

Gestión educativa desde el liderazgo: el caso de la Casa Infantil 4Kids

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

Yeimy Gabriela Flores Aguilar

Octubre, 2023



Gestión educativa desde el liderazgo: el caso de la Casa Infantil 4Kids

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

Yeimy Gabriela Flores Aguilar

Octubre, 2023

**GESTIÓN EDUCATIVA DESDE EL LIDERAZGO: EL CASO DE LA CASA  
INFANTIL 4KIDS**

Yeimy Gabriela Flores Aguilar

**MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

APROBADO POR:

DIRECTORA DE TFG

MAU. Liana Penabad Camacho

INVITADAS/OS:

DIRECTOR DE UNIDAD ACADÉMICA

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

COORDINADORA

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

## **Dedicatoria**

A mi compañero de viaje, quien me motivó a emprender, a continuar aprendiendo y a no limitarme a ver las cosas como la mayoría lo hace.

A mi hijo, por la paciencia y por ceder espacios para que yo lograra terminar este producto académico.

## **Agradecimientos**

Al personal de las instancias vinculadas a la gestión de los CAI y al personal docente y administrativo de la Casa Infantil 4Kids, por su disposición a participar en este estudio.

## Resumen

Flores, Y. *Gestión educativa desde el liderazgo: el caso de la Casa Infantil 4Kids.*

El propósito de esta investigación fue incorporar la gestión educativa en el quehacer organizacional de una Centro de Atención Integral (CAI) denominado Casa Infantil 4Kids, considerando que la normativa que rige este tipo de centros no visualiza que en los mismos exista esa gestión, a pesar de que su población meta son las personas de 0 a 12 años. El diseño de la investigación fue cualitativo abordado desde el paradigma sociocrítico. Para el análisis se consideraron tres categorías: gestión, liderazgo y clima organizacional; siendo las fuentes de información la normativa vinculada al tema, el personal docente y administrativo de la Casa Infantil 4Kids y de instancias vinculadas a la gestión de los CAI. Para el análisis de datos se realizó un ordenamiento y codificación de la información por fuente de información y por instrumento. Luego de este ordenamiento se realizó el análisis por categoría y subcategorías, para lo cual se utilizó una matriz de doble entrada. Se realizó un proceso de triangulación de información por categorías. Finalmente se realizó la interpretación mediante la lectura crítica de los datos obtenidos, la identificación de temas emergentes, su relación con las categorías y su vinculación con la teoría, tomando como referencia los objetivos de investigación definidos. Todos los instrumentos fueron diseñados por la investigadora. A partir de los resultados se elaboró un proyecto denominado "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa 4Kids", el cual pretende ser un insumo valioso para organizaciones similares a la Casa Infantil 4Kids, dado que reconoce la pertinencia de la gestión educativa y brinda herramientas para fortalecer el quehacer organizacional en planificación, evaluación de la calidad de los servicios y en temas de convivencia y clima organizacional. Este proyecto fue validado con el personal colaborador de la organización, así como por personas expertas en el desarrollo de procesos socioeducativos con personas adultas.

Palabras clave: gestión, gestión educativa, liderazgo, niñez

## Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen.....	v
Tabla de Contenido.....	vi
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Figuras.....	x
Lista de abreviaturas.....	xi
Capítulo 1: Introducción.....	1
Problema.....	1
Antecedentes.....	6
Habilitación y funcionamiento de centros de cuidado.....	6
Red Nacional de Cuido (REDCUDI).....	11
Gestión educativa en centros de cuidado.....	13
Justificación.....	17
La gestión educativa de Casa Infantil 4Kids su contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	20
Objetivos.....	25
General.....	25
Específicos.....	25
Escenario.....	25
Capítulo 2: Marco Teórico.....	34
Habilitación y funcionamiento de centros de cuidado.....	34



Red Nacional de Cuido (REDCUDI) .....	35
Gestión.....	37
Gestión Educativa.....	39
Calidad de la Gestión Educativa.....	46
Gestores y gestoras educativas .....	49
Liderazgo .....	51
Clima organizacional y liderazgo .....	52
Liderazgo situacional.....	53
Liderazgo Transformacional.....	58
Liderazgo basado en valores.....	60
Liderazgo en la gestión educativa .....	61
Capítulo 3: Marco Metodológico .....	63
Paradigma, enfoque y método .....	63
Categorías de análisis .....	65
Técnicas e instrumentos.....	66
Población .....	67
Criterios de análisis de la información .....	68
Fases de la investigación .....	69
Criterios éticos aplicados y aspectos de Validez y Confiabilidad .....	71
Capítulo 4: Resultados.....	74
Síntesis y recomendaciones.....	82
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones .....	84
Bibliografía.....	86
Apéndices .....	91
Apéndice A.....	91

Apéndice B .....	93
Apéndice C .....	95
Apéndice D .....	98
Apéndice E .....	100
Apéndice F.....	172

## Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Cuadro de categorías</i> .....	66
Tabla 2 <i>Cronograma</i> .....	70
Tabla E 1 <i>Descripción de las actividades</i> .....	109
Tabla E 2 <i>Cronograma de actividades</i> .....	110
Tabla E 3 <i>Presupuesto general</i> .....	111
Tabla E 4 <i>Actividades Sesión 1: Introducción y conceptos clave</i> .....	140
Tabla E 5 <i>Actividades Sesión 2: Diseño de la evaluación</i> .....	143
Tabla E 6 <i>Actividades Sesión 3: Implementación de la evaluación</i> .....	146
Tabla E 7 <i>Actividades Sesión 4: Análisis de resultados y plan de mejora</i> .....	150
Tabla E 8 <i>Actividades Sesión 1: Introducción y Análisis del contexto</i> .....	156
Tabla E 9 <i>Actividades Sesión 2: Identificación de metas y actividades para la elaboración del Plan Anual</i> .....	160
Tabla F 1 <i>Elementos teóricos de la Estrategia Curricular</i> .....	176
Tabla F 2 <i>Matriz de desarrollo de los módulos</i> .....	183
Tabla F 3 <i>Saberes vinculados al perfil de la población participante</i> .....	185
Tabla F 4 <i>Estructura general de la propuesta curricular</i> .....	186

## Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	21
<i>Figura 2</i> Enfoque de las 5 P .....	22
<i>Figura 3</i> Ubicación de la Casa Infantil 4Kids .....	27
<i>Figura 4</i> Propósitos de la Casa Infantil 4Kids .....	27
<i>Figura 5</i> Distribución del espacio de la Casa Infantil 4Kids .....	30
<i>Figura 6</i> Organización administrativa.....	31
<i>Figura 7</i> Conformación de la REDCUDI.....	37
<i>Figura 8</i> Elementos de los procesos de gestión .....	39
<i>Figura 9</i> Dimensiones para el análisis y fundamentación de la práctica directiva en la gestión educativa .....	43
<i>Figura 10</i> Claves para el éxito en la gestión educativa .....	48
<i>Figura 11</i> Competencias de una persona gestora educativa.....	49
<i>Figura 12</i> Estilos de liderazgo situacional .....	55
<i>Figura 13</i> Liderazgo Situacional.....	56
<i>Figura 14</i> Características de la persona líder en el enfoque transformacional .....	60
<i>Figura E 1</i> Ejemplos de indicadores comunes y herramientas asociadas para evaluar la calidad en el ámbito educativo .....	139
<i>Figura F 1</i> Objetivos de la Estrategia Curricular .....	175
<i>Figura F 2</i> Fundamentación de la Estrategia Curricular .....	179

*Lista de abreviaturas*

CAI	Centro de Atención Integral
CCSS	Caja Costarricense de Seguro Social
CEN-CINAI	Dirección Nacional de CEN-CINAI
DINADECO	Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad
FODESAF	Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres
MEP	Ministerio de Educación Pública
MTSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
PIB	Producto Interno Bruto
REDCUDI	Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil

## Capítulo 1: Introducción

### *Problema*

La Ley General de Centros de Atención Integral N.º 8017, promueve la creación de dichos establecimientos, los cuales son denominados con las siglas CAI, y se dirigen al desarrollo y mejoramiento general de las personas menores de edad, mediante el servicio de cuidado y la satisfacción de las necesidades básicas de las niñas y niños (Asamblea Legislativa, 2000) Existen varias modalidades de CAI:

- CEN-CINAI: están a cargo de la Dirección Nacional de CEN-CINAI
- Hogares comunitarios: con normativa propia, están a cargo de una “madre comunitaria” que ha recibido capacitación por parte del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) para desarrollar esta labor de cuidado
- Albergues del PANI: pueden ser privados o públicos y pueden recibir subvenciones de IMAS y/o PANI
- CECUDI: a cargo de las municipalidades
- Casas de la Alegría: atienden población migrante en épocas de cosecha en zonas determinadas
- Guarderías privadas: pueden inscribirse en la REDCUDI u ofrecer solamente servicio privado de cuidado.

Para la habilitación de un CAI existen requerimientos mínimos que se definen en un plan o proyecto, el cual debe considerar: antecedentes y justificación, propósitos fundamentales del proyecto (misión, visión, objetivos y metas), recursos existentes para el proyecto, un plan general de atención y la organización administrativa (perfil de puestos y plan de capacitación para el personal).

Con respecto a los perfiles del personal colaborador, se ha definido que para un CAI los requisitos mínimos son: una persona encargada y responsable del funcionamiento, personal colaborador encargado del cuidado directo, personal misceláneo y personal de cocina. El liderazgo administrativo es asumido por la persona encargada y responsable del funcionamiento, quien velará por que se logren los objetivos institucionales y la ejecución

del plan definido en el documento de habilitación del CAI. Cada centro puede definir con mayor detalle los perfiles, manuales y reglamentos de trabajo, sin que esto sea un requisito o elemento evaluativo para su gestión.

La normativa no establece mayor detalle sobre la gestión educativa propiamente, la relación entre las personas colaboradoras, los instrumentos y normativa organizacional requerida, habilidades mínimas necesarias para cada puesto, destrezas, procedimientos, manuales y reglamentos internos de trabajo; por lo que queda a consideración de cada organización desarrollar los procesos e instrumentos necesarios.

Actualmente el Consejo de Atención Integral no cuenta con instrumentos para regular este tema, a pesar de que en la normativa se define que debe contar con un Sistema de Información, Seguimiento y Evaluación para “evaluar los avances o factores limitantes en la realización de los programas dirigidos a los establecimientos de atención integral de personas menores.” (Presidente de la República y Ministerio de Salud, 2001). Se está a la espera de que se oficialice un nuevo reglamento para los CAI que permita al Consejo contar con mayores recursos para poder dar un seguimiento más cercano, ya que en la actualidad solamente hay una persona coordinadora de la Secretaría.

Dada esta situación, la Red Nacional de Cuido REDCUDI, definió en el 2019 los Estándares esenciales de calidad en los servicios de cuidado y desarrollo infantil de Costa Rica, entendidos

como las condiciones esenciales que deben ser considerados para el servicio brindado a la población infantil desde el nacimiento hasta los 12 años de edad, para la REDCUDI, estos estándares se sustentan en cinco dimensiones: Salud y Nutrición, Infraestructura y Seguridad, Pedagógica, Talento Humano y Gestión y Administración (REDCUDI, 2019, p. 4).

Estos estándares responden a lo establecido en la Ley 9220, La Ley 8017 y al mandato de la Contraloría General de la República (Informe #DFOE-SOC-IF-18-2015), que solicitó crear un mecanismo para dar seguimiento a la calidad de los servicios que se estaban brindando, y que a su vez, fuera homologado a todos los CAI.

Los estándares se elaboraron con participación intersectorial e interinstitucional, gracias al consenso entre las alternativas que trabajan con personas menores de edad. Los estándares consideran cinco dimensiones de acuerdo con REDCUDI (2019):

1. Salud y nutrición
2. Infraestructura y seguridad
3. Pedagogía
4. Talento humano
5. Gestión y administración

A partir de la publicación de estos estándares, la REDCUDI inició un proceso de capacitación para que las alternativas de atención puedan conocer estos lineamientos e iniciar con su implementación. Este producto brindó la posibilidad de analizar los avances y buscar aspectos de mejora y elementos que permitieran tomar decisiones adecuadas para garantizar la calidad de los servicios brindados a la población.

El objetivo general de los estándares es que orienten el proceso de mejora continua de las alternativas que brindan servicio de cuidado a las personas menores de edad. Se definen como responsables del cumplimiento a las personas funcionarias de las alternativas de atención y, como encargados de verificar este cumplimiento a las personas directoras de los CAI, las personas representantes técnicas de las alternativas y una persona denominada por la Comisión Consultiva de la REDCUDI.

Es importante aclarar que este proceso de capacitación se dirige a las alternativas de atención existentes, es decir, los CAI que se encuentran habilitados, por lo que cualquier nuevo proyecto que se presente para la apertura de un CAI, no recibe esta información automáticamente, sino hasta que lo solicite directamente a la REDCUDI. En el 2021 se certificaron 256 personas en el Curso de Inducción y en el 2022 se registraron 350 personas participantes en espera de definir calificaciones y entregar certificaciones (REDCUDI, 2022).

En 2022, se realizó el Primer Diagnóstico Nacional de la calidad de los servicios brindados por los centros de cuidado y desarrollo infantil en Costa Rica (REDCUDI, 2022), retomando la ley No. 9220 que en su artículo 1, busca el fortalecimiento del cuidado de las



niñas y los niños; y en el artículo 10, coadyuvar en procesos de la calidad de los servicios y la investigación temas vinculados con la infancia. Contó con una muestra de 302 alternativas de atención, distribuidas en las 7 provincias del país. Sus resultados se organizan de conformidad con las 5 dimensiones definidas en los estándares de calidad.

En la dimensión Pedagógica, se rescata el área de acceso a la educación formal e inclusiva, que registra la información de los niños y niñas y su vinculación con el sistema educativo. Se incluye el área de ambientes de aprendizaje, que visualiza si la organización del espacio en las alternativas de atención es adecuada para propiciar el bienestar de las niñas y los niños. Otra de las áreas es la de involucramiento de la familia y la comunidad, donde se identifica si la alternativa de atención cuenta con estrategias de participación de la comunidad y de trabajo con las familias, pero sin desglosar mayor detalle sobre estas estrategias (REDCUDI, 2022).

La dimensión del talento humano rescata información sobre la capacitación que reciben las personas colaboradoras en las alternativas de atención, la programación y tiempo destinado a capacitarles, así como la documentación que respalde esta capacitación. También recopila información sobre la proporción de personal de atención directa por cantidad de niñas y niños, por grupo de edad y perfil académico. Es prioritario en esta sección la información sobre atestados del personal colaborador (REDCUDI, 2022).

En la dimensión de Gestión y administración, se rescatan elementos vinculados a la documentación y registro de información sobre procedimientos de registro, normas de convivencia y manejo de situaciones en las que se violen derechos de las personas menores de edad; evaluación de la satisfacción con la calidad del servicio; planificación pedagógica y jornada diaria de las niñas y niños; manejo de expedientes del personal colaborador y de la población infantil atendida.

Es posible identificar que, la normativa referente a los CAI no incluye elementos regulatorios de la gestión propiamente. El esfuerzo de la REDCUDI brinda algunos elementos generales que pueden ser de gran valor para la definición de una gestión organizacional y, particularmente una gestión educativa, sin embargo, los estándares propuestos no definen líneas de acción generales vinculadas a la construcción de una cultura y clima organizacional oportuno y adecuado para la gestión de estas organizaciones.

Estos estándares de calidad se centran en registros documentales, pero no plantean la necesidad de contar con manuales y protocolos, así como de herramientas que permitan a la organización desarrollar la pertenencia y pertinencia por parte de su personal colaborador y, por ende, incidir en la calidad de los servicios brindados a las niñas y los niños.

Considerando los vacíos que presenta la normativa vinculada a los CAI, así como la inexistencia de elementos asociados a la gestión educativa en los estándares de calidad definidos por la REDCUDI, se identifica que queda a criterio de cada una de las organizaciones, la definición o no de lineamientos generales para la gestión educativa y su evaluación.

No contar con estos procedimientos internos representa una debilidad en la gestión educativa, ya que si bien los CAI no se integran al sistema educativo formal, son espacios donde las niñas y niños tienen acceso a procesos formativos que coadyuvan a su desarrollo integral, de modo que las personas encargadas y colaboradoras de estas organizaciones asumen una posición similar a la de un centro educativo y van a requerir determinadas habilidades y destrezas para el apropiado ejercicio del puesto, así como para la generación de la cultura organizacional y un clima laboral saludable.

Este tipo de herramientas permiten solucionar diferencias entre el personal colaborador y la administración de modo que no se apliquen sanciones partiendo de criterios personales, disminuye el desinterés y la antipatía al sentirse vulnerables por desconocer los derechos y obligaciones, genera pertenencia a hacia la organización y que se mejoren las relaciones laborales, fortaleciendo la cultura organizacional. (Zambrano, 2015)

Organizar la gestión educativa de las alternativas de atención o los CAI, permitirá que estos tengan mayor impacto en el desarrollo integral de quienes integran la organización, sean niñas y niños, personal colaborador, familias y comunidad. Desarrollar un modelo de gestión educativa tendrá mayor oportunidad de aprovechamiento si se realiza desde el inicio, el origen de la organización.

Por esta razón, se identificó un CAI de reciente constitución, que ha manifestado su interés en integrar el tema de liderazgo y gestión educativa en sus procesos de organización y realizar los ajustes necesarios para su implementación. El centro se denomina Casa Infantil

4Kids, es de carácter privado, se localiza en la provincia de San José y atiende población de 0 a 12 años.

El centro recibió su permiso de funcionamiento en octubre 2022, cumpliendo los requerimientos básicos definidos en la normativa e implementando los estándares definidos por la REDCUDI, pero sin incorporar elementos de gestión educativa. Con respecto al personal colaborador, cuenta con los puestos de dirección, coordinación pedagógica, personas encargadas de cuidado directo y una persona encargada de aseo y cocina.

El problema de investigación definido ha sido: ¿Cómo incorporar la gestión educativa en el quehacer organizacional de la Casa Infantil 4Kids desde el liderazgo durante el año 2023?

### *Antecedentes*

A continuación, se presentan los antecedentes identificados vinculados al tema de investigación:

- Habilitación y funcionamiento de centros de cuidado
- Red Nacional de Cuido (REDCUDI)
- Gestión educativa en centros de cuidado

### **Habilitación y funcionamiento de centros de cuidado**

En 2013, se realizó un estudio de factibilidad para la puesta en operación de una guardería infantil en la ciudad de San Isidro de El General, esto en respuesta a

la necesidad de contar con diversas opciones de centros de cuidado, que satisfagan las necesidades que tienen los y las cabezas de hogar, de encontrar lugares seguros, accesibles en cuanto a precio y horarios, que funcionen como alternativa para dejar a sus niños y niñas, durante su ausencia en casa, justificada por sus diversas ocupaciones, trabajo, estudio, u otras, que provoca la evolución natural de la familia;

específicamente en la composición y en los roles de los miembros del núcleo familiar (Barboza y Mora, 2013, p. IV).

Este estudio propone que la estructura de un centro de este tipo debe considerar: una persona gerente, persona coordinadora de finanzas, promociones y mercadeo, personal a cargo de niños y niñas de 2 a 5 años, personal encargado de lactantes de 6 meses a 1 año y 8 meses, persona auxiliar administrativa, personal de apoyo especializado (en caso de que las familias lo soliciten) y personal de aseo. En este sentido, incorpora perfiles que no se mencionan en la normativa propiamente, pero que considera pertinentes para la gestión de un centro de cuidado.

Se define la importancia de contar con un proceso de inducción del personal colaborador que considere información sobre los puestos de trabajo, funciones y procedimientos de evaluación. Menciona que desde esta inducción se deben presentar la misión y la visión organizacional, objetivos y metas.

En sus conclusiones, las autoras señalan que, a su criterio, un centro de cuidado funciona como una empresa, que requiere:

- Estructura administrativa con la definición de los perfiles de los puestos requeridos.
- Personal con preparación académica y experiencia con niñas y niños.
- Comunicación fluida en todos los niveles.
- Personal contratado por las personas dueñas directos de la empresa, quienes deben contar con una definición de los puestos y sus perfiles, para poder realizar el concurso correspondiente para la contratación.
- Normativa interna adicional que complemente lo establecido las leyes y reglamentos nacionales, considerando las conductas positivas de las familias usuarias y los comportamientos del personal colaborador, para garantizar el orden y claridad en los procedimientos administrativos de la organización.
- Evaluaciones semestrales del personal colaborador para lograr la excelencia del servicio, considerando también a las familias usuarias (Barboza y Mora, 2013).

Finalmente, recomiendan que se incentive el contacto con las familias para facilitar el proceso de asimilación del niño o niña y la pertenencia y confianza entre las familias y el centro de cuidado.

Sobre los CECUDI, en 2014 se realizó una investigación sobre el desarrollo de la capacidad institucional, con dos estudios de caso en el Centro de Cuido de la Municipalidad de Cartago y el de la Municipalidad de Belén. Los CECUDI son una “modalidad de prestación de servicios de cuidado y desarrollo infantil” (Picado Madrigal y Umaña Bonilla, 2014, p. 5).

Las autoras identificaron que, en el caso de los CECUDI, cada municipalidad define la relevancia o no de contar con reglamentos específicos y los elementos que dichos reglamentos van a contener. Adicionalmente, consultaron a las familias que reciben los servicios, encontrando que se debe mejorar la información que se brinda a las familias sobre los avances de los niños y niñas, mejorar los servicios de atención psicológica y médica, mejorar la cordialidad hacia las familias e involucrarles en la toma de decisiones.

En 2016 Sócrates Salas realizó un estudio de factibilidad para la creación de un centro de cuidado infantil en Turrialba, provincia de Cartago. Dicho autor elaboró un análisis del proceso que se sigue para habilitar un centro de este tipo, considerando cuatro productos complementarios:

- Estudio de Mercado de la oferta y la demanda, el perfil de la persona consumidora y los precios del proyecto.
- Estudio Técnico para determinar la capacidad administrativa, la tecnología, necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales.
- Estudio Legal para establecer los trámites y requisitos para poner en funcionamiento el proyecto.
- Estudio Financiero para determinar la rentabilidad del proyecto (Salas, 2016).

Este autor determina que, en la normativa vinculada, no hay claridad en cuanto al proceso de creación de un centro de cuidado, por lo que se han desarrollado algunas guías, por ejemplo, a nivel de municipalidad y vinculadas con los CECUDI. Su trabajo incluye un resumen de la normativa y del procedimiento para la creación de un centro de cuidado infantil.

Propone que la estructura de un centro de cuidado debe considerar: persona a cargo de la dirección, asistente administrativo, asistente de cuidado, cocina y conserje. Sugiere dos niveles para la estructura organizacional: un nivel directivo y un nivel operativo, los cuales incluyen cinco perfiles de puestos.

Propone los siguientes procesos sustantivos para un centro de cuidado:

1. Proceso de dirección administrativa: administración del centro, atención a las familias, matrícula de las personas menores de edad, gestión de los atestados del personal colaborador, comunicación con las familias y preparación de informes diversos, gestión oportuna de pagos y cobros.
2. Proceso de cuidado: actividades que se realizan desde que se recibe a las personas menores de edad hasta que se entregan a la persona responsable de recogerlo.
3. Proceso de alimentación: manipulación, almacenamiento y previsión de los alimentos e insumos requeridos para su fabricación, orden y aseo del espacio de trabajo, entre otros.
4. Proceso de ornato y limpieza: gestión eficiente del orden, decoración y limpieza del centro de cuidado, incluyendo la previsión de los insumos y productos requeridos para garantizar un abastecimiento permanente (Salas, 2016).

Sus conclusiones exponen que un centro de cuidado debe considerar procesos de mejora continua basados en la autoevaluación permanente, considerando a las familias y a las niñas y niños; debe tener procesos permanentes de capacitación para mejorar las competencias del personal colaborador y así brindar un servicio de calidad, aprovechando los recursos y herramientas existentes (Salas, 2016).

En el 2021 Garro, Montoya y Vargas (2021), realizan un análisis de la gestión estratégica del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín, en la comunidad de León XIII, Tibás. Su intención fue “brindar una propuesta de fortalecimiento estratégico en su gestión, al considerar aspectos comunales, poblacionales, geográficos, financieros, educativos, entre otros” (Garro, Montoya y Vargas, 2021, p. II). Esto debido a que se identificó la disconformidad tanto de las personas que trabajan en el CAI como de las familias que llevan

a sus niñas y niños al centro. Es relevante destacar que esta investigación se desarrolla en el contexto de la pandemia generada por el COVID-19.

Ejecutaron un análisis FODA, aplicaron encuestas de apreciación dirigidas a las familias y al personal colaborador del CAI y con base en esta información hacen una propuesta de plan estratégico, cuya finalidad es el mejoramiento en el área de gestión por parte de las personas encargados del CAI. Identificaron que hace falta el implementar herramientas o canales de información interna sobre los servicios que ofrece el CAI, para eliminar o reducir los vacíos de información que tiene el personal colaborador. Consideran que

el CAI debe mejorar significativamente su clima y su cultura organizacional, además, asegurarse que cada colaborador sepa a ciencia cierta cuáles son sus principios, valores, misión, visión, entre otros pilares fundamentales. Con ello se garantiza mejorar la percepción de estos en temas de sentirse a gusto en su lugar de trabajo y fomentar el mejoramiento continuo de su clima organizacional y las relaciones entre compañeros. (Garro, Montoya y Vargas, 2021, p. 96).

Definieron tres áreas estratégicas para el desarrollo de su propuesta, cada una con objetivos específicos, actividades, recursos, productos e indicadores para su evaluación:

- 1) Clima y cultura organizacional: se refiere a la convivencia del personal colaborador y la generación de un clima organizacional que considere mecanismos de inducción para las personas de nuevo ingreso, buenas prácticas para el desarrollo de actividades diarias y mecanismo de rendición de cuentas a todo el personal colaborador.
- 2) Comunicación interna y externa: considera la articulación entre el personal colaborador y las familias usuarias de los servicios, mediante canales de comunicación eficaces.
- 3) Monitoreo, Evaluación y Control: mecanismos internos para la mejora del funcionamiento de los servicios y el monitoreo del personal colaborador (Garro, Montoya y Vargas, 2021).

El equipo investigador hace hincapié en que es necesario dar a conocer la propuesta a todas las personas involucradas, tanto a lo interno del CAI como a nivel externo hacia las familias que utilizan sus servicios y las instituciones vinculadas. Esto consideran que permitirá al centro crear nuevas alianzas y mejorar sus servicios.

Un hallazgo relevante fue que “Pese a contar con un personal capacitado para efectuar las funciones para las que fueron contratados, estos desconocen muchas cosas del CAI, por ende, las funciones específicas no se cumplen de la mejor manera” (Garro, Montoya y Vargas, 2021, p. 114). Esto demuestra la importancia de que la gestión educativa tenga un eje de participación, donde todas las personas estén informadas, puedan comunicar sus ideas y se genere así pertenencia y compromiso en el logro de los objetivos organizacionales.

### **Red Nacional de Cuido (REDCUDI)**

La Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI), fue creada en 2014 mediante la Ley 9220. Está conformada por actores sociales públicos, mixtos o privados que desarrollan actividades para la atención integral, protección y desarrollo infantil.

Peralta (2014), propone un modelo de estrategia de responsabilidad social empresarial para la incorporación de la empresa privada en la REDCUDI. Identifica que hay potencial en que su accionar se fortalezca con el apoyo de la empresa privada, mediante mecanismos de financiamiento continuo, donde se puedan realizar aportes para patrocinar parcial o completamente a un niño o niña o contribuir para la construcción de centros de cuido. En este caso, el autor señala que para lograr esto, se puede crear

“una fundación Pro-REDCUDI, la cual tenga capacidad de captar recursos de personas físicas o jurídicas que estén dispuestas a hacer donaciones. (...) Esta fundación tendrá la capacidad de atender ciertos imprevistos que estén su alcance, colaborar con apoyo profesional y de capacitación y desarrollar distintas actividades que generen ingresos para cumplir los objetivos de la REDCUDI” (Peralta, 2014, p. 81).



En el 2015, la Contraloría General de la República emitió el Informe #DFOE-SOC-IF-18-2015) que instruye a la REDCUDI para generar un mecanismo de seguimiento de la calidad de los servicios y homologar un instrumento para verificar, supervisar y evaluar la calidad de los servicios que brindan las alternativas de atención (REDCUDI, 2019). A partir de esto, se generaron los estándares de calidad y en 2021 se inició el proceso de capacitación para que los centros de cuidado puedan iniciar con la implementación de los mismos. En 2022 se realizó un primer diagnóstico que revela que la mayoría de las organizaciones que conformaron la muestra, están implementando estos lineamientos.

En 2017 se desarrolló la investigación Posibles escenarios de mejora al programa de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil en Costa Rica a un horizonte de 10 años, la cual contextualiza la REDCUDI y determina las variables que inciden en su contexto político-administrativo, sus retos estratégicos y la influencia de los actores políticos en su desarrollo. Los autores concluyen que la REDCUDI necesita desarrollar y reforzar los mecanismos de seguimiento y control de su proceso de crecimiento, garantizando la transparencia en la gestión y permitiendo una mejor toma de decisiones (Esquivel, González y Téllez, 2017, p. 164).

Recomiendan generar mayor capacitación, involucrando a diferentes actores, principalmente al sector municipal y a las personas que administran los centros de cuidado, tanto para que conozcan sobre los requisitos de operación, como para que se creen nuevas modalidades de servicio y se pueda acceder a otro tipo de subsidios. Finalmente recomiendan que, en cuanto al tema de la normativa legal, se promueva la creación de reglamentos internos en cada centro de cuidado, que sustenten temas específicos que la ley no contempla y son importantes para la gestión de cada centro.

La normativa establece que la REDCUDI se financiará con al menos un 4% de todos los ingresos anuales, ordinarios y extraordinarios del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF), destinados para la operación, construcción, ampliación y mejora de infraestructura de los centros de cuidado y desarrollo infantil. También puede recibir recursos provenientes de fuentes nacionales e internacionales que se le asignen a los entes, los órganos y las instituciones que formen parte de la REDCUDI, mediante convenio, directriz presidencial, decreto o ley de la República. Dado que los servicios de la

Red no son sustitutos sino complementarios de los servicios de educación estatal definidos en el artículo 78 de la Constitución, no puede ser beneficiada por el financiamiento mínimo de la educación estatal correspondiente 8% del PIB (Esquivel, González y Téllez, 2017).

### **Gestión educativa en centros de cuido**

Sobre la gestión educativa en los CAI propiamente, no se encontraron investigaciones, sin embargo, se revisaron aportes dirigidos inicialmente a modalidades de CAI, que proponen instrumentos que pueden fortalecer la gestión educativa.

Mora (1998) realizó una propuesta de Manual para abordar el tema de la supervisión de personal en los CEN-CINAI. A pesar de que es un documento antiguo, es valioso su aporte, dado que no se registraron estudios similares posteriores. La autora determinó que, si bien la Dirección Nacional de CEN-CINAI cuenta con una normativa general, según manifiesta el personal colaborador, es una evaluación del tipo informal y sumativo, que se utiliza para evaluar el rendimiento, dando un puntaje y se realiza al final para revisar el producto y no el proceso, destacando los aspectos negativos de la labor, que pudieron haberse mejorado en el momento y sin aprovechar los aspectos positivos como elemento de motivación (Mora, 1998).

En este estudio de caso, se concluyó que la evaluación y supervisión debe dirigirse a todo el personal colaborador, ajustándose a los perfiles que tengan. Considera que la evaluación no debe ser un cuestionario sino un proceso que compara lo planificado y lo ejecutado, identificando y calificando las diferencias, sus causas y tomar decisiones para su mejora. La autora agrega que la evaluación del desempeño debe orientarse también a la búsqueda de soluciones a los problemas encontrados, no una simple medición con puntajes sin ningún fin (Mora, 1998).

Considerando estos elementos, se elabora una propuesta de Manual de Supervisión, cuyo fin fue guiar y orientar el proceso de supervisión con elementos prácticos que respondieran a la realidad organizativa y los intereses de las personas involucradas. Propuso instrumentos para la evaluación docente, evaluación del desempeño docente, evaluación del ambiente físico del salón de clases y materiales, evaluación de la metodología y juegos

trabajo, evaluación dirigida al personal de servicio y un instrumento de evaluación para el manual de supervisión propiamente.

En el 2003, Marisol Chinchilla diseñó una propuesta de Sistema de Información Gerencial del Centro Infantil Laboratorio de la Universidad de Costa Rica, al analizar que el Centro evidenciaba “la necesidad de planear nuevos retos institucionales, mejorar los procesos de trabajo, repensar la organización y potenciar la capacidad técnica y tecnológica, para fortalecer el modelo de atención que sustenta su quehacer institucional” (Chinchilla, 2003, p. 8).

La autora incluye en su propuesta los elementos conceptuales del sistema de información, del ciclo de desarrollo del sistema de información, del proceso de toma de decisiones, la gestión organizacional y de la información. Define las áreas críticas para la intervención gerencial, centradas en el subsistema tecnológico y en el psicosocial. Considera que, para construir un sistema gerencial, se necesita analizar la forma en que se hacen las cosas en la organización, la cultura y los principios éticos.

Plantea que al proponer un sistema de información gerencial se mejora la gestión actual de una organización, al proponer dicho sistema como una herramienta que parte de la elaboración del diagnóstico situacional que identifique cómo se hacen las cosas y de qué forma se pueden mejorar. La falta de integración de información en las organizaciones dificulta el encontrar información para la toma de decisiones. En el caso de este centro infantil, se identificó que un sistema de información gerencial es en sí “un complemento a los instrumentos de registro de información existentes en el Centro Infantil, no los sustituye, sino que procesa cierta información relevante para la toma de decisiones” (Chinchilla, 2003, p. 184).

En cuanto a la evaluación del desempeño, en la investigación Gestión del proceso de evaluación del desempeño docente: desde la administración de la educación, Ugalde (2012) analiza la gestión del proceso de evaluación del desempeño docente centros educativos del Ministerio de Educación Pública. Considera que, en la evaluación del desempeño docente, se necesita saber lo que se está evaluando y lo que se espera, que la acción influya en que se alcance un adecuado desempeño por parte de la persona docente e incida en la mejora de su rendimiento profesional (Ugalde, 2012).

Esta también sirve para comprobar las necesidades de formación y desarrollo profesional o refrescamiento de nuevas técnicas en el desempeño laboral docente, con el fin de fomentar la mejora de resultados, en función del cómo están desempeñando sus puestos y así, proponer los cambios necesarios en relación con el trabajo, la actitud, habilidades o conocimientos de los profesionales en educación (Ugalde, 2012, p. 12).

Sobre la importancia del clima organizacional y su efecto en las comunidades educativas, Pérez, Quesada, Obando y Hernández (2013) identificaron que una buena gestión administrativa considera las dimensiones humanas, promueve un ambiente agradable que propicia el desarrollo desde la armonía, la motivación, los valores y los principios morales.

Reconocen que las estrategias implementadas cotidianamente por la dirección del centro educativo influyen en el clima y la cultura organizacional, destacando la resolución de conflictos, la motivación y la promoción de valores (Pérez, Quesada, Obando y Hernández, 2013).

Señalan que la dirección de un centro educativo debe contar con estrategias para solucionar conflictos, motivar al personal colaborador, promover valores, todo esto para crear una organización sólida, pues estos aspectos influyen en la cultura y el clima organizacional.

Por otro lado, Artavia (2015) expone que actualmente las instituciones educativas se enfrentan a presiones y cargas en la ejecución de su labor, siendo importante analizar el clima organizacional, buscar aspectos que mejoren las condiciones de trabajo y beneficien el desempeño laboral, influyendo en los procesos de enseñanza-aprendizaje de la comunidad educativa. Considera que la dirección de las instituciones incide en la motivación y el compromiso, así como en el trabajo en equipo.

Fiore citado por Briceño y Madrigal (2014) expresa que una cultura institucional positiva fundamental para que las personas estudiantes alcancen el éxito, siendo esencial el liderazgo educativo. Esto significa que en un clima institucional donde las personas se sienten cómodas, existirá un ambiente de aprendizaje más productivo, con impactos positivos en el estudiantado.

Briceño y Madrigal (2014) destacan la importancia de los procesos de inducción para el personal colaborador, dado que este proceso ayuda a las personas a adaptarse a su nuevo ambiente y cultura de trabajo de manera más fácil, reduciendo lo que denominan el ‘shock cultural’. Expresan que un proceso de inducción definido y estructurado proporciona al personal información sobre la identidad y cultura de la institución, les ayuda a sentirse bienvenidos y bienvenidas y desarrollar un vínculo con la institución.

Zamora (2017) analizó la gestión curricular en el Jardín de Niños Turrialba, detectando que los procesos de planificación, organización y supervisión son mediadores o indicadores para la dirección escolar, pues le permiten tener una visión de cómo lograr la calidad educativa. Esto, hace relevante el analizar si la gestión está respondiendo a los planes institucionales, si los retos definidos apuntan a la educación de calidad o si es necesario generar cambios.

La autora recomienda que desde el plan estratégico se elabore la planificación anual, involucrando a toda la comunidad educativa: dirección, personal colaborador, familias, niñas y niños, a fin de que responda a la realidad y las necesidades del contexto. En muchos casos el personal colaborador desconoce los planes institucionales y, por ende, sus acciones no responden al logro de los objetivos organizacionales, por lo que promover la participación desde la planificación, genera compromiso y pertenencia, además de que permite que todas las personas involucradas tengan una misma dirección. Por otro lado, se identifica que la motivación, el seguimiento en el logro de objetivos y el acompañamiento, son acciones efectivas para la gestión, no así el limitarse a la entrega de planes e informes (Zamora, 2017).

Esto se complementa con la propuesta de Cordero (2017), quien analizó el proceso administrativo utilizado por la dirección del Centro Educativo del Poder Judicial. La autora concluye que existe una solicitud constante del personal por ser tomado en cuenta en la toma de decisiones y en la elaboración de los planes institucionales, en busca de un liderazgo más participativo y a una mayor motivación por parte de la directora.

En este caso, se evidenció la necesidad que tiene el profesorado de que su labor sea evaluada, de modo que puedan tener más seguridad en la ejecución los planes institucionales y la consecución efectiva de los objetivos. La autora plantea que valorar la pertinencia del proceso administrativo y establecer los elementos de mejora permiten optimizar el proceso

administrativo desde la dimensión pedagógica, para lo cual es necesario comprender las Dimensiones de la Administración Educativa:

- Dimensión pedagógica-curricular
- Dimensión administrativa-financiera
- Dimensión social comunitaria
- Dimensión organizativa (Cordero, 2017)

A modo de resumen, se identifica que existen diversas herramientas que facilitan la gestión organizacional, en el caso particular de los centros de cuidado, contribuyendo a la creación de climas organizacionales propicios, que partan del respeto y el reconocimiento de las personas. Los instrumentos identificados son:

1. Manual de puestos con descripción, funciones y requerimientos
2. Definición de procesos internos de la organización
3. Reglamento interno de trabajo que defina los deberes y derechos del personal colaborador
4. Manual de inducción
5. Sistema de información gerencial
6. Instrumentos para la evaluación del personal colaborador
7. Instrumentos para el proceso de supervisión del personal colaborador
8. Reglamento de servicio que defina los deberes y derechos de las familias usuarias

Con la presente investigación, se pretende generar los insumos necesarios para la elaboración de estos instrumentos, a fin de que cada centro de cuidado pueda adaptarlos a su necesidad y al perfil que ha definido cada uno para el inicio de sus operaciones, considerando sus principios organizacionales, misión y visión.

### *Justificación*

Al 26 de mayo de 2022 se encuentran habilitados 1.663 CAI de diferentes modalidades tanto privados como públicos, distribuidos nivel nacional. El proceso de

habilitación de los nuevos CAI, depende de la verificación que hace el Área Rectora del Ministerio de Salud y la habilitación que le da el Consejo de Atención Integral.

Se ha identificado que, de acuerdo con la normativa existente, no hay lineamientos específicos que regulen la gestión educativa en los CAI, a excepción de los CEN-CINAI y los albergues PANI (que tienen sus lineamientos específicos). Con respecto a la gestión y administración, la REDCUDI ha definido estándares esenciales de calidad en los servicios de cuidado y desarrollo infantil, sin embargo, no se incorporan mayores insumos sobre la gestión.

Esto representa un reto, ya que no necesariamente quienes asumen la administración cuentan con la formación pertinente o la experiencia, además de que puede primar la opinión de las personas a cargo de la dirección del centro de cuidado, dejando sin respaldo a las personas que integran el personal colaborador del centro y queda a criterio de cada una de sus administraciones definir cómo será la gestión educativa y los instrumentos que utilizarán para fortalecerla y evaluarla.

Definir con mayor detalle los perfiles del personal colaborador, contar con un manual de puestos que respalde la selección del personal colaborador y especifique sus funciones, crear procedimientos y manuales de inducción, además de un reglamento interno de trabajo, son herramientas que regulan las obligaciones y prohibiciones a las que debe responder el personal colaborador en relación con sus labores, permanencia y vida en la organización.

Toda empresa necesita de procedimientos internos que permitan asegurar la conservación de las inversiones efectuadas por los propietarios y al mismo tiempo controlar según políticas de la administración el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la empresa (Zambrano, 2015, p. XVIII).

