PROGRAMA DE LIDERAZGO EDUCATIVO PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA VIDA: LOS ESPACIOS DE APRENDIZAJE EN EL SISTEMA DE COLEGIOS HUMANÍSTICOS COSTARRICENSES
CONTENIDO

1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO: ................................................................. 5
   A. Objetivo del proyecto ............................................................................. 9
   B. Objetivos específicos del proyecto ....................................................... 9

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO: ................................................................. 9

3. INFLUENCIA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO. ........................................................................................................................................... 13
   A. Culturas y estilos de organización ......................................................... 14
   B. Normas, políticas, métodos y procedimientos ....................................... 15
   C. Sistemas de motivación e incentivos ..................................................... 20
   D. Tolerancia del riesgo ............................................................................. 21
   E. Percepción del liderazgo, jerarquía y relaciones de autoridad ............. 22

4. MODELO TRIDIMENSIONAL DE ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL C.H. ................................................................................................................. 23
   A. Código de conducta, ética laboral y horario de trabajo ....................... 24

5. ENTORNOS OPERATIVOS .................................................................................. 24
   A. Comunicaciones en la organización ...................................................... 24
      Cultura y herramientas ......................................................................... 25
      Cultura que precede a la comunicación ............................................... 25
      Las fortalezas y oportunidades de la comunicación .............................. 26
      Debilidades y amenazas de la comunicación interna .......................... 27

6. ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN ...................................................... 30
A. De las autoridades institucionales. ................................................................. 31

B. Del educando, los padres de familia o encargados y las autoridades. .......... 31

C. Activos de los procesos de la organización. .................................................... 32
   Área de recurso humano. .................................................................................. 33
   Area de infraestructura. ................................................................................... 34
   Área de calidad académica. ............................................................................. 35
   Area de innovación............................................................................................ 36

D. Base de conocimiento corporativo. ................................................................. 39

7. FACTORES AMBIENTALES. ............................................................................. 39
   A. Cultura, estructura y distribución de las instalaciones e infraestructura........ 39
   B. Canales y sistemas de información. ............................................................... 40

8. INTERESADOS EN EL PROYECTO ................................................................. 42

9. GOBERNABILIDAD DEL PROYECTO. LIDERAR, GESTIONAR Y CONCRETAR. ......................................................................................................................... 43
   A. Éxito del proyecto .......................................................................................... 73
   B. Equipo del proyecto .................................................................................... 73
   C. Composición de los equipos del proyecto .................................................... 73

10. CICLO DE VIDA DEL PROYECTO. ................................................................. 73

11. ACCIONES DEL PROYECTO SEGÚN OBJETIVO ........................................ 86
   A. Habilidades de liderazgo directivo ............................................................... 90
   B. Habilidades de liderazgo docente ............................................................... 96
C. Habilidades de liderazgo estudiantil .............................................. 103

12. PLAN DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO EDUCATIVO PARA EL SISTEMA DE COLEGIOS HUMANÍSTICOS COSTARRICENSES ........................................ 111

Según los objetivos generales del CHC ............................................. 112

13. ESTRUCTURA DEL PLAN DE CAPACITACION PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN EL COLEGIO HUMANÍSTICO ........................................... 113

A. Módulos .................................................................................. 114

B. Diseño curricular ........................................................................ 115
   Concepto de currículo asumido en la propuesta ................................ 115
   Enfoque curricular asumido en la propuesta .................................................. 115
   Nivel de concreción curricular de la propuesta ............................................. 116
   Plan de acción para el trabajo de campo en espacios de aprendizaje ........... 144

14. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO ............... 155

A. Objetivo general ........................................................................ 155

B. Objetivos específicos .................................................................. 155

C. Públicos .................................................................................... 156

D. Canales ..................................................................................... 157

E. Acciones .................................................................................... 157

F. Ejecución del plan ....................................................................... 157

G. Planeación y diseño ................................................................. 159
El término eureka es una interjección de origen griego: heúrekα, que significa descubrir. Es utilizada por alguien en ocasiones para expresar la idea de celebración de un descubrimiento o hallazgo: ¡Eureka!, que es lo mismo que: “¡Lo he descubierto!”. El uso inicial de la expresión eureka se atribuye al matemático, inventor y físico griego Arquímedes de Siracusa (287 a.C – 212 a. C), cuando descubrió la solución ante el dilema que se le presentaba al rey Hierón II, quien quería saber si su corona encomendada era de oro puro o de algún otro material de cualidad inferior en su composición. Cuenta la historia que el gran Arquímedes estaba en su bañera devanándose los sesos cuando de repente su mirada se iluminó y saltó del agua gritando ¡Eureka!. Según parece, el sabio griego tuvo una revelación repentina que lo llevó a crear el que luego se conocería como principio de Arquímedes.

Dejar que la mente vague a sus anchas favorece que pronto aparezca la solución a esas preocupaciones que nos llevan consumiendo durante meses en la mesa de trabajo. Es ese el momento eureka. Nace en las neuronas situadas sobre la oreja derecha y llega sin avisar, pero existe. Años después algunos psicólogos han sugerido que este aprendizaje interno está muy relacionado con la creatividad, y con esa capacidad de pensar en los problemas por uno mismo, sin dejarse llevar por los que otros han hecho. En inglés a esto se le suele llamar to think out side the box (pensar fuera de la caja).

