de emociones como la alegría, el enojo, el asco, el miedo, la tristeza, el amor, la felicidad. Disponible en la dirección:

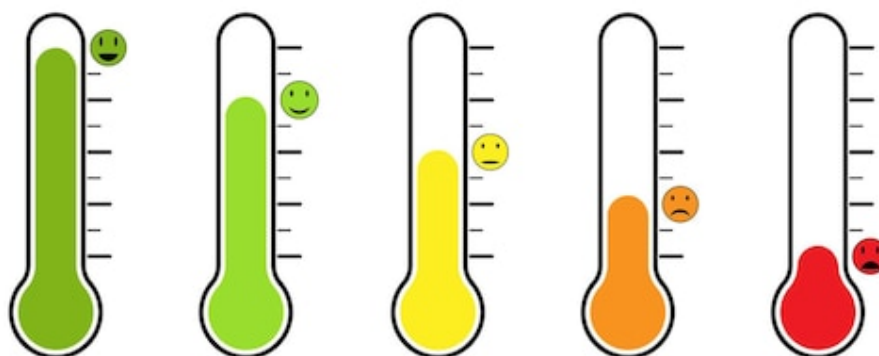
<https://wordwall.net/resource/59935757>

### Actividad # 3

#### El termómetro emocional



Un termómetro de las emociones (o termómetro emocional) es una escala visual que gradúa la intensidad de las emociones apoyándose en imágenes, dibujos, fotografías o «emoticones». Se utiliza para identificar, etiquetar y expresar emociones y graduar el nivel de intensidad de las emociones. Es una herramienta fundamental para la gestión emocional y ayuda a tener consciencia de lo que pasa en el interior de cada persona.



El color rojo representa el amor, el enojo. El color azul representa la tristeza o la decepción. El amarillo es el color de la alegría. El negro representa el miedo. El verde representa la calma.

## **Materiales**

Una hoja en blanco y marcadores de colores o lápices

## **Instrucciones**

- ✓ Elija una emoción del termómetro de emociones
- ✓ Dibuje un emoticón relacionado con la emoción seleccionada
- ✓ Colorea la emoción de acuerdo a la imagen
- ✓ Identifica una situación en la emoción ¿Por qué la selecciono?
- ✓ ¿Qué emoción estoy experimentando?
- ✓ ¿Cómo cambia mi cuerpo al experimentar esa emoción?
- ✓ ¿Cómo lo exteriorizo o lo expreso?

No somos responsables de las emociones, pero sí de lo que hacemos con las emociones"

Jorge Bucay

## **Actividad # 4**

### **Análisis de casos:**

1. María es una señora entrada en edad, y ya hace casi una década que siente que su vida está enfrascada, ella lo relaciona con su pareja sentimental. Puesto que cada vez que sale a dar un paseo por la ciudad solamente admira como otras parejas se demuestran el cariño que se tienen, lo que la sumerge en un silencio profundo.

2. Alberto es un joven muy inteligente, lleva notas excelentes y cursa el avanzado de la educación superior, sin embargo, considera que la vida es injusta ya que algunos de los jóvenes a su alrededor no lo dejan desenvolverse como él quisiera, y en este, piensa que ya ha pasado suficiente, pero no sabe cómo actuar.

¿Cuáles son las emociones que pueden estar experimentando María y Alberto y cuáles pueden ser las causas de ello?



## Evaluación

Los participantes ingresan al link disponible en:

<https://habilidadesocial.com/test-de-inteligencia-emocional/>

Para identificar y gestionar correctamente tus emociones.

Preguntas de cierre para reflexionar

¿Cómo influye las emociones en el trabajo?

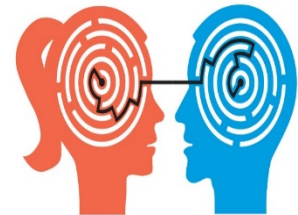
¿Qué cosas te hacen enojar?

## Comunicación Asertiva

### Actividad # 1

#### Introducción

Saludos y bienvenida



### Reflexión

¿Cómo ganar amigos e influir sobre las personas?

1. Interesarse genuinamente en las demás personas
2. No criticar
3. Recuerda el nombre de las demás personas
4. Exprésate bajo los intereses de los demás
5. Habla primero de tus propios errores antes de citar lo de los demás
6. Expresa aprecio sincero
7. La única forma de sacar lo mejor de una discusión es evitándola

Nota: Adaptado de Dale Carnegie 1 ed. (1940)

La enseñanza de la reflexión permite fortalecer las relaciones humanas, el crecimiento profesional y personal, además de generar empatía en los grupos de trabajo y mejorar la comunicación asertiva en las organizaciones lo que garantiza el éxito.

## Comunicación asertiva

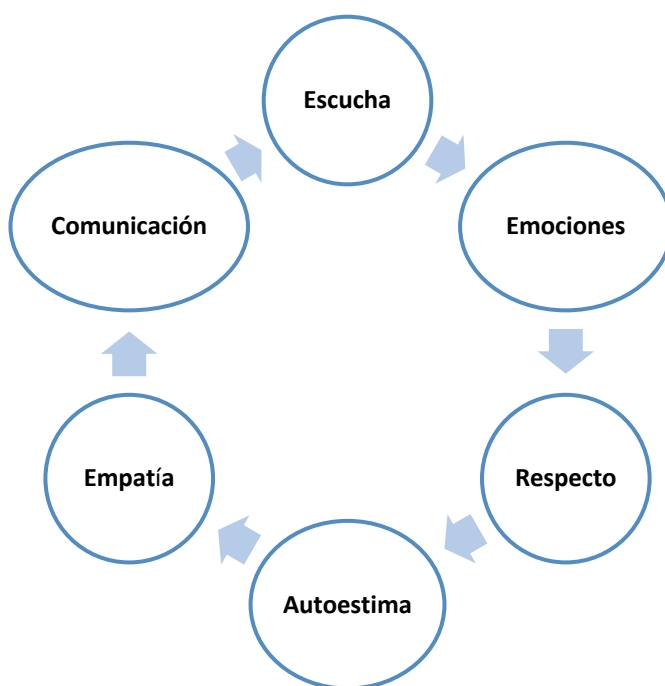
¿Qué es para usted la comunicación?  
 ¿Qué entiendes por asertividad?  
 ¿Cómo define la comunicación asertiva?  
 ¿Qué entiendes por liderazgo?

### Definición de comunicación asertiva

Es un tipo de comunicación relacionada con aquellas personas que expresan sus intereses, necesidades, opiniones en un momento oportuno para tratar de entender a la otra persona. El líder asertivo respeta los derechos de los demás y comunica a los demás quienes somos lo que incide en la construcción de relaciones sociales sanas. Por otro lado, la comunicación asertiva dentro de una organización contribuye a mantener un adecuado clima interno, generando bienestar emocional. Además, permite reforzar la confianza en la capacidad expresiva del personal y potenciar su autoestima lo que incide en mejorar la imagen social de la organización.

### Actividad # 1

Realice la sopa de letras con las palabras claves que aparecen en la figura:



Ingrese al link disponible en:

[Jugar sopas de letras de Asertividad 164 en línea \(buscapalabras.com.ar\)](http://buscapalabras.com.ar)

### **Reflexión**

En los procesos de comunicación asertiva los colaboradores en la organización no deben de poner etiquetas a otros miembros, se deben de mejorar la escucha activa, la empatía, regular las emociones y cuidar el lenguaje corporal para mantener relaciones de convivencia adecuadas.