Si bien la administración es la que establece las normas y otorga ciertos beneficios al personal colaborador, contar con instrumentos como un reglamento interno de trabajo, brinda un espacio de participación para quienes conforman la organización. Además, posibilita la revisión y actualización periódica de los propósitos fundamentales de la organización y promueve la pertenencia de las personas colaboradoras (Moreno, 2019).

Esto se manifiesta de manera simultánea en la supervisión y evaluación del personal colaborador, “la supervisión educativa tiene una gran relevancia dentro del sistema ya que sirve de agente que impulsa el dinamismo, la interactividad y retroalimentación constante dentro de la educación” (Ocando, 2017, p. 43).

La supervisión se debe entender como un proceso continuo y dinámico que contribuye al mejoramiento de la calidad de los procesos de una organización a través de las orientaciones y asesoría que brinda la persona que supervisa. Esto permite que se consoliden los procesos y se controlan los niveles de rendimiento del personal colaborador.

Adicionalmente, este tipo de herramientas permiten solucionar diferencias entre el personal colaborador y la administración, que no se apliquen sanciones partiendo del criterio personal de las jefaturas, que se disminuya desinterés y antipatía del personal colaborador al sentirse vulnerable por desconocer sus derechos y obligaciones, que el personal colaborador no desarrolle pertenencia a hacia la organización, que se resuelvan demandas laborales por falta de una reglamentación, que se capacite al personal colaborador, que se establezca una cultura que mejore las relaciones laborales y fortalezca la cultura organizacional (Zambrano, 2015).

Con la presente investigación tiene como objetivo establecer un modelo de gestión educativa desde el liderazgo, considerando que será una opción de mejora y no un requerimiento, al no ser parte de la normativa ni de los estándares de calidad. Este modelo de gestión puede servir al Consejo de Atención Integral como insumo en caso de que a futuro se consolide el Sistema de Información, Seguimiento y Evaluación, con lo que se podrá llevar una estadística integral de la gestión educativa en los CAI, estandarizar la calidad de los servicios y mejorar los climas organizacionales en cada centro.

Este escenario contribuye a que haya ambientes laborales más respetuosos en los CAI, lo cual se verá reflejado en el desarrollo y mejoramiento integral de las personas menores de edad y sus familias.

La normativa vinculada a este tema de investigación es:

- Ley N.º 8017 Ley General de Centros de Atención Integral
- Decreto N.º 29580-S Reglamento a la Ley de Centros de Atención Integral



- Decreto N.º 30186-S Oficializa Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral
- Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS): Normativa de REDCUDI
- El Reglamento de permisos de funcionamiento y supervisión de programas públicos y privados vinculados a la atención de personas menores de edad del Patronato Nacional de la Infancia (PANI).
- Código de la Niñez y la Adolescencia.
- Convención de los Derechos de los Niños y las Niñas

### **La gestión educativa de Casa Infantil 4Kids su contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son una serie de metas y compromisos adoptados por la comunidad internacional para abordar los desafíos globales y promover un desarrollo sostenible en todo el mundo. Estos objetivos, establecidos por las Naciones Unidas, abarcan diversas áreas, desde la erradicación de la pobreza y el hambre hasta la igualdad de género, la educación de calidad y el cuidado del medio ambiente (Naciones Unidas, 2015). En la Figura 2 se presentan los 17 ODS definidos:

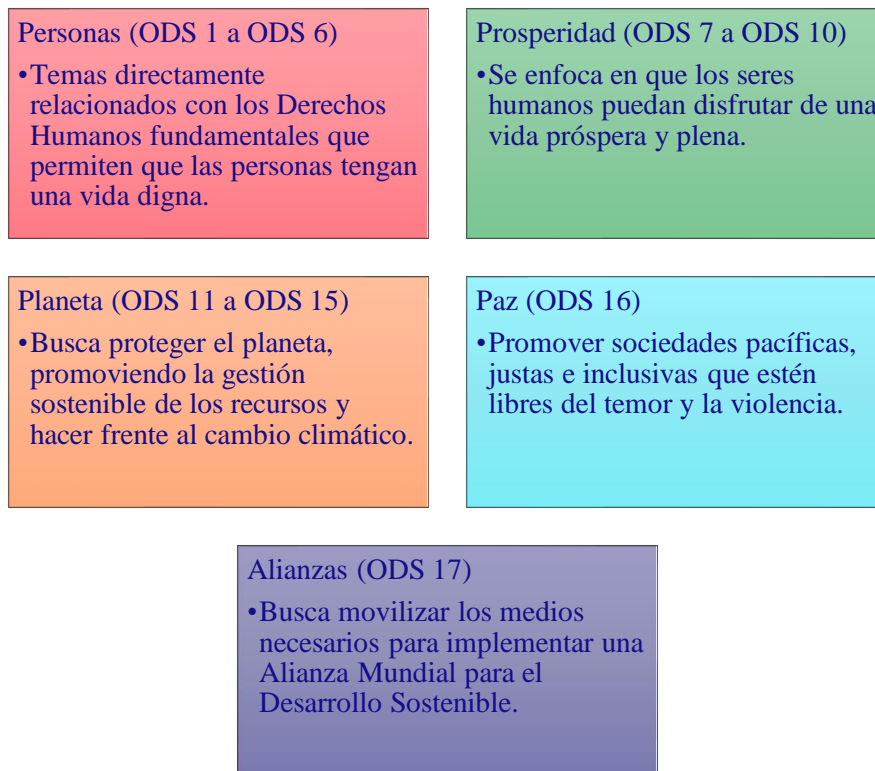
Figura 1 Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: ONU (2017)

Con la intención de facilitar la comprensión de los ODS, se ha promovido el “Enfoque de las cinco P”, representando 5 esferas de importancia crítica para la humanidad y el planeta. A continuación, se detallan esta agrupación en la Figura 3:

Figura 2 Enfoque de las 5 P



Fuente: Elaboración propia con base en Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (2019)

Estos ODS se pueden relacionar con la gestión de las organizaciones que brindan servicios educativos, las cuales pueden desempeñar un papel fundamental en la promoción y el logro de los ODS. La educación es un derecho fundamental y un poderoso instrumento de cambio, capaz de transformar vidas y comunidades. Al proporcionar servicios educativos inclusivos y equitativos, estas organizaciones contribuyen directamente a la consecución de los ODS, fomentando el acceso a una educación de calidad, promoviendo la igualdad de oportunidades y preparando a las generaciones futuras para enfrentar los desafíos y contribuir al desarrollo sostenible. Su compromiso y acción en la implementación de los ODS son clave para construir un mundo más justo, equitativo y sostenible.

El ODS 4 se centra en garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, así como promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. Para vincular este

objetivo con el fortalecimiento de la gestión educativa en la Casa Infantil 4Kids, se pueden implementar las siguientes acciones:

- Acceso universal a la educación: garantizar que todos los niños y niñas, usuarias, independientemente de su origen socioeconómico, género, discapacidad o cualquier otra condición, tengan acceso a la educación sin que se sientan excluidos de recibir servicios.
- Educación inclusiva: promover la inclusión de niños y niñas con discapacidades o necesidades educativas especiales. Esto implica adaptar las instalaciones, los materiales y las metodologías educativas para garantizar que todos los niños tengan igualdad de oportunidades para aprender y desarrollarse. Además de desarrollar procesos de sensibilización y capacitación tanto para las niñas y niños, como para el personal colaborador y las familias.
- Calidad educativa: ofrecer una educación de calidad a través de la capacitación y el apoyo continuo al personal colaborador. Esto implica proporcionar oportunidades de formación profesional, mantenerse actualizado en las mejores prácticas educativas y evaluar regularmente el impacto de los servicios educativos ofrecidos.
- Aprendizaje permanente: promover el aprendizaje permanente no solo para los niños y niñas, sino también para el personal colaborador y las familias. Esto implica fomentar el desarrollo profesional del personal, brindar oportunidades de capacitación y orientación a los padres sobre la importancia de la educación continua para sus niñas y niños, derechos humanos, inteligencia emocional y otros temas vinculados a las necesidades e intereses de la población.
- Colaboración y alianzas: La Casa Infantil 4Kids puede establecer alianzas con otras organizaciones, instituciones educativas y actores locales para fortalecer su gestión educativa. Esto implica compartir conocimientos, recursos y buenas prácticas, así como colaborar en la implementación de proyectos educativos conjuntos.

Por otro lado, entendiendo que la comunidad educativa se conforma por todas las personas involucradas en el proceso de enseñanza- aprendizaje, es pertinente reconocer que el fortalecimiento del personal colaborador y su reconocimiento dentro del engranaje es también relevante y se relaciona a su vez con el logro de los ODS. Por ello, se relaciona con el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.

Para el fortalecimiento de la gestión educativa es esencial promover un enfoque holístico del desarrollo sostenible. Desde la Casa Infantil 4Kids, se pueden considerar algunas prácticas que contribuyen al logro de este objetivo:

- Generación de empleo y bienestar del personal: Contar con un personal colaborador altamente calificado y motivado. Al hacerlo, la organización contribuye al ODS 8 al generar empleo decente y proporcionar condiciones laborales adecuadas para su personal colaborador. Esto puede incluir la oferta de salarios justos, responsabilidad en cuanto a las cargas sociales y oportunidades de desarrollo profesional.
- Desarrollo de habilidades y capacitación continua: Promover la capacitación y el desarrollo de habilidades en el personal colaborador, mejorando la calidad de los servicios educativos y contribuyendo al crecimiento económico al elevar el nivel de capacitación y competencias de las personas colaboradoras.
- Inclusión y diversidad en la fuerza laboral: Ofrecer igualdad de oportunidades a personas de diferentes orígenes y capacidades. Esto puede enriquecer la fuerza laboral y fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo.

En resumen, fortalecer la gestión educativa en la Casa Infantil 4Kids no solo mejora la calidad de los servicios educativos, sino que también puede tener un impacto positivo en el trabajo decente y el crecimiento económico local. Al centrarse en la capacitación, la inclusión, la colaboración y la medición de su impacto económico, la organización puede alinear sus objetivos con el ODS 8 y contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad en la que opera.

Estos dos ODS se vinculan a su vez con otros de los ODS, dado que al potenciar estos, se logra incidir en otros temas como: Fin de la pobreza, Hambre cero, Salud y bienestar,

Igualdad de género, Reducción de las desigualdades, Paz, justicia e instituciones sólidas y Alianzas para lograr objetivos.

### *Objetivos*

#### **General**

Incorporar la gestión educativa en el quehacer organizacional de la Casa Infantil 4Kids para que se fortalezca mediante una propuesta desde el liderazgo.

#### **Específicos**

1. Analizar el quehacer organizacional presente en la Casa Infantil 4Kids.
2. Determinar las características y requerimientos para la incorporación de la gestión educativa en el quehacer organizacional.
3. Diseñar una propuesta de gestión educativa desde el liderazgo para el mejoramiento de los procesos organizacionales.

### *Escenario*

La Casa Infantil 4Kids es un Centro de Atención Integral CAI, surge al identificar la necesidad de cuidado que enfrentan las familias con niñas y niños de 0 a 12 años y la oferta disponible en el cantón central de San José. La actividad productiva principal, de acuerdo con la estructura internacional CIU, corresponde a la Sección Q: Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social; específicamente, subclase: 8890.0 Otras actividades de asistencia social sin alojamiento n.c.p. (INEC, 2011).

Esta subclase, incluye actividades como servicios sociales, de asesoramiento, de bienestar social y servicios similares que prestan a personas o familias. Incluye locales de autoayuda y especialistas en servicios de asesoramiento como:

- actividades de bienestar social y de orientación para niñas, niños y adolescentes

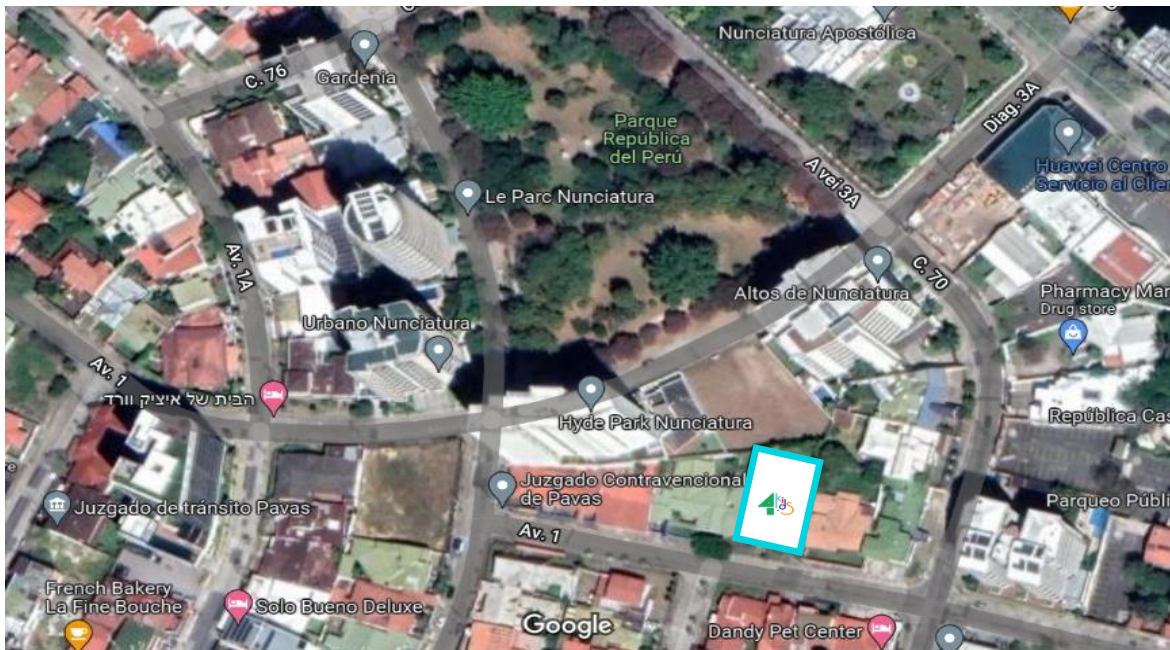
- actividades para prevenir la crueldad contra niñas, niños y otras personas
- actividades comunitarias y vecinales
- actividades de guardería o atención diurna para niñas y niños
- actividades de beneficencia, como recaudación de fondos y otras actividades de apoyo con fines de asistencia social (INEC, 2011).

En el caso de la Casa Infantil 4Kids, brinda el servicio de cuidado de niñas y niños de 0 a 12 años de acuerdo con las necesidades de las familias que solicitan el servicio. Como parte de la oferta, se incluye el servicio de alimentación y apoyo educativo durante la estancia, lo cual implica apoyo en la realización de labores escolares, refuerzo académico mediante tutorías, sesiones para el desarrollo de habilidades y clubes deportivos y artísticos (Casa Infantil 4Kids, 2022).

### ***Ubicación***

El proyecto se ubica en la provincia de San José, cantón Central, distrito de Mata Redonda. En la zona convergen tanto empresas comerciales como residencias. En la Figura 4 se muestra la localización:

Figura 3 Ubicación de la Casa Infantil 4Kids



Fuente: Casa Infantil 4Kids (2022)

### *Propósitos organizacionales*

Los propósitos de la Casa Infantil 4Kids direccionan su accionar hacia las personas menores de edad, sus familias y la comunidad:

Figura 4 Propósitos de la Casa Infantil 4Kids

#### **Misión**

- Ser una alternativa de cuidado para niñas y niños donde reconocemos que la afectividad, el aprendizaje, la recreación y la sana convivencia son fundamentales para contribuir con su desarrollo.

#### **Visión**

- Ser un lugar donde cada niña y niño disfrute estar, ofreciendo seguridad y acompañamiento para su desarrollo, mediante servicios integrales que nos permitan ser líderes como alternativa de cuidado.

Fuente: Elaboración propia con base en Casa Infantil 4Kids (2022)

El Objetivo General de la organización es: “Desarrollar una alternativa de cuidado infantil con enfoque integral que propicie el desarrollo de las y los niños, mediante estrategias



pedagógicas basadas en el juego, la afectividad y la sana convivencia” (Casa Infantil 4Kids, 2022, p. 8).

Los Objetivos Específicos son:

1. “Crear un ambiente agradable para que las y los niños disfruten su estancia y donde sus familias sientan seguridad y confianza.
2. Propiciar el desarrollo integral de las y los niños integrando el desarrollo físico, el desarrollo cognitivo y el desarrollo psicosocial.
3. Ser una institución aliada para las familias en el proceso de crianza y estimulación del desarrollo de las y los niños” (Casa Infantil 4Kids, 2022, p. 8).

Las metas definidas por la organización son:

- a. “100% de las niñas y niños que son atendidos en la Casa Infantil 4Kids reciben una alimentación saludable durante su estancia.
- b. Las niñas y niños atendidos en la Casa Infantil 4Kids reciben una atención integral que potencia sus habilidades y destrezas.
- c. 100% de las familias que reciben los servicios de la Casa Infantil 4Kids se encuentran satisfechas con la calidad del servicio recibido” (Casa Infantil 4Kids, 2022, p. 8).

### ***Recursos físicos***

Se cuenta con el certificado del uso del suelo correspondiente, emitido por la Municipalidad de San José. Es una propiedad de 766,7 m<sup>2</sup>, en la que existe una construcción de 460m<sup>2</sup> y zonas verdes.

Los espacios para cuidado directo de niñas y niños se encuentran equipados con mobiliario y materiales didácticos pertinentes para la atención de las niñas y niños. Se organizan de la siguiente forma:

- 1 dormitorio para niñas y niños menores de 2 años

- 1 salón para niñas y niños menores de 2 años
- 4 espacios para niñas y niños de 3 a 6 años
- 2 espacios para niñas y niños mayores de 7 años

Han acondicionado 3 zonas de juego al aire libre y 1 jardín interno, adicional a una zona de juego libre bajo techo. Adicionalmente se cuenta con material didáctico y equipo recreativo en cada zona. Existe un espacio de lavandería y una oficina acondicionada para el manejo administrativo.

Las baterías sanitarias son ocho e incluyen un servicio sanitario para visitantes, seis servicios sanitarios para niñas y niños, uno de los cuales está adaptado para personas con discapacidad de conformidad con la Ley No.7600 y un servicio sanitario para uso del personal colaborador. Adicionalmente se cuenta con 3 duchas y un cambiador de pañales móvil.

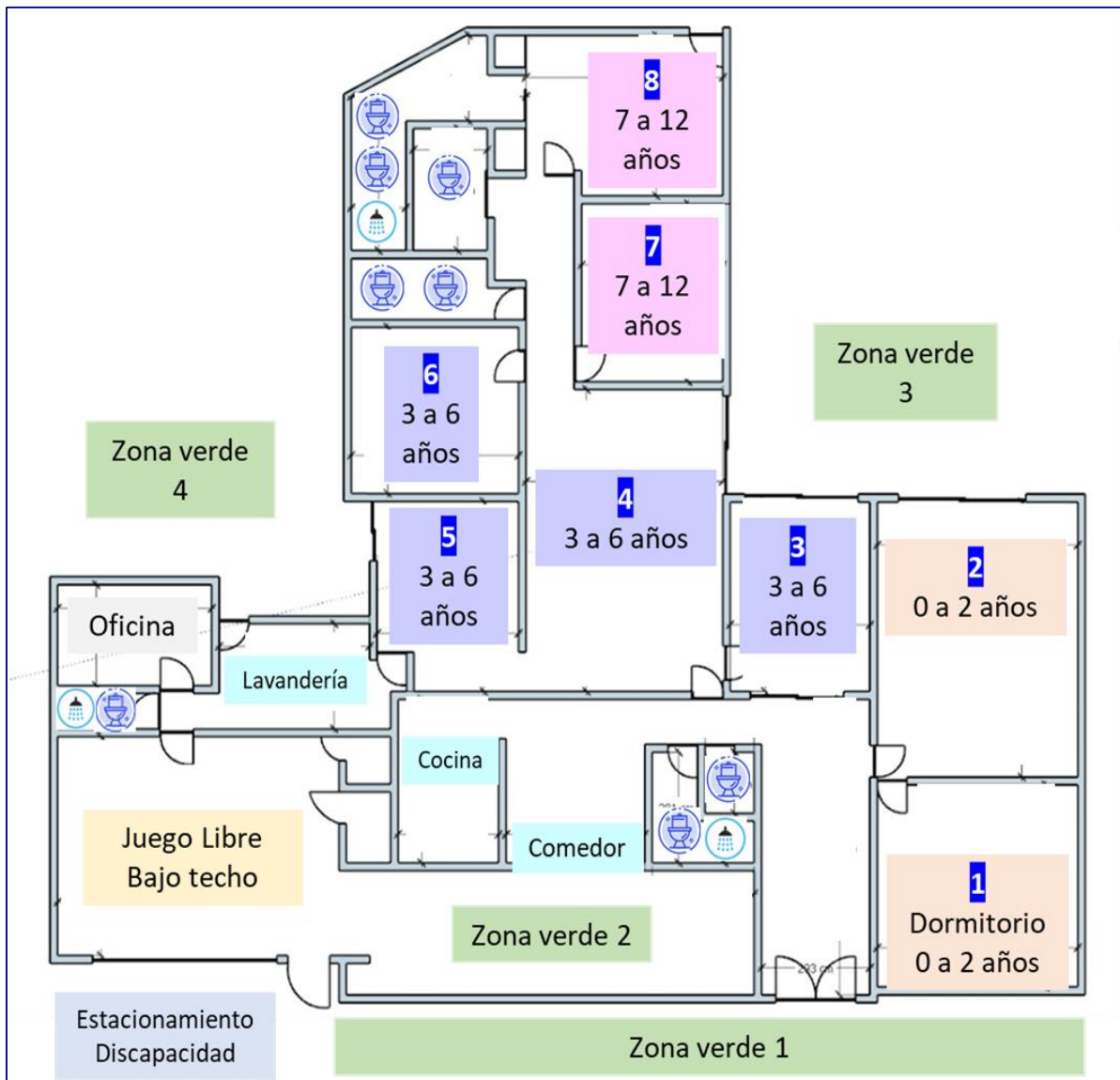
Las instalaciones cuentan con una cocina acondicionada con el equipo electrodoméstico (cocina, microondas, refrigerador) y materiales pertinentes para la preparación y distribución de alimentos. Se ofrece la posibilidad de menús adaptados para personas alérgicas a la lactosa o vegetarianas, para lo cual se cuenta con todos los implementos de cocina separados. Adicionalmente, se cuenta con un comedor acondicionado para 12 personas y un espacio de desayunados para 4 personas.

En cuanto a la seguridad y atención en casos de emergencia, las instalaciones cuentan con sensores de humo, iluminación alterna para casos de emergencia, extintores, botiquín, equipo básico para atención de emergencias y la señalización física correspondiente, de conformidad con las recomendaciones técnicas. La organización cuenta con un Plan de preparativos y respuesta ante emergencias que incluye:

- Plan de evacuación
- Plan de Emergencias de salud
- Plan de Emergencias por otros eventos

A continuación, se presenta la distribución del espacio disponible en la Casa Infantil 4Kids:

Figura 5 Distribución del espacio de la Casa Infantil 4Kids



Fuente: Casa Infantil 4Kids (2022)

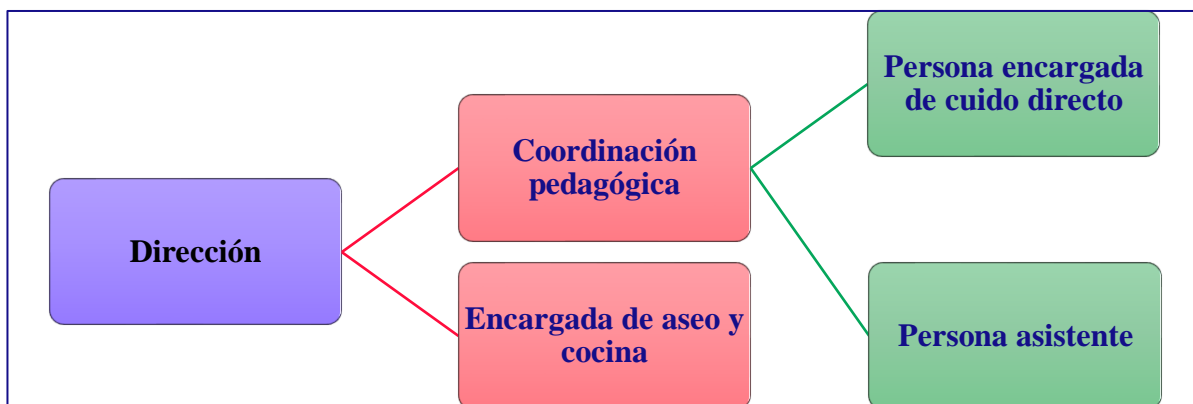
De acuerdo con el permiso sanitario de funcionamiento, el establecimiento cuenta con capacidad de ocupación para 113 personas.

### ***Organización administrativa***

Como parte del compromiso social de la Casa Infantil 4Kids, en reconocimiento de la Ley N.º 10.079, denominada “Ley para fomentar las oportunidades de empleo para personas mayores de 45 años” y en coordinación con el Programa Sigo Vigente +45 de AGECO, el 30% de los puestos generados estarán orientados a la generación de oportunidades laborales a personas mayores de 45 años.

La Casa Infantil cuenta con la siguiente organización administrativa:

*Figura 6* Organización administrativa



Fuente: Casa Infantil 4Kids (2022)

Los perfiles de las personas colaboradoras, sus responsabilidades y los requerimientos de conformidad con los requerimientos de la REDCUDI (REDCUDI y UNICEF, 2020).

### ***Plan formativo***

En la Casa Infantil 4Kids, se busca “que las niñas y los niños se sientan en un ambiente seguro y de confianza, donde la creatividad, el crecimiento personal y las características de cada persona es clave para el proceso de aprendizaje” (Casa Infantil 4Kids, 2022, p. 2). La metodología que se emplea es la neuroeducación, involucrando a todo el cuerpo en el proceso de aprendizaje, conectando las diversas áreas del cerebro: las

habilidades cognitivas, la razón, las habilidades emocionales, sociales, físicas y espirituales, propiciando la curiosidad y la activación de las emociones, para que lo aprendido permanezca en la memoria por mucho tiempo.

Las niñas y los niños deben sentirse respetados, seguros, felices de ser ellas y ellos mismos, para que su parte emocional funcione adecuadamente y pueda abrirse al aprendizaje. Durante los primeros años de vida hay una mayor plasticidad cerebral, creando mayores conexiones entre las neuronas (sinapsis), por lo que brindar aprendizajes que sean significativos, es decir que provengan de la emoción, facilitará que la niña o el niño puedan recordarlo en su edad adulta, que se convierta en algo significativo y relevante.

El ambiente que ofrece la Casa Infantil 4Kids se enfoca en promover acciones que generen emociones positivas, facilitando el aprendizaje. Para ello se considera fundamental:

1. El trabajo cooperativo, reforzando las relaciones sociales, entre niñas y niños, valorando el trabajo que realiza cada uno y cada una en la tarea y promoviendo habilidades de comunicación, negociación, y cualidades como la empatía, el respeto y el bienestar, entre otros.
2. Enseñar mediante el juego, creando estrategias que conecten a las niñas y niños con su parte emocional y que de forma natural puedan experimentar sensaciones positivas, que despierten la curiosidad y se motiven a descubrir y aplicar conocimientos.
3. Utilizar técnicas para la relajación, creando espacios de tranquilidad donde la niña y el niño puedan desarrollar el autocontrol, manejar la ansiedad desde pequeños, y enfocarse para lograr la atención cuando sea necesaria.
4. Realizar actividades que conduzcan al desarrollo de habilidades corporales, musicales, teatrales, como herramientas para la expresión de las niñas y los niños en los diversos contextos que puedan desenvolverse.
5. Estar en contacto con el medio ambiente, siendo respetuosas y respetuosos de todas las formas de vida, con lo que a su vez se estimula la creatividad y la curiosidad por conocer más allá de lo que las personas habitualmente conocemos (Casa Infantil 4Kids, 2022, pp. 2-3).

El trato respetuoso, un lenguaje positivo y afectivo, así como un espacio donde las personas menores de edad sientan que sus necesidades básicas serán atendidas, desarrolla un apego positivo, hacia el personal colaborador, cuya función principal es el desarrollo de niñas y niños saludables, física, y mentalmente.

Por otro lado, un aspecto necesario para trabajar desde la neuroeducación es que las niñas y niños apliquen las funciones ejecutivas. El uso y desarrollo correcto de estas funciones permiten trabajar en procesos más complejos como el control inhibitorio, la memoria de trabajo y la flexibilidad cognitiva, lo cual se incentiva desde el juego en acciones como: esperar el turno, respetar a las otras personas, actuar con seguridad cuando es el tiempo de participación, entre otros. Algunas de las funciones ejecutivas que se potenciarán en la Casa Infantil 4Kids son: la planificación, la capacidad para toma de decisiones, el planteamiento de metas, la finalización del trabajo, enfrentarse al cambio y la flexibilidad cognitiva.

Como parte de la labor de la Casa Infantil 4Kids, lleva un Registro de las niñas niños que reciben apoyos para potenciar su aprendizaje, considerando los tipos de apoyo definidos por la Dirección Curricular de MEP: personal, material y tecnológico, organizativo o curriculares (REDCUDI, 2019).

## Capítulo 2: Marco Teórico

### *Habilitación y funcionamiento de centros de cuidado*

La Ley General de Centros de Atención Integral N.º 8017 promueve la creación de estos centros dirigidos al desarrollo y mejoramiento integral de las personas menores de edad, que brindan el servicio de cuidado y satisfacción de las necesidades básicas de la niña y el niño (Asamblea Legislativa, 2000).

La habilitación de estos Centros de Atención Integral (CAI) se hace ante el Área Rectora de Salud del Ministerio de Salud, siendo necesario cumplir los requisitos mínimos establecidos en la ley N.º 8017 y sus reglamentos. Así mismo se verifica el cumplimiento de la Ley N.º 7600: Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad.

Para este proceso de habilitación, se presenta un documento de proyecto y se establece que los perfiles básicos que debe tener el personal en un CAI son:

- a) La persona adulta encargada y responsable directa del funcionamiento del CAI, se recomienda que sea una persona profesional, y si no posee dicha formación, debe ser supervisada por una persona profesional con experiencia en atención de niñas y niños.
- b) Las personas responsables del cuidado directo de las personas menores de edad que requieren al menos el III Ciclo de Educación Diversificada y tener experiencia con esta población. La normativa establece que por cada cinco niñas y niños menores de 2 años debe haber una persona encargada y, por cada quince niñas y niños de 3 a 12 años una persona encargada.
- c) La persona encargada de labores misceláneas debe al menos saber leer y escribir
- d) Si se ofrece el servicio de alimentación, se requiere una persona encargada de la cocina por cada 50 niñas y niños (Presidente de la República y Ministerio de Salud, 2001).

Existen diversas modalidades de CAI, los públicos cuentan con una normativa específica para regular su gestión. Estos pueden ser CEN-CINAI, albergues del PANI o

centros privados como guarderías, Casas de la Alegría, CECUDI u hogares comunitarios. La normativa no define procedimientos de seguimiento de gestión, solamente se da seguimiento al permiso de funcionamiento que está a cargo del Ministerio de Salud, el cual se refiere particularmente a temas de infraestructura.

Sobre la supervisión y evaluación de las personas que conforman el personal colaborador de los CAI, no existe ninguna regulación desde la normativa por lo que queda a criterio de cada una de estas organizaciones definir cómo será su gestión, cómo se regulan las relaciones entre el personal colaborador, la manera en que se evalúa la prestación de los servicios y se supervisa al personal colaborador. La definición de procedimientos manuales y reglamentos no es un requisito de gestión para este tipo de alternativas de cuidado.

Al realizar una búsqueda sobre investigaciones generadas en los CAI, se encontró que estas siglas se utilizan tanto para estos centros que ofrecen el servicio de cuidado a personas menores de 12 años, como a otro tipo de organizaciones que atienden población adulta mayor o los Centros de Atención Institucional del Ministerio de Justicia y Paz. En ocasiones también se pueden confundir con los Centros de Atención Integral en Salud (CAIS) y los Centros de Atención Integral en Drogas (CAID).

#### *Red Nacional de Cuido (REDCUDI)*

La Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI), fue creada en 2014 mediante la Ley 9220,

con la finalidad de establecer un sistema de cuidado y desarrollo infantil de acceso público, universal y de financiamiento solidario que articule las diferentes modalidades de prestación pública y privada de servicios en materia de cuidado y desarrollo infantil, para fortalecer y ampliar las alternativas de atención infantil integral.

Los servicios de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil deberán entenderse como complementarios y no sustitutos de los servicios de educación preescolar

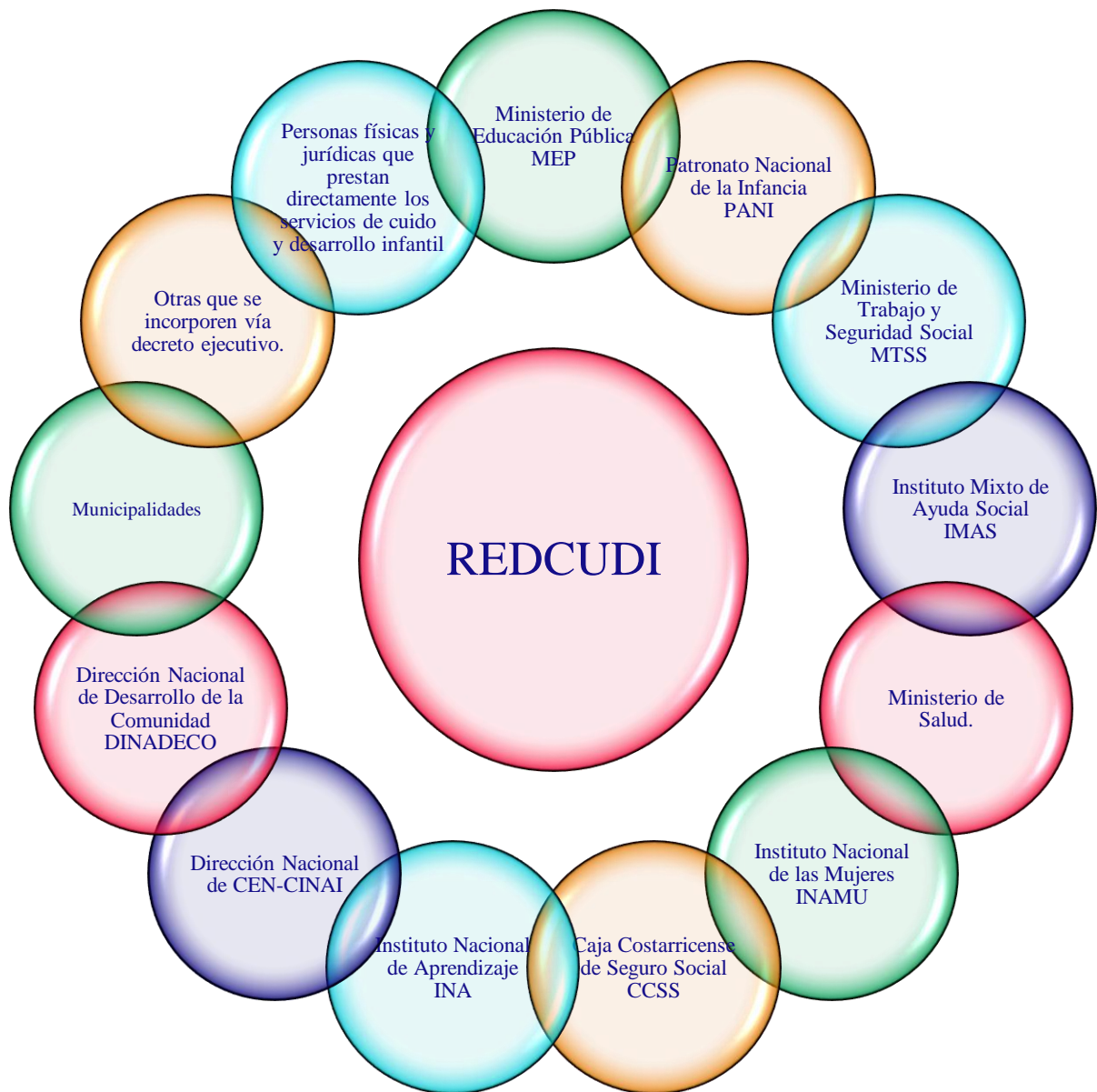


prestados directamente por el Ministerio de Educación Pública (Presidencia de la República, 2014).

Esta Red tiene una Secretaría Técnica que promueve la articulación entre los diferentes actores públicos y privados, para ello se le ha dotado del recurso humano necesario para garantizar el desarrollo efectivo de sus funciones. La Dirección Ejecutiva es designada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) o en su ausencia, por el Patronato Nacional de la Infancia (PANI).

Por normativa, la REDCUDI se conforma por actores sociales públicos, mixtos o privados que desarrollan actividades para la atención integral, protección y desarrollo infantil. Esto incluye los servicios de cuidado y desarrollo infantil prestados directamente por instituciones públicas: CEN-CINAI del Ministerio de Salud, los CECUDI gestionados por las municipalidades, los servicios ofrecidos por medio de los subsidios de entidades públicas, como el IMAS y el PANI, los hogares comunitarios y los centros de cuidado y desarrollo infantil administrados por organizaciones de bienestar social, asociaciones de desarrollo, asociaciones solidaristas, cooperativas o empresas privadas (Presidencia de la República, 2014).

Figura 7 Conformación de la REDCUDI



Fuente: Elaboración propia con base en Presidencia de la República (2014)

### *Gestión*

Referirse al término gestión se relaciona con la organización de un grupo de personas entorno al logro de un fin determinado. De esta forma al referirse a la gestión organizativa, hacer referencia al cumplimiento de metas y a las posibilidades de una organización para

resolver alguna situación. Es la acción principal de la administración y un eslabón intermedio entre planificar y concretar objetivos (Cruzata y Rodríguez, 2016).

Ramírez, García y Cruel-Angulo (2017) plantean que de acuerdo con las definiciones del diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, gestión y administración no son sinónimas: la gestión es la acción y efecto de administrar, pueden existir prácticas administrativas sin que haya prácticas de gestión y, estas prácticas de gestión son la transformación en las personas. “La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas” (Sorados, 2010).

Cruzata y Rodríguez (2016) definen la gestión como “el conjunto de procesos que se ejecutan sobre uno o más recursos para la concreción de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por la planificación, organización, dirección y control.”

Se entiende como modelo de gestión al conjunto de estrategias dirigidas a la solución de problemas, los cuales deben ser identificados y caracterizados claramente. la gestión se diferencia de la planificación en que aspira a objetivos de corto y mediano plazo, mientras que la planificación realiza previsiones a largo plazo. la gestión propone un mayor número de alternativas posibles y procura dejar espacio para las acciones de ajuste y priorización. El modelo de gestión define la forma en que se conduce el proceso de formulación e implementación de políticas (de Mello, 1998).

Gómez y Macedo (2011) proponen que los procesos de gestión deben contener los siguientes elementos para que su esfuerzo no sea errático ni inútil:

*Figura 8* Elementos de los procesos de gestión



Fuente: Elaboración propia con base en Gómez y Macedo (2011)

### *Gestión Educativa*

Con respecto a la gestión en el campo educativo, se adoptan diferentes denominaciones relacionadas con los niveles donde se materializa, por ejemplo: gestión institucional, gestión escolar, gestión pedagógica o gestión educativa.

Se habla de gestión educativa en términos de un proceso disciplina o acción consciente. Para estos autores, la gestión educativa “solo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, como un proceso generador de decisiones y comunicaciones específicas en función de los objetivos y metas trazadas” (Cruzata y Rodríguez, 2016, p. 33).

La gestión educativa está influenciada y mediada por las políticas educativas, por sus retos por su aplicación en los contextos locales regionales y nacionales. En el caso de Costa Rica, por las políticas que define el Ministerio de Educación Pública (MEP) para los diferentes niveles educativos. En esta línea la gestión institucional será la manera en que cada organización aplica lo que establecen las políticas y las contextualiza de acuerdo con sus particularidades. Se considera que los asuntos relevantes en la gestión pedagógica serán:

la concreción de fines educativos aplicación de enfoques curriculares, estilo de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje. Por lo cual, el concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas. Se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa (Chen, Cerdas y Rosabal, 2018).

Los procesos pedagógicos se deben gestionar desde cada organización, considerando sus propias necesidades e intereses y atendiendo el contexto en el que se desarrollan para así poder promover el sentido de pertenencia de todas las personas. (Rosabal et al mencionado por Chen, Cerdas y Rosabal, 2020)

La gestión educativa aplica los principios generales de la gestión en la teoría de la administración, pero específicamente adaptados al campo de la educación. Se influencia de las teorías de la administración, pero se enriquece de otras disciplinas como la filosofía, la psicología, la sociología y la antropología.

De modo que la gestión educativa se puede entender como el “conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales” (Ramírez, García y Cruel-Angulo, 2017). La gestión educativa reconoce el cálculo estratégico situacional como fundamento, en donde la labor

cotidiana de la enseñanza sea un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones. Siendo posible identificar algunos principios generales:

- a) Gestión centrada en los alumnos: el principal objetivo institucional es la educación de los alumnos.
- b) Jerarquía y autoridad claramente definida: para garantizar la unidad de la acción de la organización.
- c) Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones: implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas.
- d) Claridad en la definición de canales de participación, para que el concurso de los actores educativos esté en estricta relación con los objetivos institucionales.
- e) Ubicación del personal de acuerdo con su competencia y / o especialización, consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo.
- f) Coordinación fluida y bien definida, para mejorar la concordancia de acciones.
- g) Transparencia y comunicación permanente, al contar con mecanismos, de comunicación posibilita un clima favorable de relaciones.
- h) Control y evaluación eficaces y oportunas para mejoramiento continuo, para facilitar información precisa para la oportuna toma de decisiones (Sorados, 2010).