Pensar de forma distinta tiene directa relación con la naturaleza humana y el enfoque de las ciencias de la complejidad lo explica de forma contundente. Maldonado (2013) dice: “Así, las ciencias de la complejidad tienen el mérito grande de apostarle a mundos posibles-por definición mejores-antes que a la simple descripción y observación del mundo real. Mundo real: status quo; mundos posibles: cambios sociales, culturales y políticos. Mundo real: “afirmación del orden de las cosas habido y heredado que reposa en su propio pasado; mundos posibles: un llamado a la creatividad, el aprendizaje, el riesgo y la innovación.” Significado e impacto social de las ciencias de la complejidad (pág. 63).

Cada etapa de la historia de la humanidad requiere ser comprendida por sus oportunidades para avanzar, y no tanto por aquello que ha impedido el progreso humano. Superar los obstáculos de nuestro desarrollo educativo es posible a partir de un espíritu de
cooperación y entendimiento. Transformar la educación es una posibilidad de algo que no se puede negarle a la sociedad. En este aspecto, es la Universidad la que tiene la mayor responsabilidad de proponer un nuevo paradigma del liderazgo educativo, porque ella es conciencia y fuente de conocimientos para introducir las ideas de la innovación. La Universidad puede liderar prácticas prometedoras y generalizar aquellas que funcionen. No puede eludir su compromiso con la transformación del aprendizaje del siglo XXI.

Por eso se le ha llamado a este proyecto EUREKA 21, porque promueve la capacidad de autodescubrimiento que en pleno siglo XXI demanda, del ser educando y del aprendiente, profundizar en la búsqueda del humanismo que inspira de manera transversal su diseño y su modelo de gestión. Este, lejos de agotarse en su descubrimiento como Programa de gestión y liderazgo educativo para el desarrollo de habilidades para la vida y aprovechamiento de espacios de aprendizaje, se amplía y se conecta con las aspiraciones y propósitos del Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses, donde nace, se ha de desarrollar y, de ser posible, trascenderá para provecho de la educación diversificada humanista de Costa Rica.

1. Fundamentación del proyecto

El presente proyecto es un programa de gestión y liderazgo educativo para el desarrollo de competencias para la vida: los espacios de aprendizaje en el Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses, lo cual plantea la necesidad de considerar primero qué significa desarrollar competencias para la vida y cómo estas requieren que el Sistema desarrolle espacios de aprendizaje en los que se puedan llevar a cabo.

Al examinar el informe Replantear la educación ¿hacia un bien común mundial?, publicado por la Unesco en el año 2015, se encontraron muchas de las aproximaciones al concepto de competencias y espacios de aprendizaje, los cuales se plantean con base en dos publicaciones de la Unesco: Aprender a ser: la educación del futuro (1972), el ‘Informe Faure’; y La educación encierra un tesoro (1996), el ‘Informe Delors’.

Ambos informes contienen, más allá de la época en la que fueron planteados, un conjunto de definiciones que apoyan la presente descripción del proyecto Eureka 21. Es por ello que se citan dichas referencias que posibilitan una comprensión aproximada de los conceptos que justifican los objetivos del proyecto por ejecutar.
De acuerdo con el Informe de la Unesco (Unesco, 2015), la visión humanista reafirma una serie de principios éticos universales que deben constituir el fundamento mismo de un planteamiento integrado de la finalidad y la organización de la educación. Dicha propuesta tiene consecuencias a la hora de idear procedimientos de aprendizaje que favorezcan la adquisición del conocimiento adecuado y la formación de competencias al servicio de nuestra humanidad común (pág. 37).

Sen, A. (1999) señala la necesidad de responder al discurso dominante sobre los fines económicos de la educación y en su lugar asignarle su verdadera tarea en el proceso del desarrollo, por lo que apunta:

La educación no conlleva únicamente la adquisición de aptitudes, sino también la de los valores de respeto a la vida y a la dignidad humana necesarios para que reine la armonía social en un mundo caracterizado por la diversidad. Comprender que las cuestiones éticas son fundamentales en el proceso de desarrollo puede ir contra el discurso actual. Entenderlo mejora la función que cumple la educación en el desarrollo de las capacidades necesarias para que las personas puedan llevar una vida con sentido y dignificada, de acuerdo con la visión alternativa del desarrollo (pág. 37).

En materia de competencias, en el 2012 se publica un informe de la Unesco que define los tres tipos principales de capacidades que necesitan los jóvenes –fundamentales, transferibles, técnicas y profesionales– y los contextos en los que se pueden adquirir. Básicamente dicho informe pone de manifiesto el interés en la importancia de las capacidades ‘blandas’, ‘transferibles’, ‘no cognitivas’ o ‘del siglo XXI’, que ha enriquecido las teorías actuales sobre el contenido y los métodos de la educación.

En el Informe de la Unesco (2015) se pregunta:

¿Cómo sería un plan de estudios humanista desde el punto de vista de la formulación y el contenido de las políticas? La política y el contenido del plan de estudios deben regirse por los principios de justicia social y económica, igualdad y responsabilidad
medioambiental, que constituyen los pilares del desarrollo sostenible (pág.42).

Las tendencias arriba señaladas sobre los desafíos de la educación plantean la oportunidad de un programa de gestión y liderazgo educativo moderno que permita al Sistema de Colegios Humanistas Costarricenses aprovechar los espacios de aprendizaje y continuar generando nuevas destrezas en la búsqueda del saber, desarrollando el potencial y la capacidad creativa a partir de un modelo basado en la visión y la misión de la Universidad Nacional, y compartiendo su filosofía como una opción para toda su población.