## Referencias

- Cruz, R. (30 de julio de 2018). *Características del trabajo en equipo*. [ Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?v=2y1ZQidl7f0>
- Deimocol. (13 de marzo de 2015). *Liderazgo y motivación*. [Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?v=vv9tOx3dMEo&t=42s>
- Enciclopedia concepto (2023). *Inteligencia emocional*. <https://concepto.de/inteligencia-emocional/#ixzz8CGxTGOJx>
- Ingerencia Sas. (2 de mayo de 2012). *Tres ejemplos de trabajo en equipo*. [Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?v=EnQhERZwF5k>
- Habib, L & Hernández, G. (2018). *Comunicación y Liderazgo perspectiva social y Educativa*. 1ed. Editorial T y R.
- Gómez, M. (29 de noviembre de 2021). *Las cinco disfunciones de un equipo*. [ Archivo de video]. [https://www.youtube.com/watch?v=cJrufv9A\\_P0](https://www.youtube.com/watch?v=cJrufv9A_P0)
- Líder del emprendimiento. (15 de junio de 2015). [Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?v=pvmbqVt4t1E>
- Lussier, R.& Anchua, C. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 6. Ed. Cengage Learning.
- Ministerio de Educación de Chile (2015). *Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos: Herramienta 4*. [https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA4\\_final.pdf](https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA4_final.pdf)
- Psicología animada. (26 de marzo de 2017).? *¿Qué son las emociones?* [ Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?v=hP7hDPP1Dz0>
- Psicología animada. (15 de octubre de 2020).? *Qué es la inteligencia emocional de Daniel Goleman?*. [ Archivo de video]. <https://www.youtube.com/watch?v=JAwUzXSIjCk>

## Apéndice E

### Estrategia curricular

#### Justificación

El estado diseña la política educativa para el desarrollo de la sociedad que se aspira a construir, utiliza al currículo como estrategia para lograrlo y satisfacer las necesidades del entorno por tal razón se propone realizar una propuesta curricular que consiste en desarrollar un programa liderazgo desde la gestión educativa para fortalecer las habilidades de liderazgo del personal docente y administrativo en el Liceo de Aserrí, ubicado en el circuito 03 de la Dirección Regional de Desamparados, bajo la concepción del currículo de proyecto institucional mediante modalidad en línea y auto gestionado con un enfoque de liderazgo transformacional.

De acuerdo con Mendoza & Ortiz (2006) “el liderazgo transformacional estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo” (p.4).

Los líderes transformacionales son el motor que conduce la motivación de sus seguidores para mejorar la organización con el compromiso de todos porque cambia los valores, creencias, transforman la cultura y el diseño de la organización y toman en cuenta las necesidades de sus seguidores

Así mismo Cavagnaro & Carvajal (2021) “indican que ese el tipo de líder el transformacional aspira forjar ideas para proponer una estrategia que conlleven al desempeño de un liderazgo transformacional que provea la innovación educativa hacia un cambio en la gestión educativa con una visión humanística” (p.5). Los líderes transformacionales pueden surgir desde distintos niveles de la organización, además la cultura organizacional influye y es influida por las prácticas de liderazgo en las organizaciones pertenencia, reconocimiento, comunicación, comportamiento en el trabajo en equipo, inteligencia emocional, comunicación asertiva, motivación, relaciones interpersonales y orienta las acciones hacia el mejoramiento y desarrollo de la institución para solucionar los problemas.

Por lo tanto, las actividades que se plantean dentro de los módulos involucran a los miembros de la comunidad escolar con el fin de abordar temáticas de importancia para la institución los cuales representa nuevas oportunidades de crecimiento profesional y mejorar el clima organizacional.

Es necesario trabajar las habilidades de liderazgo entre el personal de la institución ya que durante la aplicación del análisis FODA se identificaron una serie de necesidades que inciden en el clima organizacional de la institución por lo tanto el Liceo de Aserrí requiere una propuesta curricular que mejore las habilidades del liderazgo que influyen en el clima organizacional para lograr un mejor entendimiento de la situación actual de la institución.

Los módulos en línea constituyen espacios donde se fomenta la participación de personas, dirigidos al personal docente y administrativo con la participación de diez funcionarios de la institución donde serán los protagonistas del proceso de capacitación diseñado para alcanzar los objetivos propuestos en el manual de liderazgo.

El enfoque de los módulos de aprendizaje en línea se trabajará con metodología participativa virtual, con enfoque constructivista donde se asignen actividades en línea lecturas individuales, actividades para romper el hielo, espacios de reflexión, lluvia de ideas, videos, análisis de casos, actividades digitales, foros de discusión y evaluación constante de los logros obtenidos mediante formularios en línea de google.

Los participantes de los módulos serán agentes activos en la construcción del conocimiento, y no como agentes pasivos para que contribuyan de forma activa al proceso de enseñanza y aprendizaje de los participantes del manual de liderazgo y se enriquezcan con sus experiencias previas y compartan la información aprendida con el colectivo docente de la organización educativa.

Esta propuesta de formación presenta la importancia de fortalecer las habilidades de liderazgo en la institución, partiendo primero de los conocimientos previos de liderazgo. Además, las capacitaciones comprenden las actividades de los módulos del manual como el manejo de la inteligencia emocional, el trabajo en equipo, las habilidades sociales que favorecen el desarrollo de las habilidades del liderazgo.

La propuesta curricular presenta una serie de objetivos que se plantean según las necesidades detectadas en el diagnóstico de investigación que se realizó previamente en la institución del Liceo de Aserrí.

### **Objetivos de la estrategia curricular**

#### **Objetivo general**

Desarrollar un manual de liderazgo para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en el personal docente y administrativo que inciden en el clima organizacional del Liceo de Aserrí.

#### **Objetivos específicos**

- a) Diseñar una propuesta curricular mediante un manual organizado en módulos de aprendizaje para el fortalecimiento de las habilidades del liderazgo.
- b) Ejecutar el manual de habilidades de liderazgo como propuesta de formación dirigido al personal docente y administrativo.
- c) Validar la propuesta del manual de liderazgo a partir de la consulta con un experto en el tema.
- d) Sistematizar las observaciones recibidas durante el proceso de validación con base a la participación del experto en liderazgo.

Tabla E1

*Conceptos principales propuestos para el proyecto*

Concepto teórico	Definición	Autor
Liderazgo	El liderazgo tiene lugar cuando los líderes y los seguidores comparten una afiliación grupal formal y cobra importancia a medida que más organizaciones estructuran el trabajo en torno a equipos.	(Lussier & Anchua, 2016, p.6)
Trabajo en equipo	Son entidades complejas, dinámicas y adaptables, integradas en un sistema de multinivel. Este sistema tiene en cuenta al individuo, al equipo y a la organización.	(Torrelles et al., 2011, p.3)
Habilidades para la vida en el liderazgo	Son las que nos permiten enfrentar con éxito las exigencias y desafíos de la vida diaria. No debemos confundir habilidades para la vida como aquellas recetas o tips de cómo debemos comportarnos en tal o cual situación, sino la adquisición y aplicación de herramientas específicas que nos permitirán ser responsables de nuestras propias acciones, cuidándonos a nosotros/as mismos/as y relacionándonos con los y las demás de manera asertiva.	Gobierno autónomo Municipal, 2017, p.5)

Nota: Elaboración propia.



## **Perspectiva curricular asumida por la propuesta**

En este apartado se presentan la fundamentación sociológica, la psicológica, la filosófica y la antropológica; el modelo curricular, concepto de currículo asumido, los enfoques curriculares, el nivel de concreción y los roles del docente, estudiante, contenido, evaluación, recurso, que se incluyen en la propuesta estratégica curricular.

### **Dimensión sociológica**

La fundamentación sociológica aplicada al fortalecimiento de las habilidades de liderazgo como espacios de socialización entre el personal docente y administrativos con actividades lúdicas en línea del manual de liderazgo, según como lo establece Molina (2023) “la sociología como ciencia que estudia la sociedad y sus instituciones, tiene un aporte muy significativo que dar al proceso curricular en cuanto este constituye el proceso de concreción de intencionalidades y expectativas educativas que plantea la sociedad” (p.72).

### **Dimensión Psicológica**

En relación a la dimensión psicológica Guerra & Peña (2021) señalan que “el aprendizaje debe ser interpretado en el contexto en el que se produce” (p.16).

Según lo anterior la dimensión psicológica involucra el diseño y planificación de procesos educativos actividades de enseñanza y aprendizaje inspirados en los componentes psicológicos en ellos que adopta modelos y teorías en el caso de los módulos planteados en el manual de liderazgo se enfatizan en la educación de adultos con enfoque constructivista donde se consideran ideas previas del alumnado y la aplicación de los conocimientos.

En la propuesta curricular se plantea la necesidad de impartir los módulos del manual de liderazgo dirigido a los funcionarios de la institución que agrupa a los docentes y personal administrativo bajo un enfoque de educación de adultos o andragógico y con visión constructivista.

Además, educación es un proceso de construcción de valores, que favorezca la adquisición de destrezas, generando espacios de participación donde los participantes de la propuesta apliquen las habilidades y competencias durante su proceso de formación, por tal razón se plantea la necesidad de trabajar con personas docentes y administrativos utilizando los principios de la andragogía para adquirir habilidades del liderazgo mediante los módulos participativos.