Algunas de las características de la gestión educativa son la centralidad pedagógica, la reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización, trabajo en equipo, apertura al aprendizaje y a la innovación, así como el asesoramiento y orientación profesional. Para alcanzar esto, es necesario el fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema educativo, siendo pertinentes la multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales e incorporar procesos de inspección y evaluación. (Ramírez, García y Cruel-Angulo, 2017).

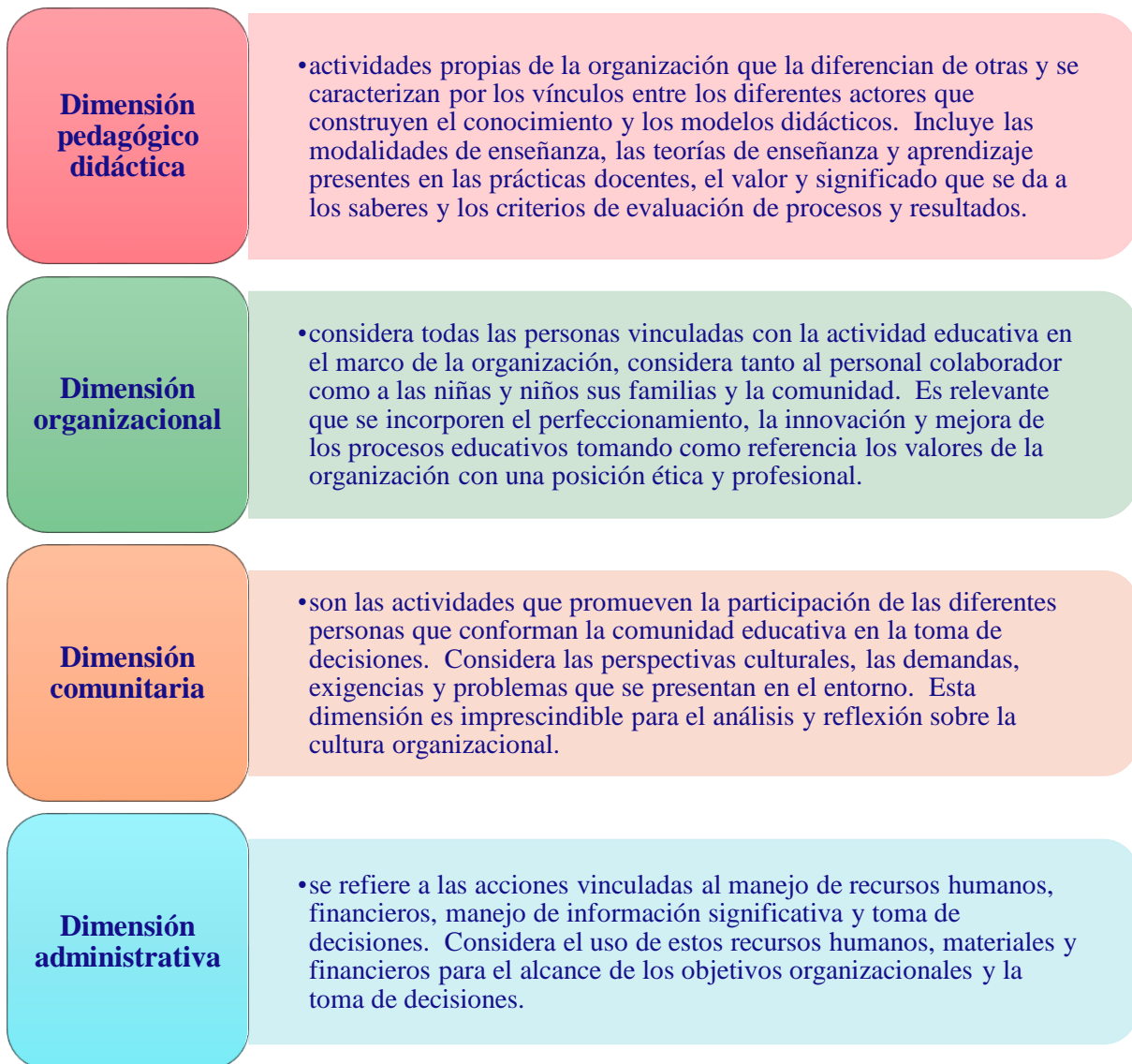
En esta línea la gestión educativa estará definida por el proceso del desarrollo estratégico organizacional, siendo coherente con los objetivos, principios filosóficos y prioridades de la organización y el tipo de educación que se ofrece. El desarrollo de este proceso involucra a todas las personas que forman parte de la comunidad educativa e implica

planificar, controlar, definir objetivos, tomar decisiones para solucionar los problemas, propiciar la comunicación y la capacitación del personal colaborador.

Uno de los retos de la educación será generar estrategias innovadoras de gestión pedagógica que busquen mejorar las instituciones educativas considerando cuatro ejes: las personas estudiantes, las personas docentes, los ambientes de aprendizaje y las políticas educativas. Para que esta gestión educativa sea eficiente, es fundamental el mejoramiento constante de procesos y resultados mediante la planeación y evaluación.

Ramírez, García y Cruel-Angulo (2017) proponen cuatro dimensiones para el análisis y fundamentación de la práctica directiva en la gestión educativa: pedagógico, didáctica, organizacional, comunitaria y administrativa. en el siguiente diagrama se presenta la descripción de cada una de estas dimensiones:

*Figura 9* Dimensiones para el análisis y fundamentación de la práctica directiva en la gestión educativa



Fuente: Elaboración propia con base en Ramírez, García y Cruel-Angulo (2017)

Abordar la gestión educativa considerando estas dimensiones, permite una visión integra, de cómo impacta en la comunidad educativa como sistema. Reconoce que en este tipo de organizaciones la dimensión administrativa se complementa con las otras dimensiones, enriqueciendo los procesos y generando impactos a nivel individual, colectivo y comunitario.



Siguiendo a Sorados (2010) existen varios modelos de gestión educativa, los cuales se resumen a continuación:

- a. modelo normativo: es una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema, a expandir la oferta educativa con visión de futuro y basada en proyecciones. Es un modelo racionalista a nivel abstracto con un enfoque tradicional de la educación.
- b. modelo prospectivo: establece que el futuro no necesariamente se explica a partir del pasado. Se considera que el futuro es previsible mediante la construcción de escenarios de futuro. Se entiende que el futuro es múltiple e incierto. considera que la planificación reduce la incertidumbre. Este modelo mantiene una perspectiva racionalista fundamentada en la proyección, el manejo financiero sigue siendo un elemento predominante junto con el análisis costo-beneficio.
- c. modelo estratégico: centra la atención en lo que se necesita hacer para alcanzar el escenario o futuro deseado. Se ve la gestión como la capacidad de articular y planificar los recursos de una organización para alcanzar sus fines deseados. Introduce elementos de programación presupuestaria e instrumentos de análisis estratégico como los análisis FODA.
- d. modelo estratégico situacional: se reconocen las identidades organizacionales, pero con una visión de la acción humana con perspectiva competitiva. La planificación estratégica introduce la dimensión situacional que reconoce tanto el antagonismo de los intereses de los actores como el tema de la viabilidad política, técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o futuro deseado. Sus componentes centrales son la identificación de actores y sus necesidades el diseño de normas y estándares de calidad. la mejora continua de las diferentes partes del proceso y la reducción de los márgenes de error. Se preocupa por generar compromisos de calidad.

reconoce el derecho de las personas usuarias a exigir un servicio de calidad de acuerdo con sus necesidades.

- e. modelo de calidad total: se orienta al mejoramiento de los procesos mediante acciones que disminuyan la burocracia, disminuyan costos, haya mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de la productividad y la creatividad en los procesos. la calidad total se ve como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos de trabajo identificando y eliminando los desperdicios, para lo cual se requiere la participación de todo el personal colaborador.
- f. modelo de la perspectiva de la reingeniería: reconoce los contextos cambiantes y la competencia global. Estima que las mejoras deben responder a las necesidades cambiantes de las personas usuarias, reconoce que cada vez existen más exigencias sobre el tipo y calidad de la educación que se espera y que las respuestas deben responder a la realidad y contextos. La reingeniería se define como una reconceptualización y rediseño radical de procesos que busca lograr mejoras dramáticas en el desempeño. Representa una actitud mental que cuestiona radical y constantemente los procesos.
- g. modelo en la perspectiva lingüística: la persona gestora se considera como coordinadora de acciones que resultan de las conversaciones para la acción. Se concibe la gestión como el desarrollo de compromisos de acción obtenido a través de conversaciones, por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas.

Para efectos de esta investigación, se considera pertinente el modelo de calidad total, dado que parte del mejoramiento de procesos mediante la participación de todo el personal colaborador, esto mediante la revisión sistémica y continua, con lo que se potencia la pertenencia organizacional y se fortalecen elementos básicos de convivencia y se influye en el clima organizacional.

### *Calidad de la Gestión Educativa*

Es importante también, que se incorpore la evaluación de la calidad en la gestión educativa. La importancia que se le da a la calidad en educación es un tema globalmente compartido por los sistemas educativos de diferentes países, por lo que se han venido desarrollando diferentes procedimientos de evaluación. A través de estos procesos evaluativos se busca estimular el mejoramiento continuo de las organizaciones y su desempeño, rescatando buenas prácticas y garantizando la confianza en la institución (Sánchez, Ibarra y Miranda, 2013).

Esto ha sido reafirmado por organizaciones internacionales como la UNESCO, que promueven el acceso a la educación de buena calidad como derecho humano y percibe al aprendizaje en dos niveles:

- A nivel del estudiante, la educación necesita buscar y reconocer el conocimiento previo de los estudiantes, reconocer los modos formales e informales, practicar la no discriminación y proveer un entorno de aprendizaje seguro y apoyado.
- A nivel del sistema de aprendizaje, se necesita una estructura de apoyo para implementar políticas, establecer normas, distribuir recursos y medir los resultados de aprendizaje de modo que se logre el mejor impacto posible sobre un aprendizaje para todos (UNESCO, 2005 citado por Passailaigue, 2014, p.5).

La calidad de la gestión educativa exige que su finalidad ponga al niño y la niña a la altura de su época de forma contextualizada, que sus planteamientos sean acordes a la realidad en que se desenvuelve su organización, que las personas sean felices y se sientan orgullosas de su identidad, que la educación no se dirija solamente a la preparación para un trabajo sino desde una perspectiva integral, que las organizaciones educativas se vinculen con él medio en el que se encuentran, y estén al servicio de las comunidades, que las personas se eduquen desde un enfoque integral y permanente y que las personas docentes asuman su rol de educadoras y orientadoras.

La sociedad actual exige una educación de mayor calidad donde se logró un verdadero aprendizaje y desarrollo humano. Las organizaciones educativas cumplen con un papel importante en la formación de recursos humanos de alto nivel, la creación el desarrollo, la transferencia y la adaptación de la tecnología en beneficio de los procesos educativos con lo que se influye en el mejoramiento de la calidad de vida y la competitividad de las personas, al ser más efectivas y eficientes, asegurando la adquisición de conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes.

Una buena gestión, acompañada de la evaluación de la calidad, asegura el mantenimiento y mejoramiento continuo de los procesos educativos. Las relaciones entre los diferentes actores que conforman la comunidad educativa, así como su participación activa en los procesos de evaluación contribuirá a que la organización educativa sea sólida y fuerte y se generen mejores resultados.

La gestión educativa parte de un análisis integral, en el que se aprovechan las aptitudes personales de las personas involucradas, pero también se reconoce como un proceso sistémico en donde interactúan diversos elementos. Algunas claves para alcanzar el éxito en la gestión educativa se resumen en la siguiente figura:

*Figura 10* Claves para el éxito en la gestión educativa

#### Analizar-Sintetizar

- la persona gestora educativa incentiva permanentemente las funciones de investigación y análisis de la realidad.
- Facilita y realiza procesos de conocimiento, análisis y síntesis que posibiliten el diseño de proyectos que tengan una visión compartida y convoque todas las personas involucradas.

#### Anticipar-Proyectar

- la persona gestora investiga las condiciones particulares de la realidad en la que se desenvuelve la organización, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción, el diseño de escenarios alternativos y la disminución de impactos no deseados.

#### Concertar-Asociar

- los procesos de negociación y concertación posibilitan la convergencia de múltiples actores y su participación en busca del mejoramiento de la calidad de la educación.
- Se considera valioso crear alianzas entre la comunidad educativa y el entorno, de modo que la persona gestora educativa asume un liderazgo.

#### Decidir-Desarrollar

- la persona gestora educativa toma de decisiones que involucran a múltiples actores, por lo que se requiere planificar de manera estratégica, partir de un pensamiento sistémico que articule las diferentes personas involucradas y supone una articulación entre los objetivos de la organización y la realidad en que se inscribe.

#### Comunicar-Coordinar

- éstas son funciones permanentes que se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los procesos de aprendizaje.
- Es necesario decidir qué comunicar, cuándo y a quién.

#### Liderar-Animar

- la persona gestora tendrá un liderazgo que oriente de manera permanente a las personas que conforman la organización para alcanzar el logro de los objetivos y la vivencia de la misión y visión.
- Desde el liderazgo se direcciona, convoca y motiva a las personas. implica también una evaluación participativa de las acciones ejecutadas para el mejoramiento continuo de la calidad.

Fuente: Elaboración propia con base en Sorados (2010)

La calidad de la gestión depende entonces de un cambio de actitud, que reconozca la capacidad de innovar y la disposición para introducir estas innovaciones a las instituciones

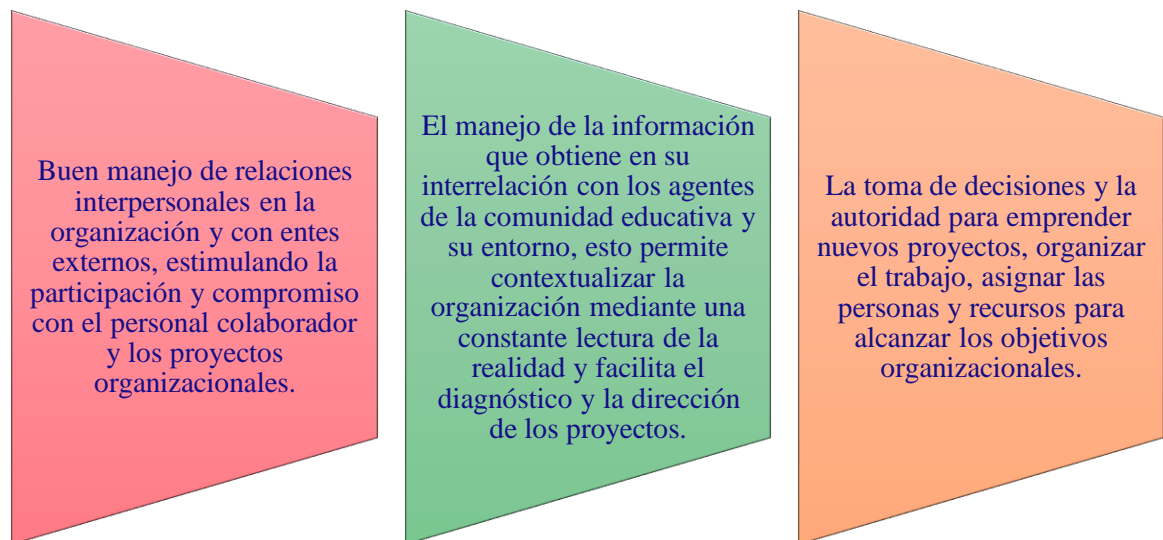
educativas con un enfoque dinámico y permeable que asegure el éxito de los procesos educativos (Gómez y Macedo, 2011).

### *Gestores y gestoras educativas*

En este punto, se presenta la figura de la persona gestora educativa, quién se encarga de la administración de los recursos, asegurando la calidad del servicio que se ofrece y garantizando la ejecución del currículum mediante los procesos docentes y administrativos, además de las relaciones entre la organización la comunidad y en general su entorno.

Graffe (2002) señala que el perfil de competencias de una persona gestora educativa debe asociarse con:

*Figura 11* Competencias de una persona gestora educativa



Fuente: Elaboración propia con base en Graffe (2002)

Estas competencias incorporan actitudes y aptitudes propias de la persona gestora, las cuales pueden ser fortalecidas a lo largo de su vida. Reconoce además la importancia del manejo de información, del análisis de contexto y de realidad nacional para la toma de

decisiones a nivel organizacional. Esto se complementa con algunas competencias para este perfil:

capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto y desarrollar un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa y la innovación, habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas, capacidad de negociación y generación de compromiso, liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender, habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno, entre otras (Graffe, 2002).

Este autor propone que el rol de persona gestora educativa es generar el sistema que representa la organización a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos y externos y contribuir a que se cubra la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Para ello se debe planificar, organizar, dirigir, controlar y dar seguimiento a la gestión, optimizando el uso de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles en la organización.

Siguiendo esta línea es importante que la gerencia educativa se vincule directamente con el tema del liderazgo y preferiblemente un liderazgo que sea participativo y promueva la vinculación de todas las personas involucradas con la organización. Este sistema gerencial consiste en propiciar que todas las personas emprendan procesos de mejora para la organización y tengan confianza en que a través de la promoción y el liderazgo se pueden mejorar prácticas pedagógicas e innovar

El proceso de gestión educativa demanda de la persona líder o gestora la capacidad para formar equipos de trabajo, con lo que contribuye también a los procesos de delegación, la toma de decisiones en grupo y el de manejo de conflictos, lo que contribuye a que la persona gestora cuente con más disponibilidad para desarrollar labores de valor agregado y que favorezcan la generación de un clima favorable para la comunidad educativa y la innovación pedagógica.

La persona gestora educativa podrá utilizar herramientas cuantitativas y cualitativas para diagnosticar la realidad de la organización y tomar decisiones para lograr el desarrollo institucional involucrando a toda comunidad educativa. Algunos ejemplos son: encuestas, espacios de intercambio de experiencias, buzón de sugerencias y comentarios, procesos evaluativos anuales, entre otros.

### *Liderazgo*

Lupano y Castro (2013) explican que no hay una definición específica y ampliamente aceptada del liderazgo, sino que la complejidad del fenómeno ha generado a lo largo de la historia diferentes corrientes teóricas para explicarlo y comprenderlo. Consideran que gran parte de las corrientes teóricas ven al liderazgo como un proceso natural de influencia entre una persona líder y las personas que lo siguen, por lo que existen características y conductas de esta persona líder y percepciones y atribuciones que tendrán las personas que lo siguen, todo esto en un contexto determinado.

Siguiendo a estos autores, existe una tendencia a diferenciar entre liderazgo y gerenciamiento, pues se considera que las personas líderes son conducidas a generar cambios desde los valores, ideales e intercambios emocionales, mientras que las personas gerentes se guían por el cumplimiento de obligaciones contractuales y objetivos que siguen criterios racionales. De modo que una persona que ejerce la gerencia puede ser líder, pero no es algo que necesariamente ocurra en todas las ocasiones.

El liderazgo se puede entender como “el proceso en el que se incluye a las personas para que mediante un esfuerzo voluntario y entusiasta cumplan las metas grupales” (Dippel y Toledo, 2004). Se reconocen cuatro componentes en el liderazgo: uso eficaz y responsable del poder, capacidad para comprender que las personas tienen diferentes motivaciones, la capacidad para inspirar a otras personas y obtener su apoyo y la generación de ambientes de motivación para buenas relaciones interpersonales.



### *Clima organizacional y liderazgo*

El clima organizacional, tiene un papel protagonista en la gestión del personal colaborador, por “el vínculo que se establece entre los aspectos objetivos de una entidad y el comportamiento subjetivo del personal” (Sánchez E., 2000). Considera que en el clima laboral influyen elementos como: la actitud quienes administran, los sistemas de trabajo, los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades del personal colaborador, las relaciones dentro y entre los grupos que conforman la organización, la infraestructura y condiciones ambientales, las facilidades tecnológicas y las condiciones de seguridad para el personal colaborador.

En esta línea, una persona líder va a poner en uso sus habilidades y capacidades personales y conocimientos para poder ajustarse al contexto y las necesidades del grupo, pero también requiere del compromiso organizacional para visualizar al personal colaborador como elemento fundamental de la organización y por ende requiere de condiciones laborales y emocionales que le permitan desempeñar apropiadamente sus funciones y mantenerse con motivación. Contar con ambientes aptos y climas organizacionales favorables genera bienestar en las personas, con lo que se genera pertenencia en el personal colaborador.

Reconocer qué hace feliz a las personas, qué les motiva y qué les puede hacer más productivas, le permite a la organización comprenderse como un sistema vivo, cambiante y susceptible, donde cada persona aporta e influye en el resto.

Existen diversos enfoques sobre el liderazgo. Para efectos de la presente investigación, se considerarán los siguientes enfoques:

- Liderazgo situacional: se basa en que una persona líder puede tener un mejor desempeño en cualquier ambiente, si ajusta su estilo de liderazgo y se prepara para el grupo que desea influenciar. Es decir, que el liderazgo va a dirigirse a la tarea y a las relaciones interpersonales conjuntamente.
- Liderazgo transformacional: se entiende el liderazgo como un proceso en el que las personas líderes influyen en las personas seguidoras, pero también resultan afectadas en sus conductas si perciben respuestas de apoyo o

resistencia. Reconoce que pueden existir varias personas líderes en diferentes niveles de una misma organización.

- Liderazgo basado en valores: la persona líder no ejerce su liderazgo desde el dominio o la persuasión, sino más bien por su capacidad de convencimiento mediante el ejemplo. Propicia la vivencia de valores compartidos, es guía o mentora de sus seguidoras y seguidores, tiene una actitud positiva frente a la vida y las situaciones que como organización enfrentan. Genera confianza en las personas.

A continuación se presentarán los referentes teóricos vinculados a cada uno de estos tipos de liderazgo:

### **Liderazgo situacional**

Hersey, Blanchard y Johnson (citados por Molina, 2017, p. 291), señalan que el liderazgo es “el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”, es decir, buscar alcanzar un logro común, reconociendo que existen personas que tienen la habilidad de influir en otras, convirtiéndose en líderes y, otras que serán seguidoras.

El liderazgo situacional existe cuando la persona líder delega tareas en las personas que le siguen o colaboradoras, demostrando que cree en ellas y apoya sus acciones, despertando de esta forma el entusiasmo para poder alcanzar los objetivos propuestos, tiene credibilidad en sus seguidores, y apoya sus acciones, lo que despierta mayor entusiasmo, por parte de sus seguidores para el logro de la meta propuesta. La persona líder demuestra entonces su capacidad para direccionar las acciones a emprender (Rincón, 2017).

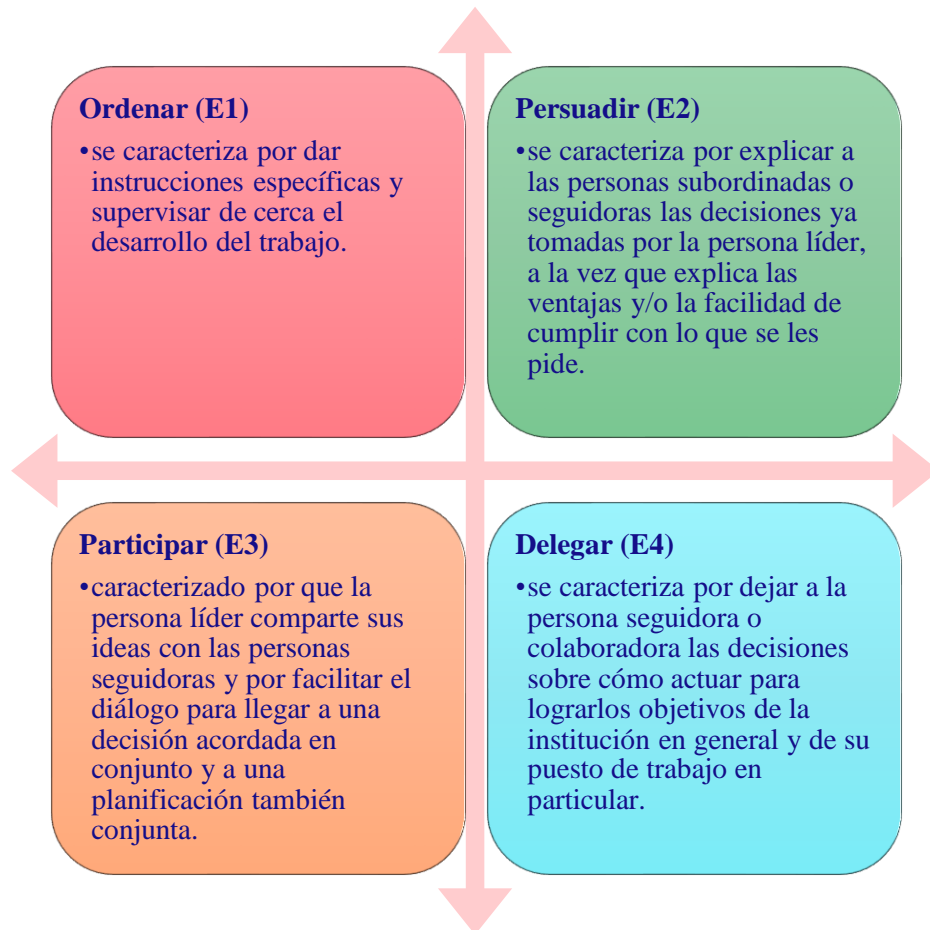
Este liderazgo situacional existe, cuando la persona líder se adapta a las necesidades del equipo, a lo que en determinado momento requiere el grupo. En estos casos, la persona líder manejará sus habilidades, particularmente de comunicación, para dar respuesta a eso que las personas del grupo requieren.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día en la pasión por la misión, en la acción. Además, no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde, considerarse sustituible, así realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones (Molina, 2017, p. 293).

Frente a este enfoque, se perciben diversos estilos de liderazgo situacional: dirigir, guiar, apoyar, delegar. La aplicación de cada uno de estos estilos depende de la capacidad de cada persona líder para adaptarse al contexto, sumado a su experiencia y conocimientos. Se pone particularmente atención en las características de las personas seguidoras, sus habilidades y la motivación que tienen en torno a la meta.

Los estilos de liderazgo van a indicar el nivel de control que la persona líder ejerce sobre las personas que le siguen. A continuación, mayor detalle:

Figura 12 Estilos de liderazgo situacional

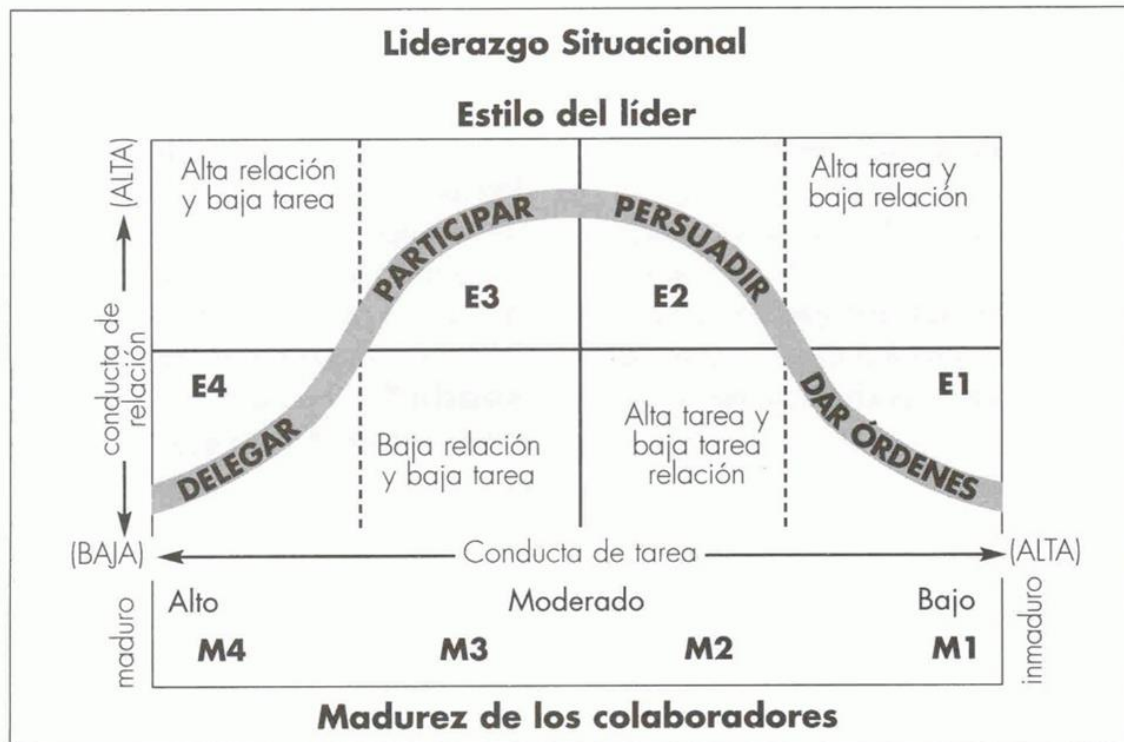


Fuente: Elaboración propia con base en Sánchez (2000)

De acuerdo con este enfoque ninguno de estos estilos se define como óptimo para todas las situaciones, sino que cada uno puede ser adecuado de acuerdo con las características de la situación en la que se requiera. el modelo se basa en que la conducta apropiada en la persona líder depende de la madurez de sus seguidores, es decir: su competencia, experiencia, motivación e interés para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Por ejemplo, cuando la madurez de sus seguidores es de baja a moderada la persona líder deberá asumir un rol de Ordenar, mientras que con niveles más altos de madurez se puede manifestar un estilo de Participar o de Delegar cuando la madurez es alta.

El estilo de liderazgo se va a definir en función del comportamiento con la tarea y el comportamiento en las relaciones. Los estilos entonces se manifiestan de la siguiente manera:

Figura 13 Liderazgo Situacional



Fuente: Moraga (2022)

Este esquema considera necesario comprender el nivel de desarrollo de las personas colaboradoras o su madurez. La madurez se basa en elementos como la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de las personas para asumir sus funciones con responsabilidad. Cuando la madurez del personal colaborador es baja, la persona líder debe asumir un estilo que da órdenes, si es una madurez moderada, el estilo será persuadir y cuando hay un nivel alto, el liderazgo será de participar o delegar. (Álava y Vega, 2017).

La efectividad de un estilo de dirección en el enfoque situacional dependerá de la flexibilidad que tenga la personalidad para ajustar su conducta, considerando la tarea y la madurez de las personas que le siguen. El concepto de madurez se mide en relación con la tarea concreta que desempeña la persona seguidora, no se refiere a si es o no una persona

madura o inmadura en términos generales sino para las tareas u objetivos que se le han asignado. La persona seguidora puede ser más madura para ciertas actividades y menos para otras, por lo que la madurez es una cualidad personal que se debe evaluar de acuerdo con cada objetivo y de manera individual. Se consideran 2 componentes:

- a) Madurez para el puesto, referida a las habilidades, la experiencia y el conocimiento técnico en relación con la tarea como y se puede identificar como la capacidad; y b) Madurez psicológica, hacer referencia a la confianza en sí mismo y al auto respeto, y se puede asimilar a la disposición o motivación (Sánchez y Rodríguez, 2010, p. 30).

Considerando estos elementos, la persona líder deberá estar atenta al nivel de madurez de sus seguidores de modo que se pueda ajustar su Estilo de liderazgo a la situación específica o la tarea que se le asigne a cada una de las personas que conforman su grupo de trabajo. De este modo, la persona líder es la que debe adaptar su estilo, sin embargo, también se reconoce que es posible ayudar a una persona o grupo a madurar y conseguir que pueda asumir más responsabilidades para desempeñar una tarea, para esto se propone un reforzamiento positivo Cuando cada persona vaya asumiendo más responsabilidades.

Dentro de las habilidades de una persona líder situacional se identifica el dominio de: el diagnóstico, la flexibilidad y la alianza para el desempeño. estas habilidades se desarrollan con la práctica. En esta línea, la persona líder debe poseer suficientes habilidades para utilizar el diagnóstico para conocer las situaciones, reflexionar sobre las medidas a tomar y lograr una alianza con las personas que le siguen para la ejecución de las tareas.

Dentro de las fortalezas del liderazgo situacional están que es un modelo con capacidad intuitiva pues son pocos los elementos que utilizan para presentar las variables que explican el liderazgo y su efectividad. es uno de los modelos más divulgados en las escuelas de negocios y se le cita con frecuencia en el contexto académico. su atención está en la naturaleza situacional del liderazgo, poniendo énfasis en la flexibilidad y en la personalidad para influir en el comportamiento de otras personas. Es una teoría que considera tanto a la persona líder como a sus seguidores.

## **Liderazgo Transformacional**

Comprender que el clima organizacional considera todos los componentes del proceso organizacional (personas, recursos, relaciones, planificación), nos lleva a otro enfoque de liderazgo que aporta significativamente a la comprensión y aplicación teórica: El Liderazgo Transformacional. El cual

es capaz de centrarse en los seguidores para motivarlos y desarrollar sus potencialidades, y avanzar en un tipo de liderazgo que deja atrás un liderazgo de bajo nivel centrado en una transacción entre líder y seguidores, de ahí el nombre de liderazgo transaccional (Villa, 2019, p. 305).

Este liderazgo enfatiza en el desarrollo de la autoestima del personal colaborador, logrando que se identifiquen con la misión de la persona líder y la misma organización. Se produce una articulación entre las personas líderes y las personas seguidoras, ya que se elevan unas a otras a los niveles de motivación y moralidad. “El liderazgo Transaccional es pragmático, requiere un ojo agudo para captar la oportunidad y una mano hábil para el regateo, la persuasión, la reciprocidad” (Villa, 2019, p. 306).

La persona líder debe conocer la organización en la que se encuentra, su cultura, las creencias, los valores, el clima y la identidad organizacional. Con esta información, la persona líder podrá construir vínculos en sus diferentes niveles y dimensiones, para potenciar la comunicación, dar espacio a la innovación y a la creatividad.

El enfoque transformacional se enfoca en motivar e inspirar a las personas seguidoras o colaboradoras y promover el desarrollo de competencias en la organización, a diferencia del enfoque de transaccional que premia a las personas que siguen lineamientos, pero no necesariamente se genera en ellas el compromiso y la pertenencia con la organización.

Bass y Avolio (2006) plantean que este enfoque estimula la conciencia de las personas seguidoras, les convierte en seguidores productivos que se comprometen con la misión organizacional, más allá de sus propios intereses, buscando el interés colectivo.

La persona líder transformacional va más allá de las tareas, logra incidir en la percepción de éxito de las personas colaboradoras, incrementando la motivación, la

dedicación y el compromiso, siendo fundamental el carisma como una de las características de la persona líder. Estas personas líderes canalizan mejor la incertidumbre e infunden confianza, generando entusiasmo a través de la visión y el logro de metas. Posee carisma (influencia idealizada), estimulación intelectual, consideración individualizada, e inspiración (Villa, 2019).

En este enfoque, las personas seguidoras o colaboradoras van a identificarse con la organización al sentir confianza en la persona líder, quien les motiva e inspira para alcanzar las metas. Parte de un enfoque humanista que reconoce el valor de cada persona en la organización y da espacio para la innovación y creatividad.

Las personas colaboradoras actuarán entonces con convicción y no con la intención de obtener un premio, sin embargo, este enfoque se va a complementar con el enfoque de liderazgo situacional, que reconoce que, de acuerdo con las necesidades del grupo y el contexto, la persona líder va a asumir determinada posición y aplicar ciertos conocimientos y habilidades, de modo que el clima organizacional se dirija al bienestar de todas las personas.

Este liderazgo es definido como:

un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrándose en transformar a otros a ayudarse mutuamente, de manera armoniosa, enfocando de manera integral a la organización; lo cual aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de sus seguidores (Bracho y García, 2013, p. 167).

El liderazgo transformacional implica impulsar la conducta efectiva de las personas colaboradoras en relación con la organización, pero influyendo de manera positiva en la cultura organizacional, promoviendo su participación y dando un significado relevante a la tarea o meta de la organización. Más allá de las exigencias laborales, se genera un compromiso con la misión. Este enfoque permite que exista “clima laboral sano, laborando con entusiasmo, con mística, responsabilidad, productividad, alto sentido de compromiso con el alcance de los propósitos organizacionales” (Bracho y García, 2013, p. 167)



*Figura 14* Características de la persona líder en el enfoque transformacional

Carisma	las personas seguidoras se identifican con la persona líder y le perciben como modelo a seguir. La persona líder posee ciertos atributos que le permitan ser admirada, respetada y genera confianza al demostrar una conducta ética y moral, diseña formas novedosas de trabajo, identifica nuevas oportunidades frente a las amenazas, trata de salir del statu quo.
Creatividad	las personas líderes demuestran la capacidad de asumir riesgos e invitar a las personas seguidoras a contribuir con nuevas ideas, estimulan e incentivan la creatividad para que las personas desempeñen de manera independiente.
Interactividad	la persona líder demuestra su capacidad para el trabajo en equipo, busca la formación y desarrollo de las personas seguidoras como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.
Visión	la persona líder articula la visión organizacional de manera que sea atractiva y estimulante, motiva a las personas seguidoras para que alcancen con optimismo la visión planteada, fomenta un fuerte sentido de propósito para lograr la participación activa. Apoya las habilidades de comunicación, alienta a confiar en las capacidades.
Ética	una persona líder ética, es auténtica, se caracteriza por el empleo de estándares elevados morales y éticos por propia voluntad y no como una imposición. Se rige por un conjunto de valores claramente establecidos, los promueve, los defiende y los comparte como parte de su integridad.
Orientación a las Personas	la persona líder atiende a las necesidades de cada persona seguidora, es un mentor que se preocupa por las inquietudes, necesidades y requerimientos. Promueve con su conducta empática la comunicación, respeta y celebra la participación de cada persona en el equipo.
Coherencia	la persona líder tiene una fuerte coherencia y adaptabilidad, procura la armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario para su organización. Es flexible. Ante situaciones especialmente complejas, demuestran una coherencia que inspira confianza, además de compromiso.

Fuente: Elaboración propia con base en Bracho y García (2013)

### **Liderazgo basado en valores**

También conocido como liderazgo carismático, se basa en los principios morales que tiene la persona líder y cómo lo transmite a quienes le siguen. La persona líder se visualiza como alguien digno de confianza, que anticipa situaciones, es intuitiva y justa, asumiendo un rol de mentora que a su vez inspira y motiva a las personas que le siguen.

En organizaciones que están en proceso de creación es básico que se defina la misión, visión y valores institucionales, siendo los instrumentos que dirigirán la organización hacia el éxito. Si esta construcción se realiza de manera participativa se logrará que todas las personas que conforman la organización se identifiquen con estos valores y generen pertenencia (Valencia, 2009).

La persona que es líder basada en valores ejercerá un rol de mentora o guía con su grupo de seguidores, brindará inspiración y motivación con su ejemplo, suele ser una persona con actitud mental positiva que identifica oportunidades y visualiza todo el proceso como una aventura. Las personas líderes basadas en valores se preocupan por el grupo con el que trabajan y les transmiten seguridad y confianza.

El liderazgo basado en valores coloca a la persona el líder en una posición que va más allá de la investidura formal de liderazgo, se le nota más como una persona que ejerce el liderazgo de forma natural y que tiene capacidad para movilizar a otras mediante la motivación y el ejemplo.

### *Liderazgo en la gestión educativa*

Se habla de gestión educativa en términos de un proceso disciplina o acción consciente. Para estos autores, la gestión educativa “solo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, como un proceso generador de decisiones y comunicaciones específicas en función de los objetivos y metas trazadas” (Cruzata y Rodríguez, 2016, p. 4).

En esta línea, para efectos de la investigación, se entiende que las organizaciones son sistemas vivos, donde las personas, la infraestructura, los recursos y las relaciones, van a definir el logro o no de las metas u objetivos organizacionales. Las personas líderes se entenderán desde su campo de acción, pero reconociendo además que el liderazgo puede ser líquido y que diferentes personas podrán asumir liderazgo en determinadas situaciones.

La persona gestora educativa se encargará de la administración de los recursos de la organización, asegurando la calidad del servicio que se ofrece y garantizando la ejecución

del currículum mediante los procesos docentes y administrativos, además de las relaciones entre la organización la comunidad y en general su entorno.

El ejercicio del liderazgo no se concentrará de manera permanente y única en una persona, sino que puede distribuirse de acuerdo con las tareas y el contexto. Adicionalmente, partiendo de un enfoque humanista, considera a cada persona colaboradora como parte integral de la organización y que por ende se buscará su bienestar desde las posibilidades organizacionales.

### Capítulo 3: Marco Metodológico

La presente investigación se desarrolló en la organización denominada Casa Infantil 4Kids. Esta es una institución que ofrece diversos servicios a niñas y niños desde los 0 hasta los 12 años. Su inicio de operaciones es reciente, por lo que se pretende generar insumos que permitan contribuir al quehacer organizacional incorporando la gestión educativa desde el liderazgo.