Los objetivos y metas con los que se concibió este proyecto tienen como base el objetivo general planteado, por lo que se trabajará en una propuesta para la mejora del liderazgo educativo, que se traduzca en potenciación de habilidades en el personal docente y administrativo de la institución, desde una visión humanista, para el desarrollo de competencias para la vida en el Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses.

En relación con el objetivo general sobre el aprovechamiento de los espacios de aprendizaje, se plantea un proyecto complementario alineado con el objetivo específico que busca identificar los espacios de aprendizaje, determinar sus características y definir los que sean idóneos para potenciar las competencias para la vida dentro del Sistema de Colegios Humanísticos.

Por lo anterior, el proyecto busca apoyar el modelo pedagógico del Sistema de Colegios Humanistas en concordancia con su filosofía y su razón de ser, creando los espacios adecuados que pueden potencializar al máximo las habilidades para la vida de la juventud.

De hecho, el riesgo de no contrarrestar una gestión meramente burocrática, como sucede igualmente en otras organizaciones no educativas, demanda organizaciones escolares más flexibles, capaces de adaptarse a contextos sociales complejos. Por eso se ha analizado en otros escritos (Bolívar, 2000) que las organizaciones con futuro son aquellas que tienen capacidad para aprender a desarrollarse y para hacer frente al cambio. Para lograrlo necesitan, entre otros factores, de un ámbito de autonomía que les posibilite poner en marcha proyectos propios y aprender de experiencias transformadoras. Al mismo tiempo es necesario que potencien su capacidad local para su mejora, aportando los recursos necesarios e
implementando un compromiso con el cambio. Todo eso no será posible si las escuelas no se rediseñan o reestructuran para llegar a ser organizaciones genuinas de aprendizaje, no solo para los alumnos sino también para los propios profesores. Como dicen Stoll y Temperley (2009):

El desarrollo de una visión compartida para el planeamiento institucional se vuelve perentorio, tal como lo destaca Senge (2007), si una idea sobre liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante muchos años es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura llegar a obtener. Para lo cual son necesarias las implementaciones de sistemas transformadores que atiendan las prácticas educativas de planeación, tanto administrativas como curriculares, y donde el enfoque de formación y competencias de su personal asume un rol decisivo en la toma de decisiones y en la gestión de las instituciones de educación que promueven una educación de calidad (Vargas, 2015, pág.110-111).

En conclusión, los colegios humanísticos costarricenses fueron fundados como una forma de democratizar el sistema educativo costarricense, con el fin de ofrecer una alternativa diferente, especial y específica, que enfatizará el área de letras y ciencias sociales, sin olvidar el desarrollo de las ciencias exactas y naturales. Constituye, así, una alternativa dirigida a jóvenes con una visión diferente de estudio, con compromiso e identificación con el quehacer de la academia y la labor intelectual.

Los objetivos del Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses son:

- Ofrecer una educación holística acorde con las necesidades de la juventud actual.
- Promover la participación del estudiantado en actividades que les permitan generar soluciones ante los retos de la sociedad actual.
- Facilitar espacios de reflexión y pensamiento crítico en cuanto a los temas que afectan su contexto socio – cultural.
• Desarrollar modelos de enseñanza–aprendizaje que permitan la participación y el desarrollo de todo el estudiantado.
• Fomentar la investigación y la extensión en diversas áreas académicas.


Desde la perspectiva arriba señalada el propósito de este proyecto conlleva la implementación de un programa de gestión y liderazgo educativo en el que se desarrollen las competencias para la vida y se aprovechen los espacios de aprendizaje del Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses.

A. Objetivo del proyecto

Elaborar un programa de gestión y liderazgo educativo humanista coherente con la misión y la visión institucional del Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses, que lo transforme en un espacio de aprendizaje para el desarrollo de competencias para la vida.

B. Objetivos específicos del proyecto

Objetivo 1: Favorecer, desde el liderazgo educativo con visión humanista, el desarrollo de competencias para la vida en el Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses.

Objetivo 2: Potenciar, desde la gestión educativa, los espacios de aprendizaje para favorecer las competencias para la vida dentro del Sistema de Colegios Humanísticos.

2. Justificación del proyecto

Para algunos autores los modelos de liderazgo más representativos para promover procesos innovadores en los centros son: transformacional, de armonía emocional, de colaboración, distribuido, etc., los cuales son un resumen aplicable a diferentes realidades, capaces de identificar las emociones y las necesidades de las personas de la organización, de forma que permitan su desarrollo integral.

Según Ramírez(2016):

… la educación, especialmente aquella referida a la formación ciudadana, tiene desafíos muy complejos de afrontar en tanto que la publicidad propone modelos que requieren de conductas consumistas
Para alcanzarse. La problemática aumenta, debido a que muchos sectores sociales no tienen mayores posibilidades de acceder a estos niveles de vida, excepto por el endeudamiento, lo cual es promovido por diferentes alternativas de crédito con las cuales las personas exceden, en muchas ocasiones, sus capacidades de pago y de adquisición de bienes (pág.14).

Según Medina y Gómez (2014), "el liderazgo pedagógico que han de asumir los responsables de la mejora de los centros educativos y de sus programas requiere la competencia de gestión, que conlleva la claridad en la toma de decisiones y la coherencia", (pág.94).