### **Dimensión antropológica**

Para Salazar & Figueroa (2017) “implica deben tener en cuenta la historicidad del currículo educativo, el carácter cultural de los procesos de enseñanza y aprendizaje y, sobre todo, la necesidad de interpretación y narración los significados descubiertos en la cotidianidad del aula” (p.5). Dentro de este contexto el liderazgo está presente en los grupos humanos donde se establecen relaciones basadas en los valores que potencializan las habilidades del sujeto, es así como puesta en marcha del manual de liderazgo va a permitir fortalecer las habilidades por medio de los módulos de capacitación para entender el comportamiento de los docentes participantes en relación a las actividades de formación en liderazgo, además de las relaciones o vínculos que se establecen en el humano en el trabajo colaborativo, generando empatía e interacción social con los compañeros.

### **Dimensión filosófica**

Desde el punto de vista de Bárcenas (2013) señala “en la esfera de la educación, entendida como una experiencia humana histórica y existencialmente fundamental, aprendemos a descubrir los acontecimientos que, al darnos a pensar, originan los conceptos con que los que nombramos y pensamos” (p.9).

El manual de habilidades de liderazgo se enfoca desde la política educativa del constructivismo para Rodríguez et al. (2005) “la educación debe de partir de la situación cognoscitiva del alumno y la alumna, de su individualidad, de sus intereses e idiosincrasia” (p.83). Es así como los participantes docentes tienen la posibilidad de realizar las actividades del manual de liderazgo en línea que permita la construcción y reconstrucción del conocimiento.

## **Modalidad**

La modalidad del proyecto comprende la aplicación de una manual de liderazgo que incluye módulos auto gestionados con actividades en línea en la cual los docentes participantes realizan los ejercicios disponibles de forma virtual.

A manera de síntesis se presenta los elementos básicos de manual con la distribución de las actividades curricular del tema:

- ✓ Presentación general del tema de cada módulo mediante un afiche o un podcast de presentación.
- ✓ Objetivos generales y específicos (propios del contenido temático de cada tema).
- ✓ Contenidos a desarrollar dentro del manual.
- ✓ Actividades de aprendizaje (estrategias)
- ✓ Recursos de aprendizaje (materiales digitales)
- ✓ Evaluación de las actividades por medio de formularios en línea.

## **Currículo asumido en la propuesta**

El planeamiento del currículo es un proceso de construcción social que supone responder a una política educativa nacional para la toma de decisiones, el currículo asumido en la propuesta es de educación de adultos o andragógica,

Los participantes de los módulos del manual de liderazgo van a conocer los contenidos de las habilidades de liderazgo a desarrollar, las actividades que deben de realizar y las evaluaciones en línea para mejorar la propuesta de formación del manual de liderazgo

De acuerdo con Oliva (2013) citado en Noriega (2019) “establece que el currículo se compone de programas, provisión, procesos, procedimientos y producto. El modelo del profesor Oliva llamado 5P es ampliamente utilizado para la evaluación de la efectividad de un currículo para cualquier tipo de población” (parr.24).

En los programas de educación de adultos se debe tomar las necesidades y los objetivos para la educación de adultos mediado por la escuela como agente educativo socializador.

Para la propuesta se considera las siguientes características:

¿Qué enseñar?

Son los objetivos generales de la propuesta curricular

¿Cuándo enseñar?

Secuencia de objetivos y contenidos que se van a trabajar en el taller

¿Cómo enseñar?

Estrategias y actividades didácticas propuestas en cada módulo de los talleres

De acuerdo con Díaz-Barriga (2010) citado en Pérez (s.f) “las tendencias en la educación se encuentran en constante cambio, buscando siempre la mejor forma de atender a las problemáticas sociales existentes, estas innovaciones implementadas en el ámbito educativo responden a la concepción del currículo” (p.2).

De acuerdo con Navarro et al. (2010) “en el currículo se materializan las exigencias de la sociedad, las políticas educativas propuestas por el Estado y por las propias instituciones de educación superior” (p.204).

El enfoque curricular es indispensable para entender cómo funcionan y para qué sirve. Molina (2020) afirma “que los enfoques curriculares constituyen el énfasis teórico que se adopta en un sistema educativo o un proyecto educativo para caracterizar y organizar los elementos que integran su oferta curricular” (p.109).

De acuerdo con Grundy (s.f) citado en Molina (2020) señala que “el enfoque asumido en la propuesta curricular es el práctico donde se considera al docente y alumno se ven como sujetos activos” (p.111).

Otro enfoque que se asume en la propuesta es de Gimeno (s,f) citado en Molina (2020) que enfatiza en el enfoque base de experiencia el cual considera que “se preocupa por la experiencia e interés de los estudiantes” (p.113).

En los anteriores enfoques los participantes son el centro del currículo con sus necesidades, intereses y problemas que se enfatiza en los valores y aptitudes que desarrollan los estudiantes durante la formación de ciclo y capacitación.

## Nivel de concreción del currículo

Según Molina (2020) plantea tres niveles el nacional, regional, institucional o de aula que corresponden a las políticas curriculares vigentes.

El currículo que se va aplicar corresponde al nivel micro o institucional como proyecto se desarrolla con un grupo de docente y personal administrativo de la institución educativa en la que se realiza el proyecto denominado manual de liderazgo que incluye los módulos que se van a impartir a las personas participantes como miembros de la comunidad educativa para desarrollar las habilidades de liderazgo. De acuerdo con Molina (2023) corresponde al “ultimo nivel de concreción del currículo “(p.19)

Cabe destacar que Rule (1973) citado en Molina (2020) plantea el proyecto institucional como “conjunto de responsabilidades de la escuela para promover una serie de experiencias sean estas las que proporciona consciente e intencionalmente” (p.26). Dentro de este contexto el manual de liderazgo constituye una herramienta fundamental para desarrollar las habilidades de liderazgo en los participantes docentes donde realizan una serie de actividades a desarrollar en un tiempo establecido.

Según Molina (2020) el currículo se clasifica en los siguientes criterios:

- a) Currículo que enfatiza en la función social de la educación
- b) Currículo como proyecto institucional
- c) Currículo que enfatiza en los contenidos y asignaturas
- d) Currículo que enfatiza las experiencias de aprendizaje
- e) Currículo como disciplina
- f) Currículo como practica concreta de aula y producto (p.24)

El proyecto de capacitación tiene un impacto social importante debido a que atiende a una necesidad real del colectivo docente y administrativo de la institución ya que implementa acciones que responden a la necesidad de abordar los proyectos de liderazgo en la institución educativa mediante la implementación del manual de liderazgo organizados en módulos de aprendizaje.

## **Roles**

### **Docente participante**

Con el proyecto de capacitación del manual de liderazgo se busca llenar un vacío institucional que existe en los docentes y personal administrativo se favorecen con la adquisición de habilidades de liderazgo que contribuya a mejorar los procesos de comunicación, trabajo en equipo, manejo de las relaciones interpersonales, motivación y resolución de conflictos que fortalezcan el clima organizacional. Ver Tabla N° 13 denominada “Estructura de la propuesta”. Las personas participantes en los módulos de aprendizaje se les otorga un protagonismo, para que a su vez pueda percibir que existen posibilidades de resolver o mejorar de manera colectiva las habilidades de liderazgo en los grupos de trabajo del Liceo de Aserrí.

### **Docente**

Los módulos de manual de liderazgo son dirigidos a las personas colegas docentes participantes del Liceo de Aserrí de diferentes niveles de enseñanza donde imparten las lecciones comprometidos con excelencia académica, éticos, honestos, colaboradores, trabajadores, críticos y reflexivos. Además, se incluyen a docentes del área administrativa y educación vocacional para mantener la cultura inclusiva del centro educativo prevaleciendo los principios de equidad, igualdad y diversidad de género y se promueve una metodología participativa. En consecuencia, Gutiérrez (2009) señala que “una de las metodologías didácticas más apropiada para conseguir estos resultados es el taller llamado también una de las metodologías activas, la cual se encuentra centrada en el que aprende” (p.3).

Por tal razón Gutiérrez et al. (2009) citado en Baena y Ruiz (2019) destacan que el “marco de la metodología participativa el docente ocuparía un rol en el que predomina la asesoría en lugar de la dirección, cuyas principales tareas han de dirigirse a la previsión y estudio de los intereses del alumnado e ideas previas” (p.14).