#### *Paradigma, enfoque y método*

Para el abordaje de esta investigación se ha seleccionado el paradigma sociocrítico. Siguiendo a Loza et al (2020), este paradigma busca la transformación social, para dar respuestas a problemas específicos mediante la participación de los actores involucrados. Desde esta perspectiva, las personas involucradas logran comprender la situación y buscar alternativas de solución, esto implica que no sean observadores, sino protagonistas.

López y Loria, 2017 (citados por Loza et al., 2020) señalan que en este tipo de investigación el análisis surge de las personas y su contexto, el objetivo es saber cuál es la situación de la comunidad para encontrar nuevas mejoras, esto mediante métodos de reflexión sobre la situación por parte de las personas involucradas, con lo que se estimula su autoconfianza y empoderamiento, ya que las soluciones saldrán de ellas mismas, sus propios recursos y capacidades.

En el presente estudio, se promueven espacios de reflexión y análisis con el personal de la Casa Infantil 4Kids, complementando con elementos teóricos y metodológicos que les permitan identificar su situación actual, necesidades e intereses, a fin de proponer estrategias desde sus propias capacidades, rescatando sus experiencias y saberes. Esto permitirá que la ejecución y evaluación de estas estrategias tenga mayor pertinencia y eficacia al ser producto de su propio análisis.

Siguiendo a Campos y Madriz (2015), el enfoque utilizado es el cualitativo se centra en la comprensión de la conducta humana desde quién actúa. Está fundamentado en la realidad y se orienta a descubrir, explorar, expandir y describir. Parte de lo particular hacia

lo general, enfocándose en el proceso y generando datos reales, ricos y profundos que se interpretan de manera holista, entiendo la realidad como algo dinámico.

Es un diseño de investigación abierto, flexible y emergente, que se entiende como un proceso, asumiendo que los resultados que se obtienen no son generalizables, sin embargo, son datos creíbles y que pueden ser verificables. En la investigación cualitativa se identifican diferentes tradiciones, con diferentes fundamentos teórico-metodológicos: fenomenología, etnografía, hermenéutica e investigación acción.

Para efectos de la presente investigación, este enfoque permite analizar los comportamientos y emociones de las personas involucradas, rescatando la influencia de estos en los procesos organizacionales. Si bien se cuenta con una definición metodológica previa, los instrumentos y el proceso mismo será dinámico y se ajustará a los hallazgos que se vayan dando, buscando un análisis integral y participativo de las situaciones que se presenten y los resultados identificados.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha seleccionado como método la investigación acción. Este método:

forja una elevada capacidad para dar respuestas a los diferentes problemas que se presentan en la cotidianidad, hoy en tanto que la misma tiene su accionar en el contexto de la comunidad y no solo involucra al investigador, sino también a todos los integrantes del mismo, los cuales, a partir de la detección de la situación problemática, aportarán sus ideas y posibles soluciones desde la elaboración de proyectos o planes de acción (Sequera, 2014, p. 224).

En la investigación acción las personas se visualizan como los sujetos que conducen la investigación y no como objetos pasivos que son investigados por un ente externo. Los actores sociales se empoderan y pueden convertirse en verdaderos protagonistas del proceso de transformación de su entorno, generando procesos de cambio desde la reflexión y promoviendo la acción (Melero, 2012).

Para Campos y Madriz (2015) la investigación acción promueve la formación de capacidades y la creación de conciencia en los diferentes sectores sociales de modo que puedan transformar y desarrollar sus propias alternativas a través de la comprensión de la

realidad. Consideran que, como método, la investigación acción fusiona la teoría y la práctica, promueve la conciencia crítica, así como la movilización hacia la transformación social. El proceso es definido entonces como una espiral de cambio donde los resultados que se van obteniendo conducen a la comprensión y creación de nuevos conocimientos.

Como complemento, en este paradigma, los actores se convierten en cocreadores de su realidad, generando significados individuales y colectivos que se enriquecen de las experiencias, la creatividad, los sentires de todas y todos. El conocimiento genera acción y la acción genera conocimiento (Sequera, 2014).

En la presente investigación, se pretende involucrar a los actores involucrados en la gestión educativa de la Casa Infantil 4Kids, para que el análisis y reflexión sea participativo y las propuestas de acción nazcan de ellas y ellos. Esto permitirá fortalecer habilidades y capacidades, construir saberes conjuntos y lograr que la toma de decisiones y ejecución tenga mayor pertinencia y eficacia, dado que son ellas y ellos quienes van a proponerlas.

### *Categorías de análisis*

Las categorías permiten enfocar el proceso investigativo, se reflejan en los instrumentos, el ordenamiento de información, el análisis y la presentación de los resultados. Las categorías son

conceptos que hacen parte de la investigación ... surgen a partir del marco teórico y con ellas se definan qué y cuáles conceptos son los que se usarán para explicar el tema de la investigación y a partir de ellas se organiza la recolección de los datos (Monge, 2011, p. 92).

Para la presente investigación se han definido las siguientes categorías y subcategorías:



su desarrollo, sin dejar de lado el interés en la información que se espera recopilar. Durante la entrevista se pueden captar tanto expresiones verbales como no verbales.

En la presente investigación se utilizaron entrevistas semiestructuradas, que permite la incorporación de preguntas para precisar conceptos o ampliar la información de interés. El instrumento utilizado se denomina Guía de Entrevista, la cual se ha organizado por bloques temáticos para facilitar la recolección y análisis de información. Los instrumentos diseñados para la recopilación de información fueron:

- Guía de entrevista a instancias vinculadas a la gestión de los CAI, ver Apéndice B
- Guía de entrevista a personal docente y administrativo de la Casa Infantil 4Kids sobre gestión, liderazgo y clima organizacional, ver Apéndice C

En el caso de las entrevistas a instancias vinculadas a la gestión de los CAI, las entrevistas se aplicaron mediante video llamada, pero no se dio autorización para grabarlas, de modo que se tomaron notas, las notas se preservaran como parte del material de análisis. Estas guías contemplan información general sobre la organización y otra sección sobre los criterios de evaluación y gestión de los CAI.

Para el caso del personal docente y administrativo de la Casa Infantil 4Kids, se realizaron entrevistas presenciales donde, con anuencia de las personas participantes, se grabó el audio y se realizó transcripción de la información. Considerando la extensión del instrumento, se aplicaron en dos sesiones por persona, cada una de las cuales tuvo una duración de 30 a 45 minutos. Las personas participantes manifestaron su anuencia a participar y a compartir su información, pero de manera anónima, por lo que se aplicó una codificación para proteger las identidades.

### *Población*

Se trabajó con la población total del personal docente y administrativo de la Casa Infantil 4Kids. Como se indicó anteriormente, a fin de preservar su anonimato se utilizaron códigos para el análisis de la información aportada. En el caso de las instancias vinculadas



a la gestión de los CAI, se consideraron representantes de la Consejo de Atención Integral CAI y de la REDCUDI, las cuales fueron seleccionadas a conveniencia, considerando la disposición para participar, el conocimiento y experiencia en el tema y su aporte a la investigación, así como la disponibilidad de tiempo.

### *Criterios de análisis de la información*

El proceso de investigación considera diferentes fuentes de información, con las cuales se obtendrán datos vinculados a las diferentes categorías y subcategorías de análisis definidas. Durante la recolección de datos se recuperan las percepciones que tienen las personas informantes, se pueden recopilar datos sobre saberes y sentires, expectativas, conflictos y la interacción que tienen con otros actores vinculados.

Para el análisis de datos se realizó un ordenamiento y codificación de la información por fuente de información y por instrumento. Luego de este ordenamiento se realizó el análisis por categoría y subcategorías, para lo cual se utilizó una matriz de doble entrada.

Considerando esto, se realizó un proceso de triangulación de información, cuyo objetivo es reunir y contrastar la información. Según Gurdian (2007, p. 242), “consiste en determinar ciertas intersecciones o coincidencias a partir de las diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno”.

La triangulación se puede realizar de diferentes formas, sin embargo, en la presente investigación se realizó por categorías, a fin de optimizar los resultados que se recopilaron mediante la aplicación de los instrumentos. De esta forma, la triangulación se estableció de conformidad con las categorías: a) Gestión, b) Liderazgo y c) Clima organizacional.

Finalmente se realizó la interpretación mediante la lectura crítica de los datos obtenidos, la identificación de temas emergentes, su relación con las categorías y su vinculación con la teoría, tomando como referencia los objetivos de investigación definidos.

### *Fases de la investigación*

El proceso de investigación se organizó en cuatro etapas, siguiendo la propuesta de Barrantes (2013):

1. Fase Preparatoria: Implica la reflexión sobre el tema, la formulación del problema y los objetivos y el análisis de la teoría vinculada con el tema. También considera el diseño de la propuesta, referente los aspectos metodológicos como la definición del enfoque, de las personas informantes y de los instrumentos a aplicar.
2. Fase de Trabajo de campo: se compone del acceso al campo y la recolección de datos propiamente. Implica comprender el entorno, acercamientos previos, identificar roles y relaciones. En cuanto a la recolección de datos, considera la flexibilidad para realizar ajustes en los instrumentos cuando competa y sea pertinente para mejorar la calidad y el contenido de los datos. En esta fase se aplicaron las entrevistas y la revisión documental.
3. Fase Analítica: Se refiere al análisis de los datos obtenidos, para lo cual se hace pertinente la reducción de los datos para su ordenamiento, la disposición y transformación de estos mediante la codificación y verificación para finalmente realizar la interpretación de estos mediante el contraste con la teoría y la triangulación de información. Adicionalmente, implica el diseño y validación de la propuesta de gestión educativa para la Casa Infantil 4Kids.
4. Fase informativa: Contempla la elaboración del informe final y su divulgación, la cual considera la presentación de la investigación en el plano académico y la devolución de resultados en la organización



### *Criterios éticos aplicados y aspectos de Validez y Confiabilidad*

El presente trabajo de investigación busca fortalecer la gestión educativa de una organización, para lo cual, se reconocen los aportes de la teoría del "Cuidado Esencial" de Boff, L. (2002), la cual puede aplicarse en este caso de la siguiente manera:

- **Énfasis en la Ética y la Responsabilidad:** La teoría del Cuidado Esencial destaca la importancia de cuidar y preservar la vida en todas sus formas, esto significa que la propuesta de gestión educativa debe estar centrada en el bienestar de las y los niños, el personal colaborador y la comunidad educativa en su conjunto, promoviendo un ambiente que valore y proteja la vida.
- **Sostenibilidad y Cuidado del Entorno:** La teoría del Cuidado Esencial también aboga por el cuidado del entorno y la relación ética con la naturaleza. En el contexto de la investigación, esto puede traducirse en la promoción de prácticas sostenibles en la gestión educativa de la Casa Infantil 4Kids. Esto incluye la implementación de medidas que reduzcan el impacto ambiental de la organización y fomenten la conexión de las y los niños con la naturaleza.
- **Énfasis en la Solidaridad:** Esto puede enriquecer la gestión educativa al fomentar la colaboración y el apoyo mutuo entre el personal colaborador, las y los líderes y las familias. La propuesta de gestión educativa puede incluir estrategias para fortalecer las relaciones y la solidaridad dentro de la comunidad educativa.
- **Desarrollo Integral de las y los niños:** Puede enfocarse la atención en el desarrollo integral de los niños y niñas, no solo en términos académicos, sino también en su bienestar emocional, social y espiritual.
- **Formación de Ciudadanía Ética:** La teoría del Cuidado Esencial se alinea con la formación de ciudadanas y ciudadanos éticos y conscientes de su responsabilidad en la preservación del mundo y el bienestar de todos los seres vivos. Esto puede enriquecer la investigación al enfocar la propuesta de gestión educativa en la formación de Ciudadanía Ética y personas responsables que cuiden no solo de sí mismas, sino también de su comunidad y del entorno natural.

La aplicación de la ética en esta investigación garantiza que se realice de manera justa, respetuosa y beneficiosa para todas las partes involucradas, y que se cumplan los estándares éticos profesionales y las normativas legales aplicables. Esto fortalece la integridad de la investigación y su capacidad para contribuir de manera positiva al quehacer organizacional de la Casa Infantil 4Kids.

Para el manejo de aspectos éticos en la aplicación de instrumentos, se cuenta un consentimiento informado que describe la forma de participación y que solicita la autorización para grabar los audios de las entrevistas. Expone los elementos de autonomía, beneficencia y no maleficencia. Ver Apéndice D.

Como criterio de validez, se presentan los instrumentos utilizados, los cuales se encuentran en los Apéndices A, B y C. Esto permite evidenciar el criterio de credibilidad de la investigación al demostrar cómo se recogieron los datos y la anuencia de las personas participantes. Así mismo, la propuesta incluye la validación de datos con las personas que participan del proceso de investigación.

Se utilizaron códigos para referirse a las personas participantes para mantener su anonimato: en el caso del personal docente y administrativo PI-1, PI-2; y en el caso de las instituciones u organizaciones se utilizó PII-1, PII-2. Así mismo, se verificaron las preguntas definidas a fin de que no se pueda determinar qué persona brindó la información por sus respuestas vinculadas a un puesto de trabajo, y que así no sea posible asociar con identidades.

Adicionalmente se resguardará la información y se ha definido que los audios recopilados serán destruidos una vez presentados los resultados. Solamente se recopilaron datos relevantes con la investigación.

En la presente investigación, se aplica el criterio de transferibilidad, dado que los métodos utilizados son replicables. Al dejar constancia de la metodología y el registro de información, es posible que se repliquen estos métodos y se pueda llegar a hallazgos comparables.

La descripción metodológica que se hace en este documento explica cómo se tomaron las decisiones y los criterios utilizados, así como su justificación. De esta forma, se cumple con el principio de confirmabilidad, dado que, al aplicar los principios de credibilidad,

transferibilidad y dependencia, es posible confirmar los hallazgos y se valida la consistencia entre datos e interpretación, dado que se presenta la forma en que se toman las decisiones, validando el recuento de estas y evidenciando la postura de la persona investigadora frente al objeto de estudio.

## Capítulo 4: Resultados

La primera categoría de análisis definida para esta investigación fue la gestión, para cuyo análisis se revisaron las normativas correspondientes a los CAI y se aplicaron entrevistas a representantes de las instancias vinculadas a la gestión de los CAI. Dentro de esta categoría se consideraron tres subcategorías.

La primera subcategoría se refiere a la Gestión en los CAI, considerando las leyes, decretos y normas en lo referente a la organización, funciones y criterios generales para la selección del personal colaborador. En esta subcategoría se utilizó la guía de revisión documental y se analizaron:

- Ley N.º 8017 Ley General de Centros de Atención Integral
- Decreto N.º 29580-S Reglamento a la Ley de Centros de Atención Integral
- Decreto N.º 30186-S Oficializa Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral
- Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS): Normativa de REDCUDI
- El Reglamento de permisos de funcionamiento y supervisión de programas públicos y privados vinculados a la atención de personas menores de edad del Patronato Nacional de la Infancia (PANI).
- Código de la Niñez y la Adolescencia.
- Convención de los Derechos de los Niños y las Niñas

La normativa define que será el Consejo de Atención Integral CAI, mediante su Secretaría Ejecutiva, la instancia que se encargará de la aprobación y seguimiento de los CAI, esto específicamente en la Ley N.º 8017 Ley General de Centros de Atención Integral. Esta Secretaría actualmente se conforma por dos personas, que atienden todas las solicitudes de apertura de CAI a nivel nacional, las cuales se analizan a lo interno del Consejo. Si bien la normativa define varias funciones para esta entidad, en la actualidad no todas se están ejecutando, particularmente el seguimiento y la evaluación, la cual se debe desarrollar mediante un Sistema de Información, Seguimiento y Evaluación.

A partir de las entrevistas realizadas, se confirmó que este Sistema no se ha desarrollado, por lo que, desde la REDCUDI con el fin de mejorar la gestión en los CAI, se generaron los Estándares Esenciales de Calidad (REDCUDI, 2019). Se ha implementado un plan piloto para tener una imagen preliminar sobre las condiciones de estos establecimientos y se ha iniciado con la capacitación voluntaria de representantes estas organizaciones que desean capacitarse y actualizar sus procesos de conformidad con estos lineamientos.

Estos estándares no son de acatamiento obligatorio en este momento, sin embargo, la REDCUDI invita a las organizaciones a que los apliquen y de esta forma contribuyan al mejoramiento de su gestión y, por ende, mejoren la calidad de sus servicios hacia las personas menores de edad y sus familias. Los estándares contemplan elementos particularmente de orden administrativo en cuanto a los perfiles profesionales requeridos y herramientas para dar seguimiento al desarrollo de las personas menores de edad.

Propiamente en lo referente a la subcategoría de Gestión Educativa no existen ni en la normativa ni en los Estándares de Calidad, elementos que permitan caracterizar y fortalecer los CAI, dado que en la actualidad no se ha visualizado la necesidad de incorporar este enfoque educativo, quedando a criterio de cada CAI si lo incluye o no. Dado que existen diferentes tipos de CAI, se identificó que en el caso de los CEN-CINAI si existen algunos parámetros vinculados a la gestión educativa y en las guarderías privadas que a su vez ofrecen el servicio de educación preescolar con acreditación del MEP.

Se identifica la oportunidad de generar herramientas para que la gestión educativa se incorpore a la gestión de los CAI, para lo cual se reconoce el aporte de Ramírez et al. (2017) en cuanto a las dimensiones: Dimensión pedagógico-didáctica, Dimensión organizacional, Dimensión comunitaria y Dimensión administrativa.

Con respecto a la gestión en la organización Casa Infantil 4Kids, se identificó que existen elementos generales que han permitido su gestión, basados en lo que establece la normativa. Así mismo, se han capacitado en cuanto a los Estándares de Calidad de la REDCUDI y están implementando las herramientas sugeridas. El personal colaborador tiene noción de lo que es la gestión, pero la mayoría considera que no cuentan con suficiente información al respecto, siendo pertinente su capacitación e involucramiento en la definición de acciones organizativas.



“Es todo lo que hacemos en la organización, lo administrativo, cómo se maneja el personal, el presupuesto, los materiales, la parte docente, que vaya acorde con los intereses de la organización, la relación con las familias y la comunidad” (PI-1)

En lo referente a la gestión educativa, se consultó al personal docente y administrativo sobre cada una de las dimensiones de gestión. Se evidenció que se desarrollan acciones vinculadas a cada dimensión, pero no con una visión integradora. Dado que la gestión educativa no se considera en la normativa ni se representa propiamente en los Estándares de Calidad de la REDCUDI, este tema no es abordado expresamente en la organización, siendo una oportunidad de mejora y desarrollo.

En la dimensión pedagógico-didáctica hay convergencia en cuanto a la metodología de trabajo con las personas menores de edad, haciendo énfasis en el aprender jugando, el enfoque constructivista, la personalización de los procesos y el movimiento. No se identificaron acciones formales y unificadas para transmitir esta información al personal colaborador. Si bien se mencionaron algunos recursos audiovisuales facilitados, no todo el personal recibió dicho material en su inducción y se menciona más la capacitación informal en la cotidianidad.

Con respecto a la capacitación y actualización, se identificó que el personal no se capacita de forma simultánea sino por oportunidades emergentes. Cuentan con un Plan de Capacitación Anual pero el mismo aún no se está ejecutando propiamente. Este plan considera algunos temas vinculados con la gestión, por lo que su ejecución favorecería el desarrollo organizativo.

En la dimensión organizacional sobresale la apertura al diálogo que existe entre el personal colaborador. Hay coincidencia en cuanto a los espacios de opinión, ya que consideran que se han generado espacios de escucha y se van construyendo relaciones de confianza. Un elemento emergente es el hecho de que algunas personas ya se conocían por experiencias de trabajo anteriores y tenían una relación de confianza ya establecida.

“Sí, todas las que trabajamos en 4Kids podemos opinar y expresar lo que pensamos y necesitamos. El grupo es pequeño y hay oportunidad para expresarnos.” (PI-2)

“Sí, aquí siempre podemos opinar. Muchas veces hablamos con la ‘teacher’ que coordina y otras con la directora, pero siempre podemos hablar.” (PI-3)

El personal expresa que, si bien estos espacios de intercambio son informales, mediante conversaciones durante el día o mediante la utilización de la aplicación WhatsApp, se ha mantenido siempre la disponibilidad para que todas las personas que lo deseen puedan expresar sus opiniones e ideas. PI-1 expresó: “siempre estamos en revisión de lo que hacemos. Si hay una buena idea y consideramos que puede mejorar lo que hacemos, se aplica.”

En la dimensión comunitaria se encontró que no hay relación con organizaciones aledañas. Se reconoce la vinculación con las entidades gubernamentales que se relacionan al seguimiento de los CAI como el Ministerio de Salud y la Municipalidad de San José por el tema de patentes, pero no hay mención de vínculos o alianzas que contribuyan al desarrollo organizacional y comunitario.

Con respecto a la vivencia de conflictos comunitarios, se mencionó una situación vinculada con el estacionamiento de vehículos en la vía pública que afectó a vecinas y vecinos de la zona donde se ubica la Casa Infantil 4Kids, sin embargo, aunque se menciona que hubo diálogo entre las personas afectadas, las acciones posteriores se dieron de forma individual y no en conjunto como comunidad.

“No fue con la comunidad sino con un oficial de tránsito que vino a bajar placas y de hecho se llevó unos conos que teníamos para que la gente no estacionara. Esto fue porque no había claridad en si se puede o no estacionar en la vía.” (PI-1)

“Hubo una situación con un tráfico que nos afectó a varias personas por el tema del estacionamiento y fue a todo el barrio.” (PI-2)

En relación con las familias de las personas menores de edad que asisten a la Casa Infantil 4Kids, se menciona que hay información que se intercambia por WhatsApp y que hay espacios de diálogo cuando llegan o a la salida cuando se retiran con las familias. Se ha mencionado que cuando han realizado actividades tipo Open House para dar a conocer sus servicios, han invitado a familias que ya son usuarias de los servicios, pero no ha habido alta participación.

Hay interés en que las familias usuarias se sientan integradas a la comunidad educativa y cuenten con espacios de participación, por lo que es una línea de acción que se puede incorporar como parte del proceso de planificación y en la evaluación de la calidad del servicio.

Con respecto a la dimensión administrativa, actualmente la organización no cuenta con un Plan Anual Operativo, solamente cuentan con unas metas organizacionales definidas como parte del proyecto para la apertura del CAI. Tampoco cuentan con instrumentos para la innovación y mejora de los servicios. Incorporar la planificación anual participativa puede contribuir a que el personal tenga más información y se identifique con mayor facilidad con las metas organizacionales.

En cuanto a la subcategoría de Calidad de la gestión, tampoco se identifican instrumentos para evaluar la calidad de los servicios por parte de las personas usuarias, sean niñas y niños o sus familias. El contar con una planificación participativa podría crear espacios formales para que las personas usuarias cuenten de manera permanente con la posibilidad de expresar sus sentimientos e ideas para la mejora organizacional.

El componente de recursos humanos cuenta con una fortaleza, que es el contar con un Reglamento Interno de Trabajo, sin embargo, no todas las personas lo recibieron en su proceso de inducción y algunos elementos no los tienen claros. Ese proceso de inducción no se encuentra uniformado, de modo que no todo el personal colaborador ha recibido la misma información, siendo pertinente que se estandarice y se cuente con un procedimiento definido para evitar esta desigualdad.

Hay congruencia entre las personas informantes en cuanto a los beneficios o elementos de motivación, siendo rescatados los permisos para atención de situaciones personales y familiares en temas de educación y salud, así como el hecho de que la organización les brinde el servicio de alimentación sin costo adicional.

“Me dijeron que si ocupo permiso para atender temas familiares me los dan, que si necesito traer a mi hija por alguna emergencia no hay problema y algo muy bueno es que no tengo que traer almuerzo, porque a veces uno llega muy cansado y no quiere hacer nada (risas)”. (PI-3)

También se destaca la libertad para planificar las actividades que realizan con su grupo y la flexibilidad, que indirectamente contribuye al desarrollo de su creatividad desde la docencia.

“Me gusta mucho que nos dejen innovar y proponer cosas. Hay lugares donde las maestras tienen como un guion con todo lo que pueden y no pueden hacer, en cambio acá es más flexible y uno está feliz” (PI-2)

Se menciona que actualmente dos personas están recibiendo apoyo en su capacitación, una en el tema de STEAM y otra que está recibiendo apoyo para concluir sus estudios secundarios, lo que evidencia que existe interés por parte de la organización en su actualización y capacitación, pero que actualmente no cuenta con recursos para ampliar dichos apoyos al resto del personal colaborador.

En el área financiera se percibe que dirección es la que toma las decisiones pero que se consulta al personal colaborador sobre las necesidades en cuanto a materiales, insumos de oficina o de limpieza, entre otros.

“Nosotras como maestras podemos opinar y dar ideas, pero al final decide la dirección y dependiendo del tema los dueños”. (PI-2)

“Creo que en la dirección valoran lo que las maestras decimos, pero nosotras no decidimos, eso lo hace la dirección”. (PI-3)

A partir de los resultados obtenidos, se confirma que, en cuanto a la categoría de Calidad de la gestión educativa, al no incorporar la gestión educativa dentro de sus procesos organizacionales, la Casa Infantil no cuenta con mecanismos que directamente le permitan evaluarla. Si bien se menciona que a nivel informal hay espacios de diálogo, es pertinente generar herramientas que permitan uniformar este proceso, siendo la planificación anual un espacio pertinente para considerarlo.

Sobre la categoría de Liderazgo, hay en el personal colaborador una visión preliminar del liderazgo a nivel jerárquico, destacando la labor de la dirección como la que define qué y cómo se hacen las cosas en la organización:

“desde la dirección, que es la que define todo lo que hacemos, aunque es una posición que escucha lo que pensamos y valora los aportes que hacemos” (PI-2)

“¿El líder es el que manda? Porque entonces es la dirección” (PI-4)

Conforme se profundiza sobre los conceptos de liderazgo, se percibe que cada una de las personas que integran la organización tiene el potencial de ser líder, especialmente por sus conocimientos y experiencias. Es importante propiciar el empoderamiento del personal para el ejercicio del liderazgo desde sus habilidades y capacidades.

“depende, porque los gerentes o directores pueden tener liderazgo, pero también puede haber gente en la organización que mueva a otras personas por ejemplo si tiene mucha experiencia o sabe algo que las demás personas no saben. Aquí en 4kids la dirección tiene liderazgo, pero por ejemplo la coordinadora genera mucha confianza en las otras maestras y en las familias, entonces ella también lidera en ciertos temas” (PI-1)

“la dirección sobre todo y podría decir que yo también porque soy la que quedo a cargo cuando no está y como ella no es maestra, hay cosas que yo soy la que sé cómo hacerlas o puedo sugerir cosas también.” (PI-2)

Se destaca nuevamente la apertura para que todas las personas puedan expresar sus ideas y contribuir con el desarrollo organizacional, lo cual genera confianza y contribuye a que el ambiente de trabajo sea favorable, de respeto y solidaridad. Se identifica un estilo de liderazgo situacional y donde depende del campo que se trate hay diferentes líderes, por ejemplo, en el trabajo en los espacios de aprendizaje o en la organización de actividades. Hay un liderazgo transformacional que se manifiesta por parte de la dirección, puesto que se reconoce su apertura, apoyo e influencia, que también corresponde al liderazgo basado en valores, ya que se vivencian valores compartidos que generan confianza en el grupo.

El personal colaborador considera que este liderazgo es coherente con los principios filosóficos de la organización, puesto que se basa en la participación y el diálogo. Consideran pertinente que se continúe motivando al personal, permitiendo su participación, propiciando la justicia y el equilibrio, que no haya desigualdades entre una u otra persona, que ante todo se reconozca el hecho de que son personas.

“Sí porque se busca mucho la participación, que todos opinen y ayuden a mejorar”  
(PI-1)

“Pienso que sí, porque es algo humanista, importan las personas y no solo el negocio, aunque claro que, si queremos que haya negocio, pero también que podamos trabajar felices”  
(PI-2)

Esta vinculación entre el liderazgo y los principios organizacionales puede integrarse como parte del proceso de inducción del personal colaborador y reforzarse durante el proceso de elaboración de la planificación anual.

Sobre la categoría de Clima Organizacional, hacen referencia a la convivencia que tienen en su lugar de trabajo. Coinciden en que es un clima agradable, donde hay solidaridad y compromiso, expresan que hay respeto y confianza gracias a los espacios de intercambio que tienen.

“A mí me gusta mucho porque uno siente como si no estuviera trabajando, uno viene y aquí está relajado, no es eso como en otros lugares que todo es cuadrado y nadie se habla, aquí es como estar en la casa con la familia. Todas hablamos y no se sienten tantas reglas, pero uno sabe que tiene que hacer lo mejor que pueda. Yo desde el primer día me he sentido muy cómoda y más bien quiero estar más tiempo porque en pocos lugares uno se encuentra ese ambiente bonito, que uno quiere venir más bien (risas).” (PI-3)

“Aquí yo estoy feliz, me gusta mucho el lugar y las compañeras son muy buenas, todas nos ayudamos y me gusta que podemos hablar.” (PI-4)

Se menciona que sienten la seguridad de hacer cosas diferentes, de evitar situaciones que en otros espacios laborales generaron conflictos o les hicieron sentir inconformes. Resaltan el apoyo mutuo como un valor organizacional. Se mencionan términos como felicidad, bonito, tranquilo, relajado y elementos que apuntan a la pertenencia y pertinencia con la misión organizacional.

“La actitud de la gente, la actitud de la directora que es una más de nosotras, no es eso que no se mezcla o que nos hace sentir que ella es más importante. Aquí somos muy buenas compañeras y nos ayudamos entre todas y se puede hablar cuando algo pasa.” (PI-4)

Sobre el aporte de cada persona al clima organizacional, se refieren a la actitud, al dar lo mejor de cada una, a hacer las cosas de la mejor manera y mantener la comunicación y la sinceridad. Se rescata el analizar las cargas de trabajo, hacer planificaciones, invertir en actualización y capacitación, mejorar el proceso de inducción.

### *Síntesis y recomendaciones*

Con respecto a la gestión en los CAI, la normativa nacional y la REDCUDI han dado algunos insumos, sin embargo, siguen quedando vacíos que dejan a criterio de cada CAI las acciones y procesos que fundamenten la toma de decisiones. No se visualizan elementos explícitos en la gestión de los CAI que les reconozcan como espacios de aprendizaje sino solamente como espacio de cuidado, siendo ésta una oportunidad para que se incorpore este eje en los procesos organizacionales.

En el caso de la Casa Infantil 4Kids, se percibe la apertura administrativa para innovar e incorporar elementos que fortalezcan la gestión y que contribuyen al mejoramiento de la calidad de su gestión educativa. Se identifican elementos vinculados a la gestión educativa que ya se están ejecutando pero que es recomendable sistematizar y estandarizar, particularmente en las dimensiones pedagógico-didácticas y administrativas. En cuanto a la dimensión pedagógico-didáctica se reconoce la necesidad de mantener actualizado al personal colaborador y reforzar su proceso de inducción.

En el plano administrativo se rescata la necesidad de planificaciones anuales y que éstas sean participativas, involucrando tanto al personal como a las personas usuarias. También la revisión de los puestos, funciones y cargas de trabajo. Se identifican diferentes tipos de liderazgo en el personal colaborador, siendo necesario su empoderamiento para el ejercicio situacional.

Destaca la apertura al diálogo y el clima organizacional favorable, de respeto y confianza que tienen actualmente, por lo que es pertinente que la organización continúe favoreciéndose mediante la motivación y beneficios adicionales para el personal colaborador.

Se reconoce que la actitud positiva contribuye a logro de las metas organizacionales y que el espacio de diálogo es fundamental para generar confianza entre quienes conforman la organización.

Considerando los resultados obtenidos, se propone el proyecto "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa 4Kids". Este proyecto se presenta en el Apéndice E y busca facilitar herramientas a la organización, instrumentos para el fortalecimiento de su gestión educativa. Los temas a los que responde el proyecto son:

- Convivencia y clima organizacional
- Evaluación de la calidad de los servicios
- Planificación anual
- Planificación Curricular

Este proyecto se desarrolla desde un enfoque participativo con sesiones de trabajo grupales. El mismo se ha organizado por módulos y para su diseño se consideraron las características del personal colaborador y su disponibilidad de tiempo para participar en las diferentes sesiones.

Así mismo, se elaboró un plan de comunicación para la sensibilización, motivación y devolución de resultados de este proyecto. La dinámica de comunicación es necesaria para asegurar que todas las personas que integran la comunidad educativa estén informadas, involucradas y comprometidas, para lo cual es importante definir canales de comunicación efectivos que permitan el intercambio fluido de información, ideas y retroalimentación constructiva. Este plan forma parte de la propuesta del proyecto "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa 4Kids".



## Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

Con el desarrollo de este proceso investigativo se pretendió contribuir al quehacer organizacional de la Casa Infantil 4Kids incorporando la gestión educativa desde el liderazgo, dado que el centro no la visualizaba, dado que a nivel normativo se limita a labores administrativas, a pesar de que los CAI ciertamente tienen un rol educativo en sus procesos organizacionales.

La investigación se desarrolló de forma participativa involucrando al personal colaborador en las diferentes etapas, de modo que se logró la pertenencia y compromiso, dado que todas las estrategias y acciones propuestas surgieron de los elementos que las personas propiamente identificaban.

El apoyo y la apertura de la administración favoreció el proceso, al identificarse como una oportunidad de mejora por parte del personal colaborador. Adicionalmente, al ser una organización de reciente conformación, se percibió como un elemento motivador el interés en organizar la gestión e incorporar en particular el área educativa y el liderazgo.

A lo largo del proceso no se presentaron limitaciones, sin embargo, considerando que la organización es de reciente constitución, fue necesario negociar los espacios de tiempo para la recolección de información con el personal colaborador que trabaja directamente con las personas menores de edad.

El proceso de investigación permitió una cercanía con la realidad de las personas y tener de primera mano el sentir y las expectativas que tienen en la organización. Se identificó un clima laboral favorable por lo que se trató de fortalecer esa visión compartida de alcanzar los objetivos organizacionales y generar cohesión grupal.

Visibilizar la gestión educativa en el quehacer de los CAI, les permite tener una visión integral de lo que acontece a nivel organizacional y promueve el involucramiento del personal colaborador desde una visión compartida de cómo se ejecutan los diferentes procesos y como cada persona contribuye al fortalecimiento organizacional.

Esta investigación puede servir de referencia para generar procesos similares en otros CAI, sensibilizando a estas organizaciones para que consideren la inclusión de la gestión educativa y el liderazgo dentro de sus procesos.

En esta línea, se recomienda que la REDCUDI, en apoyo a la gestión del Consejo de Atención Integral, incorpore elementos de gestión educativa en sus indicadores de calidad, considerando que estos están siendo complemento de los lineamientos que establece la normativa y, a su vez, cubren vacíos encontrados en la gestión de los CAI.

Considerando que en el caso de las alternativas de cuidado que son de carácter público como los albergues del PANI o los CEN-CINAI cuentan con sus propios instrumentos de evaluación, seguimiento y supervisión, es recomendable que se genere alguna instancia similar para los CAI privados, dado que en la actualidad no cuentan con estos.

Si bien mediante los estándares de calidad de la REDCUDI se recopila información sobre el personal colaborador, no se consideran elementos de clima organizacional ni de participación, siendo estos elementos que inciden en el quehacer y desde luego, en la población de niñez y familia que recibe los servicios. Por esta razón, se recomienda incorporar la gestión educativa dentro de los estándares y capacitar a los CAI sobre su importancia y cómo vincularla con el quehacer organizacional.

La calidad de los servicios no debe limitarse a las valoraciones de la administración, sino que deben incorporar a los diferentes actores involucrados y revisarse de manera periódica a fin de tener procesos de mejora constante. Se recomienda capacitar a los CAI para el desarrollo de instrumentos que les permitan evaluar la calidad de sus servicios.

Se recomienda que en cada organización se analice el ejercicio del liderazgo y se propongan estrategias que promuevan la participación y el reconocimiento de todas las personas que conforman el personal colaborador, mediante procesos horizontales en los que se pueda aprovechar el conocimiento y las habilidades de cada persona. Las personas que ejercen el liderazgo deben tener el compromiso de fortalecer el quehacer organizacional motivado y siendo ejemplo. La ética, el respeto y la responsabilidad se reconocen como pilares básicos para la generación de climas organizacionales apropiados, que directamente van a incidir en la atención de las niñas y niños.

## Bibliografía

- Álava, F. & Vega, M. (2017). Incidencia del Liderazgo Situacional en el Índice de Satisfacción Laboral de los Empleados de la ESPAM. *INNOVA Research Journal*, 2(10), 17-43. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6183850>
- Asamblea Legislativa. (2000). *Ley General de Centros de Atención Integral N.º 8017*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=30279&nValor3=96418&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=30279&nValor3=96418&strTipM=TC)
- Asamblea Legislativa. (2014). *Ley 9220 Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=77044&nValor3=96409&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=77044&nValor3=96409&strTipM=TC)
- Barboza, E. & Mora, M. (2013). *Estudio de factibilidad para la puesta en operación de una guardería infantil en la ciudad de San Isidro de El General*. (Tesis Licenciatura, Universidad Nacional) <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/18164/Estudio%20de%20factibilidad%20guarderiaa%20infantil%20San%20Isidro%20de%20El%20general%20Pe rez%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barrantes, R. (2013). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. (2 ed., Ágora, Serie estudios). EUNED.
- Boff, L. (2002). *El cuidado esencial. Ética del humano con pasión en la tierra*. Editorial Trotta.
- Bracho, O. & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Briceño, F. & Madrigal, P. (2014). *Gestión de un programa de inducción del cuerpo docente para fortalecer la identidad institucional en el Colegio Europeo*. [Tesis Maestría, Universidad Nacional] [https://cb92d00e-0c12-4aff-b820-1c384da400a1.filesusr.com/ugd/d31eb7\\_f032ccc399be4d4dac6ae6f154caabf9.pdf](https://cb92d00e-0c12-4aff-b820-1c384da400a1.filesusr.com/ugd/d31eb7_f032ccc399be4d4dac6ae6f154caabf9.pdf)
- Campos, J. & Madriz, L. (2015). *Investigación-acción en contextos educativos*. EUNED.
- Casa Infantil 4Kids. (2022). *Perfil del proyecto*.
- Chen, E., Cerdas, V. & Rosabal, S. (2018). *Hacia una nueva comprensión de cómo hacer gestión*. <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>

- Chen, E., Cerdas, V. & Rosabal, S. (2020). Modelos de gestión pedagógica: Factores de participación. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 1-29. <http://doi.org/10.15359/ree.24-2.16>
- Chinchilla, M. (2003). *Diseño del Sistema de Información Gerencial del Centro Infantil Laboratorio de la Universidad de Costa Rica*. [Tesis Maestría, Universidad de Costa Rica]. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/79284/TFG%20EO.pdf?sequence=1>
- Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible. (2019) #ODS: El enfoque de las 5 P. <http://www.ceads.org.ar/ods-el-enfoque-de-las-5-p/>
- Cordero, A. (2017). *Análisis del proceso administrativo utilizado por la dirección del Centro Educativo del Poder Judicial, desde la dimensión pedagógica, con respecto a la metodología educativa de centros de interés. Circuito 02, Dirección Regional de Educación de San José*. [Tesis Licenciatura, Universidad Estatal a Distancia].
- Cruzata, A. & Rodríguez, I. (2016). La Gestión en las Instituciones Educativas: Enfoques, Modelos y Posiciones Teóricas y Prácticas. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 3(1), 1-10. <https://repositorio.usil.edu.pe/items/a833de26-f6a3-40c6-8fa4-3c90c8d8a152>
- de Mello, G. (1998). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. Secretaría de Educación Pública. <https://www.academia.edu/download/55814812/namo-de-mello.pdf>
- Dippel, M. & Toledo, M. (2004). *Efecto del liderazgo intercambio - Líder miembro de la organización*. [Tesis Licenciatura, Universidad Austral de Chile]. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2004/fed596e/pdf/fed596e.pdf>
- Esquivel, C., González, J. & Téllez, V. (2017). *Posibles escenarios de mejora al programa de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil en Costa Rica a un horizonte de 10 años*. [Tesis Licenciatura, Universidad de Costa Rica] <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/handle/123456789/5008>
- Garro, V., Montoya, R. & Vargas, R. (2021). *Análisis de la Gestión Estratégica del Centro de Atención Integral Conejito Saltarín, en la comunidad de León XIII, durante el período 2020-2021*. [Tesis Licenciatura, Universidad Nacional de Costa Rica] [https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/22510/Proyecto%20Final%20de%20Graduaci%3b%20e%280%9cAn%3a%20l%20l%20e%20Gesti%3b%20Estrat%3a%20del%20Centro%20de%20Atenci%3b%20Integral%20Conejito%20Saltar%3adn%2c%20en%20la%](https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/22510/Proyecto%20Final%20de%20Graduaci%3b%20e%280%9cAn%3a%20l%20l%20e%20Gesti%3b%20Estrat%3a%20del%20Centro%20de%20Atenci%3b%20Integral%20Conejito%20Saltar%3adn%2c%20en%20la%20)
- Gómez, L. & Macedo, J. (2011). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. *Investigación educativa*, 14(26), 39-49. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/4179>
- Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495-517. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es)

- Gurdián, A. (2007) *El paradigma cualitativo de la investigación Socio-educativa*. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC) y Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI). <http://web.ua.es/en/ice/documentos/recursos/materiales/el-paradigma-cualitativo-en-lainvestigacion-socio-educativa.pdf>
- Hernández, J. (2017). Liderazgo situacional como herramienta para la toma de decisiones en los directores de las universidades privadas. *Consensus. Revista de publicaciones científicas y académicas*, 1(2), 13-29. <http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/8>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*, Mc Graw-Hill Interamericana Editores. (6ta ed.). <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- INEC. (2011). *Clasificación de Actividades Económicas de Costa Rica*. <http://www.da.go.cr/wp-content/uploads/2016/06/DA-GRH-0067-Gu%C3%ADa-CIIU-INEC-Costa-Rica.pdf>
- Loza, R., Mamani, J., Mariaca, J. & Yanqui, F. (2020). Paradigma sociocrítico en investigación. *Revista Científica Digital de Psicología*, 9(2), 30–39. <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/psiquemag/article/view/216>
- Melero, N. (2012). El paradigma crítico y los aportes de la investigación acción participativa en la transformación de la realidad social: un análisis desde las ciencias sociales. *Cuestiones Pedagógicas*, 21, 339-355. <https://idus.us.es/handle/11441/12861>
- Molina, N. (2017). Liderazgo Situacional y su Influencia en la Gerencia del Docente de Aula en la Carrera de Administración Industrial. *Revista Scientific*, 2(3) 289-309. [https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/58/55](https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/58/55)
- Monge, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. <https://yoprofesor.org/2016/04/26/metodologia-de-lainvestigacion-cuantitativa-y-cualitativa-en-pdf/>
- Mora, J. (1998). *Proyecto para implementar un Manual sobre Elementos Básicos y Técnicas de Supervisión en el Centro Infantil de Atención Integral C.I.N.A.I. La Uruca*. [Tesis Licenciatura, Universidad de Costa Rica].
- Moreno, N. (2019). *Reglamento interno de trabajo, elemento esencial para la inclusión de trabajadores en condición de discapacidad*. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9431>
- Naciones Unidas. (2015). Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Naciones Unidas. (2017) ONU lanza aplicación móvil en español para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2017/02/onu-lanza-aplicacion-movil-en-espanol-para-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

- Ocando, H. (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. *Omnia*, 23, 42-57. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73754947004>
- Passailaigue, R. (2014). La calidad de la gestión educativa. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 1(1). <https://search.proquest.com/openview/c526b7d6060163a6e5654f14607fc9d5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2043236>
- Peralta, L. (2014). *Propuesta para modelo de estrategia de responsabilidad social empresarial para la incorporación de la empresa privada en la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil (REDCUDI)*. [Tesis Maestría, Universidad de Costa Rica] <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/28851/Peralta%20Rojas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, C., Quesada, X., Obando, K. & Hernández, T. (2013). Estrategias administrativas implementadas por la dirección en relación con los factores asociados al clima organizacional del Colegio Técnico Profesional de Pejibaye y Liceo de Tarrazú. *Gestión de la Educación*, 3(1), 23-53. <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu>
- Picado Madrigal, C. & Umaña Bonilla, N. (2014). *Desarrollo de capacidad institucional en los Centros de Cuido Municipales de la Red Nacional de Cuido y Desarrollo Infantil: análisis de los casos del centro de cuidado de la Municipalidad de Cartago y la Municipalidad de Belén*. [Tesis Licenciatura, Universidad de Costa Rica] <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2349/1/37212.pdf>
- Presidente de la República y Ministerio de Salud. (2001). *Decreto N.º 30186-S Oficializa Normas para la Habilitación de Centros de Atención Integral*. Sistema Costarricense de Información Jurídica. [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48042&nValor3=51084&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=48042&nValor3=51084&strTipM=TC)
- Ramírez, C., García, E. & Cruel-Angulo, J. (2017). Gestión educativa y desarrollo social. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 378-390. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6134923>
- REDCUDI y UNICEF. (2020). Perfiles idóneos y contextualización para el personal del cuidado de la primera infancia de la REDCUDI.
- REDCUDI. (2019). Estándares esenciales de calidad en los servicios de cuidado y desarrollo infantil de Costa Rica. Instituto Mixto de Ayuda Social. [https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/Est%C3%A1ndares%20calidad%2028.04.2020%20\(1\).pdf](https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/Est%C3%A1ndares%20calidad%2028.04.2020%20(1).pdf)
- REDCUDI. (2022). Introducción a los estándares esenciales de calidad en los servicios de cuidado y desarrollo infantil de Costa Rica.
- REDCUDI. (2022). Primer Diagnóstico Nacional de la calidad de los servicios brindados por los centros de cuidado y desarrollo infantil en Costa Rica.