La aplicación de estos programas y la motivación de coordinación dependerá de la estimulación del líder para la ejecución del programa desde su cultura y clima organizacional, en que todos se sientan miembros activos dentro del centro educativo. Ello porque el sentido de la gestión del liderazgo consiste en convertir al directivo en un líder emocional equilibrado y éticamente abierto, con sensibilidad y dispuesto a la mejora continua de las visiones, acciones y concepciones para lograr transformar a las comunidades educativas con programas innovadores.

Según Medina y Gómez (2014, pág.107),"la competencia técnica del liderazgo se ha de integrar en el saber y en el hacer, aportando los valores y actitudes pertinentes a tal programa para alcanzar la mejora integral." 

Según Bolívar-Botía (citado por Mellado Hernández 2016),"la reestructuración de las concepciones docentes requiere líderes pedagógicos que transformen el centro educativo en un espacio de reflexión democrático que propicie el cuestionamiento del pensamiento de los grupos profesionales que se desempeñan en las escuelas." (p 37).

Según Horn., Marfan (2010):

...las prácticas de liderazgo afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo (a nivel de escuela y de aula) de los profesores, lo que se traduce en un mejor o peor
desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes. (pág.84).

Por lo tanto, el líder educativo debe establecer la dirección o gestión frente a su equipo, y permitir el desarrollo de sus motivaciones, sus capacidades y la construcción del conocimiento, así como las habilidades que requiere el docente para lograrlas metas de la organización.

Para los fines de este proyecto, el problema identificado en el Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses se plantea en torno a si es necesario o no disponer de un programa de liderazgo educativo para el desarrollo de competencias para la vida y de espacios de aprendizaje en concordancia con la misión y la visión del Sistema de Colegios Humanísticos, tomando como base de estudio a la población que se encuentra en la sede campus Omar Dengo.

Por lo tanto, con base en la investigación desarrollada sobre su funcionamiento y su modelo educativo se logra establecer hasta qué punto el Sistema, en general, y el Colegio en particular, tienen la capacidad necesaria para desarrollar su propio liderazgo educativo fundamentado en la cultura humanista, sin estar condicionados por la cultura organizacional tradicional del sistema de educación diversificada a la cual está vinculada de manera directa o indirecta.

No obstante, se reconoce que la adaptación adecuada de un programa de liderazgo educativo en un colegio humanístico requiere, antes de ser planteado, conocer las oportunidades y limitaciones que existen en su entorno, para ejecutarlo sin que esté condicionado a estilos de liderazgo educativo, que no son coherentes con la cultura humanística que justifica su modelo educativo.

Las fuentes de consulta que existen son muy variadas y están en constante evaluación, en especial las que se registran en revistas especializadas las cuales ofrecen datos concretos sobre esta institución. A partir de la información, tanto cuantitativa como cualitativa que se logró recopilar, sistematizar y cotejar, ha sido posible desarrollar una interpretación científica que pueda responder a la pregunta de investigación planteada.
El problema de que la misión y la visión del colegio humanístico costarricense esté formalmente planteada, pero no desarrollada por la realidad institucional en la que está sumergida, requiere una investigación capaz de establecer con claridad una gestión que le permita avanzar en el propósito pedagógico que justifica su creación. Esto claramente enfrenta al Sistema de Colegios Humanísticos CostarrICENSES con un modelo de gestión en la escuela secundaria costarricense, en la que es altamente predominante el liderazgo tradicional, que influye en la organización docente y administrativa y afecta a la comunidad estudiantil hasta impedirle plantear, desde una perspectiva teórico-práctica, un liderazgo educativo capaz de potenciar su propósito de creación y de adecuar sus estrategias de aprendizaje desde el pensamiento complejo.

Lo anterior, desde una perspectiva crítica, sugiere la necesidad de establecer cuáles son las alternativas de liderazgo institucional, inclusivo y social frente al tradicional, tal y como lo expone Calvo de Mora (2011), quien define apropiadamente que:

Las escuelas -desde una perspectiva funcionalista clásica- son instrumentos políticos y sociales del Estado orientados a la conservación de la economía y cultura dominantes, o sea, al cumplimiento de funciones económicas -mercado del trabajo- y culturales -adaptación al medio nacional y social- con el objeto de conservar el modelo ideológico y el sistema político correspondiente (pág5)

La ideología del funcionalismo es, según una aproximación objetiva, existencia de normas de funcionamiento y control de las acciones desempeñadas por estas organizaciones, que de acuerdo con Calvo de Mora (2011):

…adquieren un carácter institucional que nos permite hablar de las escuelas como una realidad plural y homogénea. Hoy en día, la ideología del funcionalismo se expresa por las exigencias de competencias de aprendizaje y los incentivos a las buenas práctica de excelencia del profesorado. Dicha ideología del funcionalismo
propone un perfil de la dirección de las escuelas expuestas en la legislación de cada sistema educativo (pág.6).

La segunda vertiente es la lógica del funcionalismo, que se aproxima a una visión subjetiva centrada en la manera en que se hacen las cosas aquí siguiendo directrices administrativas, pero adaptadas a los tiempos, espacios, circunstancias y personas concretas que utilizan los servicios escolares. Las dos versiones de la lógica del funcionalismo son las determinadas por el profesionalismo burocrático y las nuevas prácticas de gerencia en las escuelas (pág. 7).

De hecho, es el liderazgo funcionalista el que se ajusta al patrón formal y cognitivo tradicional de escuelas con espacios débilmente acoplados (Weick, 1976; Rowan, 1990; Meyer y Rowan, 1992), en las que cada unidad escolar funciona de acuerdo con la lógica del contenido que las identifica, por ejemplo: la dirección escolar cumpliendo funciones administrativas, el profesorado explicando asignaturas, el alumnado adoptando las exigencias necesarias para aprender con éxito (Boyd, 1999), y así sucesivamente.