Tabla E2

*Saberes cognitivos presentes en la estrategia curricular*

Saber conceptual	Saber Procedimental	Saber Actitudinal
Reconocer los conceptos generales de liderazgo y su importancia en la organización.	Realizar actividades que permitan aplicar los conceptos estudiados en el manual de liderazgo en la organización.	Participar en los procesos de reflexión del liderazgo y como benefician al docente participante en el reconocimiento de los problemas y soluciones de la organización.
Identificar las habilidades de liderazgo en la organización.	Realizar los módulos en línea del manual de liderazgo para potencializar las habilidades en la organización.	Desarrollar la capacidad para participar en los módulos de liderazgo fortalecer el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la motivación en la organización.
Establecer la importancia de conocer las habilidades de liderazgo en la organización.	Participa en la aplicación del manual de liderazgo para aprender metodologías activas de aprendizaje en línea en la organización.	Asume con flexibilidad la importancia de pensar de forma creativa generando un pensamiento crítico y como se relaciona con los diferentes actores sociales de la organización.

Nota: Elaboración propia.

## Contenidos

Los contenidos son un elemento fundamental del currículo, son una selección de conocimientos de diversa índole que se consideran fundamentales para el desarrollo y la socialización de los docentes participantes en el manual de liderazgo, los contenidos son los objetos de estudio necesarios para promover el desarrollo personal de los participantes. Los contenidos a desarrollar corresponden a las habilidades de liderazgo, la inteligencia emocional, la gestión de trabajo en equipo y la comunicación asertiva que se incluyen en el módulo habilidades para la vida en el liderazgo. Los contenidos que se van a desarrollar en los módulos de aprendizaje y se van a secuenciar por medio de plan de actividades donde se centra más en la experiencia de los participantes organizados en los docentes y administrativos.

La práctica de un programa de liderazgo educativo es un proceso de planificación como lo establece Ramírez (1996) “la planificación es un proceso que se desarrolla para combinar de manera racional, la estructura, los recursos, los procedimientos organizacionales que permiten a una institución, centro, programa o proyecto de investigación lograr determinados objetivos y metas hacia situación dada” (p.7). La mayoría de docentes aplican metodologías de memorización en las aulas un currículo academicista, por tal razón se plantea trabajar con una metodología participativa con enfoque constructivista para educar adultos como un proceso que facilita instrucción y capacitación.

Para Fernández (2016) citado por Mesen (2019) en la teoría constructivista “el aprendizaje se basa en la experiencia de enseñanza del alumnado, donde el conocimiento nuevo se une al ya adquirido, para así generar la creación de lo aprendido mediante nuevas experiencias” (p.192).

La metodología participativa proporciona una unificación e interacción entre los dos actores, docente y estudiante, ya que parte del principio de la persona respecto a sus vivencias, conocimientos, experiencias, habilidades y capacidades que se pueda compartir con el grupo, se procura promover la motivación y participación activa del estudiante para desarrollar el pensamiento crítico para que el aprendizaje sea significativo.



## **Evaluación**

La evaluación es un proceso continuo necesario en el currículo para la toma de decisiones, al ser módulos de capacitación tiene objetivos, contenidos y metodología que serán evaluados con diferentes actividades propuestas y en línea. La evaluación se realizará mediante formularios en línea u otra herramienta similar donde los docentes participantes evalúan los módulos para la retroalimentación, hacer observaciones, sugerencias para la mejora del proyecto del manual de liderazgo.

### **Tipos de evaluación**

En el manual de liderazgo para evaluar a los participantes de los módulos se pretende realizar una evaluación diagnóstica para obtener información de los saberes previos de los participantes en cada sesión de trabajo en línea. Además de utilizar evaluación formativa para verificar el progreso continuo de los docentes participantes o la construcción del conocimiento en los temas de las habilidades de liderazgo mediante cuestionarios en línea, tareas utilizando plantillas como Google Forms, Mentimeter, Padlet, Wordwall, Google Drive. Así mismo se utilizan otros Instrumentos que se pueden utilizar para recoger la información para evaluar el manual de liderazgo

- a) Análisis de reflexiones en cada módulo.
- b) Observación de videos
- c) Estudio de casos (lecturas)
- d) Preguntas generadoras de cierre

### **Recursos**

Son los medios que facilitaran el desarrollo de los módulos que incluyen los videos, las pantallas, el podcast, la pizarra de aula para realizar anotaciones escritas, el video beam, los formularios en línea, los códigos QR, el Google Drive, las lecturas escritas, los análisis de casos, el aula virtual, dirigidos a las personas actoras del proceso.

Tabla E3

*Estructura de la propuesta*

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Cronograma</b>
<b>Módulo</b>						
<b>Conozcamos el liderazgo</b>						
Definir el concepto de liderazgo y sus características	Definición de liderazgo: Características del líder -Personalidad -Cualidades -Actitudes	Refrigerio Saludo y bienvenida Se introduce el tema por medio de un video relacionado con el liderazgo donde se muestra habilidades requeridas. Disponible en Youtube <a href="https://www.youtube.com/shorts/0BQ1eW7vJGM">https://www.youtube.com/shorts/0BQ1eW7vJGM</a> En una plenaria en forma de circulo por	Los participantes realizan un collage con las palabras relacionadas con el liderazgo según el video proyectado.	Recurso didáctico: Papel periódico Marcadores de colores. Recurso digital Padlet	Los participantes definen el concepto de liderazgo.	Sesión 2 horas

<p>Definir el concepto de liderazgo y sus características</p> <p>Tipos de liderazgos</p> <p>Laissez- Faire</p> <p>Democrático</p> <p>Transaccional</p> <p>Transformacional</p> <p>Autocrático</p> <p>Situacional</p> <p>Siervo</p>	<p>medio de una lluvia de ideas se construye el concepto de liderazgo.</p> <p>Actividad “Conociendo lideres”</p> <p>Anote el nombre de una persona que se considere líder a nivel mundial, escriba sus características en la pizarra digital Padlet</p> <p>Se anotan las conclusiones de las actividades realizadas en la pizarra del aula</p> <p>La persona facilitadora les solicita que ingresen a You Tube y observen el video disponible en:</p>	<p>Los participantes ingresan a la Plataforma de dirección en YouTube y observan el video Los participantes representan los estilos de liderazgo con actividades en línea.</p> <p>Los participantes observan el video Los participantes representan los estilos de liderazgo con actividades en línea.</p>	<p>Los participantes identifican las características presentes en un líder y lo relacionan con el estilo de liderazgo.</p>	<p>30 minutos</p>
--	---	--	--	-------------------

[https://www.youtube.com/watch?v=tFvq\\_VX8BEA](https://www.youtube.com/watch?v=tFvq_VX8BEA)

Los participantes representan los estilos de liderazgo de forma creativa, utilizando paletas, marcadores y papel blanco.

Preguntas de reflexión  
Se hacen preguntas de cierre como cierre de la actividad.

¿Cuál es el estilo de liderazgo que más le llaman la atención?

De acuerdo con el video ¿Cuál será el liderazgo que predomina en el centro

educativo según su experiencia laboral en el centro educativo?

Módulo		Gestión de equipos de trabajo					
Desarrollar herramientas que faciliten la eficaz gestión del trabajo en equipo.	Gestión de equipos	de Saludo y bienvenida	Los participantes hacen una lectura de reflexión denominada el vuelo de los gansos. Disponible en Google Drive en la dirección: <a href="https://drive.google.com/file/d/1-f6W-kVxmk-FaxqVZdzWqe9SqUjEL3Nq/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1-f6W-kVxmk-FaxqVZdzWqe9SqUjEL3Nq/view?usp=sharing</a>	Los participantes se hacen en parejas y se designa a una persona de cada pareja para que se ponga el pañuelo en los ojos. La otra persona debe guiar a su compañero para que busque donde colocar el dardo en la pared.	Recurso digital	Los participantes describen la importancia de trabajar en equipo para el logro de los objetivos y metas de la organización.	40 minutos

---

<https://wordwall.net/es/resource/58509531>

Seguidamente

contestan las preguntas relacionadas con la lectura de los gansos y como lo relacionan con la gestión de equipos en la organización y se hace un plenaria para discutir los aportes de cada participante referente a la enseñanza de la reflexión.

Posteriormente los participantes en la sala de lectura de la biblioteca conforman equipos en parejas

para trabajar la dinámica del Pañuelo vendado donde se coloca una diana la pared que constituye la meta y los participantes se dirigen hacia ella para pegar un dardo y alcanzar el objetivo.