- Rincón, J. (2017). Liderazgo situacional como herramienta para la toma de decisiones en los directores de las universidades privadas. *Consensus Revista interdisciplinaria de investigación*, 1(2), 13-29. <http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/8>
- Salas, S. (2016). *Estudio de Factibilidad para la creación de un Centro de Cuido Infantil en Turrialba*. [Tesis Maestría, Universidad Estatal a Distancia]. [https://aleph23.uned.ac.cr/F/R3PS7YMI3EM4MXADD2MSLH58FJTxFB3KPS13IYSM9MN4T68UJH-44745?func=full-set-set&set\\_number=000182&set\\_entry=000001&format=999](https://aleph23.uned.ac.cr/F/R3PS7YMI3EM4MXADD2MSLH58FJTxFB3KPS13IYSM9MN4T68UJH-44745?func=full-set-set&set_number=000182&set_entry=000001&format=999)
- 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)
- Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435-439. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/7614>
- Sánchez, I., Ibarra, M. & Miranda, E. (2013). La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural. *Ra Ximhai: Revista Científica de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sostenible*, 9(4), 149-156. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7891599>
- Sequera, M. (2014). Investigación Acción: un método de investigación educativa para la sociedad actual. *Revista Arjé*, 10(18), 223-229. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/arje/arj18/art23.pdf>
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. (Tesis Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos) <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/2388>
- Ugalde, M. (2012). Gestión del proceso de evaluación del desempeño docente: desde la administración de la educación. *Gestión de la Educación*, 2(2), 1-40. <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu>
- Villa, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. <https://revistas.um.es/rie/article/view/365461/266091>
- Zambrano, D. (2015). *Elaboración y socialización de un reglamento interno de trabajo para fomentar el cumplimiento de normas y políticas en la empresa "Labdin" Distrito Metropolitano de Quito 2015*. [Tesis, Instituto Tecnológico Cordillera] <http://www.dspace.cordillera.edu.ec:8080/xmlui/handle/123456789/2923>
- Zamora, I. (2017). *Análisis de la gestión curricular del Jardín de Niños Turrialba, del Circuito Escolar 02 de la Dirección Regional de Turrialba*. [Tesis Maestría, Universidad de Costa Rica].

## Apéndices

### *Apéndice A*

#### Guía para la revisión documental

Universidad Nacional  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
División de Educación para el Trabajo  
Trabajo Final de Graduación  
Gabriela Flores Aguilar

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_\_

Título del Documento	
Año	
Tipo de documento	
Autoría	
Resumen	
Vinculación con categorías de análisis	
Hallazgos pertinentes	





## Apéndice B

### Guía de entrevista a instancias vinculadas a la gestión de los CAI

Universidad Nacional  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
División de Educación para el Trabajo  
Trabajo Final de Graduación  
Gabriela Flores Aguilar

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_\_

La presente entrevista constituye en un insumo fundamental para la realización del Trabajo Final de Graduación denominado: Modelo de gestión educativa desde el liderazgo: el caso de la Casa Infantil 4Kids.

Este trabajo se irá construyendo a lo largo del proceso formativo de la Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo, por lo que pueden presentarse algunos ajustes con respecto a la metodología.

Muchas gracias por su colaboración.

Sobre el Sistema de Información, Seguimiento y Evaluación:

La normativa establece este sistema para “evaluar los avances o factores limitantes en la realización de los programas dirigidos a los establecimientos de atención integral de personas menores” (Presidente de la República y Ministerio de Salud, 2001).

1. ¿Este sistema está activo actualmente? ¿Qué indicadores contiene?
2. ¿Con qué frecuencia se recopila la información para alimentar este sistema?
3. ¿Cuál es la entidad encargada de recopilar la información y actualizar el sistema?

Evaluación y supervisión de los CAI:

1. ¿Qué entidad se encarga de evaluar a los CAI y con qué frecuencia?
2. ¿Cuáles son los criterios de evaluación y qué instrumento utilizan?

Sobre el funcionamiento organizativo de los CAI:

1. Adicional al proyecto presentado para la aprobación y habilitación de los CAI, ¿se solicita periódicamente presentar algún insumo sobre la estructura y funcionamiento organizativo?
2. ¿Existe algún lineamiento sobre la normativa interna que debe definir cada CAI para su funcionamiento (Reglamento interno de trabajo, manual de funciones, proceso de supervisión del personal, evaluación del personal, reglamento general de cuidado o servicios a las familias)?
3. ¿Se cuenta con información sobre el perfil del personal contratado por los CAI una vez que han sido habilitados? ¿Con qué frecuencia se actualiza esta información y qué entidad tiene a cargo la función?

Sobre los CAI habilitados:

1. ¿Cuántos CAI se encuentran habilitados en la actualidad? ¿Se lleva registro de cuáles son públicos, privados o mixtos?
2. En caso de que un CAI deje de operar, ¿se reporta al Área Rectora o directamente al Consejo?

Sobre el funcionamiento organizativo de los centros:

1. ¿se solicita periódicamente presentar algún insumo sobre la estructura y funcionamiento organizativo de cada centro?
2. ¿existe algún lineamiento sobre la normativa interna que debe definir cada centro para su funcionamiento (Reglamento interno de trabajo, manual de funciones, proceso de supervisión del personal, evaluación del personal, reglamento general de cuidado o servicios a las familias)?
3. ¿se cuenta con información sobre el perfil del personal contratado por los CAI una vez que han sido habilitados? ¿Con qué frecuencia se actualiza esta información y qué entidad tiene a cargo la función?

Sobre Estándares Esenciales de Calidad:

1. ¿con qué frecuencia se recopila la información de cada centro?
2. ¿cómo se recopila y analiza la información?
3. ¿se generan estadísticas con base en la información obtenida?
4. ¿qué elementos se espera que contenga la planificación pedagógica? ¿cómo se asesora a los centros para la elaboración de esta planificación?

Muchas gracias por su colaboración

## *Apéndice C*

### Guía de entrevista a personal docente y administrativo de la Casa Infantil 4Kids

Universidad Nacional  
 Centro de Investigación y Docencia en Educación  
 División de Educación para el Trabajo  
 Trabajo Final de Graduación  
 Gabriela Flores Aguilar

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración. Esta entrevista es un insumo valioso para la investigación: Modelo de gestión educativa desde el liderazgo: el caso de la Casa Infantil 4Kids. Su participación es voluntaria y toda la información que facilite será utilizada con fines académicos.

**I. Sobre la gestión en la casa infantil 4Kids**

1. ¿qué entiende por gestión organizacional?
2. ¿se informa o capacita al personal sobre los temas de gestión? ¿en qué momento se hace?

**II. Dimensiones de la gestión educativa**

Una forma de analizar la gestión educativa es mediante las dimensiones pedagógica didáctica, organizacional, comunitaria y administrativa.

- a) La dimensión pedagógico-didáctica comprende las actividades propias de la organización y que la diferencian, se refiera a las modalidades de enseñanza-aprendizaje, las prácticas docentes y el valor que se le da a los saberes.
  1. ¿cómo puede describir esta dimensión en la organización?
  2. ¿hay algún lineamiento desde la dirección para estos temas?
  3. ¿se ha capacitado al personal sobre estos temas?
  
- b) En la dimensión organizacional se toman en cuenta todas las personas que integran la Casa Infantil 4Kids: el personal colaborador, la administración, las niñas y los niños y sus familias.
  1. ¿hay apertura para que las diferentes personas opinen y contribuyan desde sus experiencias?

2. ¿se desarrollan procesos de innovación y mejora de los servicios? Puede mencionar ejemplos.
- c) En la dimensión comunitaria
  1. ¿con qué organizaciones de la comunidad hay relación? ¿cómo son estas relaciones?
  2. ¿se ha presentado algún conflicto con la comunidad? Describa
  3. ¿cómo se vincula a las familias con la organización y su quehacer?
- d) La dimensión administrativa se refiere al manejo de los recursos de la organización: humanos, financieros, de información y toma de decisiones.
  1. ¿se cuenta con un plan operativo organizacional? ¿se han definido metas anuales para la organización?
  2. ¿se da seguimiento y se evalúan los avances? ¿quiénes participan?
  3. ¿se aplica alguna evaluación de la calidad de los servicios?
  - En el área de recursos humanos:
    1. ¿se brinda un proceso de inducción?
    2. ¿existen beneficios u otros elementos de motivación e inspiración para el personal colaborador?
    3. ¿se propicia la actualización profesional y capacitación?
    4. ¿existen procesos de evaluación y supervisión del personal colaborador?
  - En el área financiera:
    1. ¿quiénes participan en la toma de decisiones?
    2. ¿cuáles son los mecanismos de participación que identifica?

### III. Liderazgo

1. En sus propias palabras, ¿cómo describe el liderazgo que se da en la organización?
2. ¿quiénes ejercen el liderazgo en la organización?
3. ¿qué efectos genera este tipo de liderazgo en el personal colaborador?
4. ¿considera que este liderazgo es coherente con los principios filosóficos de la organización?
5. ¿cómo se puede fortalecer el liderazgo?
6. ¿se considera líder en la organización? ¿en qué aspectos ejerce su liderazgo?

### IV. Clima organizacional

1. ¿qué entiende por clima organizacional?
2. ¿cómo describe el clima organizacional en la Casa Infantil 4Kids?
3. ¿qué elementos considera que influyen en este clima?
4. Desde su posición, ¿cómo contribuye al clima organizacional?

5. ¿qué elementos considera necesario fortalecer para favorecer el clima organizacional?

*Apéndice D*

## Consentimiento informado para las personas participantes

Título del proyecto: Modelo de gestión educativa desde el liderazgo: el caso de la Casa Infantil 4Kids.

Investigadora: Gabriela Flores Aguilar, cédula 1-1212-0478

A. Información sobre el proyecto

Esta investigación se realiza con la finalidad de optar por la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en liderazgo de la Universidad Nacional. El objetivo general del proyecto es: Incorporar la gestión educativa en el quehacer organizacional de la Casa Infantil 4Kids para se fortalezca mediante una propuesta desde el liderazgo. Los resultados obtenidos serán presentados mediante una exposición final y un documento escrito.

Se agradece su colaboración para participar con las entrevistas que se han elaborado, a fin de recopilar información sobre la gestión educativa y el liderazgo en la Casa Infantil 4Kids, para ello, se cuenta con una guía de preguntas ya definida. La información se recopilará mediante apuntes, sin embargo, agradecemos su autorización para que se grabe el audio de la entrevista. Una vez presentado el proyecto, estas grabaciones se eliminarán.

Acepto que se grabe la entrevista

No acepto que se grabe la entrevista

Considerando que el personal de la Casa Infantil es poco, a fin de preservar la confidencialidad se utilizarán seudónimos para el registro y análisis de información como P1, P2, a fin de no utilizar los nombres de las personas que participan. No se tomará video durante las entrevistas.

La persona participante NO obtendrá ningún beneficio directo con estas entrevistas, sin embargo, estarán contribuyendo al fortalecimiento de la gestión de la Casa Infantil 4Kids y a la construcción de saberes sobre gestión educativa y liderazgo.

Una vez concluido el proceso de análisis, así como la defensa de la investigación, se realizará una presentación para la organización, además de que se entregarán copias de los instrumentos y productos generados que sean aplicables.

Es importante señalar que su participación es voluntaria y que la persona puede negarse a participar o retirarse en cualquier momento.

### **CONSENTIMIENTO**

He leído o se me ha leído toda la información descrita en esta fórmula antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, declaro que entiendo de qué trata el proyecto, las condiciones de mi participación y accedo a participar en este estudio

---

Nombre, firma y cédula

---

Lugar, fecha y hora

---

Nombre, firma y cédula de la investigadora que solicita el consentimiento



---

Lugar, fecha y hora

*Apéndice E*

Proyecto "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa  
4Kids"

UNIVERSIDAD NACIONAL  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN (CIDE)  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA CON ÉNFASIS EN LIDERAZGO

Proyecto "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la  
comunidad educativa 4Kids"



Elaborado por: Gabriela Flores

## INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, donde la calidad y cobertura de los servicios educativos son aspectos fundamentales para el desarrollo integral de los niños y niñas en edad preescolar y primaria, surge la necesidad de fortalecer el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa de la Casa Infantil 4Kids, ubicada en el cantón de San José y ofrece servicios desde los 3 meses y hasta los 12 años de edad.

Este proyecto se propone como una respuesta a los desafíos identificados tanto en la organización, como en consideración de los resultados que presentó el Octavo Estado de la Educación 2021 (Programa Estado de la Nación, 2021), el cual resalta la importancia de ampliar la cobertura y mejorar la calidad del servicio en la población preescolar, así como fortalecer las bases de los aprendizajes en la población de primaria.

La crisis vivida recientemente por el COVID-19 ha dejado en evidencia la necesidad de generar espacios de innovación y desarrollo de capacidades en las instituciones educativas. Aquellas organizaciones flexibles y dispuestas a generar nuevas formas de trabajo y vinculación lograron obtener mejores resultados en respuesta a la crisis. Por tanto, se respalda la importancia de una gestión educativa contextualizada, que trascienda el espacio físico de la organización y se involucre con todas las personas vinculadas y su conexión con la comunidad.

El Programa Estado de la Nación (2021), también se destaca que las fortalezas acumuladas, los recursos y la calidad del personal permitieron a las universidades adaptarse y evitar interrupciones del ciclo académico; este aspecto se puede aplicar en el caso de 4Kids, aprovechando apropiadamente los recursos disponibles y, especialmente, poner énfasis en el fortalecimiento del personal colaborador, generando un sentido de pertenencia y pertinencia para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Asimismo, se reconoce la importancia de abordar la salud mental en el ámbito educativo, ya que la situación emocional influye significativamente en los procesos de aprendizaje. En este sentido, analizar y proponer acciones para atender la salud emocional del personal colaborador, mediante actividades socioeducativas y la generación de herramientas e instrumentos que contribuyan a la creación de climas laborales saludables.

La emergencia sanitaria ha evidenciado la necesidad de orientar los procesos de enseñanza hacia un aprendizaje autónomo, colaborativo, atractivo y personalizado, permitiendo a las personas estudiantes contar con herramientas que les faciliten su propio proceso incluso en condiciones atípicas.

El objetivo general del proyecto "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa 4Kids" es promover el liderazgo y empoderamiento de dicha comunidad para fortalecer la gestión educativa mediante una estrategia de comunicación y capacitación.

Mediante un proceso consultivo con el personal colaborador, se identificaron diferentes temas que responden a las necesidades que presenta la organización para el fortalecimiento de su gestión educativa. Para la atención de estos temas se elaboró una estrategia curricular para el desarrollo de un proceso formativo interactivo y participativo en el que se involucra al personal colaborador para lograr su empoderamiento y capacitación y además potenciar la pertenencia y pertinencia con la organización.

Durante dicho proceso se identificó que, con respecto a la gestión en los CAI, que es la figura organizativa actual de la Casa Infantil 4Kids, existen insumos en la normativa nacional y la REDCUDI ha aportado con la creación de los Estándares de Calidad, sin embargo, siguen quedando vacíos en cuanto a la gestión educativa, dado que no se les está visualizando como espacios de aprendizaje sino limitando su accionar al tema de cuidado solamente.

Por otro lado, se manifestó apertura administrativa para innovar e incorporar elementos que fortalezcan la gestión y que contribuyen al mejoramiento de la calidad de su gestión educativa, ya que se identifican algunos elementos que es recomendable sistematizar y estandarizar, particularmente en las dimensiones pedagógico-didácticas y administrativas.

El personal colaborador destaca la apertura al diálogo y el clima organizacional favorable, de respeto y confianza que tienen actualmente, por lo que es pertinente que la organización continúe favoreciendo este clima mediante la motivación y beneficios adicionales para el personal colaborador.

Se reconoce que la actitud positiva contribuye a logro de las metas organizacionales y que el espacio de diálogo es fundamental para generar confianza entre quienes conforman la organización. Se identificaron diferentes tipos de liderazgo en el personal colaborador,

siendo necesario su empoderamiento para el ejercicio del liderazgo situacional, el cual se puede promover mediante el involucramiento en la planificación anual y la distribución de actividades, así como fortaleciendo la evaluación de la calidad de los servicios.

De ahí que en el proyecto se consideran actividades que permitan fortalecer el liderazgo, contribuir al mantenimiento del clima organizacional y al fortalecimiento de los valores que han permitido la sana convivencia. Por esta razón se inicia con el módulo vinculado a la convivencia, de modo que las personas participantes continúen fortaleciendo su pertinencia e identificación con la organización.

Seguidamente se desarrolla el módulo de evaluación de la calidad de los servicios, que busca analizar sobre lo que se hace y cómo se hace. En este módulo se pretende que, desde la experiencia del personal y su pericia en los servicios que ofrecen, puedan construir las herramientas que permitan evaluar participativamente la calidad.

Finalmente, a partir de los hallazgos y vivencias de los primeros módulos, así como la sensibilización del personal colaborador, se propone un módulo que permita hacer la planificación anual de la organización.

El contenido y las actividades propuestas para cada módulo se sometió a un proceso de validación con personas expertas en el desarrollo de actividades socioeducativas con personas adultas.

## DESCRIPCIÓN

A continuación, se presenta el proyecto: "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa 4Kids", el cual se desarrolló en conjunto con el personal colaborador de un Centro de Atención Integral (CAI), ubicado en la provincia de San José.

El proyecto integra diferentes elementos que responden a las necesidades que se identificaron en la Casa Infantil 4Kids y que juntas coadyuvan al fortalecimiento de la gestión educativa de la organización. Se identificó la necesidad de fortalecer el liderazgo situacional, para lo cual se considera pertinente involucrar a todo el personal colaborador en la planificación anual, la definición de responsabilidades y la evaluación de la calidad de los servicios.

El personal colaborador reconoció que existe un clima laboral sano, basado en los valores de respeto y solidaridad, por lo que se consideró recomendable incorporar elementos que permitan el mantenimiento de estas condiciones. También se valoró pertinente definir un plan de convivencia que se desarrolló de forma participativa y será revisado y actualizado periódicamente por la organización.

Considerando estos hallazgos, se propuso trabajar mediante sesiones participativas en las que se desarrollen módulos de capacitación que tengan como resultado un producto aplicable a la organización y que contribuyen al mejoramiento de su gestión. Se propusieron tres temáticas generales, que consideran las necesidades identificadas y se diseñan con una metodología que permite su reproducción periódica por parte del mismo personal colaborador. Los módulos definidos son:

- Módulo 1: Plan de Convivencia: construyendo una comunidad educativa
- Módulo 2: Evaluación de la calidad de los servicios: lo que nos diferencia
- Módulo 3: Planificación anual: promoviendo el liderazgo y la participación

La población meta directa de estos productos es el personal colaborador de la organización, quienes aportarán desde su experiencia e indirectamente se involucran las familias de las y los niños que reciben servicios en la organización, puesto que a través del

contacto con el personal colaborador y las vivencias de las y los niños, permiten enriquecer los hallazgos de cada módulo.

Es importante que el personal colaborador participe en los 3 módulos, los cuáles se han ordenado de forma que puedan gradualmente ir facilitando la participación de las personas, iniciando con temas más generales hasta llegar a la evaluación de la calidad de los servicios.

Cada sesión contempla un proceso de diseño y validación por parte del personal colaborador, a fin de que durante su desarrollo se potencie su pertenencia y pertinencia, contribuyendo a su vez al clima organizacional.

### Objetivos del proyecto

**Objetivo General:** Promover el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa para el fortalecimiento de la gestión educativa de 4kids mediante una estrategia de capacitación que incluye módulos vinculados con la convivencia, la planificación y la calidad de los servicios.

#### Objetivos Específicos:

- Fortalecer el liderazgo y la capacidad de toma de decisiones basadas en datos, promoviendo una gestión educativa eficaz y centrada en la calidad que permita el empoderamiento e involucramiento de la comunidad educativa.
- Promover la participación activa del personal colaborador en la toma de decisiones pedagógicas y en la implementación de estrategias innovadoras de enseñanza y aprendizaje logrando la distribución de funciones y del liderazgo.
- Establecer una cultura de comunicación efectiva y colaboración dentro de la comunidad educativa de 4Kids, promoviendo el intercambio de ideas y la retroalimentación constructiva.
- Validar la propuesta del Proyecto "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa 4Kids" con participación de la comunidad educativa.

## DIRECCIÓN DEL PROYECTO

Este proyecto se desarrolló según lo establecido por el Project Management Institute (2013), que considera a la dirección de proyectos como una tarea de integración que busca una alineación entre cada proceso del producto y del proyecto, estando conectados con los demás procesos.

El ciclo de vida del proyecto "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa 4Kids" consideró las siguientes etapas:

1. Inicio: Se realizaron actividades para definir y autorizar el proyecto. Se identificaron las personas interesadas, se establecieron los objetivos y se desarrolló el acta de constitución del proyecto. Implicó el planteamiento de los objetivos y la definición de estrategias a cargo de la dirección del proyecto.
2. Organización y preparación: Se establecieron los planes y documentos necesarios para guiar la ejecución y el control del proyecto. Se identificaron las actividades, se desarrolló el cronograma, se determinaron los recursos necesarios y se establecieron los costos, entre otras tareas. Consideró la elaboración de instrumentos y validación por parte del personal colaborador.
3. Ejecución: En esta fase se llevó a cabo el trabajo del proyecto. Se coordinó y se dirigió al equipo de trabajo, se ejecutaron las actividades planificadas y se gestionan los recursos. Consideró el desarrollo de los tres módulos por parte de la dirección del proyecto
4. Cierre: En esta etapa se finalizó formalmente el proyecto y se sometió a validación con dos personas expertas en el trabajo socioeducativo con personas adultas, a fin de que dicho material se ajustara a las características de esta población. También se aplicó una validación general del proyecto con una muestra del personal colaborador partiendo de los ejes de: Creatividad e Innovación; Emprendimiento; Legislación/Normativa; Ética; Desarrollo Humano Sostenible.  
Adicionalmente, se realizaron actividades como la entrega del producto final, la sistematización del proceso, y la presentación final cargo de la dirección del proyecto.
5. Monitoreo y Control: Se supervisó el progreso del proyecto y se tomaron acciones correctivas cuando fue necesario. Se controló el alcance, el tiempo, los costos, la calidad y otros aspectos relevantes para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Fue una constante a lo largo del proyecto, la cual consideró diversas herramientas para la reflexión constante y aplicación de mejoras y/o cambios en el momento requerido.

## Gestión de la integración

Esta área se encarga de coordinar y unificar todos los elementos del proyecto. En un proyecto, la gestión de la integración implica asegurarse de que todas las partes trabajen en conjunto de manera coherente y se logren los objetivos establecidos. Se presenta mediante la elaboración y actualización del plan para la dirección del proyecto, la implementación de mecanismos de control y seguimiento, y la toma de decisiones para garantizar la cohesión y el éxito general del proyecto (Project Management Institute, 2013).

Fue fundamental la participación del personal colaborador de la Casa Infantil 4Kids, ya que, si bien la propuesta de actividades surge a partir de la investigación preliminar, es su involucramiento el que permitió la ejecución exitosa del proyecto, el análisis de sus resultados y visualización de acciones a futuro. Este fue un proceso de investigación acción, es decir, que fueron ellas y ellos quienes validaron los procesos y facilitaron los insumos necesarios para su ejecución.

El proyecto se desarrolló por la persona directora del proyecto, quien potenció la participación de los diferentes perfiles de puestos existentes en la organización en un mismo nivel, es decir, sin diferenciar, brindando herramientas que a su vez contribuyeron a fortalecer el clima organizacional.

Se identificaron como posibles riesgos la falta de interés por parte del personal colaborador, sin embargo, se logró una alta participación. De allí la importancia de sensibilizar al grupo previo al inicio de las actividades, rectificando la autorización e interés por parte de la administración para que puedan participar activamente en el proceso.

## Gestión del Alcance

Esta área se enfoca en definir y controlar lo que está incluido y excluido del proyecto. En un proyecto, la gestión del alcance asegura que se realice el trabajo necesario y que se entregue el producto o servicio acordado (Project Management Institute, 2013). El proyecto se dirige al personal docente, aunque en algunas actividades se puede vincular a las familias. En la ejecución no se involucra a las niñas y niños.

El proceso de capacitación se desarrolla mediante tres módulos, los cuáles permiten iniciar el trabajo con temas vinculados a las relaciones interpersonales que se dan dentro de la organización, permitiendo rescatar elementos emocionales y fortaleciendo la pertenencia.



Seguidamente se incorpora la evaluación de la calidad de los servicios, rescatando la experiencia y pericia del personal, con lo que se promueve el liderazgo y reconocimiento de las habilidades y destrezas, para finalmente elaborar la planificación anual de forma participativa. Si bien esta secuencia permite fortalecer los vínculos entre el personal colaborador, no afecta que durante el desarrollo de las sesiones alguna persona no pueda participar, sin embargo, idealmente deberían involucrarse en todas las sesiones.

El proyecto se inicia con el Módulo 1: Plan de Convivencia contempla una propuesta de actividades para el desarrollo anual en la organización, la cual será validada por el personal colaborador y su aplicación se considerará en la planificación anual. La intención es generar espacios de comunicación que faciliten posteriormente el análisis requerido para la planificación anual. Este se analizará en un plazo de 2 semanas, con 2 sesiones de 1 hora cada una.

El Módulo 2: Evaluación de la calidad de los servicios, considera el desarrollo de 4 sesiones con una duración aproximada de 2 horas cada uno. Estas sesiones serán semanales, abarcando un plazo de 2 semanas. Se identificarán insumos valiosos para la planificación anual, por lo que es recomendable la participación de todo el personal colaborador.

En el Módulo 3: Planificación anual, se contemplan 2 sesiones de 2 horas cada una desarrolladas de forma semanal, para un total de 2 semanas.

La metodología propuesta permite que sea replicada de forma anual por parte de la organización, convirtiendo la planificación en un proceso participativo y constante. En el caso de la planificación anual, se recomienda que se desarrolle durante el segundo semestre del año para su ejecución el año siguiente.

Adicionalmente se ha considerado un Plan de Comunicación para sensibilizar a la población meta y divulgar los resultados que se van logrando con el proyecto. Este Plan de Comunicación se convierte en un eje transversal de proyecto que lo abarca desde su inicio.

En la Tabla E1 se describe cada uno de los módulos y se enumeran los detalles pertinentes para su ejecución:

*Tabla E 1 Descripción de las actividades*

<b>Módulo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mediadores</b>	<b>Beneficiarios</b>	<b>Medición</b>
Modulo 1: Plan de Convivencia	Sesión 1: Plan de Convivencia  Sesión 2: Carta de Compromiso	Duración: 2 sesiones de 1 hora cada una.	Equipo de cómputo	Directora del proyecto diseña. Personal colaborador valida.	Personal colaborador	Informe del Plan de Convivencia
Módulo 2: Evaluación de la calidad de los servicios.	Sesión 1: Introducción y conceptos clave  Sesión 2: Diseño de la evaluación  Sesión 3: Implementación de la evaluación  Sesión 4: Análisis de resultados y plan de mejora	Duración: 4 sesiones de 2 horas cada una.	Proyector o pizarra. Marcadores. Hojas de papel y lápices. Material impreso	Directora del proyecto asume rol de capacitadora. Personal colaborador asume rol de participación activa en el proceso.	Personal colaborador	Evaluación participativa de cada sesión y del proceso general. Plan de mejora basado en los resultados y conclusiones de la evaluación
Módulo 3: Planificación anual	Sesión 1: Introducción y Análisis del contexto  Sesión 2: Identificación de metas y actividades para la elaboración del plan anual	Duración: 2 sesiones de 2 horas cada una.	Pizarra blanca y marcadores. Tarjetas de colores. Hojas de papel y lapiceros. Proyector o pantalla.	Directora del proyecto asume rol de capacitadora. Personal colaborador asume rol de participación activa en el proceso.	Personal colaborador	Evaluación participativa del proceso general. Plan Anual 2024

## Gestión del Tiempo

Esta área desarrolla y controla el cronograma del proyecto, asegurando que las actividades se realicen en el tiempo adecuado. Se presenta a través de la elaboración de un cronograma detallado, la secuenciación de actividades y la gestión de la duración y las dependencias de las tareas (Project Management Institute, 2013).

La gestión y control de la ejecución del proyecto es muy relevante, por lo que se calendariza mediante un cronograma de actividades por módulo. Así mismo, cada una de las sesiones de los módulos cuenta con una planificación de actividades con el tiempo correspondiente que se dedicará a cada una. La Tabla E2 presenta el Cronograma del proyecto, la dirección del proyecto será la encargada de la ejecución del cronograma, su control y cumplimiento:

*Tabla E 2 Cronograma de actividades*

Módulo	Actividad	Duración	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
<b>Módulo 1: Plan de Convivencia</b>	Sesión 1: ¿Qué es y qué hacemos?	1 hora								
	Sesión 2: Definición del Plan de Convivencia para 4Kids	1 hora								
<b>Módulo 2: Evaluación de la calidad de los servicios</b>	Sesión 1: Introducción y conceptos clave	2 horas								
	Sesión 2: Diseño de la evaluación	2 horas								
<b>Módulo 3: Planificación anual</b>	Sesión 1: Introducción y Análisis del contexto	2 horas								
	Sesión 2: Identificación de metas y actividades para la elaboración del plan anual	2 horas								
	Sesión 3: Implementación de la evaluación	2 horas								
	Sesión 4: Análisis de resultados y plan de mejora	2 horas								

## Gestión de Costos

La gestión de costos permite planificar, estimar y presupuestar las actividades del proyecto. Estima, presupuesta y controla los costos del proyecto para asegurar su viabilidad financiera. Se presenta mediante la estimación de costos, la elaboración de presupuestos y el seguimiento y control de los gastos del proyecto. (Project Management Institute, 2013)

La Tabla E3 presenta el presupuesto requerido para la ejecución de las 8 sesiones que contemplan los 3 módulos que componen el proyecto:

*Tabla E 3 Presupuesto general*

<b>Actividad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Monto</b>
Insumos de oficina por participante (papel, lápices, marcadores)	₡ 4,000.00	10	₡ 40,000.00
Impresión de documentos	₡ 15.00	2000	₡ 30,000.00
Servicios profesionales de dirección del proyecto	₡ 32,800.00	20	₡ 656,000.00
<b>Subtotal</b>			<b>₡ 726,000.00</b>
Imprevistos (10% del monto total)			₡ 72,600.00
<b>TOTAL</b>			<b>₡ 798,600.00</b>

Este proyecto aprovecha los recursos que ofrece la organización, como uso de instalaciones, mobiliario y equipo tecnológico, que se brindarán de forma gratuita. Los costos en relación con la confección e impresión de materiales serán cubiertos por parte de la dirección del proyecto, lo mismo que los honorarios por servicios profesionales.

### **Gestión de la Comunicación**

De acuerdo con Project Management Institute (2013), esta área implica la planificación, ejecución y supervisión de estrategias efectivas para intercambiar información clave con los *stakeholders* del proyecto, también conocidos como partes interesadas o actores clave y que pueden ser personas, grupos, organizaciones o entidades que tienen un interés directo o indirecto en un proyecto, proceso o situación.

Esto incluye la identificación de las necesidades de comunicación, la definición de mensajes claros, la selección de canales apropiados y la adaptación continua para asegurar que la información correcta llegue a las personas adecuadas en el momento oportuno. La gestión de la comunicación se orienta a crear un ambiente de entendimiento y colaboración entre las personas del equipo y las partes interesadas, promoviendo la toma de decisiones informadas y la maximización del éxito del proyecto (Project Management Institute, 2013).

El presente proyecto cuenta con un Plan de Comunicación cuyo propósito es informar, involucrar y motivar a las personas que integran la comunidad educativa, maximizando su participación activa y contribución al logro exitoso de los objetivos del proyecto.

Con respecto a la administración, distribución y almacenamiento de la información del proyecto, por parte de la Dirección del proyecto se manejaron tanto documentos como audios y otros recursos en una carpeta digital y al finalizar el proyecto, se entregó una copia en una memoria USB a la dirección de la organización para su uso y aprovechamiento.

La organización será la que definirá a qué personas brindará acceso a la información recopilada y a los recursos generados durante la ejecución del proyecto. El proyecto en sí estará disponible para su uso por parte de otras organizaciones y personas interesadas en la carpeta

digital:

[https://drive.google.com/drive/folders/1yBC4\\_fEqq8stCKPNQq2uCqY\\_mj1FYtGM?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1yBC4_fEqq8stCKPNQq2uCqY_mj1FYtGM?usp=drive_link)

En el Plan de Comunicación se considera la Fase 3: Para el cierre de la implementación del proyecto, el reconocimiento y agradecimiento de todas las personas involucradas en el proyecto, resaltando su contribución al fortalecimiento del liderazgo y empoderamiento en la comunidad educativa y se resalta la importancia de mantener los logros alcanzados y fomentar una cultura de liderazgo y empoderamiento en el futuro.

### **Gestión de la Calidad**

Asegura que los productos y resultados del proyecto cumplan con los requisitos y estándares de calidad establecidos. Se presenta mediante la planificación y ejecución de actividades de control y aseguramiento de la calidad, y la implementación de procesos de mejora continua (Project Management Institute, 2013).

En referencia a la evaluación de la calidad, la Casa Infantil 4Kids incorpora los Estándares esenciales de calidad en los servicios de cuidado y desarrollo infantil de Costa Rica, definidos por la Red Nacional de Cuido REDCUDI en el 2019, entendidos

como las condiciones esenciales que deben ser considerados para el servicio brindado a la población infantil desde el nacimiento hasta los 12 años de edad, para la REDCUDI, estos estándares se sustentan en cinco dimensiones: Salud y Nutrición, Infraestructura y Seguridad, Pedagógica, Talento Humano y Gestión y Administración. (REDCUDI, 2019, p. 4).

En estos estándares no se incorpora la gestión educativa, por lo que no son vinculantes al proyecto, pero el mismo, puede convertirse en un insumo para incorporar el tema dentro de los lineamientos que definen a los CAI.

A fin de evaluar la calidad de los contenidos de los módulos, todas las sesiones de trabajo incorporan espacios de reflexión y evaluación de los aprendizajes. Así mismo, al finalizar cada uno se desarrolla una evaluación y se hace el cierre del proyecto con una evaluación general.

Por otro lado, con la intención de que el material elaborado responda a las características de la población adulta e incorpore elementos socioeducativos que promuevan su participación, los módulos se sometieron a una validación con dos personas expertas que realimentaron las sesiones previo a su ejecución. Se validaron los contenidos y las diferentes actividades definidas, de forma que fueran claros y que lograran abordar los objetivos del proyecto.

Finalmente se realizó una validación con el personal de la Casa Infantil 4Kids sobre el contenido de los módulos propuestos, considerando cinco ejes:

- Creatividad e Innovación
- Emprendimiento
- Legislación/Normativa
- Ética
- Desarrollo Humano Sostenible

### **Gestión de los Recursos Humanos**

Se refiere a la gestión del equipo de trabajo, incluyendo la selección, el desarrollo y la coordinación de los recursos humanos. Se presenta mediante la asignación de roles y responsabilidades, la gestión de conflictos y el fomento de un ambiente de trabajo colaborativo (Project Management Institute, 2013).

En este proyecto, la dirección del proyecto estuvo a cargo de la investigadora que recabó la información que dio origen al mismo. Se elaboró la propuesta de trabajo para el desarrollo de los módulos, que a su vez fueron validados por el personal colaborador de la organización, de modo que puede ser replicada a futuro incluso en otras instancias similares.

El personal colaborador de la Casa Infantil 4Kids, como participante del proceso, definió los elementos principales para rescatar en cada módulo y cómo incorporarlos en la cotidianidad de la organización. Se consideran en total 17 horas de participación, para lo cual el personal dedica de 1 a 2 horas semanales de acuerdo con la planificación.

### **Gestión de los Riesgos**

Identifica, analiza y responde a los riesgos que pueden afectar al proyecto. Se presenta mediante la identificación y evaluación de riesgos, la elaboración de planes de respuesta y la implementación de acciones preventivas y correctiva (Project Management Institute, 2013).

El desarrollo del proyecto permitirá que se fortalezca la convivencia y el clima organizacional favorable en el personal colaborador, permitirá que se identifique el liderazgo de las personas y se promueva su participación en la toma de decisiones y distribución de tareas, sin embargo, existen factores como el desinterés y la baja participación de las personas que pueden incidir en que no se logren estos objetivos. Frente a esta posibilidad, se destaca el interés y motivación por parte de la administración, que puede buscar espacios para que el desarrollo sea más agradable y facilitar algún incentivo en tiempo u otro recurso pertinente.

En esta línea, desde la ejecución del Plan de Comunicación se considera que en la fase denominada “Antes de la implementación del proyecto”, la incorporación de elementos movilizados como podcast, infografías y videos sobre liderazgo en organizaciones.