Es entonces el liderazgo funcionalista un problema dentro la escuela secundaria costarricense que este proyecto busca contener, dado que está asentado en las tradiciones educativas del sistema y cohabita con liderazgos institucionales, distribuidos y sociales a los cuales no se les ha dado la oportunidad de influenciar el proceso de cambio en la cultura organizacional escolar.

3. Influencia de la organización y ciclo de vida del proyecto

La cultura, el estilo y la estructura de una organización influyen en la forma en que se llevan a cabo sus proyectos. En tal sentido, el Sistema de Colegios Humanistas Costarricenses nace como una propuesta que busca aprovechar y potenciar las capacidades de los estudiantes dentro del último ciclo de la educación diversificada. La cultura humanística que promueve el Sistema ha tenido una experiencia de dos décadas que le ha permitido evolucionar de un solo colegio a un sistema de cuatro colegios, en el que, al amparo de los principios de la Universidad Nacional, que son compartidos por los programas de
educación secundaria del Ministerio de Educación Pública, se han desarrollado las sinergias necesarias para consolidar una propuesta educativa que aspira a ser líder dentro de la educación costarricense. Hay, por lo tanto, una cultura humanista, un estilo y una estructura organizativa que sustenta el sistema de colegios humanísticos, dentro del cual se implementará el programa de gestión y liderazgo educativo que sintetiza el proyecto Eureka 21.

A. Culturas y estilos de organización

Las experiencias comunes de los miembros de la organización son las que conforman su cultura. La mayoría de las organizaciones han desarrollado culturas únicas por medio de la práctica y el uso común a lo largo del tiempo.

Al abordar el contexto específico del Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses cabe la posibilidad de plantear un modelo de gestión y liderazgo educativo humanista coherente con la misión y la visión institucional, que lo transforme en un espacio de aprendizaje en el que se desarrollen competencias para la vida.

Para conocer el tipo de institución es necesario centrarse en los rasgos filosóficos, los cuales se basan en que el humanismo promueve la realización personal. Para lograr esto es necesario que el individuo se conozca en su calidad de sujeto libre, pensante y creador; que sea portador de valores, haga valer sus derechos y cumpla con sus deberes. Además, debe sentirse responsable y comprometido con la sociedad, con su realidad actual y con su transformación. Esto lo capacitará para reflexionar, asumir desafíos y dar respuestas a los problemas que se le presenten.

Misión.

La misión del Colegio Humanístico dice: “Somos el sistema de colegios humanísticos articulado mediante instituciones comprometidas con el desarrollo del talento y la formación integral y holística de la comunidad aprendiente, desde un modelo pedagógico basado en el pensamiento complejo”.

Visión
Mientras tanto, su visión es: “Ser el sistema educativo líder a nivel nacional, en la formación de personas que a través de la innovación, la creatividad y la criticidad promuevan cambios en la sociedad, como respuesta a los retos y particularidades del contexto nacional e internacional”.

Según Sánchez (2017), de conformidad con el Plan Operativo Anual del 2017 el del colegio humanístico es un modelo alternativo de educación integral que busca ofrecer a la juventud actual oportunidades para desarrollar habilidades y capacidades en las distintas áreas del saber.

Este modelo educativo está integrado por un equipo docente de alta calidad, una junta administrativa comprometida con la formación humanista y un área administrativa responsable, respetuosa y capacitada para enfrentar los retos de la sociedad actual.

Este modelo educativo busca desarrollar las capacidades y destrezas de los estudiantes, en un contexto democrático, solidario y respetuoso de la diversidad, así como con un alto compromiso con el ambiente y con la sociedad actual. (párrafos del uno al tres).

Entre otras creencias y expectativas compartidas, el Plan Operativo Anual enfatiza que el objetivo general es ofrecer a la comunidad aprendiente del colegio humanístico oportunidades que permitan desarrollar los valores de libertad, equidad, solidaridad, respeto y participación en un ambiente democrático que en el que se respeten las diferencias humanas y se permita una construcción cultural humanista.

B. Normas, políticas, métodos y procedimientos

De acuerdo con el Decreto Ejecutivo N.° 26436-MEP - Normas Básicas Reguladoras del Proceso Educativo en los colegios humanísticos costarricenses (artículo 1 del capítulo 1 de las disposiciones generales, los colegios humanísticos costarricenses (CHC) son, por definición, instituciones preuniversitarias que ofrecen a sus alumnos la oportunidad de desarrollar y adquirir habilidades, destrezas, conocimientos y orientación profesional. Estos colegios estimularán la capacidad analítica, crítica, creativa y relacional del ser humano con su realidad cultural y natural.
Según el artículo 2 los colegios humanísticos costarricenses tendrán un régimen diferente al de todos los colegios oficiales en razón de sus fines y propósitos; su plan de estudios, contenidos programáticos, nivel de exigencia, reglamentos, currículo, organización propia, normas particulares de admisión y promoción; criterios de contratación de personal docente y administrativo; calendario escolar propio y otros aspectos.

Por lo anterior, de acuerdo con el artículo 3 los colegios humanísticos constituyen una modalidad educativa del ciclo diversificado, la humanística, diferente de las otras, con énfasis en los estudios sobre comunicación, cultura y sociedad.