### Módulo 3

### Habilidades para la vida en el liderazgo

Gestionar los hábitos colectivos orientados en la mejora en la efectividad de las relaciones emocionales	Inteligencia emocional: Definición, características de Tipos de emociones.	Saludo y bienvenida Los participantes de forma individual realizan la lectura escrita de reflexión “La tolerancia” del autor del escrito argentino Julio Casati.	Los participantes clasifican diferentes tipos de emociones en positivas y negativas.	Recursos didácticos Papel periódico, marcadores de colores, tijeras, y goma.	Los participantes reconocen las emociones positivas y negativas	Sesión 2 40 min
--	--	--	--	--	---	--------------------

---

El facilitador mediante una plenaria solicita la participación con comentarios, aportes y reflexiones de la lectura.

#### Actividades

Los participantes ingresan al link:

<https://habilidadesocial.com/test-de-inteligencia-emocional/>

para identificar y gestionar correctamente tus emociones.

Los participantes se reúnen en grupos de 4 personas y realizan

---



---

una ilustración en papel periódico con los tipos de emociones (la ira, el miedo, la alegría, el enojo, la tristeza) y las colorean con marcadores.

Preguntas de cierre

¿Cómo influye las emociones en el trabajo?

¿Qué cosas te hacen enojar?

---

Nota: Elaboración propia

## **Conclusión**

Se concluye que el objetivo principal de las instituciones educativas es lograr la integración de un equipo de trabajo para mejorar la calidad del servicio, por lo tanto las diferentes actividades planteadas en la propuesta curricular para el programa de liderazgo mediante los módulos de capacitación permiten gestionar los equipos de trabajo de forma eficiente donde se aprovechan las habilidades adquiridas de liderazgo donde los docentes capacitados asumen responsabilidades en el manejo de la inteligencia emocional gestor educativo, empatía, sentido de pertenencia, motivación, gestión de conflictos, negociación, relaciones interpersonales, trabajo colaborativo, trabajo en equipo, relaciones humanas, todo lo anterior e incide en la mejora del ambiente institucional del centro educativo.

## Apéndice F

### Plan de comunicación

La comunicación es una herramienta social que permite el desarrollo de la comunicación asertiva mediante la escucha de los otros y expresar los sentimientos la comunicación es el eje fundamental para poderse relacionarse con las personas y establecer vínculos en la sociedad.

De acuerdo con Marín (2018) destaca que la comunicación asertiva “las personas defienden sus derechos respetando a los demás, no entienden las relaciones humanas como ganar o perder, sino como una forma de entendimiento común. Sus manifestaciones externas son la forma de hablar segura y fluida” (p.44).

La estrategia de comunicación se implementará en el Liceo de Aserrí, ubicado en el circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, el cual cuenta con una población de 2000 estudiantes y 140 funcionarios. Para diseñar esta estrategia se aplica un formulario diagnóstico para evaluar la comunicación en los diferentes equipos de trabajo, de este se detectó que existen problemas de comunicación asertiva constantes de parte de la dirección hacia el personal docente y administrativo. Esto evidencia que no existen los canales adecuados para llevar el mensaje mediante la comunicación verbal y no verbal.

Además, la comunicación es indispensable para la práctica de un adecuado liderazgo, esta habilidad es importante para mantener la cohesión de grupos y un buen clima organizacional, ya que un líder debe de garantizar que existan los canales de comunicación más adecuados, así como la escucha activa en todo momento, para que las propuestas sean mejor canalizadas por los grupos o equipos de trabajo y de esta forma, lograr la consecución de los objetivos planteados.

Según Asanza (2020) la comunicación asertiva es “el mediador que activa la inspiración, la motivación, el apoyo y la orientación en la dirección correcta para sacar el máximo provecho de los maestros y lograr el mejoramiento escolar en la gestión educativa” (p.30). Es por esto que el procurar que exista una comunicación asertiva dentro de las instituciones educativas, es una tarea que compete a todas las personas gestoras educativas.

Por lo tanto, resulta necesario implementar una estrategia de comunicación que permita mejorar la comunicación asertiva en el Liceo de Aserrí, para tratar de reducir la incertidumbre que genera en los funcionarios y estudiantes estas dificultades en la comunicación.

En una institución educativa la comunicación asertiva resulta imprescindible para que las personas docentes puedan establecer relaciones con sus compañeros, estudiantes y sus gestores educativos. (Lara,2021), quienes a su vez propician ambientes laborales saludables y adecuados para una práctica docente exitosa, donde todas las personas que conforman la institución se sientan parte de esta y crezcan de manera simultánea.

Es indispensable en una gestión educativa exitosa debe de fomentar espacios de comunicación, donde a través del asertividad, las personas puedan expresar deseos, preocupaciones y situaciones que pueden afectar de alguna u otra manera el éxito de la organización educativa.

### **Objetivo general**

Mejorar la comunicación en la comunidad mediante un plan de comunicación.

### **Objetivos específicos**

- a) Incentivar el uso de la comunicación asertiva para potencializar los equipos de trabajo de la organización educativa.
- b) Implementar una estrategia de comunicación asertiva para mejorar las habilidades de liderazgo en los equipos de trabajo de la organización educativa.
- c) Evaluar las acciones generadas en el plan de comunicación mediante herramientas de comunicación en línea.

Tabla F1

*Análisis del público meta*

¿Dónde se encuentran?	¿Cómo se visten?	¿Qué hacen en su tiempo libre?	¿Cómo se comportan?	¿Cómo se informan?
Se ubican en el Liceo de Aserrí del circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados.	Visten formalmente de acuerdo a los reglamentos y leyes “ vestirse con decoro” los funcionarios docentes.	Disfrutan con sus familias, otros docentes estudian otras carreras. Realizan actividades deportivas, asisten a gimnasios, visitan montañas, senderos y otros forman parte de grupos culturales.	Son docentes colaboradores, se comportan de acuerdo al código de ética que establece el colopro y la ley fundamental de educación.	Se informan mediante el uso de correo electrónico institucional que establece el MEP, además de la plataforma WhatsApp como plataforma alterna de comunicación y Facebook institucional.

Nota: Elaboración propia.

**Definición del público meta**

En la presente investigación el público meta corresponde a 8 personas del área docente académica y 2 personas del área administrativa del Liceo de Aserrí, Dicho centro está ubicado en la parte Aserrí. Además, provienen de sectores de San José, Cartago y Pérez Zeledón, los docentes seleccionados cumplen con los requisitos de tener acceso a internet en sus hogares, disponibilidad, motivación, compromiso.

## **Definición del mensaje**

En este apartado corresponde a una serie de preguntas planteadas en la estrategia de comunicación:

### **¿Qué voy a comunicar?**

Se comunicará la importancia de desarrollar habilidades de liderazgo dentro de la institución para un mayor crecimiento personal y profesional. Lo que facilita un ambiente agradable en las relaciones humanas, que beneficia a la institución evitando conflictos entre los equipos de trabajo.

### **¿Cómo lo voy a comunicar?**

Por medio de una estrategia de comunicación denominada “la comunicación es gente conectado gente mediante el liderazgo para motivar el desarrollo de habilidades de liderazgo.

### **¿Cuáles materiales se van a utilizar?**

El facilitador utilizara diferentes recursos físicos y digitales para generar campañas de concientización y propiciar los espacios de participación por medio de las actividades diseñadas en la estrategia de comunicación. Se aprovechará los recursos disponibles en línea para generar la participación de los docentes y administrativos.

### **¿Cómo lo voy hacer?**

Se colocarán frases y murales en los pasillos donde el personal tiene acceso para generar el cambio y sensibilizar a la población, se gestionará los permisos necesarios para mandar la información vía correo institucional.

Además, se enviarán infografías referentes a las actividades a desarrollar tipo afiche digital comunicando el inicio de una actividad de comunicación a la plataforma de whatsapp.

Tabla F2

*Cronograma de actividades de la Estrategia de Comunicación*

Actividades	Cronograma semanal											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diseño del plan estratégico de comunicación.	X											
Elaboración del Slogan e imagen del plan de comunicación.		X										
Elaboración de las actividades del plan de comunicación.			X									
Infografía informativa en PDF del plan de comunicación mediante el correo institucional.			X									
Creación de podcast relacionado con la comunicación asertiva.				X	X	X						
Video de motivación relacionado con la comunicación asertiva dirigido a las personas docentes.				X								
Impresión del plan de comunicación.							X					
Reuniones semanales.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota: Elaboración propia.