### **Gestión de las Adquisiciones**

Se ocupa de la adquisición de bienes y servicios necesarios para el proyecto, incluyendo la contratación y gestión de proveedores. Se presenta mediante la identificación de necesidades de adquisición, la selección de proveedores y la gestión de contratos y adquisiciones (Project Management Institute, 2013).

En lo que refiere al proyecto, se requiere el servicio de impresiones y adquisición de materiales como lápices, lapiceros, hojas blancas, los cuales están considerados en el presupuesto descrito en la Tabla E3.

Para efectos del proyecto, las adquisiciones estarán a cargo de la dirección del proyecto, que será la encargada de darle seguimiento a su uso durante el desarrollo del

proyecto. Una vez concluido el proyecto, todas las adquisiciones pasarán a ser propiedad de la organización, que será la encargada de su custodia y posterior aprovechamiento.

### **Gestión de Interesados**

Identifica, gestiona y comunica con las personas interesadas del proyecto, considerando sus necesidades, expectativas y requisito (Project Management Institute, 2013). En este proyecto se identifica el personal colaborador y la administración de la Casa Infantil 4Kids, quienes participaron en el desarrollo y validación de los módulos, así como en la definición de actividades a futuro y aspectos de mejora para la organización.

Se consideran beneficiarios indirectos las personas menores de edad y familias que reciben los servicios de la organización, ya que verán fortalecida la gestión educativa y por ende la calidad del servicio recibido. Asimismo, otros CAI y la REDCUDI podrán valorarse como beneficiarios indirectos, dado que la metodología podrá ser replicada y los elementos propiamente de gestión educativa podrán ser considerados como elemento relevante en la ejecución de actividades de los CAI.

### **Proceso de validación**

Considerando que los módulos se dirigen a población adulta que forma parte del personal colaborador de la organización, se consideró pertinente validar que el contenido de estos y las diferentes actividades definidas para cada uno, identificando si son claros y que logren abordar los objetivos.

El proceso de validación con personas externas a la investigación permite asegurar que las intervenciones en el ámbito educativo y social sean efectivas, relevantes y éticas. Este enfoque promueve una toma de decisiones más inclusiva, transparente y orientada a la mejora continua, lo que finalmente beneficia a las comunidades y sociedades en su conjunto.

Algunos aspectos clave vinculados con los procesos de validación son:

- **Diversidad de perspectivas:** Personas externas aportan diferentes puntos de vista y experiencias, lo que enriquece las ideas y asegura una consideración completa de las necesidades.



- Relevancia contextual: Validar externamente adapta propuestas a realidades específicas, reconociendo que lo que funciona en un lugar podría no ser efectivo en otro.
- Legitimidad y aceptación: La participación de partes interesadas externas aumenta la legitimidad y aceptación de las propuestas al demostrar que se escuchan sus opiniones y preocupaciones.
- Mejora continua: La retroalimentación de personas externas identifica debilidades y áreas de mejora, promoviendo una mejora constante en lugar de mantener una implementación estática.
- Responsabilidad y transparencia: Incluir personas externas promueve la transparencia y la rendición de cuentas en la toma de decisiones, contribuyendo a una gestión ética y responsable de los recursos públicos.
- Evaluación imparcial: La validación externa garantiza una evaluación objetiva de los resultados, ya que las partes interesadas externas ofrecen una perspectiva imparcial.

Por esta razón, se propuso un proceso de validación del proyecto para realimentar el producto previo a su ejecución. El perfil de las personas que colaboraron con la validación consideró:

- Personas con experiencia en el trabajo socioeducativo con personas adultas
- Formación en Ciencias Sociales
- Experiencia mínima de 2 años en el trabajo con grupos

Para cada módulo se evaluaron cuatro categorías: relevancia, claridad y estructura, efectividad de las actividades y aplicabilidad práctica. Adicionalmente, sobre cada categoría se ofreció un espacio para comentarios sobre cada ítem evaluado. Al finalizar, se contó con un espacio para medir el nivel de satisfacción y conclusiones generales de cada módulo.

La técnica que se utilizó fue la entrevista semiestructurada junto con una guía de entrevista. El instrumento se utilizó para recopilar la opinión y la evaluación de personas expertas en trabajo socioeducativo sobre los módulos propuestos. Se incorporó un consentimiento informado en el que se informó el objetivo de la validación y las condiciones de participación.

Se consideraron cuatro categorías, cada una con una escala de satisfacción del 1 al 5, donde 1 representa "Muy insatisfactorio" y 5 representa "Muy satisfactorio". Adicionalmente, para cada ítem se colocó un espacio para comentarios. A continuación, se presenta el set de preguntas que se aplicaron para para la validación de todos los módulos:

#### Relevancia

¿El contenido del módulo es relevante para el contexto de una comunidad educativa?
¿El módulo aborda de manera adecuada las necesidades y desafíos específicos del personal colaborador adulto en el entorno educativo?

#### Claridad y Estructura

¿La estructura del módulo es clara y fácil de seguir?
¿Las explicaciones y ejemplos proporcionados son comprensibles?
¿El lenguaje utilizado es accesible y apropiado para el público objetivo?

#### Efectividad de las Actividades

¿Las actividades propuestas en el módulo son adecuadas para promover el aprendizaje y la participación activa de los colaboradores adultos?
¿Las actividades están diseñadas de manera que fomenten la reflexión y la aplicación práctica de los conceptos presentados?

#### Aplicabilidad Práctica

¿El módulo proporciona herramientas o recursos prácticos que los colaboradores pueden aplicar en su trabajo diario?
¿Considera usted que los conceptos y enfoques presentados en el módulo son aplicables y útiles en el contexto de una comunidad educativa?

Para la aplicación del instrumento, se facilitaron los módulos completos a las personas expertas seleccionadas. El instrumento se utilizó para obtener datos cualitativos útiles para mejorar y adaptar los módulos antes de implementarlos en un contexto más amplio. A partir de los resultados obtenidos se realizaron los ajustes pertinentes para el mejoramiento del producto a partir de la retroalimentación recibida, tanto en la redacción de algunos apartados

como en la incorporación del enfoque de derechos como tema transversal de los módulos, considerando la población con la que trabaja particularmente la organización.

Por otra parte, se ejecutó un segundo proceso de validación con el personal de la Casa Infantil 4Kids considerando cinco ejes:

- Creatividad e Innovación
- Emprendimiento
- Legislación/Normativa
- Ética
- Desarrollo Humano Sostenible

Para cada eje se definieron ítems que consideran la percepción de las personas sobre los contenidos de los módulos, además de su aplicación en la cotidianidad de la organización. Estos ejes también fueron complementados con la percepción de la persona investigadora. A continuación, se presentan los elementos consultados:

#### Eje 1: Creatividad e Innovación

¿Considera que la promoción de la creatividad y la innovación es relevante para el desempeño de su trabajo en la organización?
¿Puede mencionar un ejemplo específico de cómo ha contribuido a fomentar la creatividad o la innovación en su rol?
¿Cómo podría fomentarse la creatividad e innovación en su rol dentro de la organización?
¿Qué acciones personales podría tomar para impulsar la creatividad e innovación en su equipo de trabajo?
¿Cómo podría compartir sus ideas creativas o sugerencias de mejora en la organización de manera efectiva?

#### Eje 2: Emprendimiento

¿Cree que el enfoque en el emprendimiento es beneficioso para la organización?
¿Podría mencionar una idea o proyecto emprendedor que haya propuesto o contribuido a desarrollar en la organización?
¿Qué acciones personales podría tomar para fomentar un enfoque emprendedor en su departamento o área de trabajo?
¿Cómo podría colaborar con otras personas colaboradores para identificar oportunidades de emprendimiento en la organización?
¿Qué recursos o apoyo necesita para llevar a cabo iniciativas emprendedoras en su rol?

#### Eje 3: Legislación/Normativa

¿Qué medidas específicas toma para asegurarse de cumplir con las regulaciones en su función?
¿Cómo podría compartir su conocimiento sobre legislación y normativas con el personal colaborador para garantizar el cumplimiento en toda la organización?
¿Qué desafíos enfrenta en relación con la legislación y normativas en la organización y cómo podría superarlos?

#### Eje 4: Ética

¿Cuán importante es la ética en el desempeño de su función en la organización?
¿Qué pasos podría seguir para promover un ambiente de trabajo ético en su equipo?
¿Cómo podría comunicar preocupaciones éticas de manera efectiva en la organización?

#### Eje 5: Desarrollo Humano Sostenible

¿Cómo cree que su trabajo actual contribuye al desarrollo humano sostenible?
¿Considera que la organización debería enfocarse más en prácticas sostenibles en su operación?
¿Cómo podría colaborar con el personal colaborador para identificar oportunidades de mejora relacionadas con el desarrollo humano sostenible?
¿Qué sugerencias tiene para que la organización pueda ser un ejemplo en términos de desarrollo humano sostenible?

Esta validación vincula los ejes con las temáticas que se desarrollan en cada una de las sesiones, lo cual permite un abordaje integral de la gestión con un enfoque de derechos, que considera la ética y el desarrollo sostenible.

Como parte de la validación, se recomendó generar una lista de materiales para cada sesión de trabajo. En el módulo 2, se recomendó hacer más evidente la importancia de identificar y atender las necesidades y desafíos específicos del personal colaborador adulto en el entorno educativo. Finalmente, considerando que el proyecto se dirige al personal colaborador de organizaciones que trabajan con niñas, niños y sus familias, se consideró pertinente incorporar como eje transversal del proceso el enfoque de derechos humanos.

Luego de incorporar las recomendaciones de las personas expertas, se realizó una validación mediante una entrevista estructurada aplicada a una muestra del personal de la Casa Infantil 4Kids considerando cinco ejes y se complementó con la visión de la investigadora. Se identificaron elementos valiosos para el fortalecimiento de la gestión educativa de la organización:

- Creatividad e Innovación

Este es uno de los componentes que más se destaca por parte del personal colaborador, ya que se reconoce que tanto la metodología de trabajo como los componentes filosóficos de la organización son innovadores.

El dar prioridad a la atención de las necesidades de las familias, a las características de cada niña y niños, así como la aplicación del enfoque STEAM y el aprendizaje mediante proyectos, se reconocen con elementos que diferencian a la organización.

Esto se hace posible gracias al compromiso y la dedicación de cada una de las personas que integran el personal colaborador, por lo que se reconoce que desde cada uno de los roles se contribuye a ese proceso innovador.

Para el fomento de la creatividad se propone desarrollar encuentros creativos en los que se compartan ideas y se desarrollen actividades de motivación. Se menciona que la organización ha buscado espacios de capacitación sobre nuevas metodologías de aprendizaje.

En este punto, se reconoce que, aunque la organización facilite la capacitación, siempre es pertinente el compromiso y se destaca que esto se logra gracias a la motivación y al contar con un clima laboral agradable. La participación y el contar con apertura por parte de la administración, se reconocen como los elementos clave para lograr el intercambio de ideas para mejorar la organización.

- Emprendimiento

El tema de emprendimiento se concibió inicialmente desde el punto de vista empresarial, reconociendo que la organización es un emprendimiento, sin embargo, se explicó que emprender también se aplica desde el punto de vista organizacional y considera la iniciativa, la proposición de nuevas ideas y ejecución de estas.

Una de las acciones personales mencionadas fue la creación y mantenimiento de la huerta, que actualmente contribuye con el acceso a alimentos saludables y a la educación ambiental. También ha permitido el involucramiento de las familias, que han facilitado semillas e insumos para que este proyecto sea posible.

Otro proyecto emprendedor han sido las actividades familiares mensuales, las cuales han considerado diferentes temáticas. Estas actividades surgen por ideas planteadas por las personas que integran el equipo, evidenciando que se cuenta con canales de comunicación efectivos y que por parte de la administración se potencia la participación y se motiva a que todas las personas puedan expresar sus ideas.

- Legislación/Normativa

En este eje sobresale la necesidad de actualización constante por parte de la administración, facilitando espacios de capacitación y de “hacer comprensible” los contenidos de la normativa y su vinculación con el quehacer.

En el área administrativa se reconoce que al inicio se dieron dificultades en la aplicación de la normativa referente a seguridad social y tributación, sin embargo, la búsqueda de alianzas y de apoyos externos se identificó como un logro importante para la organización.

Se mencionó que la organización tiene el reto de buscar mecanismos de capacitación sin que se sobrecargue al personal colaborador, para lo cual se propusieron ideas como audios con resúmenes o imágenes que se puedan compartir por WhatsApp y que de forma precisa tengan las ideas principales. Esta posibilidad no se limita a la administración, sino que se reconoce que dentro del personal existen personas con conocimientos que puede compartir y que es valioso reconocer.

- Ética

La ética se reconoce como un pilar fundamental para la organización, principalmente al valorar la población que recibe los servicios. Se menciona que son ejemplo para las familias y que la ética también se refleja en la calidad de los servicios brindados.

Para mantener un ambiente ético, se identifica que la administración debe de mantenerse con este posicionamiento, dando el ejemplo y motivando al personal colaborador para que la ética sea transversal a todos los niveles. Nuevamente se reconoce la importancia de contar con canales de comunicación que permitan la transmisión de ideas y que haya apertura de la administración para recibirlas. El tiempo de almuerzo se considera un espacio

oportuno para abordar temas relacionados con valores y ética, dado que se acostumbra que el personal comparta en este momento.

- Desarrollo Humano Sostenible

La organización cuenta con un enfoque de educación para el desarrollo sostenible en donde se promueve la integración de temas sociales y ambientales en el proceso formativo. Se desarrollan actividades internas, pero también otras que se abren a la comunidad, como lo son las actividades familiares que ejecutan una vez al mes con temas diversos.

Se tiene un protocolo de comunicación mensual para solicitar a las familias materiales reutilizables para el desarrollo de manualidades y experimentos para los que se requieren materiales como cartón y plástico. Esto ha permitido que en las casas se recolecten estos materiales e indirectamente se promueva el reciclaje.

En los espacios de aprendizaje, se ha incursionado en la creación de materiales reutilizables, por ejemplo, la plastificación de hojas de trabajo para que su uso sea mayor. También se elaboran materiales de apoyo con materiales reutilizados para que cada niña o niño pueda llevarlo a su casa.

El personal colaborador reconoce que la organización realmente se enfoca en prácticas sostenibles, siendo coherente con sus principios filosóficos. Esta congruencia es una de sus fortalezas y es de los elementos que la diferencian de otras instancias similares.

Una vez más, se consideró que la motivación que promueve la administración incide en el compromiso del personal colaborador, que a su vez transmite esa motivación a las familias. La comunicación es fundamental y el reconocimiento que se hace del liderazgo en la organización.

A continuación, se presenta el proyecto: "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de una comunidad educativa".

## Proyecto

# "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de una comunidad educativa"



Elaborado por: Gabriela Flores Aguilar



## INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta el proyecto: "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de una comunidad educativa", el cual se desarrolló en conjunto con el personal colaborador de un Centro de Atención Integral (CAI), ubicado en la provincia de San José, denominado Casa Infantil 4Kids.

Gracias al trabajo conjunto, se identificaron temas con los que se puede fortalecer la gestión educativa de los CAI. Este proyecto se ha formulado con la intención de que pueda ser replicado en organizaciones con características similares. Se dirige al personal colaborador de la organización, es decir, tanto administrativo, como docente y de apoyo.

Se identificó la necesidad de fortalecer el liderazgo situacional en las organizaciones, este tipo de liderazgo existe cuando la persona líder delega tareas en las personas que le siguen o colaboradoras, demostrando que cree en ellas y apoya sus acciones, despertando de esta forma el entusiasmo para poder alcanzar los objetivos propuestos, tiene credibilidad en sus seguidores, y apoya sus acciones, lo que despierta mayor entusiasmo para el logro de la meta propuesta. La persona líder demuestra entonces su capacidad para direccionar las acciones a emprender (Rincón, 2017).

El situacional existe, cuando la persona líder se adapta a las necesidades del equipo, a lo que en determinado momento requiere el grupo. En estos casos, la persona líder manejará sus habilidades, particularmente de comunicación, para dar respuesta a eso que las personas del grupo requieren. Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues la persona líder se va formando día a día en la pasión por la misión, en la acción. Además, no solamente debe delegar responsabilidades, sino que debe expandir el poder hacia otras personas, ser humilde, considerarse sustituible, así como realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones (Molina, 2017).

Frente a este enfoque, se perciben diversos estilos de liderazgo situacional: dirigir, guiar, apoyar, delegar. La aplicación de cada uno de estos estilos depende de la capacidad de cada persona líder para adaptarse al contexto, sumado a su experiencia y conocimientos. Se pone particularmente atención en las características de las personas seguidoras, sus habilidades y la motivación que tienen en torno a la meta.

Considerando que interesa promover el liderazgo situacional, se considera pertinente involucrar a todo el personal colaborador de la organización en la planificación anual, la definición de responsabilidades y la evaluación de la calidad de los servicios.

Se propone trabajar mediante sesiones participativas en las que se desarrollen módulos de capacitación. Se proponen 3 módulos que fueron diseñados con una metodología que permite su reproducción periódica por parte del mismo personal colaborador. Los módulos definidos son:

- Módulo 1: Plan de Convivencia: construyendo una comunidad educativa
- Módulo 2: Evaluación de la calidad de los servicios: lo que nos diferencia
- Módulo 3: Planificación anual: promoviendo el liderazgo y la participación

La población meta directa de estos productos es el personal colaborador de la organización, administrativo, docente y auxiliar. Indirectamente se involucran las familias de las y los niños que reciben servicios en la organización, puesto que a través del contacto con el personal colaborador y las vivencias de las y los niños, permiten enriquecer los hallazgos de cada módulo.

Cada producto contempla uno de los módulos incluye apoyo teórico, descripción de actividades y evaluación.

## Objetivos del proyecto

**Objetivo General:** Promover el liderazgo y empoderamiento de la organización para el fortalecimiento de su gestión educativa mediante una estrategia de capacitación que incluye módulos vinculados con la convivencia, la planificación y la calidad de los servicios.

### Objetivos Específicos:

- Fortalecer el liderazgo y la capacidad de toma de decisiones basadas en datos, promoviendo una gestión educativa eficaz y centrada en la calidad que permita el empoderamiento e involucramiento de la comunidad educativa.
- Promover la participación activa del personal colaborador en la toma de decisiones pedagógicas y en la implementación de estrategias innovadoras de enseñanza y aprendizaje logrando la distribución de funciones y del liderazgo.

- Establecer una cultura de comunicación efectiva y colaboración dentro de la comunidad educativa, promoviendo el intercambio de ideas y la retroalimentación constructiva.
- Validar la propuesta del Proyecto "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de una comunidad educativa" con participación de la comunidad educativa.

### **Enfoque de Derechos Humanos**

El enfoque de derechos humanos es un pilar fundamental en la concepción y ejecución de este proyecto, en particular los derechos de la primera infancia. Este enfoque atraviesa en su totalidad este proyecto, definiendo su propósito y marco ético.

El enfoque de derechos se basa en la idea fundamental de que todas las personas, sin importar su edad, género, origen étnico, religión, orientación sexual o cualquier otra característica, poseen derechos humanos inherentes y universales que deben ser respetados, protegidos y garantizados por parte de los Estados y la sociedad en su conjunto. Estos derechos están consagrados en documentos internacionales, siendo la Declaración Universal de Derechos Humanos y otros tratados y convenciones internacionales los principales referentes.

El enfoque de derechos implica una serie de principios y prácticas clave:

- **Universalidad:** Los derechos humanos son aplicables a todas las personas, sin excepción. No importa quiénes sean ni dónde vivan; todas las personas tienen derecho a estos derechos.
- **Inalienabilidad:** Los derechos humanos no pueden ser transferidos ni renunciados. Ninguna persona puede ser privada de sus derechos, independientemente de su situación.
- **Indivisibilidad:** Los derechos humanos se interrelacionan y son interdependientes. Esto significa que la protección de un derecho a menudo está vinculada a la garantía de otros derechos. Por ejemplo, el derecho a la educación está relacionado con el derecho a la salud y el derecho a la participación.

- **Igualdad y no discriminación:** Todas las personas deben ser tratadas con igualdad y sin discriminación alguna. Esto implica eliminar cualquier forma de discriminación basada en género, raza, religión, discapacidad, orientación sexual, entre otros.
- **Participación:** Las personas tienen el derecho de participar en la toma de decisiones que afecten sus vidas y comunidades. Esto es esencial para empoderar a las personas y garantizar que sus voces sean escuchadas.
- **Rendición de cuentas:** Las instituciones tienen la responsabilidad de rendir cuentas y ser transparentes en su acción para garantizar y proteger los derechos humanos. Si se violan estos derechos, debe haber mecanismos legales y procesos para buscar reparación y justicia.
- **No regresión:** Los derechos humanos no deben retroceder ni disminuir con el tiempo. Los Estados tienen la obligación de mejorar continuamente las condiciones para la realización de los derechos.

## MÓDULO 1: PLAN DE CONVIVENCIA: CONSTRUYENDO UNA COMUNIDAD EDUCATIVA

¡Bienvenidas y bienvenidos al Módulo 1: Plan de Convivencia! En este espacio, nos sumergiremos en la importancia de construir una comunidad educativa sólida y armoniosa. Aprenderemos sobre los valores fundamentales que nos guían en nuestro día a día y cómo fomentamos el respeto, la empatía y la colaboración entre todos los miembros de nuestra comunidad.

Descubriremos estrategias y herramientas para resolver conflictos de manera constructiva, fortaleciendo la convivencia y cultivando relaciones positivas entre niñas y niños, familias y personal colaborador. Mediante nuestro trabajo conjunto, construiremos una comunidad educativa llena de amor, respeto y aprendizaje.

**Objetivo general del Módulo:** Desarrollar habilidades y destrezas que permitan la elaboración de un Plan de Convivencia organizacional que favorezca el aprendizaje, el desarrollo socioemocional y el bienestar de toda la comunidad.

El módulo comprende 2 sesiones:

- Sesión 1: Plan de Convivencia
- Sesión 2: Carta de compromiso

### Sesión 1: Plan de Convivencia

El objetivo del Plan de Convivencia es promover un ambiente de respeto, tolerancia y buen trato entre todas las personas que integran la comunidad educativa para crear un entorno seguro y armonioso que favorezca el aprendizaje, el desarrollo socioemocional y el bienestar de toda la comunidad.

Para la realización de este Plan de Convivencia, se recomienda realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con la participación del personal colaborador. El análisis FODA es una herramienta estratégica que nos ayuda a comprender la situación actual de la organización, identificar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas para el éxito. Para realizarlo podemos seguir estos pasos:

*Paso 1: Preparación y Contextualización*

Reúne al personal colaborador y explica la importancia del análisis FODA para mejorar la convivencia en el lugar de trabajo.

*Paso 2: Identificación de Fortalezas en la Convivencia*

Pide a las personas colaboradoras que reflexionen sobre los aspectos positivos de la convivencia en la organización. Puedes utilizar algunas preguntas guía como:

- ¿Qué aspectos de nuestra interacción y colaboración actual fortalecen nuestra convivencia laboral?
- ¿Qué prácticas o características positivas podemos destacar en nuestras relaciones?

*Paso 3: Identificación de Oportunidades para Mejorar la Convivencia*

Anima al grupo a identificar áreas en las que puedan trabajar para mejorar la convivencia laboral. Algunas preguntas guía pueden ser:

- ¿Qué oportunidades vemos para fomentar un ambiente de respeto y colaboración aún más sólido?
- ¿Existen métodos o enfoques que podríamos adoptar para crear un espacio de trabajo más inclusivo y amigable?

*Paso 4: Identificación de Debilidades en la Convivencia*

Invita a las personas colaboradores a analizar los desafíos y debilidades presentes en la convivencia actual. Recurre a preguntas que incentiven el análisis como:

- ¿Qué obstáculos o dificultades enfrentamos en nuestra interacción diaria?
- ¿En qué aspectos podríamos mejorar para prevenir conflictos o malentendidos?

*Paso 5: Identificación de Amenazas a la Convivencia*

Anima al grupo a considerar factores externos que podrían amenazar la convivencia laboral. Para ello puedes hacer preguntas como:

- ¿Existen situaciones o cambios en el entorno laboral que podrían afectar negativamente nuestra convivencia?
- ¿Hay tendencias que podrían aumentar el estrés o la tensión entre los colaboradores?

*Paso 6: Análisis y Estrategias para Mejorar la Convivencia*

Luego de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, pide al grupo que analice la información y diseñe estrategias. Esto se puede lograr mediante el uso de algunas preguntas guía como:

- ¿Cómo podemos aprovechar nuestras fortalezas para capitalizar las oportunidades de mejora?
- ¿Qué enfoques podríamos adoptar para superar nuestras debilidades y abordar las amenazas a la convivencia?
- ¿Qué acciones concretas podemos emprender para fomentar un ambiente laboral más positivo y colaborativo?

*Paso 7: Plan de Acción para Mejorar la Convivencia*

Trabajando en equipo, se puede desarrollar un plan de acción con las estrategias definidas y asignar responsabilidades. Algunos elementos para considerar son: personas responsables, cronograma, forma en que se pueden medir los resultados y/o evaluar el éxito.

Paso 8: Implementación y Seguimiento: Al poner en marcha las estrategias podemos establecer un proceso de seguimiento para evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario. Algunas preguntas que pueden servirnos en este paso son:

- ¿Cómo mantendremos a todos informados y comprometidos durante la implementación?
- ¿Qué indicadores utilizaremos para medir el impacto positivo en la convivencia?
- ¿Cuándo revisaremos y ajustaremos nuestras estrategias en función de los resultados obtenidos?

Recuerda que el análisis FODA de la convivencia laboral es un proceso continuo. Mantén una actitud abierta hacia el cambio y la mejora constante para lograr un entorno de trabajo armonioso y enriquecedor para todo el personal colaborador.

Con este insumo, es posible que desde la administración se elabore una Carta de Compromiso de Convivencia que promueva una convivencia positiva, respetuosa y enriquecedora en la organización.

Sesión 2: Carta de compromiso

Una carta de convivencia es un documento en el que las personas se comprometen a respetar y promover un ambiente armonioso y positivo en un lugar, como en una comunidad, organización o equipo. En esta carta, se establecen reglas y actitudes que ayudan a mejorar las relaciones entre las personas y a crear un espacio donde todos puedan trabajar o convivir de manera amigable y respetuosa.

Para su elaboración es posible seguir una serie de pasos que se presentan a continuación. Para el desarrollo de esta actividad va a requerir marcadores, cinta adhesiva y papel periódico similar para anotar los comentarios que van a ir haciendo las personas participantes:

#### *Paso 1: Preparación y Comprensión de Objetivos*

Reúne a un equipo que incluya miembros de la administración y representantes del personal colaborador. Explica los objetivos de la carta y cómo puede impactar positivamente la convivencia y el desempeño laboral.

#### *Paso 2: Identificación de Elementos Clave*

En el equipo, identifiquen los elementos clave que deben incluirse en la carta de compromiso. Estos elementos deben reflejar los valores de la organización y promover una convivencia armoniosa. Pueden considerar elementos como:

- Valores de la organización.
- Expectativas de comportamiento y actitud.
- Comunicación efectiva y respetuosa.
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Reconocimiento del esfuerzo y logros.
- Desarrollo profesional y capacitación.
- Conciliación entre trabajo y vida personal.

#### *Paso 3: Borrador Inicial*

En una sesión colaborativa, redacten un primer borrador de la carta utilizando los elementos identificados en el paso anterior. Asegúrense de que el lenguaje sea claro, positivo y alineado con la cultura organizacional. Puede servir de apoyo que se pregunten: ¿Cómo podemos expresar de manera efectiva nuestras expectativas y valores en la carta?

#### *Paso 4: Sesiones de Retroalimentación*



Compartan el borrador con todo el personal colaborador y soliciten sus comentarios y sugerencias. Animen a la participación activa para garantizar que la carta refleje todas las perspectivas.

*Paso 5: Revisión y Ajustes*

El equipo de elaboración revisa las retroalimentaciones recibidas y realiza los ajustes necesarios en el borrador de la carta.

*Paso 6: Sesión de Validación*

Organicen una sesión en la que presenten el borrador revisado al personal colaborador para validar su contenido. Asegúrense de explicar cómo la carta beneficiará la convivencia y el ambiente laboral. Consulten si están de acuerdo o si sugieren alguna mejora final

*Paso 7: Finalización y Compromiso*

Se incorporan las últimas sugerencias y comentarios a la carta de compromiso y se invita a todo el personal colaborador a firmar la carta como un acto simbólico de compromiso.

*Paso 8: Implementación y Recordatorio Constante*

Implementen la carta de compromiso en la organización y asegúrense de que sea visible para todo el personal colaborador. Realicen recordatorios periódicos sobre su contenido y promuevan la práctica de los valores y expectativas establecidos.

*Paso 9: Evaluación y Actualización*

Periódicamente, reúnan al equipo de elaboración y al personal colaborador para evaluar la efectividad de la carta y su impacto en la convivencia. Realicen ajustes si es necesario para mantenerla relevante y vigente.

El proceso participativo y la colaboración en la elaboración de la carta de compromiso contribuirán a su aceptación y aplicación efectiva, creando así un ambiente de trabajo más armonioso y colaborativo.

También es posible que la organización conforme una Comisión de Convivencia, integrada por representantes de las diferentes poblaciones que conforman la comunidad, por ejemplo:

- Persona a cargo de la Dirección
- Persona representante del personal docente
- Persona representante del personal administrativo
- Persona representante de las familias

Las competencias generales de esta comisión serán:

- a) Elaboración y seguimiento del Plan de Convivencia, identificando las necesidades y problemas relacionados con la convivencia, establecer metas y estrategias para abordarlos, y realizar un seguimiento continuo de los avances y resultados obtenidos.
- b) Promoción de la cultura de convivencia positiva en toda la comunidad educativa, fomentando valores como el respeto, la empatía, la solidaridad y la tolerancia.
- c) Evaluación y seguimiento del impacto y la efectividad de las acciones implementadas en el marco del Plan de Convivencia.

### Evaluación del Módulo

Agradecemos tu participación en el módulo "Plan de Convivencia: Construyendo una Comunidad Educativa". Tu opinión es valiosa para nosotros y nos ayudará a mejorar continuamente nuestros programas de formación.

#### Sesión 1: Plan de Convivencia

1. ¿En qué medida consideras que la sesión 1 te proporcionó una comprensión sólida sobre la importancia y los elementos clave de un Plan de Convivencia en una comunidad educativa?
  - Muy Satisfactorio
  - Satisfactorio
  - Neutral
  - Insatisfactorio
  - Muy Insatisfactorio
  
2. ¿Qué aspectos específicos de la sesión 1 encuentras más relevantes para la construcción de una comunidad educativa positiva?
 

---



---
  
3. ¿Hay algún aspecto relacionado con el Plan de Convivencia que consideras que debería haberse abordado con más profundidad?
 

---



---

#### Sesión 2: Carta de Compromiso

1. ¿Cómo evaluarías la efectividad de la sesión 2 para explicar y comprender la importancia de una Carta de Compromiso en la promoción de una convivencia armoniosa en la comunidad educativa?
  - Muy Efectiva
  - Efectiva
  - Neutral
  - Poco Efectiva
  - No Efectiva
  
2. ¿Qué aspectos específicos de la sesión 2 consideras que fueron más útiles para comprender cómo construir una Carta de Compromiso efectiva?
 

---



---

3. ¿Tienes sugerencias para mejorar la forma en que se abordó la creación de una Carta de Compromiso en la sesión 2?

---

---

#### General

1. ¿Cómo consideras que este módulo ha contribuido a tu comprensión de la importancia del Plan de Convivencia y la Carta de Compromiso en una comunidad educativa?

---

---

2. ¿Tienes alguna recomendación para mejorar la estructura, el contenido o el enfoque de este módulo en futuras ediciones?

---

---

3. ¿Hay algún otro comentario o sugerencia que te gustaría compartir sobre tu experiencia en este módulo?

---

---

## MÓDULO 2: EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS: LO QUE NOS DIFERENCIA

En este módulo, exploraremos lo que nos distingue como comunidad educativa. Nos sumergiremos en los estándares de calidad que aplicamos en todas nuestras actividades y servicios, y cómo nos esforzamos por ofrecer una experiencia educativa excepcional para cada niño, niña y su familia. Exploraremos los procesos de evaluación y mejora continua que nos permiten mantener altos niveles de excelencia, y cómo involucramos a las familias y al personal colaborador en este proceso. Trabajando conjuntamente descubriremos cómo nos destacamos y brindamos un entorno seguro, estimulante y de calidad para el desarrollo de nuestros niños y niñas.

**Objetivo General del Módulo:** Capacitar a las personas participantes en la planificación, diseño, implementación y análisis de evaluaciones de la calidad de los servicios, destacando las prácticas diferenciadoras para elevar el nivel de satisfacción del cliente o persona usuaria.

El módulo considera 4 sesiones:

- Sesión 1: Introducción y conceptos clave
- Sesión 2: Diseño de la evaluación
- Sesión 3: Implementación de la evaluación
- Sesión 4: Análisis de resultados y plan de mejora

Para el desarrollo del módulo, se puede utilizar la presentación disponible en: <https://view.genial.ly/64d185a604ab76001829695b/presentation-modulo-2-evaluacion-de-la-calidad-de-los-servicios>

### Sesión 1: Introducción y conceptos clave

*Objetivo: Proporcionar a las personas participantes una comprensión de los fundamentos y conceptos esenciales relacionados con la evaluación de la calidad de los servicios, resaltando su impacto en la percepción del cliente o persona usuaria.*

En el ámbito educativo, la calidad de los servicios desempeña un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas estudiantes. A medida que evolucionan las

metodologías pedagógicas y se busca ofrecer experiencias educativas enriquecedoras, es esencial comprender y aplicar el concepto de calidad de servicios en el contexto educativo.

La calidad de los servicios en educación se refiere a la capacidad de las instituciones educativas para cumplir con las necesidades y expectativas de las personas estudiantes, familias y demás miembros de la comunidad educativa. Implica proporcionar un entorno seguro, estimulante y propicio para el aprendizaje, así como brindar una atención personalizada y una experiencia educativa integral.

Al centrarse en la calidad de los servicios educativos, se busca garantizar que las personas estudiantes reciban una educación de alto nivel que promueva su crecimiento académico, emocional y social. Esto implica tener en cuenta diversos aspectos, como la formación del personal docente, la infraestructura y recursos disponibles, la planificación y ejecución de las actividades curriculares y extracurriculares, la comunicación efectiva con las familias, la evaluación continua del progreso del estudiante, entre otros.

La calidad de los servicios educativos también se relaciona con la satisfacción de las necesidades individuales de cada estudiante, fomentando su participación activa, el respeto por la diversidad, la promoción de habilidades socioemocionales y el desarrollo de competencias relevantes para su futuro.

En resumen, el concepto de calidad de servicios aplicado a la educación implica un enfoque integral y orientado a la persona estudiante, donde se busca brindar una educación de excelencia, personalizada y que cumpla con los más altos estándares de calidad. Esto requiere un compromiso constante de las instituciones educativas, los docentes, las familias y toda la comunidad educativa para garantizar el bienestar y éxito de las personas estudiantes en su camino de aprendizaje.

La evaluación de la calidad es un componente esencial en el ámbito educativo, ya que nos permite medir y analizar el desempeño de los servicios educativos ofrecidos con el objetivo de lograr una mejora continua. Es a través de este proceso que se identifican fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad, y se implementan acciones para elevar el nivel de calidad y satisfacer las necesidades de las personas estudiantes y la comunidad educativa en general.

La evaluación de la calidad nos proporciona una visión clara y objetiva de cómo se están llevando a cabo las prácticas educativas, desde la planificación curricular hasta la implementación de las actividades en el aula. Permite identificar qué aspectos están funcionando bien y cuáles requieren atención y mejora. Al analizar los resultados de la evaluación, se pueden tomar decisiones informadas para implementar cambios y ajustes necesarios.

La mejora continua es un proceso dinámico que implica la identificación constante de áreas de mejora y la implementación de medidas correctivas. La evaluación de la calidad proporciona información valiosa para orientar y respaldar este proceso de mejora, ya que nos permite identificar tanto los aspectos que están funcionando bien como aquellos que necesitan ser modificados o reforzados.

Al enfocarse en la mejora continua, las instituciones educativas pueden responder de manera más efectiva a las necesidades cambiantes de las personas estudiantes y adaptarse a los avances en pedagogía y tecnología educativa. Además, la mejora continua contribuye a elevar la calidad de los servicios educativos, fortaleciendo la reputación y confianza de la comunidad educativa.

La evaluación de la calidad también fomenta la rendición de cuentas y la transparencia. Al evaluar y comunicar los resultados, se promueve la responsabilidad por parte de los actores involucrados en el proceso educativo, incluyendo al personal docente, directivos, personal de apoyo y familias. Todos se convierten en agentes activos en la búsqueda de mejoras y colaboran en la implementación de cambios positivos.

En resumen, la evaluación de la calidad es un elemento crucial para impulsar la mejora continua en el ámbito educativo. A través de la identificación de fortalezas y áreas de mejora, se promueve el crecimiento y la excelencia en la prestación de servicios educativos. La evaluación de la calidad nos permite adaptarnos a las necesidades cambiantes de las personas estudiantes, implementar mejoras efectivas y garantizar que brindamos una educación de calidad que cumpla con los estándares más altos.

Aquí te presentamos tres ejemplos de indicadores comunes y las herramientas asociadas para evaluar la calidad en el ámbito educativo:

*Figura E 1* Ejemplos de indicadores comunes y herramientas asociadas para evaluar la calidad en el ámbito educativo

<b>Indicador de calidad: Satisfacción de las familias</b>	<b>Indicador de calidad: Retención de estudiantes</b>	<b>Indicador de calidad: Resultados académicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta de evaluación: Encuestas de satisfacción de las familias.</li> <li>• Descripción: Este indicador mide el nivel de satisfacción de las familias con los servicios educativos y la experiencia de sus hijos en la institución. Las encuestas pueden abordar diferentes aspectos, como la calidad de la enseñanza, la comunicación con las familias, la atención individualizada y el entorno de aprendizaje. Las respuestas recopiladas en las encuestas proporcionan información clave para identificar áreas de mejora y fortalezas institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta de evaluación: Análisis de tasas de retención.</li> <li>• Descripción: Este indicador evalúa la capacidad de la institución educativa para retener a las personas estudiantes a lo largo del tiempo. Se pueden analizar las tasas de retención por grado o nivel educativo para identificar posibles causas de abandono y tomar medidas preventivas. La herramienta de evaluación implica recopilar y analizar datos sobre el número de estudiantes que continúan matriculados en comparación con el número inicial de estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta de evaluación: Análisis de resultados de evaluaciones estandarizadas.</li> <li>• Descripción: Este indicador evalúa el rendimiento académico de las personas estudiantes en comparación con los estándares establecidos. Se pueden utilizar evaluaciones estandarizadas a nivel nacional o local para medir los conocimientos y habilidades adquiridos por las personas estudiantes en áreas clave como matemáticas, lectura o ciencias. El análisis de los resultados proporciona información sobre el desempeño académico de las personas estudiantes y ayuda a identificar áreas de mejora curricular y pedagógica.</li> </ul>

Recuerda que estos son solo ejemplos y que los indicadores y herramientas de evaluación pueden variar según las necesidades y prioridades de cada institución educativa. Es importante adaptar los indicadores y herramientas a la realidad específica y garantizar que la evaluación de calidad sea relevante y significativa para impulsar la mejora continua.