El capítulo II del estatuto del Sistema Educativo de los Colegios Humanísticos, en su artículo 4°.-Los Colegios Humanísticos, se señala que estos tendrán como objetivo la formación integral de sus estudiantes, considerando los más altos valores costarricenses en el marco de un proceso educativo, con énfasis en la adquisición de conocimientos sólidos y habilidades en cuanto a fundamentos de las ciencias sociales y las humanidades.

En el artículo 5 dice que estos colegios se impulsarán como una opción eficaz para el mejoramiento de la enseñanza de las ciencias sociales y las humanidades, sin menoscabo de otras opciones que puedan elegirse.

El artículo 6 plantea que los colegios humanísticos oficiales serán gratuitos y funcionarán al amparo de convenios entre el Ministerio de Educación Pública y las universidades estatales.

Es importante señalar que en la presentación de logros alcanzados por el CHC-OD para el I ciclo del 2017 se indican, en el área articulación del sistema de colegios humanísticos, los siguientes logros con su respectivo indicador.

- Construcción de una misión-visión que comprenda al sistema en su totalidad. Nivel de logro: 100%
- Construcción de los principios en los cuales se fundamente el humanismo en la comunidad aprendiente del Sistema de Colegios Humanísticos. Nivel de logro: 50%.
- Trabajo conjunto entre las cuatro sedes del Sistema de Colegios Humanísticos. Nivel de logro: 80%.
• Articulación en proceso de admisión, evaluación y aplicación de la pedagogía humanista. Nivel de logro: 80%.

Por su parte, en el área de recurso humano se destaca:

• Enlace administrativo entre el SCH y la UNA. Nivel de logro: 80%.
• No menos importante, en el área de calidad académica y humana sobresalen los siguiente logros.
• Actualización del Decreto Ejecutivo N°26346 de conformación del Sistema Nacional de Colegios Humanísticos. Nivel de Logro: 100%.

En la investigación no se logró encontrar un registro de la actualización del Decreto Ejecutivo N°26346 ante consulta al Sistema Nacional de Legislación Vigente (Sinalevi). Tampoco consta en el expediente que existe en la Oficina de Cooperación Internacional sobre la Evolución del Convenio entre la Universidad Nacional y el Ministerio de Educación Pública, ni en los archivos de la Rectoría Adjunta se han formalizado cambios sustanciales en dicha normativa.

No obstante, existe el Acuerdo N.° 04-35-2017 del Consejo Superior de Educación, adoptado el 22 de junio según el oficio CSE-SG-0512-2017 del 26 de junio de 2017, el cual fue dado a conocer en el Consejo Académico del Colegio Humanístico Costarricense campus Omar Dengo. Dicho acuerdo indica que se conoció y analizó el informe de la Comisión de planes y programas sobre modificación de las normas básicas reguladoras del proceso educativo en los colegios humanísticos costarricenses. En lo sustantivo este acuerdo tiene tres aspectos fundamentales:

a) La unificación en la comprensión de la filosofía humanística por parte de alumnos, profesores, padres de familia, junta administrativa y la comunidad del Colegio Humanístico. (Pág. 1)

b) Los aspectos que integran la evolución en un ambiente educativo humanista.

c) La unificación del sistema de colegio humanista.

De acuerdo con los ejes dispuestos en el apartado anterior, con base en la propuesta de modificación que consta en el cuadro adjunto, resulta válido establecer que los parámetros
derivados de ella se ajustan a los alcances del artículo 28 de la Ley General de Administración Pública (pág. 2).

Se transcriben tanto el decreto vigente como la propuesta de cambio pendiente de materializar en el Sistema Nacional de Legislación Vigente (Sinalevi). Sobre el particular es posible que esto implique un cambio en el convenio UNA-MEP que administra la Oficina de Cooperación Internacional, que es la responsable de tutelar las gestiones de la administración universitaria sobre el particular. Es evidente que un cambio en el decreto requiere las consiguientes reformas a los convenios existentes, tanto en el Ministerio de Educación Pública como en el Centro de Estudios Generales, que son los actores relevantes de acuerdo con los alcances del decreto ejecutivo en el que se fijan las normas de funcionamiento del Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses.

Tabla 1.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Artículo del decreto vigente</th>
<th>Propuesta de reforma del decreto</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>CAPÍTULO II: Del sistema educativo en los colegios humanísticos.</strong></td>
<td>Capítulo II: Del sistema educativo en los colegios humanísticos.</td>
</tr>
<tr>
<td>Artículo 7°-En los colegios humanísticos se seguirá el siguiente plan mínimo de estudios, que comprende dos conjuntos o áreas de asignaturas: las del área general y las del área de profundización, conforme a la siguiente organización:</td>
<td>Artículo 7: En el sistema de colegios humanísticos se seguirá el siguiente plan mínimo de estudios, que comprende dos conjuntos o áreas de asignaturas. El área general, que concuerda con los contenidos establecidos en el Plan Nacional del Ministerio de Educación (MEP) para la educación diversificada, rige para todos los colegios públicos académicos formales del país, así como para el área de profundización, conforme a la maya curricular del Centro de Estudios Generales de la Universidad Nacional (CEG)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>ÁREA GENERAL</strong></td>
<td>Asimismo, el colegio complementará el área de profundización con las materias de inglés y francés, como una forma de enriquecer y fortalecer los idiomas en los educandos.</td>
</tr>
<tr>
<td>Español (5 lecciones)</td>
<td>Español (5 lecciones)</td>
</tr>
<tr>
<td>Matemática (5 lecciones)</td>
<td>Matemática (5 lecciones)</td>
</tr>
<tr>
<td>Física (3 lecciones)</td>
<td>Física (3 lecciones)</td>
</tr>
<tr>
<td>Química (3 lecciones)</td>
<td>Química (3 lecciones)</td>
</tr>
<tr>
<td>Biología (3 lecciones)</td>
<td>Biología (3 lecciones)</td>
</tr>
<tr>
<td>Educación técnica (2 lecciones)</td>
<td>Educación técnica (2 lecciones)</td>
</tr>
<tr>
<td>Estudios sociales (5 lecciones)</td>
<td>Estudios sociales (5 lecciones)</td>
</tr>
<tr>
<td>Educación cívica (2 lecciones)</td>
<td>Educación cívica (2 lecciones)</td>
</tr>
<tr>
<td>Inglés (5 lecciones)</td>
<td>Inglés (5 lecciones)</td>
</tr>
<tr>
<td>Expresión artística (3 lecciones)</td>
<td>Expresión artística (3 lecciones)</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Educación religiosa (1 lección)</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Educación física (2 lecciones)</strong></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Filosofía (3 lecciones)</strong></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