## Identidad del proyecto

Eslogan: “La comunicación es gente conectando gente mediante el liderazgo”

Figura F1

Eslogan de plan de comunicación



Nota: Elaboración propia



Tabla F3

## Plan de comunicación

Objetivos		Actividades				Tiempo		Recursos	
General	Específicos	Acción estratégica	Público	Canal	Mensaje	Periodicidad	Fecha	Responsable	Recursos financieros
Diseñar un plan estratégico que permita mejorar la comunicación en la comunidad educativa del Liceo de Aserrí.	Incentivar el uso de la comunicación asertiva para potencializar los equipos de trabajo de la organización educativa.	<p>Implementación de un sistema integral de comunicación para mejorar las habilidades de comunicación asertiva a nivel interno y externo de los equipos de trabajo.</p> <p>En el siguiente enlace encontrará el acceso al trabajo escrito de guion del Podcast.</p> <p><a href="https://drive.google.com/file/d/1Kr-Zb_zkmRYWypVBQSA-ZeBhacx1aNWI/">https://drive.google.com/file/d/1Kr-Zb_zkmRYWypVBQSA-ZeBhacx1aNWI/</a></p>	Dirigido al personal docente y administrativo del Liceo de Aserrí.	<p>Facebook institucional</p> <p>Correo electrónico.</p> <p>Infografías,</p> <p>Murales.</p> <p>Videos.</p> <p>Talleres.</p> <p>Podcats</p>	<p>Mensaje que:</p> <p>*Invite al diálogo respetuoso y de cooperación entre las partes involucradas.</p>	mensual	2023	<p>Dirección</p> <p>Docentes</p> <p>Personal administrativo</p> <p>Estudiantes</p>	No aplica

	Implementar una estrategia de comunicación asertiva para mejorar las habilidades de liderazgo en los equipos de trabajo de la organización educativa.	<a href="#">view?usp=sharing</a> g Implementación de talleres prácticos que permitan conocer las buenas prácticas de comunicación asertiva.	Dirigido a los estudiantes del Liceo de Aserrí.	Facebook institucional  Correo electrónico.  Infografías,  Murales.  Videos.  Talleres	Promover la comunicación asertiva en el día a día de la institución educativa.	mensual	2023	Dirección  Docentes  Personal administrativo  Estudiantes	No aplica
--	---	---	---	--	--	---------	------	---	-----------

Nota: Elaboración propia

## Acciones estratégicas

Las relaciones que existen entre las personas que forman que conforman una institución educativa son un elemento clave para que esta funcione de la mejor manera y pueda lograr sus metas. Es por esta razón que esta estrategia busca desarrollar un plan de fortalecimiento de la comunicación asertiva que promueva el diálogo pacífico y sano entre las personas que forman parte de la organización educativa. Así mismo se plantea que el plan de comunicación forme parte una red de relaciones educativas en conjunto con el plan anual de trabajo de la institución y que se incorpore como herramienta fundamental para mejorar la comunicación asertiva y como área de gestión educativa.

Para esto se formula la creación de una campaña de comunicación por los diferentes medios que existen en la institución, como lo son: las redes sociales como Facebook, el correo electrónico, así como a través de mensajes que serán colocados por toda la institución, a cerca de:

- ❖ ¿Qué es la comunicación asertiva?
- ❖ ¿Cómo se lleva a cabo una comunicación asertiva?
- ❖ ¿Cuáles son las ventajas de una comunicación asertiva?
- ❖ Así como ejemplos de frases donde exista comunicación asertiva.

Así mismo, se buscará ayuda en personas que sean ajenas a la institución para que brinden talleres acerca de la importancia y las buenas prácticas en la comunicación asertiva. Estos talleres serán cortos y se llevarán a cabo durante las reuniones de personal, para de esta manera contar con la participación de las personas docentes y administrativas. Así mismo se capacitará a los docentes interesados en brindar talleres a estudiantes y padres de familia.

A partir de aquí, se conformarán equipos de docentes, los cuales serán los encargados de brindar talleres prácticos a los estudiantes, con el fin de incentivar la práctica de la comunicación asertiva entre compañeros. Es importante destacar que este proceso de talleres a personal docente, administrativo y estudiantes estará acompañado de una constante divulgación de los logros obtenidos en estos, con el fin de motivar a la población educativa.

Esta divulgación será realizada por un equipo docente y administrativo y se mantendrá a lo largo de todo el plan de comunicación estratégica.

### **Acciones para el seguimiento y evaluación de la estrategia**

En cada uno de los talleres que se llevarán a cabo, se conformarán equipos, los cuales serán los encargados de promover las buenas prácticas, detectar necesidades en las poblaciones, así como de identificar espacios propicios para la realización de más actividades que promuevan la comunicación asertiva. Estos equipos serán también los encargados de realizar observaciones y anotar en bitácoras, las diferentes situaciones que puedan presentarse en la institución donde se evidencie una adecuada comunicación asertiva o en caso contrario, la deficiente comunicación asertiva.

En estas observaciones se anotarán aspectos relevantes en la comunicación entre las personas de la institución, por ejemplo, la manera en que se comunican entre docentes, la manera de comunicarse entre personal administrativo y docentes, así como de docentes y administrativos hacia el estudiantado y viceversa.

Así mismo, al final de cada mes se realizará una evaluación mediante la aplicación de un formulario en línea google forms dirigido al personal docente y administrativo de los equipos coordinadores para verificar la asimilación del concepto de comunicación asertiva, así como los resultados que han logrado observar, esto permite verificar si hubo un cambio en la comunicación asertiva en las distintas poblaciones que conforman la organización educativa.

## Apéndice G

### Plan de convivencia

#### Justificación

En la historia siempre se han presentado conflictos, la educación ha permitido solucionar conflictos. Los conflictos son una oportunidad para construir, encontrar soluciones, no se puede evadir al contrario se emplean mecanismos alternativos para la resolución de los mismos que contribuyan a una sana convivencia.

El plan de convivencia es un documento interno del centro educativo que identifica los mecanismos y procedimiento para la prevención y resolución de conflictos el cual se debe de respetar a los estudiantes como sujetos de derechos, el buen trato y su autonomía.

El Diccionario de la Real Academia Española indica que convivencia procedente del latín convivere significa "acción de convivir", definiendo convivir a su vez como "vivir en compañía de otro u otros, cohabitar". El DRAE añade para la palabra conviviente dos acepciones: "que convive" y "cada uno de aquellos con quienes comúnmente se vive".

Uno de los cuatro pilares propuestos por la Comisión Internacional de la UNESCO, comúnmente conocidos como Informe Delors, de cara a la educación del siglo XXI, consiste en "aprender a vivir juntos" (García & Ferreira, 2005, p.163).

El centro educativo es un espacio para exclusivo para convivencia escolar de manera activa por los diferentes actores que interactúan junto con las emociones, donde se practica la solidaridad y la responsabilidad, se construyen la normas que intervienen en la resolución de los conflictos producto de la convivencia, además convivir implica un aprendizaje y una elección comprometida de reconocimiento de las diferencias individuales y la regulación pacífica de los conflictos.

El plan de convivencia está basado en el respeto, en la inclusión, en el diálogo, aprender a vivir con los demás, exige tolerancia, normas, resolución pacífica de conflictos, solidaridad, empatía, igualdad de género, comunicación efectiva y la escucha activa. Todo lo anterior son procedimientos que regulan la cultura de paz para prevenir la violencia en los centros educativos. otra parte, se comparte no solo el espacio, sino que se respetan y asumen los valores básicos de la comunidad, así como las normas morales y jurídicas.

Lograr una convivencia positiva incide directamente en la mejora de las relaciones personales de las comunidades educativas en la forma de afrontar los conflictos y en la disciplina. Por otra parte, el artículo 11 de la normativa interna Liceo de Aserrí (2022) establece los siguiente en materia de convivencia escolar:

“Con respecto a la convivencia estudiantil. Los deberes y obligaciones de la persona estudiante en relación con el sistema de convivencia estudiantil se encuentran estipulados en el artículo 125 del reglamento de evaluación de los aprendizajes, además de acuerdo con los lineamientos del MEP desde el enfoque de la convivencia y con el objetivo de fomentar las mejores prácticas basadas en el respeto, el disfrute de la diversidad, la solidaridad y así prevenir el uso de la violencia” (p.2)

En este sentido se elabora este documento que sirve de marco para la reflexión sobre la convivencia del centro educativo, siendo capaz de retroalimentar de las aportaciones de todos los integrantes de la comunidad educativa para mejorar la cultura institucional y el sentido de pertenencia.