A continuación, te presentamos una propuesta de actividades para el desarrollo de la sesión:



*Tabla E 4 Actividades Sesión 1: Introducción y conceptos clave*

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Duración</b>	<b>Materiales</b>
Presentación de la sesión y sus objetivos.	En esta actividad, se dará la bienvenida a las personas participantes y se presentarán los objetivos de la sesión. Se explicará el propósito de la sesión y se establecerá el marco para el trabajo conjunto sobre la evaluación de la calidad en los servicios educativos.	10 minutos	Proyector o pantalla para mostrar diapositivas. Computadora o dispositivo electrónico para presentar el material. Material impreso con los objetivos de la sesión para distribuir a las personas participantes.
Introducción al concepto de calidad de servicios aplicado a educación.	En esta actividad, se ofrecerá una introducción detallada sobre el concepto de calidad de servicios en el contexto educativo. Se explorará la importancia de brindar una educación de calidad y se discutirán los elementos clave que influyen en la calidad de los servicios educativos.	25 minutos	Lapiceros o lápices para tomar notas. Presentación Tarjetas de colores
Discusión sobre la importancia de la evaluación de la calidad para la mejora continua.	Se llevará a cabo una discusión grupal sobre la relevancia de la evaluación de la calidad en la búsqueda de la mejora continua. Se analizará cómo la evaluación de la calidad permite identificar áreas de mejora, tomar decisiones informadas e implementar estrategias efectivas para elevar la calidad de los servicios educativos.	20 minutos	
Presentación de ejemplos de indicadores de calidad y herramientas de evaluación.	Se proporcionarán ejemplos concretos de indicadores de calidad y herramientas de evaluación utilizadas en el ámbito educativo. Se presentarán casos prácticos y se discutirá cómo estos indicadores y herramientas pueden ser aplicados en la evaluación de los servicios educativos.	25 minutos	
Reflexión grupal: Identificación de los aspectos clave a evaluar en los servicios educativos de 4Kids.	En esta actividad, las personas participantes realizarán una reflexión grupal para identificar los aspectos clave que deben ser evaluados en los servicios educativos. Se generarán ideas y se recopilarán sugerencias para enfocar la evaluación de la calidad de manera efectiva y	20 minutos	

	significativa para la comunidad educativa.		
Cierre	Se resumen los puntos clave discutidos y destacando las conclusiones más relevantes. Se brindará la oportunidad para realizar preguntas finales y se agradecerá la participación de las personas asistentes, resaltando la importancia de la evaluación de la calidad en la mejora continua de los servicios educativos.	10 minutos	

## Sesión 2: Diseño de la evaluación

*Objetivo Específico: Capacitar a las personas participantes en la creación de un marco de evaluación efectivo, abordando la selección de indicadores, métodos de recolección de datos y la estructuración de instrumentos adecuados para medir la calidad de los servicios.*

En las comunidades educativas, existen diferentes tipos de herramientas de evaluación de la calidad que desempeñan un papel crucial en el monitoreo y mejoramiento de los servicios educativos. A continuación, se presentan algunos de los tipos más comunes de herramientas de evaluación de la calidad y su aplicación en comunidades educativas:

- Encuestas y cuestionarios: Las encuestas y cuestionarios son herramientas de evaluación que se utilizan para recopilar datos y opiniones de diferentes miembros de la comunidad educativa, como estudiantado, familias y docentes. Estas herramientas pueden abordar diversos aspectos de la calidad educativa, como la satisfacción de los usuarios, la percepción sobre el ambiente escolar, la comunicación, la participación de las familias, la calidad de la enseñanza, entre otros. Los resultados de las encuestas y cuestionarios proporcionan una visión general de la satisfacción y las necesidades de la comunidad educativa, lo que ayuda a identificar áreas de mejora y orientar la toma de decisiones.
- Observaciones y evaluaciones del aula: Las observaciones y evaluaciones del aula son herramientas que se utilizan para evaluar la calidad de las prácticas pedagógicas y la interacción en el entorno educativo. Estas herramientas implican la observación directa de las clases y el análisis de los procesos de enseñanza y aprendizaje, la participación de las personas estudiantes, la retroalimentación del docente y el clima del aula. Las observaciones y evaluaciones del aula ayudan a identificar fortalezas y áreas de mejora en la enseñanza, promoviendo la excelencia educativa.

- **Análisis de datos y resultados académicos:** El análisis de datos y resultados académicos se basa en la recopilación y el análisis de información relacionada con el rendimiento académico de las personas estudiantes. Estas herramientas incluyen el análisis de resultados de exámenes estandarizados, pruebas internas, trabajos o proyectos realizados por las personas estudiantes. A través del análisis de datos, se pueden evaluar el nivel de conocimientos y habilidades adquiridas por las personas estudiantes, identificar áreas de dificultad, comparar resultados a lo largo del tiempo y tomar decisiones basadas en evidencia para mejorar los programas y las estrategias de enseñanza.
- **Revisiones y auditorías externas:** Las revisiones y auditorías externas son herramientas que implican la participación de expertos o evaluadores externos para realizar una evaluación imparcial y objetiva de la calidad de los servicios educativos. Estas herramientas involucran la revisión de procesos, políticas, documentación y la observación directa de las prácticas educativas. Las revisiones y auditorías externas brindan una perspectiva independiente y aportan recomendaciones para mejorar la calidad educativa, asegurando la excelencia en los servicios educativos.

Es importante seleccionar las herramientas de evaluación de calidad más adecuadas según los objetivos y el contexto de la comunidad educativa. La combinación de diferentes herramientas permite obtener una visión más completa y precisa de la calidad de los servicios educativos, facilitando la toma de decisiones informadas y el diseño de estrategias de mejora continua.

A continuación, te presentamos una propuesta de actividades para el desarrollo de la sesión:

*Tabla E 5 Actividades Sesión 2: Diseño de la evaluación*

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Duración</b>	<b>Materiales</b>
Repaso de los aspectos identificados en la sesión anterior.	En esta actividad, se realizará un repaso de los aspectos clave identificados en la sesión anterior sobre la evaluación de la calidad de los servicios educativos. Se recordarán los puntos principales y se establecerá una base sólida para la continuación de la sesión.	10 minutos	Proyector o pantalla para mostrar diapositivas. Computadora o dispositivo electrónico para presentar el material. Material impreso con los objetivos de la sesión para distribuir a las personas participantes.
Explicación de los diferentes tipos de herramientas de evaluación y su aplicación.	Se ofrecerá una explicación detallada sobre los diferentes tipos de herramientas de evaluación de la calidad y su aplicación en el ámbito educativo. Se presentarán ejemplos y se discutirán los beneficios y limitaciones de cada tipo de herramienta.	20 minutos	Lapiceros o lápices para tomar notas. Presentación Tarjetas de colores
Presentación de ejemplos de herramientas para la evaluación de calidad de servicios educativos.	Se presentarán ejemplos concretos de herramientas utilizadas para evaluar la calidad de los servicios educativos. Se mostrarán ejemplos de encuestas, rúbricas, entrevistas, análisis de documentación y otros instrumentos que han sido utilizados con éxito en otros contextos educativos.	20 minutos	
Análisis y discusión de las herramientas: ¿Qué información se quiere obtener? ¿Cómo se medirá la calidad? ¿Cuáles son los criterios de evaluación?	En esta actividad, se llevará a cabo un análisis y discusión grupal sobre las herramientas de evaluación presentadas. Se reflexionará sobre la información que se desea obtener, cómo se medirá la calidad y cuáles serán los criterios de evaluación más relevantes para los servicios educativos.	30 minutos	
Actividad grupal: Diseño de un cuestionario de evaluación	En esta actividad, las personas participantes trabajarán en grupos para diseñar un cuestionario de evaluación personalizado que se ajuste a los aspectos clave	30 minutos	

personalizado para la comunidad educativa, considerando los aspectos clave identificados previamente.	identificados previamente para los servicios educativos. Se discutirán las preguntas, los formatos y las escalas de respuesta más adecuadas, con el objetivo de recopilar información relevante para evaluar la calidad de manera efectiva.		
Cierre	Se realizará un cierre de la sesión, resumiendo los puntos clave discutidos y destacando las conclusiones más relevantes. Se brindará la oportunidad para realizar preguntas finales y se agradecerá la participación de los asistentes, resaltando la importancia de la evaluación de calidad como una herramienta para mejorar los servicios educativos.	10 minutos	

### Sesión 3: Implementación de la evaluación

*Objetivo: Guiar a las personas participantes en la aplicación práctica de la evaluación de calidad de los servicios, explorando estrategias para llevar a cabo procesos de recolección de datos precisos y coherentes.*

La evaluación de calidad de servicios en las comunidades educativas es un proceso fundamental para garantizar una educación de excelencia y continua mejora. Existen diversas metodologías que pueden utilizarse para implementar esta evaluación y obtener información valiosa sobre la calidad de los servicios educativos. A continuación, se presentan algunas de estas metodologías:

**Evaluación interna:** Esta metodología implica que la propia comunidad educativa sea responsable de llevar a cabo la evaluación de calidad de servicios. Se establecen comités o equipos internos que diseñan e implementan el proceso de evaluación, utilizando herramientas y criterios previamente establecidos. La evaluación interna permite una mayor participación y compromiso de los miembros de la comunidad educativa, ya que son quienes conocen de cerca los contextos y necesidades específicas.

**Evaluación externa:** En contraste con la evaluación interna, la evaluación externa es realizada por personas expertas o profesionales externas a la comunidad educativa. Estos evaluadores independientes utilizan herramientas y criterios estandarizados para evaluar la

calidad de los servicios educativos. La evaluación externa proporciona una visión objetiva y ofrece una perspectiva externa sobre la calidad de los servicios.

**Evaluaciones estandarizadas:** Las evaluaciones estandarizadas son metodologías que utilizan pruebas y exámenes estandarizados para evaluar el desempeño de las personas estudiantes en diferentes áreas de conocimiento. Estas evaluaciones se aplican a nivel nacional o regional y permiten comparar los resultados de las personas estudiantes con estándares predefinidos. Las evaluaciones estandarizadas brindan una medida objetiva del rendimiento académico y ayudan a identificar áreas de mejora a nivel educativo.

**Evaluación participativa:** Esta metodología implica la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa, como estudiantado, padres, docentes y personal administrativo. Se utilizan herramientas participativas, como grupos de discusión, entrevistas individuales o encuestas, para recopilar opiniones, percepciones y experiencias de las personas participantes. La evaluación participativa fomenta el empoderamiento de los miembros de la comunidad educativa y promueve la toma de decisiones colectivas.

### Pasos para seguir en la implementación de la evaluación de calidad de servicios

La implementación de la evaluación de calidad de servicios implica una serie de pasos que permiten llevar a cabo el proceso de manera efectiva y sistemática. Estos son los pasos comunes por seguir:

1. Selección de muestra: Seleccionar una muestra representativa de la comunidad educativa que incluya diferentes grupos, niveles educativos y características relevantes. La muestra debe ser lo suficientemente amplia para obtener datos significativos y representativos.
2. Diseño de herramientas de evaluación: Definir y diseñar las herramientas de evaluación adecuadas para recopilar la información necesaria. Esto puede incluir cuestionarios, entrevistas, observaciones o análisis de documentos.
3. Aplicación de las herramientas: Aplicar las herramientas de evaluación a la muestra seleccionada. Esto implica asegurar que las herramientas sean utilizadas de manera consistente y estandarizada.
4. Recopilación de datos: Recolectar y registrar los datos obtenidos de la aplicación de las herramientas de evaluación. Es importante asegurarse de que los datos sean precisos y confiables.
5. Análisis de datos: Analizar los datos recopilados utilizando técnicas y herramientas apropiadas. Esto puede incluir el uso de estadísticas, análisis cualitativo o comparaciones con estándares establecidos.
6. Interpretación de resultados: Interpretar los resultados de la evaluación considerando el contexto y los estándares establecidos. Identificar áreas de fortaleza y áreas de mejora, así como tendencias y patrones relevantes.
7. Elaboración de informes: Elaborar informes claros y concisos que comuniquen los resultados y las conclusiones de la evaluación. Los informes deben incluir recomendaciones y acciones específicas para la mejora.

### Discusión sobre los desafíos y consideraciones éticas en la implementación de la evaluación en las comunidades educativas

La implementación de la evaluación en las comunidades educativas puede enfrentar diversos desafíos y plantear consideraciones éticas. Algunos de los desafíos comunes incluyen la recopilación de datos precisos, la garantía de la confidencialidad de las personas participantes, el equilibrio entre la cantidad de datos y el tiempo requerido, y la participación activa de todos los actores relevantes. Además, es fundamental considerar aspectos éticos como el consentimiento informado, la equidad en la selección de la muestra, la integridad en la recopilación y análisis de datos, y la utilización responsable de los resultados para la toma de decisiones.

La discusión sobre estos desafíos y consideraciones éticas en la implementación de la evaluación promueve la reflexión y el compromiso con prácticas éticas y responsables. Permite identificar posibles soluciones y garantizar que la evaluación se realice de manera ética y respetuosa, priorizando el bienestar de las personas participantes y la validez de los resultados obtenidos.

A continuación, te presentamos un resumen de las actividades que se desarrollan durante la sesión:

*Tabla E 6 Actividades Sesión 3: Implementación de la evaluación*

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Duración</b>	<b>Materiales</b>
Presentación de diferentes metodologías para la implementación de la evaluación de calidad de servicios.	En esta actividad, se realizará una presentación de diferentes metodologías utilizadas para implementar la evaluación de calidad de servicios. Se explicarán enfoques como la evaluación interna, la evaluación externa, las evaluaciones estandarizadas y otras metodologías utilizadas en el ámbito educativo. Se destacarán las características, ventajas y limitaciones de cada metodología, brindando una visión general de las opciones disponibles.	40 minutos	Proyector o pantalla para mostrar diapositivas. Computadora o dispositivo electrónico para presentar el material. Material impreso con los objetivos de la sesión para distribuir a las personas participantes.
Explicación de los pasos a seguir en la implementación de la evaluación: selección de	Se ofrecerá una explicación detallada de los pasos a seguir en la implementación de la evaluación de calidad de servicios. Se describirá el proceso que incluye la selección de la muestra, la elección de las herramientas de evaluación, la	30 minutos	Lapiceros o lápices para tomar notas. Presentación Tarjetas de colores

muestra, aplicación de herramientas, recopilación de datos, etc.	aplicación de las herramientas, la recopilación de datos y el procesamiento de la información obtenida. Se proporcionarán pautas y recomendaciones prácticas para llevar a cabo cada paso de manera efectiva.		
Discusión sobre los desafíos y consideraciones éticas en la implementación de la evaluación.	Se abordarán temas como la confidencialidad y privacidad de los datos, el consentimiento informado, la equidad en la selección de la muestra y la garantía de la integridad en el proceso de evaluación. Se fomentará la reflexión y el intercambio de ideas para abordar estos desafíos de manera ética y responsable.	30 minutos	
Cierre	En esta actividad, se realizará un cierre de la sesión, resumiendo los puntos clave discutidos y destacando las conclusiones más relevantes. Se brindará la oportunidad para realizar preguntas finales y se agradecerá la participación de los asistentes, resaltando la importancia de la implementación adecuada de la evaluación de calidad de servicios para el mejoramiento continuo. Se finalizará la sesión enfatizando la importancia de abordar los desafíos éticos y garantizar la calidad y validez de los resultados obtenidos.	20 minutos	

#### Sesión 4: Análisis de resultados y plan de mejora

*Objetivo: Desarrollar habilidades para el análisis de los datos recopilados durante la evaluación de calidad, y en la elaboración de planes de mejora basados en resultados concretos para elevar la calidad de los servicios y diferenciarse en el mercado.*



Una vez que se ha llevado a cabo la evaluación de la calidad en una comunidad educativa, es esencial contar con técnicas y herramientas efectivas para analizar los resultados obtenidos. Este análisis nos permite comprender de manera más profunda y significativa la calidad de los servicios educativos y nos brinda la información necesaria para tomar decisiones informadas y emprender acciones de mejora.

Existen varias técnicas y herramientas que se pueden utilizar para analizar los resultados de la evaluación de la calidad en una comunidad educativa. A continuación, presentaremos algunas de ellas:

- **Análisis cuantitativo:** Esta técnica implica el procesamiento de datos numéricos recopilados durante la evaluación. Se utilizan técnicas estadísticas para identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables evaluadas. El análisis cuantitativo nos permite obtener una visión objetiva y basada en datos sobre la calidad de los servicios educativos. Se pueden utilizar herramientas como hojas de cálculo o software especializado para realizar el análisis cuantitativo.
- **Análisis cualitativo:** El análisis cualitativo se centra en el estudio y la interpretación de datos no numéricos, como las respuestas abiertas en cuestionarios, las transcripciones de entrevistas o los comentarios en observaciones. Esta técnica nos permite comprender las percepciones, experiencias y opiniones de los diferentes miembros de la comunidad educativa. Se utilizan métodos de codificación y categorización para identificar temas y patrones emergentes en los datos cualitativos.
- **Análisis comparativo:** El análisis comparativo implica la comparación de los resultados obtenidos en diferentes momentos de tiempo, grupos de personas estudiantes, niveles o instituciones educativas similares. Esta técnica nos permite identificar diferencias y similitudes en los resultados y determinar áreas de fortaleza y debilidad en relación con otros contextos. El análisis comparativo nos proporciona un punto de referencia y nos ayuda a contextualizar los resultados de la evaluación.
- **Análisis de tendencias:** Esta técnica consiste en analizar los resultados de la evaluación a lo largo del tiempo para identificar tendencias y cambios en la calidad de los servicios educativos. Permite evaluar el impacto de las acciones de mejora implementadas y determinar si se han logrado avances significativos en el tiempo. El análisis de tendencias nos ayuda a evaluar la efectividad de las estrategias de mejora y a tomar decisiones informadas para el futuro.

Es importante destacar que el uso de técnicas y herramientas adecuadas dependerá de los objetivos y del contexto específico de la comunidad educativa. Además, es fundamental contar con personal capacitado en el análisis de datos y en la interpretación de resultados para garantizar una evaluación de calidad y una toma de decisiones efectiva.

Al presentar estas técnicas y herramientas a la comunidad educativa, se fomenta la comprensión y el compromiso de todos los actores en el proceso de mejora continua. Además, se promueve la transparencia y la rendición de cuentas al mostrar cómo se analizan y se utilizan los resultados de la evaluación para impulsar mejoras en los servicios educativos.

La interpretación de los datos recopilados durante la evaluación de la calidad en una comunidad educativa es un paso crucial para identificar áreas de mejora y orientar las

acciones de mejora continua. A continuación, se presenta una guía que puede ayudar en este proceso:

- **Analiza los datos de manera global:** Comienza por examinar los datos en su conjunto para obtener una visión general de la calidad educativa. Identifica las tendencias, patrones y resultados destacados. Considera tanto los aspectos cuantitativos como los cualitativos, y busca relaciones y conexiones entre ellos.
- **Considera el contexto:** Ten en cuenta el contexto en el que se recopilieron los datos. Esto incluye factores como el entorno socioeconómico, el nivel educativo, las características demográficas de las personas estudiantes y las particularidades de la comunidad educativa. La interpretación de los datos debe realizarse teniendo en cuenta estas variables contextuales.
- **Comparación con estándares y referencias:** Compara los resultados obtenidos con estándares nacionales o regionales, buenas prácticas reconocidas y otros puntos de referencia relevantes. Esto te ayudará a evaluar si la comunidad educativa se encuentra por encima o por debajo de las expectativas establecidas y a identificar áreas que requieren atención.
- **Identifica áreas de fortaleza:** Reconoce los aspectos en los que la comunidad educativa ha obtenido buenos resultados y ha demostrado fortalezas. Estos puntos fuertes pueden servir como base para impulsar mejoras adicionales y como ejemplo para otras áreas que necesiten desarrollo.
- **Destaca las áreas de mejora:** Identifica las áreas en las que los resultados son menos satisfactorios o hay margen de mejora. Examina las tendencias negativas, los patrones recurrentes o los desafíos identificados en los datos. Estas áreas de mejora se convertirán en el foco de las acciones de mejora continua.
- **Prioriza las áreas de mejora:** Clasifica las áreas de mejora según su importancia y su potencial impacto en la calidad educativa. Identifica aquellas que son críticas y urgentes, así como las que pueden abordarse a mediano y largo plazo. Esta priorización ayudará a enfocar los esfuerzos y recursos de manera eficiente.
- **Involucra a la comunidad educativa:** Comparte los resultados de la evaluación con la comunidad educativa y fomenta la participación activa en el proceso de identificación de áreas de mejora. Escucha las perspectivas y opiniones de los diferentes miembros de la comunidad, incluyendo estudiantado, familias, docentes y personal administrativo. Esto generará un sentido de propiedad y compromiso en las acciones de mejora.
- **Establece metas y acciones específicas:** Con base en la interpretación de los datos y la identificación de áreas de mejora, establece metas claras y accionables. Define las acciones específicas que se llevarán a cabo para abordar cada área de mejora, asigna responsabilidades y establece plazos realistas.
- **Monitorea y evalúa los progresos:** A medida que se implementen las acciones de mejora, monitorea y evalúa constantemente los avances. Utiliza indicadores clave para medir el impacto de las acciones y realiza ajustes si es necesario. Esto asegurará que las mejoras se estén logrando de manera efectiva.

Recuerda que la interpretación de los datos y la identificación de áreas de mejora es un proceso continuo y dinámico. Se requiere un enfoque reflexivo y colaborativo para

garantizar que las acciones de mejora sean efectivas y estén alineadas con las necesidades de la comunidad educativa.

A continuación, te presentamos una propuesta de actividades para el desarrollo de la sesión:

*Tabla E 7 Actividades Sesión 4: Análisis de resultados y plan de mejora*

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Duración</b>	<b>Materiales</b>
Presentación de técnicas y herramientas para el análisis de los resultados obtenidos.	En esta actividad, se realizará una presentación de diversas técnicas y herramientas utilizadas para analizar los resultados obtenidos durante la evaluación. Se explicará cómo utilizar estas técnicas y herramientas de manera efectiva para obtener información significativa y relevante sobre la calidad de los servicios educativos.	20 minutos	Proyector o pantalla para mostrar diapositivas. Computadora o dispositivo electrónico para presentar el material. Material impreso con los objetivos de la sesión para distribuir a las personas participantes. Lapiceros o lápices para tomar notas. Presentación Tarjetas de colores
Guía para la interpretación de los datos y la identificación de áreas de mejora.	Se proporcionará una guía detallada para interpretar los datos recopilados durante la evaluación e identificar áreas de mejora. Se presentarán métodos y enfoques para analizar los resultados de manera adecuada, considerando el contexto y los estándares establecidos. Además, se brindarán pautas para la identificación de áreas específicas que necesitan atención y mejora.	30 minutos	
Elaboración de un informe de resultados y discusión.	Se llevará a cabo la elaboración de un informe de resultados basado en el análisis de los datos y la interpretación realizada. Se presentarán los hallazgos clave de la evaluación, destacando las áreas de fortaleza y las áreas de mejora identificadas. Además, se fomentará la discusión y el intercambio de ideas entre las personas participantes para obtener una visión integral de los	30 minutos	

	resultados y generar propuestas para la mejora.		
Actividad final: Elaboración de un plan de mejora basado en los resultados y conclusiones de la evaluación.	En esta actividad, las personas participantes trabajarán en grupos para elaborar un plan de mejora basado en los resultados y conclusiones de la evaluación. Utilizando la información obtenida, se identificarán acciones específicas y se establecerán metas para abordar las áreas de mejora identificadas. Se definirán responsabilidades y plazos para la implementación del plan de mejora.	30 minutos	
Cierre	Se realizará un cierre del proceso, resumiendo los puntos clave discutidos y destacando las conclusiones más relevantes.	10 minutos	

### Evaluación del Módulo

Agradecemos tu participación en el módulo "Evaluación de la Calidad de los Servicios: Lo que nos Diferencia". Tu opinión es fundamental para seguir mejorando y brindar una experiencia formativa de calidad.

#### Sesión 1: Introducción y Conceptos Clave

1. ¿En qué medida consideras que la sesión 1 te proporcionó una comprensión sólida de los conceptos clave relacionados con la evaluación de la calidad de los servicios?  
 Muy Satisfactorio  
 Satisfactorio  
 Neutral  
 Insatisfactorio  
 Muy Insatisfactorio
2. ¿Qué aspectos específicos de la sesión 1 consideras que fueron más valiosos para tu comprensión?  

---

---

3. ¿Hay algún contenido adicional que te gustaría haber visto en esta sesión?  

---

---

#### Sesión 2: Diseño de la Evaluación

1. ¿Cómo evaluarías la claridad y utilidad de la información proporcionada en la sesión 2 sobre el diseño de la evaluación de calidad de los servicios?  
 Muy Clara y Útil  
 Clara y Útil  
 Neutral  
 Poco Clara y Útil  
 No Clara ni Útil
2. ¿Hubo algún aspecto del diseño de la evaluación que consideras que debería haberse abordado con más profundidad?  

---

---

#### Sesión 3: Implementación de la Evaluación

1. ¿Consideras que la sesión 3 te brindó suficiente orientación práctica para llevar a cabo la implementación de la evaluación de calidad de los servicios?  
 Muy Suficiente

- Suficiente
- Neutral
- Insuficiente
- Muy Insuficiente

2. ¿Qué desafíos anticipas al aplicar los consejos y enfoques presentados en la sesión 3?

---

---

#### Sesión 4: Análisis de Resultados y Plan de Mejora

1. ¿Crees que la sesión 4 te ayudó a comprender cómo analizar los resultados de la evaluación y desarrollar un plan de mejora efectivo?
- Mucho
  - Algo
  - Neutral
  - Poco
  - Nada
2. ¿Qué aspectos adicionales relacionados con el análisis de resultados y la planificación de mejoras podrían haberse abordado en la sesión 4?
- 
- 

#### General

1. ¿Tienes sugerencias para mejorar el contenido, la estructura o el formato de este módulo en futuras ediciones?
- 
- 
2. ¿Te gustaría agregar algún comentario adicional sobre tu experiencia en el módulo?
- 
-

## MÓDULO 3: PLANIFICACIÓN ANUAL: PROMOVRIENDO EL LIDERAZGO Y LA PARTICIPACIÓN

En este módulo, nos sumergiremos en la emocionante tarea de planificar y organizar nuestras actividades anuales. Exploraremos cómo promovemos el liderazgo y la participación tanto de las niñas, niños, familias y personal colaborador en la elaboración de nuestro plan educativo. Descubriremos cómo involucramos a toda la comunidad educativa en la toma de decisiones, teniendo en cuenta las necesidades e intereses.

Aprenderemos sobre las estrategias de planificación y la importancia de establecer metas y objetivos claros para el crecimiento y desarrollo integral de nuestros pequeños. Conjuntamente construiremos un plan anual que refleje nuestros valores y promueva un aprendizaje significativo y divertido para todos.

**Objetivo General del Módulo:** Capacitar al personal colaborador en la creación de planes anuales efectivos que promuevan el liderazgo individual y la participación activa, permitiendo la alineación de objetivos con la visión y metas de la organización.

El módulo considera 2 sesiones:

- Sesión 1: Introducción y Análisis del contexto
- Sesión 2: Identificación de metas y actividades para la elaboración del Plan Anual

Para el desarrollo del módulo, se puede utilizar la presentación disponible en: <https://view.genial.ly/64d1b0bdc727dd0011c86d4c/presentation-tangram-presentation>

### Sesión 1: Introducción y Análisis del contexto

*Objetivo: Proporcionar a las personas participantes las herramientas para comprender la importancia de la planificación anual y realizar un análisis contextual detallado, permitiendo una toma de decisiones informada y alineada con los objetivos organizacionales.*

La participación del personal colaborador en la planificación anual es un aspecto fundamental en el ámbito educativo, ya que implica involucrar a todos los miembros del equipo en la toma de decisiones y la definición de metas y objetivos. Esta participación activa

y significativa es esencial para garantizar una planificación efectiva y alinear las actividades con los valores y la visión de la organización.

La importancia de la participación del personal colaborador en la planificación anual radica en varios aspectos clave:

- Sentido de pertenencia y compromiso: Cuando el personal colaborador tiene la oportunidad de participar en la planificación anual, se genera un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Al ser parte activa en la definición de metas y objetivos, se sienten involucrados y valorados, lo que aumenta su motivación y compromiso con el logro de los resultados deseados.
- Conocimiento y experiencia del equipo: El personal colaborador posee un conocimiento profundo y experiencias en su trabajo diario. Al incluirlos en la planificación anual, se aprovecha este conocimiento y experiencia para tomar decisiones más informadas y realistas. La diversidad de perspectivas y opiniones enriquece el proceso de planificación y permite considerar diferentes puntos de vista.
- Mejora de la efectividad y la calidad: La participación del personal colaborador en la planificación anual contribuye a mejorar la efectividad y calidad de las actividades y procesos educativos. Al contar con la visión y experiencia de quienes están directamente involucrados en la implementación de las acciones, se pueden identificar oportunidades de mejora, detectar posibles obstáculos y desarrollar estrategias más efectivas para alcanzar los objetivos propuestos.

Por otro lado, la alineación de metas y actividades con los valores y la visión de la organización es igualmente importante. Los valores representan los principios y creencias fundamentales que guían el comportamiento y la toma de decisiones de la comunidad educativa. La visión, por su parte, es la imagen deseada del futuro que se desea alcanzar. Al alinear las metas y actividades con los valores y la visión, se logra una coherencia entre lo que se hace diariamente y los principios fundamentales que sustentan la organización.

Alinear metas y actividades con los valores y la visión fomenta la reflexión y el diálogo constructivo entre los miembros del equipo. Permite identificar las áreas donde es necesario ajustar las acciones para asegurar que estén en línea con los valores y la visión de la organización. Además, promueve la colaboración y el trabajo en equipo, lo que fortalece el sentido de comunidad y contribuye a la consecución de los objetivos comunes.

En resumen, la participación del personal colaborador en la planificación anual y la alineación de metas y actividades con los valores y la visión son fundamentales para promover la cohesión, la efectividad y la calidad en una comunidad educativa. Al incluir a todos los miembros del equipo en estos procesos, se genera un sentido de pertenencia, se aprovecha el conocimiento y experiencia colectiva y se promueve una cultura organizacional sólida y alineada con los principios fundamentales de la institución.

A continuación, te presentamos una propuesta de actividades para el desarrollo de la sesión:



*Tabla E 8 Actividades Sesión 1: Introducción y Análisis del contexto*

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Duración</b>	<b>Materiales</b>
Bienvenida y presentación del objetivo de la sesión.	Se establecerá un ambiente acogedor y se destacará la importancia de la participación activa del personal colaborador en la planificación anual. Se explicará cómo la sesión busca fomentar la alineación de metas y actividades con los valores y la visión.	10 minutos	Proyector o pantalla para mostrar diapositivas. Computadora o dispositivo electrónico para presentar el material.
Explicación de la importancia de la participación del personal colaborador en la planificación anual.	Se ofrecerá una explicación detallada sobre la importancia de involucrar al personal colaborador en la planificación anual. Se destacará cómo su participación activa contribuye al sentido de pertenencia, compromiso y calidad en los servicios educativos. Se resaltarán los beneficios de aprovechar el conocimiento y experiencia del equipo en el proceso de toma de decisiones.	20 minutos	Material impreso con los objetivos de la sesión para distribuir a las personas participantes. Lapiceros o lápices para tomar notas. Presentación Tarjetas de colores
Lluvia de ideas: ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades actuales que enfrenta la organización?	Se abrirá un espacio para que las personas participantes compartan sus ideas y reflexiones sobre los desafíos y oportunidades actuales que enfrenta. Se promoverá la colaboración y el intercambio de opiniones para identificar los aspectos relevantes que impactan en la comunidad educativa.	30 minutos	
Presentación de los valores y la visión de la organización.	Se presentarán los valores y la visión de manera clara y concisa. Se destacará la importancia de estos principios fundamentales que guían el trabajo y la toma de decisiones en la organización. Se enfatizará cómo los valores y la visión son la base para el desarrollo de un entorno educativo enriquecedor y de calidad.	20 minutos	
Actividad grupal: ¿Cómo podemos alinear nuestras metas	En esta actividad, las personas participantes trabajarán en grupos para explorar y discutir cómo pueden alinear sus metas y actividades con los valores y la visión. Se fomentará la creatividad y el pensamiento	30 minutos	

y actividades con los valores y la visión de la organización?	colaborativo para generar propuestas concretas y acciones alineadas con la identidad y principios de la organización.		
Cierre	Se realizará un cierre de la sesión, resumiendo los puntos clave discutidos y destacando las conclusiones más relevantes. Se agradecerá la participación de los asistentes y se resaltarán la importancia de la alineación con los valores y la visión para el logro de los objetivos comunes. Se finalizará la sesión con una motivación hacia la implementación de las ideas generadas y el compromiso de seguir trabajando en pro de la comunidad educativa.	10 minutos	

### Sesión 2: Identificación de metas y actividades para la elaboración del Plan Anual

*Objetivo: Guiar a las personas participantes en la identificación de metas claras y alcanzables, así como en la creación de un conjunto de actividades concretas que contribuyan a la ejecución efectiva del plan anual, involucrando y promoviendo el liderazgo de cada miembro del equipo.*

La identificación de metas y actividades concretas que estén alineadas con los desafíos, valores y visión de una comunidad educativa es un proceso esencial en la planificación anual. Este proceso implica definir de manera clara y precisa los objetivos a alcanzar y las acciones específicas que se llevarán a cabo para lograrlos.

Al alinear las metas y actividades con los desafíos, se busca abordar los retos y oportunidades que la comunidad educativa enfrenta en su entorno. Esto implica identificar los desafíos actuales, como cambios en las políticas educativas, avances tecnológicos, diversidad cultural o necesidades específicas de las personas estudiantes. Además, se consideran las oportunidades que pueden surgir, como la implementación de nuevas

metodologías de enseñanza, el fortalecimiento de la participación de la comunidad o el uso de recursos educativos innovadores.

La alineación de las metas y actividades con los valores y la visión de la comunidad educativa garantiza que estas estén en consonancia con los principios fundamentales y el propósito de la institución. Los valores, como la equidad, la excelencia académica o la inclusión, guían el comportamiento y las decisiones de la comunidad educativa. La visión, por su parte, representa la imagen deseada del futuro y orienta las metas a largo plazo de la institución. Alineando las metas y actividades con los valores y la visión, se fomenta la coherencia y se asegura que las acciones estén dirigidas hacia la construcción de una comunidad educativa en línea con sus principios fundamentales.

Una vez identificadas las metas y actividades, es necesario realizar una discusión sobre su viabilidad y priorización. En esta etapa, se evalúa la factibilidad de llevar a cabo las metas y actividades propuestas, considerando recursos humanos, financieros y materiales disponibles. Se analizan las capacidades y limitaciones de la comunidad educativa y se determina la viabilidad de cada meta y actividad en función de estos aspectos.

La priorización de las metas y actividades implica establecer un orden de importancia y urgencia en su implementación. Se consideran factores como el impacto potencial en la comunidad educativa, el grado de alineación con los desafíos identificados, la disponibilidad de recursos y el tiempo necesario para su ejecución. Esta priorización permite enfocar los esfuerzos y recursos de manera efectiva y garantizar que se aborden los aspectos más relevantes y urgentes para el desarrollo de la comunidad educativa.

Una vez que se han identificado y priorizado las metas y actividades, es fundamental definir las personas responsables y establecer los plazos para su cumplimiento. Cada meta y actividad requiere de la asignación de responsabilidades claras a los miembros del equipo, quienes serán los encargados de llevar a cabo las acciones necesarias para su logro. Es importante considerar las habilidades y conocimientos requeridos para cada tarea, y asignar las responsabilidades de manera adecuada.

Asimismo, se deben establecer plazos realistas y alcanzables para cada meta y actividad. Estos plazos ayudan a dar seguimiento y evaluar el avance en el cumplimiento de las metas, así como a mantener un ritmo constante de trabajo. La definición de plazos también permite una mejor coordinación y sincronización de las acciones entre los diferentes

miembros del equipo, evitando retrasos y asegurando el cumplimiento de los objetivos en el tiempo establecido.

### Elaboración del plan anual

La elaboración del plan anual es el resultado final de la identificación de metas y actividades alineadas con los desafíos, valores y visión de la comunidad educativa. Este plan anual es una herramienta estratégica que establece las metas y actividades a desarrollar a lo largo de un periodo específico, generalmente un año académico.

El plan anual brinda una visión global de las acciones que se llevarán a cabo, especificando las metas, las actividades, las responsabilidades y los plazos correspondientes. Además, el plan anual puede incluir indicadores de seguimiento y evaluación para medir el progreso y los resultados alcanzados en relación con las metas establecidas.

La elaboración del plan anual implica una integración y colaboración efectiva entre los diferentes miembros de la comunidad educativa. Se deben considerar las aportaciones y perspectivas de todos los involucrados, fomentando un enfoque participativo y colectivo en la planificación de las acciones. El plan anual es una herramienta dinámica que puede ser revisada y ajustada a lo largo del año, según las necesidades y cambios identificados durante el proceso de implementación.

En resumen, la identificación de metas y actividades alineadas con los desafíos, valores y visión de una comunidad educativa, la discusión sobre su viabilidad y priorización, la definición de personas responsables y plazos, así como la elaboración del plan anual, son elementos clave para la planificación estratégica y el logro de los objetivos de la comunidad educativa. Estos procesos aseguran que las acciones estén orientadas hacia el desarrollo integral de la institución, promoviendo la mejora continua y el cumplimiento de su misión educativa.

A continuación, te presentamos una propuesta de actividades para el desarrollo de la sesión:

*Tabla E 9 Actividades Sesión 2: Identificación de metas y actividades para la elaboración del Plan Anual*

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Duración</b>	<b>Materiales</b>
Identificar metas y actividades concretas para que estén alineadas con los desafíos, valores y visión de la organización.	En esta actividad, se llevará a cabo un proceso de identificación de metas y actividades específicas que estén alineadas con los desafíos, valores y visión. Se promoverá la reflexión y la participación activa del personal colaborador para generar propuestas concretas que impulsen el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.	20 minutos	Proyector o pantalla para mostrar diapositivas. Computadora o dispositivo electrónico para presentar el material. Material impreso con los objetivos de la sesión para distribuir a las personas participantes.
Discusión grupal sobre la viabilidad y priorización de las metas y actividades, personas responsables y plazos para cada meta o actividad	Se llevará a cabo una discusión grupal para evaluar la viabilidad y prioridad de las metas y actividades identificadas previamente. Se analizarán los recursos disponibles, las capacidades del equipo y los plazos requeridos para establecer una planificación realista y efectiva. Además, se definirán las personas responsables de cada meta o actividad, asignando roles y responsabilidades específicas.	20 minutos	Lapiceros o lápices para tomar notas. Presentación Tarjetas de colores
Elaboración del plan anual	Se elaborará el plan anual que integrará las metas, actividades, personas responsables y plazos definidos en las etapas anteriores. Se organizará la información de manera estructurada y clara, estableciendo una hoja de ruta para el cumplimiento de los objetivos. El plan anual será una herramienta estratégica que guiará las acciones y facilitará el seguimiento y evaluación del progreso.	40 minutos	
Recapitulación de los puntos clave de la sesión	Se realizará una recapitulación de los puntos clave y las conclusiones obtenidas durante la sesión. Se resaltarán los aspectos más relevantes relacionados con la alineación de metas y actividades, la viabilidad y priorización, y la elaboración del plan anual. Esta recapitulación permitirá reforzar el aprendizaje y consolidar	20 minutos	

	los acuerdos alcanzados durante la sesión.		
Evaluación del módulo	Se llevará a cabo una evaluación del módulo mediante un cuestionario individual. Las personas participantes responderán preguntas específicas sobre la calidad de la sesión, los contenidos presentados, la claridad de las actividades y la relevancia de los temas abordados. Esta evaluación permitirá obtener retroalimentación y mejorar futuras sesiones de formación.	20 minutos	

## Evaluación del Módulo

Agradecemos tu participación en el módulo "Planificación Anual: Promoviendo el Liderazgo y la Participación". Tu retroalimentación es esencial para mejorar y ofrecer una experiencia formativa de calidad.

### Sesión 1: Introducción y Análisis del Contexto

1. ¿Cómo calificarías la efectividad de la sesión 1 para proporcionarte una comprensión sólida de la importancia de la planificación anual y el análisis del contexto?  
 Muy Efectiva  
 Efectiva  
 Neutral  
 Poco Efectiva  
 No Efectiva
  
2. ¿Qué aspectos específicos de la sesión 1 consideras que fueron más relevantes para tu comprensión?  

---

---
  
3. ¿Hay algún aspecto relacionado con la introducción y el análisis del contexto que te gustaría que se abordara con más detalle?  

---

---

### Sesión 2: Identificación de Metas y Actividades para la Elaboración del Plan Anual

1. ¿En qué medida consideras que la sesión 2 te proporcionó herramientas y enfoques prácticos para identificar metas y actividades para la elaboración del Plan Anual?  
 Muy Útil  
 Útil  
 Neutral  
 Poco Útil  
 No Útil
  
2. ¿Hubo algún aspecto específico del proceso de identificación de metas y actividades que crees que podría haberse abordado con más profundidad?  

---

---

General

1. ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar la estructura, el contenido o el formato de este módulo en futuras ediciones?

---

---

2. ¿Cómo consideras que este módulo ha contribuido a tu comprensión de la planificación anual y su relación con el liderazgo y la participación?

---

---

3. ¿Hay algún otro comentario o recomendación que te gustaría compartir sobre tu experiencia en este módulo?

---

---



## PLAN DE COMUNICACIÓN

En el contexto del proyecto "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa 4Kids", la dinámica de comunicación es clave para asegurar que todas las personas que integran la comunidad educativa estén informadas, involucradas y comprometidas. Es necesario establecer canales de comunicación efectivos que permitan el intercambio fluido de información, ideas y retroalimentación constructiva.

Existen aspectos positivos en la dinámica de comunicación actual en la comunidad educativa que se pueden aprovechar. Por ejemplo, la existencia de un personal directivo y administrativo interesado en fortalecer la gestión educativa y la disposición de las personas docentes y colaboradoras para participar activamente en la toma de decisiones pedagógicas y la implementación de estrategias innovadoras. Estos aspectos positivos brindan una base sólida para fomentar una cultura de comunicación efectiva y colaboración en la comunidad educativa.

Por otro lado, también es importante anticipar y abordar los posibles aspectos problemáticos, por ejemplo, podría existir resistencia al cambio por parte de algunas personas miembros de la comunidad educativa, falta de claridad en los roles y responsabilidades de cada miembro, o barreras en la comunicación debido a la falta de canales adecuados. Estos aspectos problemáticos deben ser atendidos de manera proactiva para evitar obstáculos en la implementación del proyecto.

### Objetivo General

Garantizar una comunicación efectiva y transparente en todas las etapas del proyecto "Fortaleciendo el Liderazgo y Empoderamiento de la Comunidad Educativa 4Kids", con el propósito de informar, involucrar y motivar a las personas que integran la comunidad educativa, maximizando su participación activa y contribución al logro exitoso de los objetivos del proyecto.