| **ÁREA DE PROFUNDIZACIÓN** |  |
| **Idioma inglés (2 lecciones)** |  |
| **Historia y sociedad mundiales (2 lecciones)** |  |
| **Lengua española y literatura (2 lecciones)** |  |
| **Pensamiento contemporáneo (2 lecciones)** |  |

| **Capítulo VI: De la promoción en los colegios humanísticos.** |  |
| **Artículo 41.- Para conservar la condición de estudiante regular de un colegio humanístico, un estudiante de décimo año deberá obtener, durante el primer semestre, un máximo de dos calificaciones inferiores a 70, siempre y cuando estas no correspondan a las asignaturas de español, inglés, estudios sociales y filosofía del área general o las del área de profundización.** |  |

En el segundo semestre una calificación inferior a 70 en cualesquiera de las asignaturas obligará al estudiante a que regrese a su colegio de procedencia o a otro colegio para continuar sus estudios.

| **Capítulo VI: De la promoción en los colegios humanísticos.** |  |
| **Artículo 41. En el segundo semestre de décimo nivel, dos calificaciones inferiores a 70 en el promedio semestral o anual de cualquiera de las asignaturas obligará al estudiante a que regrese de su colegio de procedencia a otro colegio para continuar sus estudios.** |  |

| **Artículo 43.- El alumno de décimo año que resulte aplazado en hasta tres asignaturas del plan de estudios del Sistema realizará las pruebas para aplazados que para tal efecto se administren, en la primera y tercera semana de febrero, en el mismo colegio humanístico, pero perderá su condición de alumno regular del Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses,** |  |

| **Artículo 43: El alumno de décimo año que resulte aplazado únicamente en una asignatura del plan de estudios realizará la prueba para aplazados que para tal efecto se administren en la primerasemana de diciembre o tercera semana de enero, en el mismo colegio humanístico, y de ser aprobada con calificación mayor o igual a OCHENTA mantendrá su condición de alumno regular del Sistema de Colegios** |  |
y deberá reintegrarse a su colegio de procedencia o a otro para continuar sus estudios.

| HumanísticosCostarricenses.De lo contrario el estudiante debe regresar a su colegio de procedencia o a otro para continuar sus estudios. |

Nota: Elaboración propia

En concordancia con lo indicado en el párrafo anterior, el informe de logros alcanzados en el Área de Calidad Académica y Humana del CHC-OD confirma nuestra investigación al señalar lo siguiente:

Revisión de los convenios entre el MEP y la UNA para el funcionamiento de los colegios humanísticos. Nivel de logro: 20%

Finalmente, vinculado con este apartado, el informe supracitado señala en el área de innovación un logro de 100% en lo relativo a:

- Apertura de dos nuevos colegios en las zonas de Nicoya, Guanacaste y Sarapiquí, Heredia.
- Fortalecimiento del SCHC con objetivos comunes y rumbos acordes con la filosofía humanista.
- Construcción de una imagen del Sistema de Colegios Humanísticos acorde con las características de la juventud actual.

C. Sistemas de motivación e incentivos

En esta investigación, aunque no se menciona propiamente al Sistema de Colegios Humanísticos de acuerdo con el Plan Operativo Anual 2017, se identifica plenamente un conjunto de fortalezas del Colegio Humanístico Costarricense Campus Omar Dengo. De ellas disfrutan tanto los docentes, los administrativos y los estudiantes de dicha sede como también los otros colegios, que podrían constituir de manera concreta parte de las motivaciones para la comunidad que conforman. Estas fortalezas son las siguientes:

- Formación con una filosofía humanista de alta exigencia y calidad académica.
- Docentes comprometidos con el bienestar integral del estudiantado.
- Metodologías y técnicas pedagógicas actualizadas e innovadoras que responden a las necesidades de la población estudiantil.
• Instalaciones que promueven el proceso educativo.
• Desarrollo de habilidades y competencias para su desarrollo integral.
• Proyectos de internacionalización: México y Argentina
• Trabajo de campo en el transcurso de sus dos años de estudio en diferentes zonas del país.
• Espacios lúdicos para promover el desarrollo de competencias blandas y duras, como lo es el convivio interpersonal, deportivo y artístico.
• Concurso de redacción y ensayo, proyectos artísticos, olimpiadas de matemática, química, biología y robótica.
• Plan de estudios de profundización el cual es reconocido como Humanidades en el Centro de Estudios Generales de la Universidad Nacional, una vez obtenido el grado mínimo de diplomado, o su equivalente.
• Innovación en procesos de mediación pedagógica en distintas áreas: proyectos de investigación, interdisciplinariedad, entre otros.