### **Diagnóstico**

Es el punto de partida para identificar los puntos débiles y fuertes fortalezas y debilidad, así como los aprendizajes, los conflictos, la planificación para planificar a futuro

Para realizar el diagnóstico se debe de plantear las siguientes interrogantes

¿Cuáles son los principales conflictos que se dan en el centro educativo?

¿Dónde se producen?

¿Cómo los abordamos?

¿Cuáles son las estrategias de prevención que se utilizan?

¿Cómo estamos organizados?

¿Entre quienes sucede el conflicto?

Las variables a utilizar en el diagnóstico son:

Las fortalezas y debilidades.

La percepción de los problemas de centro educativo.

Las medidas de prevención y gestión del conflicto.

Además de utilizar un instrumento en línea dirigido a la comunidad educativa para investigar las causas de los conflictos y establecer medidas para la mejora de la convivencia en la institución. Lo anterior servirá de insumo para la elaboración del Plan de Convivencia del centro educativo.

### **Objetivo general**

Desarrollar un plan de convivencia que promuevan los derechos, los deberes y con base a los derechos humanos para prevenir situaciones de riesgo que atenten contra la integridad física y psicológica de las personas estudiantes.

### **Objetivos específicos**

Fomentar en el respeto de los derechos y deberes fundamentales de los estudiantes dentro de los principios democráticos de convivencia.

Favorecer la participación de los estudiantes en la organización y desarrollo del centro educativo.

## **Normas generales**

Las normas de convivencia y su gestión son necesarias en la comunidad educativa para mantener una cultura de paz, además constituyen los instrumentos en la cual los miembros pueden relacionarse de forma positiva, velando por el respeto, la aceptación, la integración y participación de los estudiantes. Un incumplimiento de una norma genera un conflicto de convivencia. En el apartado siguiente se encuentra ejemplos de normas en el centro educativo:

El trato con todos los miembros de la comunidad debe ser respetuoso.

No elevar el tono de voz.

No correr por los pasillos.

El horario de clases es de 7:00 am a 4:10 pm

La asistencia a clases es obligatoria.

Para justificar ausencias se cuentan con tres días mediante el libro de comunicaciones.

Durante los recreos los estudiantes no pueden permanecer solos en el aula.

El aula debe de permanecer limpia y ordenada.

El alumno es responsable de su propio material.

Si el estudiante necesita retirarse de la institución deberá de contar con el permiso del padre de familia y firmar documento de salida.

## **Compromiso de convivencia**

La educación es un compromiso de todas las personas estudiantes, las partes asumen las responsabilidades y manifiestan sus disposiciones a cumplir las normas del centro educativo.

## **Datos del Centro Educativo:**

Liceo de Aserrí

Circuito escolar: 03

Dirección Regional de Educación de Desamparados.



**Objetivos:**

Mejorar el comportamiento de las personas estudiantes y su relación con los demás miembros de la comunidad educativa de manera respetuosa y colaborativa.

Contribuir al desarrollo personal del estudiante en un ambiente de sana convivencia para prevenir la no violencia.

Fomentar las mejores prácticas educativas basadas en el respeto y la diversidad.

**Compromisos que se adquieren**

Para conseguir los objetivos anteriormente descritos, se comprometen a cumplir los siguientes compromisos

**Encargados legales:**

Seguimiento de la asistencia puntual del estudiante en el centro educativo.

Asistir a las reuniones convocadas por el centro educativo.

Acepta las indicaciones del profesorado para mejorar la convivencia estudiantil.

Colaborar con el centro educativo con la conducta del estudiante para mejorar la convivencia.

Participar en las charlas, talleres convocados por el centro educativo por ejemplo escuela para padres.

Mantener una actitud positiva y de comunicación con el centro educativo.

Colaborar con el centro educativo con las acciones correctivas que se les aplica a los estudiantes por cometer faltas al reglamento interno y de evaluación de los aprendizajes del MEP.

**Centro Educativo**

Los docentes promoverán y exigirán un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Proporcionar información a los encargados legales sobre la asistencia de los hijos.

Colaborar en el desarrollo personal y social del estudiante.

Prevenir cualquier tipo de discriminación.

Generar un ambiente escolar que contribuya a la sana convivencia.

Promover el respeto a la diversidad como riqueza cultural e inclusiva.

Formulación de un reglamento interno de convivencia.

El centro educativo se compromete a comunicar y difundir el plan de convivencia.

El centro educativo se compromete a velar por la integridad física, emocional y social de los estudiantes.

Realizar charlas, talleres de capacitación en materia de convivencia escolar para su formación y participación social.

Erradicar el fenómeno de bullying o acoso escolar mediante estrategias de prevención.

Realizar entrevista a los estudiantes, padres de familia en relación a la conducta de los hijos (as).

Proporcionar a los estudiantes los recursos necesarios para la realización de actividades en el centro educativo.

Realizar acciones de prevención de forma individual o colectiva para mejorar la convivencia.

Construcción de mesas de diálogo para la resolución alterna de conflictos.

Formación continuada en el profesorado en temas de convivencia.

### **Estudiantes**

Acceder a recursos y materiales educativos sobre la temática de sana convivencia.

Justificar las ausencias durante los tres días hábiles posteriormente a su regreso a clases con el profesor respectivo y por medio del libro de comunicaciones.

Respectar los reglamentos internos y de evaluación de los aprendizajes del MEP

Asistir puntualmente a las lecciones de las asignaturas.

Participar en las charlas, talleres relacionados con la sana convivencia.

Participar como mediadores en la resolución de conflictos

Participar en espacios de reflexión y autorregulación.

Participar en la semana de inclusión.

Realizar murales relacionados con la sana convivencia.

Participar en actividades recreativas, artísticas y culturales.

Participar en la inducción de los estudiantes de nuevo ingreso.

Participar en encuestas que realice el centro educativo en relación a la sana convivencia.



Tabla G1

*Plan de convivencia*

Objetivos	Actividades / acciones	Responsable	Recursos	Cronograma	Evaluación
Implementar un programa de convivencia en el centro educativo que contemple las actividades para la formación integral de los estudiantes y prevención de riesgos, maltrato físico, hostigamiento y acoso escolar.	Saludo y bienvenida Presentación del programa a desarrollar en el consejo de profesores. Plan de jornadas de capacitación. Publicidad mediante las redes sociales de la institución. Reunión con los encargados legales de los estudiantes. Talleres para los padres de familia en conjunto con el departamento de Orientación de la institución. Trabajar con el documento denominado Dialoguemos en el cole del Ministerio de Justicia y Paz como instrumento para resolución alterna de conflictos.	Director Coordinadores Comités de convivencia Encargados legales Estudiantes	Sala de audiovisuales Video beam	Mensual	Registro de las acciones realizadas

Formar un equipo de convivencia escolar desde el enfoque de los derechos humanos	<p>Trabajar con los docentes en la planificación de actividades para desarrollar con los estudiantes.</p> <p>Día de la convivencia con actividades de reflexión.</p> <p>Diagnosticar situaciones que alteran la convivencia escolar por medio de una encuesta de percepción aplicada a los estudiantes y padres de familia.</p> <p>Análisis de datos obtenidos en la encuesta para establecer las estrategias a seguir.</p> <p>Implementación de talleres para mejorar las fortalezas y debilidades.</p>	Docente encargados estudiantes	<p>Material impreso</p> <p>Sala de audiovisuales</p> <p>Video beam</p> <p>Recurso humano y económico</p>	Mensual	Registro de las acciones realizadas
Fomentar los valores en la comunidad educativa a través	Realización de actividades lúdicas que permitan ambientar a los alumnos para que conozcan sus valores, el entorno escolar y la sana convivencia.	Docentes Encargados legales Estudiantes	<p>Sala de audiovisuales</p> <p>Video beam</p> <p>Materiales escritos</p>	Mensual	Registro de las acciones realizadas

---

de prácticas de sensibilización	<p>Promover el uso de un valor mensual en la institución en la red social de la institución o mediante campañas en la comunidad educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Respeto</li><li>- Tolerancia</li><li>- Paciencia</li><li>- Empatía</li><li>- Honestidad</li><li>- Disciplina</li><li>- Aprecio</li><li>- Justicia</li><li>- Altruismo</li></ul> <p>Incluir actividades, juegos, cuentos, historietas, proyecciones de películas para buscar desarrollar valores que contribuyan a promocionar la educación para la paz.</p> <p>Potencializar los valores de la convivencia mediante murales, carteles, actividades en línea por parte de los estudiantes.</p>	Facebook institucional
---------------------------------	--	------------------------

---

---

Realización de la semana de la convivencia escolar en conjunto con el departamento de Orientación con diferentes actividades que promuevan la participación social de los estudiantes.