### Objetivos Específicos:

1. Diseñar e implementar estrategias de comunicación efectivas para promover el liderazgo, la toma de decisiones basadas en datos y una gestión educativa centrada en la calidad, empoderando a la comunidad educativa de 4Kids.
2. Establecer canales de comunicación adecuados que fomenten la participación activa y la colaboración entre el personal colaborador, promoviendo la implementación de estrategias innovadoras de enseñanza y aprendizaje.
3. Desarrollar una cultura de comunicación efectiva y colaboración en la comunidad educativa de 4Kids, mediante el intercambio de ideas, la retroalimentación constructiva y la difusión de información clara y oportuna sobre el proyecto.

### Estrategia de comunicación:

La población meta de este plan de comunicación está conformada por la comunidad educativa de 4Kids, la cual abarca diferentes actores clave en el ámbito educativo. A saber:

- Personal directivo y administrativo: Este grupo incluye a la dirección y al personal administrativo de 4Kids. Son responsables de la toma de decisiones estratégicas y la gestión de la institución educativa. Su participación activa en el proyecto es fundamental para promover el liderazgo y el empoderamiento dentro de la comunidad educativa.
- Docentes: Las personas docentes son quienes tienen un contacto directo con las personas menores de edad en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Son responsables de implementar las estrategias educativas y garantizar la calidad de los servicios educativos. Su participación en el proyecto se enfoca en fortalecer sus habilidades de liderazgo, toma de decisiones y en la implementación de estrategias innovadoras.

Este plan de comunicación busca ser inclusivo y considerar las necesidades y características de cada grupo de la población meta.

### Definición del Mensaje

Antes, durante y para el cierre de la implementación del proyecto "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa 4Kids", se deben comunicar

diferentes mensajes clave a los diversos grupos de la población meta. A continuación, se describen los mensajes que se deben transmitir en cada etapa:

1. Antes de la implementación del proyecto:

**Anuncio del proyecto:** Se debe comunicar el propósito y los objetivos del proyecto, enfatizando la importancia del liderazgo, el empoderamiento y la mejora de la gestión educativa en 4Kids.

**Participación activa:** Se debe motivar a la comunidad educativa a participar activamente en el proyecto, destacando que su involucramiento será fundamental para el éxito de la iniciativa. En este momento se incorporarán elementos movilizados como podcast, infografías y videos sobre liderazgo en organizaciones.

Como parte de la motivación se utilizarán dos podcasts que se remitirán al personal colaborador mediante la aplicación de Whatsapp. Este material aborda el tema del liderazgo pedagógico y educativo y su relevancia en comunidades educativas. Los audios están accesibles en el enlace: [https://drive.google.com/drive/folders/1I8nsxmhqfc8KY9nsAeg00bpG\\_EWF4Sgu?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1I8nsxmhqfc8KY9nsAeg00bpG_EWF4Sgu?usp=drive_link)

**Importancia de la comunicación:** Se debe resaltar la necesidad de establecer una cultura de comunicación efectiva y colaborativa, destacando que todos los miembros de la comunidad educativa tienen un papel importante en el intercambio de ideas y la retroalimentación constructiva.

2. Durante la implementación del proyecto:

**Capacitación y desarrollo de habilidades:** Se debe comunicar la programación y los contenidos de las sesiones y capacitaciones que se llevarán a cabo para fortalecer el liderazgo, la toma de decisiones basadas en datos y la implementación de estrategias innovadoras.

**Avances y logros:** Se deben comunicar los avances y los logros alcanzados durante la implementación del proyecto, resaltando los cambios positivos en la gestión educativa y el impacto en la calidad de los servicios educativos.

Participación y colaboración: Se debe destacar la importancia de la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, promoviendo el intercambio de ideas, la colaboración y el trabajo en equipo.

3. Para el cierre de la implementación del proyecto:

Reconocimiento y agradecimiento: Se debe reconocer y agradecer el esfuerzo y la dedicación de todos los involucrados en el proyecto, resaltando su contribución al fortalecimiento del liderazgo y empoderamiento en la comunidad educativa.

Resultados y beneficios: Se deben comunicar los resultados obtenidos a través del proyecto, destacando los beneficios concretos en la gestión educativa, la calidad de los servicios y el desarrollo de la comunidad educativa en su conjunto.

Continuidad y sostenibilidad: Se debe resaltar la importancia de mantener los logros alcanzados y fomentar una cultura de liderazgo y empoderamiento en el futuro, promoviendo la continuidad de las prácticas y estrategias implementadas durante el proyecto.

Es fundamental que estos mensajes sean transmitidos de manera clara, oportuna y utilizando los canales de comunicación adecuados para llegar a todos los miembros de la comunidad educativa. La comunicación efectiva antes, durante y para el cierre del proyecto contribuirá a generar conciencia, compromiso y participación activa de todos los involucrados, asegurando el éxito y la continuidad de los esfuerzos realizados en el fortalecimiento del liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa 4Kids.

Matriz de trabajo:

<b>Actividad / Acción</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Público Meta</b>	<b>Canal y Medio</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Recursos Financieros</b>	<b>Responsable</b>
Diseñar e implementar estrategias de comunicación efectivas	Promover el liderazgo, la toma de decisiones basadas en datos y una gestión educativa centrada en la calidad	Comunidad educativa de 4Kids	Reuniones, boletines	Mensual	Asignación presupuestaria para impresión y diseño de materiales	Responsable del proyecto
Establecer canales de comunicación adecuados	Fomentar la participación activa y la colaboración entre el personal colaborador, promoviendo estrategias innovadoras de enseñanza y aprendizaje	Personal colaborador de 4Kids (docentes, personal administrativo)	Reuniones de equipo	Mensual	Asignación presupuestaria para gastos de reuniones	Coordinador de comunicaciones
Desarrollar una cultura de comunicación efectiva y colaboración	Facilitar el intercambio de ideas, la retroalimentación constructiva y la difusión de información relevante sobre el proyecto	Comunidad educativa de 4Kids	Boletines informativos, reuniones generales	Anual	Asignación presupuestaria para impresión y diseño de materiales	Equipo de comunicaciones del proyecto

### Cronograma:

Fase	Actividad	SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Antes de la implementación del proyecto	Anuncio del proyecto y sus objetivos												
	Convocatoria para participar activamente												
	Comunicación sobre la importancia de la comunicación y colaboración												
Durante la implementación del proyecto	Comunicación sobre las capacitaciones y desarrollo de habilidades												
	Comunicación sobre los avances y logros del proyecto												
	Fomento de la participación activa y colaboración de la comunidad educativa												
Para el cierre de la implementación del proyecto	Reconocimiento y agradecimiento por la participación de la comunidad educativa												
	Comunicación de los resultados y beneficios obtenidos por el proyecto												
	Comunicación sobre la continuidad y sostenibilidad de las prácticas implementadas												

### Identidad del proyecto y los mensajes asociados



La imagen oficial del proyecto "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa 4Kids" es:

El logo del proyecto representa de manera simbólica los objetivos y la visión de la iniciativa. El árbol con ramas y hojas verdes simboliza el crecimiento, la vitalidad y la renovación, reflejando la idea de desarrollo constante en el ámbito educativo.

Las raíces del árbol representan la base sólida sobre la cual se sustenta el proyecto, simbolizando los cimientos de la comunidad educativa de 4Kids. Estas raíces sólidas reflejan los valores fundamentales, la tradición y la identidad de la comunidad, proporcionando la estabilidad necesaria para el crecimiento y la expansión.

Las ramas y las hojas verdes simbolizan el florecimiento y la multiplicidad de perspectivas dentro de la comunidad educativa. Representan la diversidad de talentos, habilidades y conocimientos de los miembros, así como la colaboración y el intercambio de ideas entre ellos.

En conjunto, el logo transmite la importancia de promover una cultura de comunicación efectiva, participación activa y colaboración dentro de la comunidad educativa. El crecimiento y el florecimiento del árbol simbolizan el fortalecimiento del liderazgo y el empoderamiento de las personas que integran la comunidad, mientras que las raíces sólidas representan la calidad de la gestión educativa.

### Evaluación de la estrategia

La evaluación de la estrategia de comunicación se llevará a cabo de manera regular para asegurar que cumpla con sus objetivos y logre un impacto positivo en el fortalecimiento del liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa de 4Kids.

<b>Seguimiento</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Evidencia</b>
Monitoreo regular de la participación y la retroalimentación de la comunidad educativa en los canales de comunicación establecidos.	Porcentaje de participación activa de la comunidad educativa en las actividades de comunicación (reuniones, encuestas, interacciones en línea).	Registros de participación en las diferentes actividades de comunicación (asistencia a reuniones, respuestas a encuestas, interacciones en línea).
Revisión periódica de los indicadores y métricas clave para evaluar el impacto de las acciones de comunicación.	Nivel de satisfacción de la comunidad educativa con la información proporcionada y los canales de comunicación utilizados.	Retroalimentación y comentarios recopilados de los miembros de la comunidad educativa a través de encuestas y entrevistas.
Encuestas y entrevistas para recopilar la opinión y la percepción de los miembros de la comunidad educativa sobre la estrategia de comunicación.	Número de ideas y sugerencias recibidas a través de los canales de comunicación para mejorar la gestión educativa.	Documentación de los ajustes realizados en la estrategia de comunicación en función de los resultados obtenidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons.  
[https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=xqVFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=Strategic+Planning+for+Public+and+Nonprofit+Organizations:+A+Guide+to+Strengthening+and+Sustaining+Organizational+Achievement&ots=VsiqQGm9fo&sig=WfpCpStS\\_daK-pRJ5r38coEMCQ0](https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=xqVFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=Strategic+Planning+for+Public+and+Nonprofit+Organizations:+A+Guide+to+Strengthening+and+Sustaining+Organizational+Achievement&ots=VsiqQGm9fo&sig=WfpCpStS_daK-pRJ5r38coEMCQ0)
- Collins, J., & Porras, J. I. (2004). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. *Journal of Management Consulting*, 8(4), 64.  
<https://www.proquest.com/openview/276868abaeae8530d9428d3820c3da0e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=36693>
- Cox, J., & Morrison, M. (2004). Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 52(4), 1100-1101.  
<https://www.proquest.com/openview/428502116934ac52b61e7448ffa179b7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=46088>
- Harvey, L., & Green, D. (Eds.). (1993). *Defining Quality in Education*. Stylus Publishing.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business Press.  
<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=bLliUrbN77sC&oi=fnd&pg=PP7&dq=Alignment:+Using+the+Balanced+Scorecard+to+Create+Corporate+Synergies&ots=v4IT0zENcu&sig=gKp2t-Q7FOlcY8DIYMNGxws0JOM>
- Programa Estado de la Nación. (2021). *Octavo Estado de la Educación 2021*.  
[https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion\\_WEB.pdf](https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2021/09/Educacion_WEB.pdf)
- REDCUDI (2019). *Estándares esenciales de calidad en los servicios de cuidado y desarrollo infantil de Costa Rica*. Instituto Mixto de Ayuda Social.  
[https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/Est%C3%A1ndares%20calidad%2028.04.2020%20\(1\).pdf](https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/Est%C3%A1ndares%20calidad%2028.04.2020%20(1).pdf)



## *Apéndice F*

### Estrategia De Planificación Curricular de la Casa Infantil 4Kids

## **Introducción**

El presente documento presenta la estrategia de planificación curricular para el proyecto: "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa 4Kids", el cual se desarrolla en conjunto con el personal colaborador de un la Casa Infantil 4Kids.

Este documento contiene los objetivos, un referente teórico, la fundamentación de la estrategia, el enfoque curricular y los roles de los diferentes elementos del currículo. La estrategia curricular se dirige al personal colaborador (docente y administrativo) de la organización. Sustentar las actividades la comunidad educativa en una estrategia curricular es importante por varias razones:

- **Coherencia y dirección:** proporciona un marco coherente y una dirección clara para el proceso educativo, define los objetivos educativos, los contenidos, las metodologías de enseñanza y evaluación, y las formas de organización de las actividades. Se asegura que todos los componentes del proceso educativo estén alineados y trabajen hacia los mismos objetivos.
- **Mejora de la calidad educativa:** Al centrarse en objetivos claros y enfoques pedagógicos efectivos, se promueve un aprendizaje más significativo y relevante para las personas estudiantes. Además, la estrategia curricular permite identificar áreas de mejora y establecer acciones concretas para su desarrollo.
- **Personalización del aprendizaje:** Permite adaptar el proceso educativo a las necesidades e intereses de las personas participantes considerando la diversidad, por lo que se pueden diseñar actividades y recursos que se ajusten a los diferentes estilos de aprendizaje, ritmos y capacidades individuales.
- **Orientación a largo plazo:** Permite establecer metas y objetivos a largo plazo, así como planificar y secuenciar los contenidos y habilidades. Esto ayuda a garantizar la continuidad y progresión del aprendizaje de las personas participantes.

Adicionalmente, el contar con una estrategia curricular contribuye con la gestión educativa de la organización, ya que fortalece el sentido de pertenencia de las personas participan, permite trabajar en torno a una visión compartida y objetivos comunes, creando un ambiente de colaboración y compromiso mutuo.

La estrategia curricular proporciona una base sólida para la gestión educativa en la comunidad, facilita la planificación y organización de las actividades, la asignación de recursos, la formación docente y la evaluación del proceso educativo. Además, ayuda a establecer indicadores y criterios de calidad que permiten monitorear y evaluar el desempeño y la eficacia de las prácticas educativas.

También promueve la comunicación y participación activa de todos los actores involucrados en la comunidad educativa, proporcionando un marco común de referencia que facilita la comprensión mutua, el intercambio de ideas y la toma de decisiones colectivas.

## Justificación

La implementación de una Estrategia Curricular en el proyecto "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa 4Kids" es fundamental para asegurar el éxito y la sostenibilidad de las actividades planificadas. El objetivo general del proyecto es promover el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa fortaleciendo la gestión educativa mediante una estrategia de comunicación y capacitación.

La población meta directa de estos productos es el personal colaborador de la organización, quienes aportarán desde su experiencia en la Casa Infantil 4Kids e indirectamente se involucran las familias de las y los niños que reciben servicios en la organización, puesto que a través del contacto con el personal colaborador y las vivencias de las y los niños, permiten enriquecer los hallazgos de cada módulo.

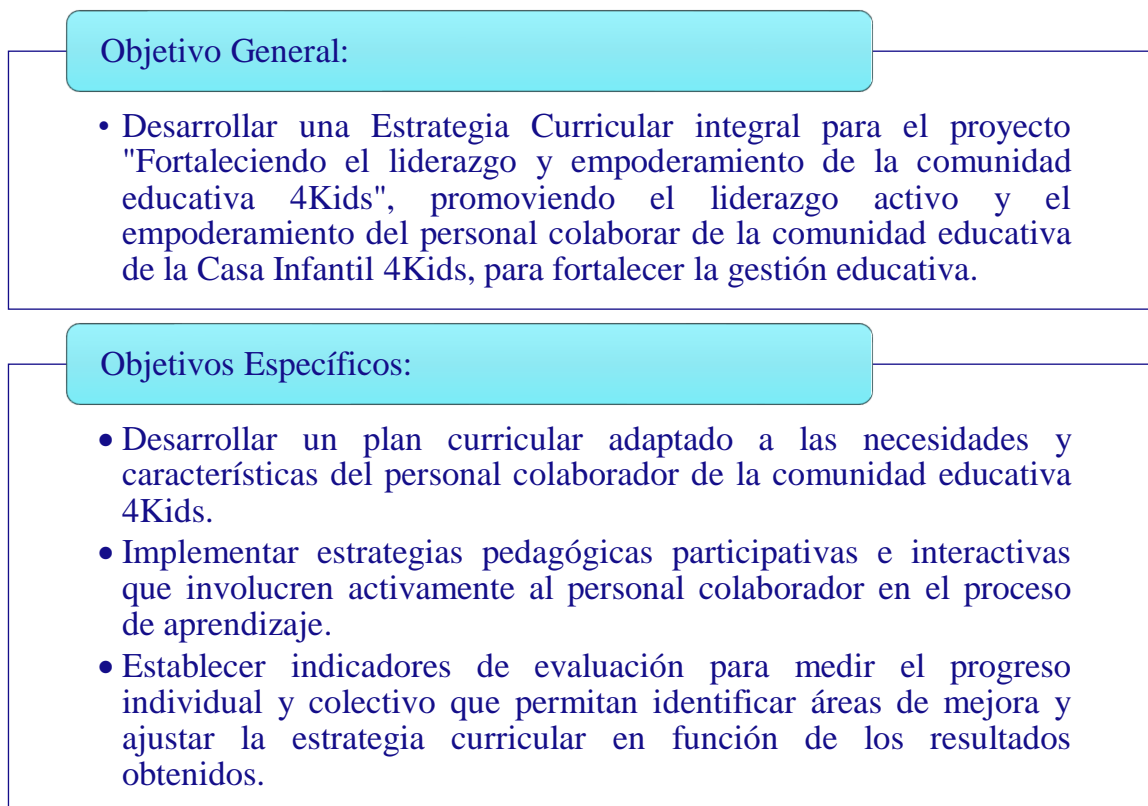
Una propuesta curricular proporciona un marco sólido para la planificación y ejecución de las acciones del proyecto, también agrega valor significativo a la organización y a su gestión educativa. A continuación, se detallan las razones clave para sustentar las actividades del proyecto mediante una propuesta curricular y se exploran los aportes que ésta ofrece:

- a) **Fundamentación coherente y secuenciada:** La propuesta curricular permite alinear las actividades del proyecto con los objetivos de aprendizaje y desarrollo de la comunidad educativa. Al seguir una estructura coherente y secuenciada, se establecen conexiones entre las diferentes etapas de capacitación y comunicación, lo que facilita la comprensión y retención de conocimientos y habilidades. Esta estructura también promueve la consistencia en la entrega de contenido, lo que contribuye a una experiencia educativa más efectiva y eficiente.
- b) **Adaptación a las necesidades y contextos locales:** La estrategia curricular brinda la oportunidad de adaptar las actividades del proyecto a las necesidades y contextos específicos de la comunidad educativa de 4Kids. Esto permite abordar desafíos y problemáticas de manera más precisa y pertinente, lo que a su vez aumenta la relevancia y aplicabilidad de los aprendizajes adquiridos en la vida cotidiana de las personas participantes.
- c) **Evaluación y mejora continua:** La propuesta curricular establece indicadores y criterios de evaluación claros para medir el progreso y el impacto de las actividades del proyecto. Esto no solo permite a la dirección del proyecto monitorear el avance hacia los objetivos, sino que también posibilita una reflexión constante sobre la efectividad de las estrategias educativas utilizadas. Esta evaluación continua proporciona información valiosa para ajustar y mejorar las intervenciones a lo largo del tiempo.
- d) **Desarrollo de competencias integrales:** Una propuesta curricular puede abordar aspectos multidimensionales del empoderamiento y liderazgo, como habilidades comunicativas, toma de decisiones, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Estas competencias no solo son esenciales para el liderazgo efectivo, sino que también tienen un impacto positivo en la calidad de la gestión educativa y en el ambiente de aprendizaje en la Casa Infantil 4Kids.

e) Fomento de la participación activa: Una estrategia curricular inclusiva y participativa motiva a las personas que integran la comunidad educativa a involucrarse activamente en el proceso de aprendizaje y desarrollo. Al sentirse parte integral de la construcción de conocimiento, las personas participantes están más propensas a aplicar lo aprendido y a asumir roles de liderazgo en la mejora continua de la comunidad educativa.

Los objetivos de esta Estrategia Curricular se describen en la Figura F 1:

*Figura F 1 Objetivos de la Estrategia Curricular*



## Fundamentación de la propuesta curricular

### Fundamentación teórica

El proyecto "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa 4Kids" considera los siguientes módulos de aprendizaje:

- a) Módulo 1: Plan de Convivencia: construyendo una comunidad educativa
- b) Módulo 2: Evaluación de la calidad de los servicios: lo que nos diferencia
- c) Módulo 3: Planificación anual: promoviendo el liderazgo y la participación

Para el desarrollo de cada módulo se han planteado elementos teóricos fundamentales, los cuales se presentan en la Tabla F1:

*Tabla F 1 Elementos teóricos de la Estrategia Curricular*

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>	<b>Autor</b>
Convivencia	La convivencia en el contexto educativo se refiere al conjunto de relaciones, interacciones y comportamientos que se desarrollan en una comunidad escolar. Implica la creación de un ambiente inclusivo, respetuoso y armonioso donde todas las personas puedan interactuar y aprender de manera conjunta, promoviendo el respeto, la tolerancia y la resolución pacífica de conflictos.	Gimeno Sacristán, J., & Pérez Gómez, A. I. (2010)
Evaluación	La evaluación en gestión educativa es un proceso integral que implica la recopilación y análisis sistemático de datos para valorar la eficacia y eficiencia de los programas educativos y las prácticas administrativas. medir resultados académicos, e identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar la calidad de los servicios educativos. La importancia que se le da a la calidad en educación es un tema globalmente compartido por los sistemas educativos de diferentes países, por lo que se han venido desarrollando diferentes procedimientos de evaluación. A través de estos procesos evaluativos se busca estimular el mejoramiento continuo de las organizaciones y su desempeño, rescatando buenas prácticas y garantizando la confianza en la institución.	Sánchez, Ibarra y Miranda (2013)
Calidad de los servicios	La calidad de la gestión educativa exige que su finalidad ponga a las personas estudiantes a la	Sánchez, Ibarra y Miranda (2013)

	<p>altura de su época de forma contextualizada, que sus planteamientos sean acordes a la realidad en qué se desenvuelve su organización, que las personas sean felices y se sientan orgullosas de su identidad, que la educación no se dirija solamente a la preparación para un trabajo sino desde una perspectiva integral, que las organizaciones educativas se vinculen con el medio en el que se encuentran, y estén al servicio de las comunidades, que las personas se eduquen desde un enfoque integral y permanente y que las personas docentes asuman su rol de educadoras y orientadoras.</p> <p>La calidad de la gestión depende entonces de un cambio de actitud, que reconozca la capacidad de innovar y la disposición para introducir estas innovaciones a las instituciones educativas con un enfoque dinámico y permeable que asegure el éxito de los procesos educativos.</p>	Gómez y Macedo (2011)
Planificación	<p>La planificación educativa es el proceso de establecer metas, objetivos y estrategias para dirigir y organizar las actividades educativas. Implica la identificación de recursos necesarios, la secuenciación de acciones y la anticipación de posibles desafíos, con el fin de lograr resultados educativos deseables. Busca asegurar que los recursos, métodos y objetivos educativos estén alineados para lograr un aprendizaje efectivo y pertinente.</p>	Romero, P. (2016)
Liderazgo	<p>Las personas líderes se entenderán desde su campo de acción, pero reconociendo además que el liderazgo puede ser líquido y que diferentes personas podrán asumir liderazgo en determinadas situaciones.</p> <p>La persona gestora educativa se encargará de la administración de los recursos de la organización, asegurando la calidad del servicio que se ofrece y garantizando la ejecución del currículum mediante los procesos docentes y administrativos, además de las relaciones entre la organización la comunidad y en general su entorno.</p> <p>El ejercicio del liderazgo no se concentrará de manera permanente y única en una persona, sino que puede distribuirse de acuerdo con las tareas y el contexto. Adicionalmente, partiendo de un enfoque humanista, considera a cada persona</p>	Cruzata y Rodríguez (2016)

	colaboradora como parte integral de la organización y que por ende se buscará su bienestar desde las posibilidades organizacionales.	
Participación	La participación en la gestión educativa se refiere a la involucración activa de todos los actores educativos, como estudiantado, personal docente y administrativo, familias y comunidad, en la toma de decisiones y en la creación de políticas que impactan en la educación. Promueve la corresponsabilidad y la construcción colectiva.	Martini, S. (2009)

### Fundamentación del currículo

Siguiendo a Molina (2018), se reconocen diferentes perspectivas que infieren en el proceso de aprendizaje que comprende el proyecto, las cuales se resumen en la Figura 2:

*Figura F 2 Fundamentación de la Estrategia Curricular*

Perspectiva Psicológica	Perspectiva Sociológica	Perspectiva Filosófica	Perspectiva Antropológica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reconoce que el aprendizaje es un proceso continuo y dinámico que ocurre a lo largo de la vida. El enfoque se centra en comprender los momentos y contextos más propicios para el aprendizaje activo y significativo. Además, se considera cómo acercarse las personas participantes, reconociendo su diversidad y necesidades individuales para adaptar estrategias de enseñanza que promuevan la participación y el interés genuino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La selección del contenido curricular de los módulos se basa en la idea de que las personas participantes no solo son individuos en formación, sino que también integran de una ciudadanía activa y comprometida. Los contenidos se diseñan para desarrollar habilidades, valores sociales y la capacidad de participar en la comunidad educativa de manera responsable y ética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se busca desarrollar en las personas participantes habilidades de liderazgo y empoderamiento, que sean conscientes de su impacto en la comunidad educativa. Los objetivos y contenidos se alinean con valores humanísticos y democráticos que promueven la equidad, la justicia y la responsabilidad hacia quienes integran la comunidad educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los contenidos curriculares se diseñan considerando la riqueza de las experiencias y conocimientos de las personas participantes, buscando conectar sus realidades con los contenidos de cada módulo. Se busca incorporar sus vivencias para hacer los aprendizajes más significativos y relevantes.</li> </ul>

La fundamentación curricular de este proyecto se nutre de estas perspectivas multidisciplinares para construir un enfoque pedagógico integral y contextualizado. Al considerar el momento de aprendizaje, la relación con la sociedad, las aspiraciones filosóficas y la diversidad cultural, se garantiza que el proyecto "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa 4Kids" promueva una educación holística y pertinente que empodere a las personas participantes como líderes que contribuyen a la gestión educativa.



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

### Concepto y enfoque de currículo asumido por la propuesta

Molina (2018) propone diferentes enfoques curriculares de los cuales se ha seleccionado para este proyecto el humanista y el constructivista, considerando a su vez los fundamentos filosóficos de la organización.

Del enfoque curricular humanista se rescata el énfasis en cada persona buscando que el currículo provea de experiencias que satisfagan las necesidades del personal colaborador que participa, para que logre su crecimiento personal y profesional. Este modelo enfatiza en la importancia de los valores, las actitudes y los afectos, ligados con su proyecto personal y la búsqueda armónica del desarrollo comprendiendo la relación persona-comunidad y tomando en cuenta a la persona desde sus experiencias, autonomía y autogestión.

La persona facilitadora del proceso formativo ejerce su función mediante relaciones horizontales con las personas participantes. Se respeta la dignidad de cada persona y se enfatiza en la confianza en la capacidad de aprendizaje, propiciando un clima favorable que permite la expresión y las relaciones interpersonales.

El enfoque curricular constructivista percibe el proceso de enseñanza aprendizaje de manera dinámica, participativa e interactiva, donde cada persona participante es responsable de construir su propio aprendizaje. Esto quiere decir que cada persona aporta de manera activa y global, poniendo a disposición sus conocimientos previos en el marco de situaciones interactivas de modo que la persona facilitadora actúa como guía y mediadora.

### Elementos del currículo

Los objetivos del proyecto son:

**Objetivo General:** Promover el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa para el fortalecimiento de la gestión educativa de 4kids mediante una estrategia de capacitación que incluye módulos vinculados con la convivencia, la planificación y la calidad de los servicios.

**Objetivos Específicos:**

- Fortalecer el liderazgo y la capacidad de toma de decisiones basadas en datos, promoviendo una gestión educativa eficaz y centrada en la calidad que permita el empoderamiento e involucramiento de la comunidad educativa.
- Promover la participación activa del personal colaborador en la toma de decisiones pedagógicas y en la implementación de estrategias innovadoras de enseñanza y aprendizaje logrando la distribución de funciones y del liderazgo.
- Establecer una cultura de comunicación efectiva y colaboración dentro de la comunidad educativa de 4Kids, promoviendo el intercambio de ideas y la retroalimentación constructiva.

- Validar la propuesta del Proyecto "Fortaleciendo el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa 4Kids" con participación de la comunidad educativa.

#### Papel de las personas participantes

Se les reconoce como personas únicas y particulares, con rasgos culturales que se valoran y respetan. Se considera importante su participación, por lo que se facilitarán espacios de diálogo e intercambio con todo el personal colaborador de la Casa Infantil 4Kids.

Se les reconoce como personas sujetas de derechos, esto requiere que la mediación pedagógica propicie aprendizajes integrales, reconozca sus características, intereses, necesidades y respeto a los ritmos de aprendizaje y desarrollo.

Para efectos de la planificación anual, así como de la evaluación de resultados, se considera fundamental que participe toda la comunidad educativa de la Casa Infantil 4Kids, por lo que el personal colaborador propiciará su involucramiento y participación en la toma de decisiones.

#### Papel de la persona facilitadora

Esta persona facilita el proceso de aprendizaje sin partir de un enfoque directivo sino más bien de acompañamiento y guía, para ello es importante que reconozca y vivencie los valores organizacionales para poderlos transmitirlos a las personas que participan en el proceso.

Requiere tanto herramientas pedagógicas como sensibilidad y asertividad para reconocer cuándo y cómo aplicar estas herramientas. Si bien se reconoce que el proceso de aprendizaje será flexible y dinámico, adaptado a las necesidades e intereses de las personas participantes, es necesario que la persona facilitadora utilice las herramientas que se incorporan en cada módulo, las planificaciones y evaluaciones pertinentes.

La persona facilitadora promoverá espacios que favorezcan el respeto a la diversidad, promoverá la inclusión, el respeto a las diferencias y la transmisión de valores, con lo que se propiciará el desarrollo personal que influirá en el quehacer organizacional y en última instancia, en la gestión educativa de la comunidad propiamente.

#### Contenidos

Mediante un proceso consultivo con el personal colaborador, se identificaron diferentes temas que responden a las necesidades que presenta la organización para el fortalecimiento de su gestión educativa. Para la atención de estos temas se elaboró una estrategia curricular para el desarrollo de un proceso formativo interactivo y participativo en el que se involucra al personal colaborador para lograr su empoderamiento y capacitación y además potenciar la pertenencia y pertinencia con la organización.

Por otro lado, se manifestó apertura administrativa para innovar e incorporar elementos que fortalezcan la gestión y que contribuyen al mejoramiento de la calidad de su gestión educativa, ya que se identifican algunos elementos que es recomendable sistematizar y estandarizar, particularmente en las dimensiones pedagógico-didácticas y administrativas.

Considerando los hallazgos obtenidos, se propone trabajar mediante sesiones participativas en las que se desarrollen módulos de capacitación que tengan como resultado un producto aplicable a la Casa Infantil 4Kids y que contribuya al mejoramiento de su gestión.

Se proponen 3 módulos que consideran las necesidades identificadas y se diseñan con una metodología que permite su reproducción periódica por parte del mismo personal colaborador. Los módulos definidos son:

- Módulo 1: Plan de Convivencia: construyendo una comunidad educativa
- Módulo 2: Evaluación de la calidad de los servicios: lo que nos diferencia
- Módulo 3: Planificación anual: promoviendo el liderazgo y la participación

### Metodología

En el proyecto se consideran actividades que permitan fortalecer el liderazgo, contribuir al mantenimiento del clima organizacional y al fortalecimiento de los valores que han permitido la sana convivencia en la organización. Por esta razón se inicia con el módulo vinculado a la convivencia, de modo que las personas participantes continúen fortaleciendo su pertinencia e identificación con la organización.

Seguidamente se desarrolla el módulo de Evaluación de la calidad de los servicios, que busca analizar sobre lo que se hace y cómo se hace. En este módulo se pretende que, desde la experiencia del personal y su pericia en los servicios que se ofrecen, puedan construir las herramientas que permitan evaluar participativamente la calidad.

Finalmente, a partir de los hallazgos y vivencias de los primeros módulos, así como la sensibilización del personal colaborador, se propone un módulo que permita hacer la planificación anual de la organización.

Es importante que el personal colaborador participe en los 3 módulos, los cuáles se han ordenado de forma que puedan gradualmente ir facilitando la participación de las personas, iniciando con temas más generales hasta llegar a la evaluación de la calidad de los servicios.

### Contexto

Se reconoce la influencia del contexto organizacional y personal. Se reconoce la diversidad cultural por lo que los diferentes espacios de convivencia promueven el respeto de los rasgos culturales propios de cada persona y se generarán espacios de intercambio entre las personas participantes.

### Recursos

En la Tabla F 2 se describe cada uno de los módulos y se enumeran los detalles pertinentes para su ejecución:

*Tabla F 2 Matriz de desarrollo de los módulos*

<b>Módulo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>
Modulo 1: Plan de Convivencia	Sesión 1: Plan de Convivencia Sesión 2: Carta de Compromiso	Duración: 2 sesiones de 1 hora cada una.	Equipo de cómputo
Módulo 2: Evaluación de la calidad de los servicios.	Sesión 1: Introducción y conceptos clave Sesión 2: Diseño de la evaluación Sesión 3: Implementación de la evaluación Sesión 4: Análisis de resultados y plan de mejora	Duración: 4 sesiones de 2 horas cada una.	Proyector o pizarra. Marcadores. Hojas de papel y lápices. Material impreso
Módulo 3: Planificación anual	Sesión 1: Introducción y Análisis del contexto Sesión 2: Identificación de metas y actividades para la elaboración del plan anual	Duración: 2 sesiones de 2 horas cada una.	Pizarra blanca y marcadores. Tarjetas o post-its de colores. Hojas de papel y lapiceros. Proyector o pantalla.

### Evaluación

Para cada uno de los módulos se ha elaborado una propuesta de evaluación orientada a la mejora de la estrategia pedagógica y comprensión de los contenidos. Así mismo, una vez concluidos los tres módulos se contará con los siguientes productos elaborados: Plan de Convivencia, Plan de mejora basado en los resultados y conclusiones de la evaluación y el Plan Anual 2024

### Nivel de concreción

Siguiendo a Molina (2018), en el contexto de esta estrategia curricular para el proyecto, el nivel de concreción se sitúa en el ámbito Micro o Institucional. En este nivel, se enfoca en la aplicación específica de la estrategia en la comunidad educativa de la Casa Infantil 4Kids.

Las decisiones curriculares se centran en la adaptación de los objetivos, contenidos y metodologías a las necesidades particulares de la comunidad educativa y el entorno escolar. Se establecen pautas claras para la secuenciación de actividades, la planificación de clases y

la evaluación de los logros de los estudiantes, teniendo en cuenta los recursos disponibles y las características propias de la institución.

Asimismo, se promueve la participación activa del personal colaborador en la toma de decisiones, buscando una mayor pertinencia y apropiación de la estrategia a nivel organizacional. En este sentido, el nivel de concreción Micro o Institucional asegura que la estrategia curricular se adapte y se implemente de manera efectiva en el contexto específico de la Casa Infantil 4Kids, maximizando su impacto en la comunidad educativa.

#### Perfil de la población participante

La población a la que se dirige el proyecto es el personal colaborador (docente y administrativo) de la Casa Infantil 4Kids, se basa en el objetivo general de promover el liderazgo y empoderamiento de la comunidad educativa para fortalecer la gestión educativa a través de una estrategia de capacitación enfocada en la convivencia, la planificación y la calidad de los servicios.

##### a) Qué Deben Saber:

Las personas colaboradoras deben tener conocimiento de los principios filosóficos y pedagógicos de la organización. Será valioso que tengan alguna noción sobre conceptos clave relacionados con el liderazgo educativo, la gestión participativa y la importancia de la convivencia escolar para crear un ambiente de aprendizaje positivo y equitativo.

##### b) Qué Deben Hacer:

Las personas colaboradoras deben participar en todas las sesiones de los tres módulos para poder aplicar prácticas de liderazgo y empoderamiento en su trabajo diario. Esto incluye fomentar la participación activa del estudiantado en la toma de decisiones, liderar de manera efectiva equipos de trabajo y promover la comunicación abierta y el trabajo en colaboración. Concluido el proceso, podrán implementar estrategias para mejorar la convivencia escolar y la calidad de los servicios educativos, creando un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral.

##### c) Qué Actitudes Deben Potenciar o Estimular / Qué Deben Saber Ser:

Las personas colaboradoras deben cultivar actitudes de empatía, respeto y escucha activa hacia quienes conforman la comunidad educativa. Deben ser agentes de cambio dispuestos a desafiar las prácticas tradicionales y a buscar constantemente formas de mejorar la calidad de la educación. Deben ser líderes que motivan e inspiran a otras personas a alcanzar su máximo potencial y a comprometerse con el desarrollo de una comunidad educativa sólida y participativa. Además, deben ser personas reflexivas y estar abiertas al aprendizaje continuo, adaptándose a las necesidades cambiantes de la comunidad educativa y la sociedad.

*Tabla F 3 Saberes vinculados al perfil de la población participante*

<b>Saber Conceptual</b>	<b>Saber Procedimental</b>	<b>Saber Actitudinal</b>
Teorías y modelos de liderazgo educativo	Facilitar la comunicación efectiva	Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo
Estrategias para motivar y guiar la gestión educativa	Identificar y resolver conflictos	Inspirar confianza y empoderamiento
Teorías sobre convivencia escolar y organizacional	Tomar decisiones basadas en valores	Fomentar la innovación y la mejora continua
Enfoques de resolución de conflictos	Implementar estrategias de mediación	Promover el respeto y la empatía
Estrategias para crear un ambiente escolar positivo	Crear un ambiente inclusivo y seguro	Abogar por la equidad y la justicia
Diseño y secuenciación de currículos	Fomentar la participación y el diálogo	Estimular la comunicación abierta y la escucha activa
Métodos de evaluación curricular	Adaptar los planes según las necesidades	Mantener una actitud reflexiva y adaptable
Principios de calidad educativa	Evaluar la efectividad de los programas	Buscar la mejora continua
Impacto de la calidad en el aprendizaje	Alinear los objetivos con los resultados de aprendizaje	Compromiso con la innovación pedagógica y la excelencia académica
Estrategias para la mejora continua de los servicios educativos	Evaluar y mejorar los servicios	Promover la equidad y la inclusión
	Identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo	Valorar la diversidad y la participación
	Promover la satisfacción de las personas usuarias	Actuar con ética y responsabilidad
		Fomentar la colaboración con la comunidad

### Estructura de la propuesta

En la Tabla F 4 se presenta la estructura general de la propuesta curricular del proyecto:

*Tabla F 4 Estructura general de la propuesta curricular*

<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades específicas</b>	<b>Evaluación específica</b>	<b>Cronograma</b>
Desarrollar habilidades y destrezas que permitan la elaboración de un Plan de Convivencia organizacional que favorezca el aprendizaje, el desarrollo socioemocional y el bienestar de toda la comunidad.	Módulo 1: Plan de Convivencia	Elaboración de una propuesta de Plan de Convivencia para el personal	Evaluación participativa de cada sesión y del proceso general. Informe del Plan de Convivencia	Duración: 2 sesiones de 1 hora cada una.
Capacitar a las personas participantes en la planificación, diseño, implementación y análisis de evaluaciones de la calidad de los servicios, destacando las prácticas diferenciadoras para elevar el nivel de satisfacción del cliente o persona usuaria.	Módulo 2: Evaluación de la calidad de los servicios.	Sesión 1: Introducción y conceptos clave  Sesión 2: Diseño de la evaluación  Sesión 3: Implementación de la evaluación  Sesión 4: Análisis de resultados y plan de mejora	Evaluación participativa de cada sesión y del proceso general. Plan de mejora basado en los resultados y conclusiones de la evaluación	Duración: 4 sesiones de 2 horas cada una.
Capacitar al personal colaborador en la creación de planes anuales	Módulo 3: Planificación anual	Sesión 1: Introducción y Análisis del contexto	Evaluación participativa del proceso general.	Duración: 2 sesiones de 2 horas cada una.

efectivos que promuevan el liderazgo individual y la participación activa, permitiendo la alineación de objetivos con la visión y metas de la organización.		Sesión 2: Identificación de metas y actividades para la elaboración del plan anual	Plan Anual 2024	
---	--	--	-----------------	--



## Referencias

- Cruzata, A. & Rodríguez, I. (2016). La Gestión en las Instituciones Educativas: Enfoques, Modelos y Posiciones Teóricas y Prácticas. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 3(1), 1-10. <https://repositorio.usil.edu.pe/items/a833de26-f6a3-40c6-8fa4-3c90c8d8a152>
- Gimeno Sacristán, J., & Pérez Gómez, A. I. (2010). *Educación y convivencia en la cultura global: las exigencias de la ciudadanía*. Ediciones Morata.
- Gómez, L. & Macedo, J. (2011). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. *Investigación educativa*, 14(26), 39-49. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/4179>
- Martini, S. (2009). Participación y calidad educativa. *Expansiva*. [https://www.researchgate.net/profile/Sergio-Martini/publication/238598061\\_Participacion\\_y\\_calidad\\_educativa/links/56f13a2e08aeb4e2ede8cd35/Participacion-y-calidad-educativa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sergio-Martini/publication/238598061_Participacion_y_calidad_educativa/links/56f13a2e08aeb4e2ede8cd35/Participacion-y-calidad-educativa.pdf)
- Molina, Z. (2018). *Fundamentos del Currículo*. San José, CR: EUNED.
- Romero, P. (2016). La planificación estratégica y su influencia en la calidad de gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 1(2), 20-22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6118751>
- Sánchez, I., Ibarra, M. & Miranda, E. (2013). La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural. *Ra Ximhai: Revista Científica de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sostenible*, 9(4), 149-156. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7891599>