---

Formar un equipo de comisiones de trabajo que fortalezcan los procesos de convivencia en el centro educativo.	<p>Comisión de Bullying</p> <p>Rol: Prevenir toda forma de violencia entre pares en el centro educativo.</p> <p>Comisión de Valores</p> <p>Rol: Fortalecer los valores para la sana de convivencia en una cultura de paz.</p> <p>Comisión de Convivencia Pacifica</p> <p>Rol: Promover la cultura de paz y la resolución de conflictos.</p> <p>Comisión de Resolución Alternativa de Conflictos</p> <p>Rol: Promover la resolución de conflictos a través de la mediación, la conciliación, el arbitraje y la negociación.</p>	<p>Dirección</p> <p>Coordinadores</p> <p>Docentes</p> <p>Encargados</p> <p>Estudiantes</p>	<p>Sala de Mensual</p> <p>audiovisuales</p> <p>Video beam</p> <p>Materiales escritos</p> <p>Videos</p> <p>Análisis de lectura</p> <p>Reflexiones</p>	<p>Registro de las acciones realizadas</p>
---	--	--	--	--

---

#### Comisión de Autocuidado

Rol: Promover hábitos cotidianos que fortalezcan la salud física, la emocional y social.

Comisión de Hostigamiento y acoso sexual.

Rol: Prevenir todo tipo de conductas de hostigamiento y sexual al bienestar integral de la comunidad educativa.

#### Comisión de Derechos Humanos

Rol: Proteger todos los derechos humanos de las personas sin importar el género de la comunidad educativa.

Las comisiones se reunirán una vez al mes con los docentes, encargados legales y los estudiantes.

Las comisiones elaboran los planes de trabajo anuales donde se especifiquen las estrategias a realizar y las actividades.



En las comisiones se implementará el diálogo y se construyen los acuerdos.

Para fortalecer el trabajo en equipo se elabora una agenda en conjunto para tener una visión más integral del centro educativo.

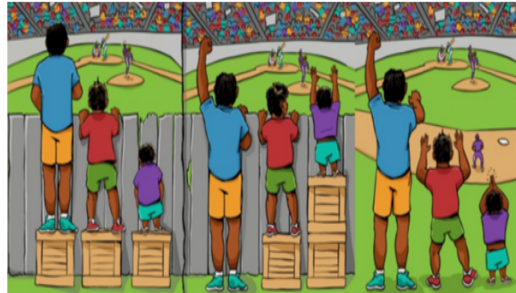
Las comisiones exponen los resultados en el consejo de profesores y en la reunión general de padres de familia.

<p>Brindar estrategias a los estudiantes para fomentar habilidades personales para mejorar las relaciones interpersonales</p>	<p>El Comité Convivir elabora material impreso para dar a conocer estrategias para resolver conflictos de forma pacífica. Este material se analizará durante las lecciones de cada docente guía.  Se invita a la comunidad educativa a una charla con un especialista para fortalecer la sana convivencia.</p>	<p>Director  Coordinadores  Comités de convivencia  Encargados legales  Estudiantes</p>	<p>Recurso humano.  Recursos tecnológicos  Recurso económico  Papel y suministros.</p>	<p>Mensual</p>	<p>Registro de las acciones realizadas</p>
---	--	---	--	----------------	--

<p>Capacitar al personal de la institución y estudiantes para atender las situaciones de violencia presentes en los estudiantes.</p>	<p>Se organiza una capacitación sobre el abordaje de los protocolos MEP.</p> <p>Se asesora sobre cómo ser un factor protector para los alumnos.</p> <p>Se invitan a personas expertas para impartir charlas sobre temas relacionados.</p>	<p>Director</p> <p>Coordinadores</p> <p>Comités de convivencia</p> <p>Encargados legales</p> <p>Estudiantes</p>	<p>Computadora</p> <p>Internet.</p> <p>Papel y suministros.</p> <p>Recurso humano</p> <p>Recurso económico</p>	<p>Mensuales</p>	<p>Registro de las acciones realizadas</p>
<p>Celebrar actividades relacionadas con la no violencia y la convivencia estudiantil</p>	<p>Celebración de las actividades relacionadas con la no violencia y la convivencia estudiantil que se encuentran en el calendario escolar.</p>	<p>Director</p> <p>Coordinadores</p> <p>Comités de convivencia</p> <p>Encargados legales</p> <p>Estudiantes</p>	<p>Computadora</p> <p>Internet.</p> <p>Papel y suministros.</p> <p>Recurso humano.</p> <p>Recurso económico.</p>	<p>mensual</p>	<p>Registro de las acciones realizadas</p>

Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

Actividad de reflexión:  
 “Análisis de comic, derribando las barreras de la educación inclusiva “



Fuente: Instituto de Interacción para el Cambio Social | Artista: Angus Mogueir,<sup>e</sup>  
 cuatro personas para que analicen las diferencias que se observan en la imagen. Los estudiantes reconocen el concepto de la educación inclusiva, la igualdad de oportunidades, la equidad y la diversidad.

Se organizan en la institución espacios de música, canto, teatro, actividades deportivas, club científico para la participación y convivencia en todas las actividades compartidas.

Director

Coordinadores

Comités de convivencia

Encargados legales

Estudiantes

Computadora

Internet.

Imagen del comic

Papel y suministros.

Recurso humano.

mensual

Registro de las acciones realizadas

---

Se invitan a personas expertas para impartir charlas sobre temas relacionados.

Lograr una igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas	<p>Planificación de actividades participativas para promover la igualdad entre los géneros y prevenir todas formas de discriminación de mujeres y niñas.</p> <p>Motivar al grupo de estudiantes para que se disponga al ejercicio de una escucha activa para sentir, pensar y reflexionar el mensaje del video denominado “igualdad y no discriminación” disponible en YouTube</p>	<p>Director</p> <p>Coordinadores</p> <p>Comités de convivencia</p> <p>Encargados legales</p> <p>Estudiantes</p>	<p>Computadora</p> <p>Internet</p> <p>Videos de YouTube</p> <p>Pelota de goma</p> <p>Recurso humano</p>	mensual	Registro de las acciones realizadas
--	--	---	---	---------	-------------------------------------

<https://www.youtube.com/watch?v=-4o6tQkJdwo>

Se Organiza a las personas participantes para que se sienten y formen un círculo de la convivencia (como técnica de aprendizaje), procurando que todas estén a

un mismo nivel, es decir, que no haya nadie detrás de otro (a) y que todas las personas puedan mirarse directamente (la persona docente facilitadora es una más en el círculo).

Cada persona tendrá la oportunidad de expresar sus emociones y pensamientos del video.

El docente facilitador consigue una computadora con música y una pelota los participantes irán pasando la bola y cuando la música se detiene le corresponde al participante expresar las ideas del video y realizar un comentario reflexivo.

Desarrollar en los estudiantes una correcta identificación, interpretación y	Se procede a realizar la actividad utilizando marcadores de colores y una hoja de papel, seguidamente se les solicita que escojan en un sobre cerrado un tipo de emoción, posteriormente el estudiante realiza una	Director Coordinadores Comités de convivencia	Recurso humano Hojas de papel	mensual	Registro de las acciones realizadas
--	--	---	----------------------------------	---------	-------------------------------------

---

manejo de las emociones	mímica sin utilizar la voz solo el cuerpo y las expresiones faciales.	Encargados legales	Marcadores de colores
	El resto de los estudiantes de la clase tienen que adivinar qué tipo de emoción es y anotarla en la pizarra	Estudiantes	Sobre de manilla
	A todos los alumnos que pasen a la pizarra se les indica que describan que tipo de emoción descubrió por ejemplo la ira, la tristeza, el enojo, el miedo, el asco, la alegría, la felicidad, el amor, la sorpresa.		Frases escrita de los tipos de emociones

---

Elaboración propia.