Adicionalmente, en la presentación de logros del CHC-COD en el área de recursos humanos se evidencia lo siguiente como parte de los incentivos:

• Capacitaciones en áreas como herramientas tecnológicas, mediación pedagógica desde el pensamiento complejo y aplicación de un nuevo humanismo en el área de profundización del SCHC. El indicador de logro fue de 85%.
• Participación de los estudiantes en actividades cuya temática promueva el aprendizaje integral, como ambiente, sexualidad, política y desarrollo de liderazgos. El indicador de logro fue de 80%.

**D. Tolerancia del riesgo**

Las organizaciones perciben el riesgo como el efecto de la incertidumbre respecto de los objetivos del proyecto y de la organización. Las organizaciones y los interesados están dispuestos a aceptar diferentes niveles de riesgo en función de su actitud frente al mismo. Las actitudes frente al riesgo de la organización y de los interesados pueden verse afectadas por una serie de factores, los cuales se clasifican, a grandes rasgos, en tres categorías: *Apetito de riesgo*, que es el grado de incertidumbre que una entidad está dispuesta a aceptar, con
miras a una recompensa; *tolerancia del riesgo*, que es el grado, la cantidad o el volumen de riesgo que podrá resistir una organización o individuo; y el *umbral de riesgo*, que se refiere a la medida del nivel de incertidumbre o nivel de impacto en el que un interesado pueda tener particular interés. Por debajo de ese umbral de riesgo la organización aceptará el riesgo. Por encima de ese umbral de riesgo la organización no tolerará el riesgo. Por ejemplo, la actitud frente al riesgo de una organización puede incluir su apetito por la incertidumbre, su umbral para los niveles de riesgo que son inaceptables o su tolerancia del riesgo, a partir de lo cual la organización puede seleccionar una respuesta al riesgo diferente.

De acuerdo con el estudio etnográfico que se le hizo a uno de los colegios humanísticos, se ha podido determinar que no existe posibilidad de medir la tolerancia del riesgo. De igual forma este factor no está considerado en los informes analizados ni en el Plan Operativo Anual 2017.

Sin embargo, el proyecto puede aceptarse si los riesgos se encuentran dentro de los límites de tolerancia y si están en equilibrio con el beneficio que puede obtenerse al asumirlos. Los riesgos positivos que ofrecen oportunidades dentro de los límites de la tolerancia al riesgo se pueden emprender a fin de generar un mayor valor. Es el punto central al cual se orienta esta propuesta.

**E. Percepción del liderazgo, jerarquía y relaciones de autoridad**

En el modelo de comportamiento que se ha encontrado en el Colegio Humanístico *campus* Omar Dengo, con base en las evidencias recabadas con los instrumentos aplicados, se ha podido advertir que cada líder examinado tiene un comportamiento que nada o que poco tiene que ver con un estilo determinado. También se ha podido observar que no hay dominio de un estilo en las situaciones operativas ni en la relación con los subordinados. Por eso en los análisis que los superiores que le hagan a lo subordinados, y los docentes a los estudiantes los estilos de comportamiento varían mucho, dado que en cada respuesta hay muchos elementos de una situación particular, y no solo con respecto asus relaciones con sus subordinados.
**4. Modelo tridimensional de estilo de liderazgo de los equipos de trabajo en el C.H.**

**Tabla 2.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Situación actual del equipo de trabajo</th>
<th>¿Cuál es el modelo de comportamiento en el liderazgo?</th>
<th>Características del estilo de liderazgo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Directora: enfocado en la efectividad gerencial. Apropiado para las demandas de la situación.</td>
<td>OT(orientado a la tarea)</td>
<td>Separado, dedicado Burocrático + y autócrata, benévolo. Separado+= burócrata Dedicado += autócrata, benevolente.</td>
</tr>
<tr>
<td>Subdirectora: Efectividad gerencial de ejecución.</td>
<td>OR (orientado a las relaciones)</td>
<td>Relacionado e integrado Promotora - ejecutiva + Relacionado +desarrollador Integrado += ejecutivo</td>
</tr>
<tr>
<td>Administrativa:</td>
<td>OT</td>
<td>Relacionada, integrada Promotora + ejecutiva Relacionada - misionera Integrado = comprometedor.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Nota: Elaboración propia

Con base en la propia percepción de liderazgo se ha encontrado que hay niveles de alta dirección, media y baja, cuyos estilos de dirección altamente orientados a la tarea hacen posible el logro de los bjetivos del proyecto. Con base en esta técnica es posible decidir sobre el nivel de participación requerido por cada uno de los interesados en cada etapa del proyecto. Por ejemplo, en el inicio de un proyecto puede ser necesario que los interesados más experimentados estén altamente involucrados, de modo que se elimine cualquier posible obstáculo para el éxito. Una vez eliminados dichos obstáculos puede resultar suficiente que
los interesados expertos cambien su nivel de participación de roles de liderazgo a roles de soporte, mientras que otros interesados, como los usuarios finales, pueden cobrar mayor importancia. Para desarrollar este proyecto es necesario saber gestionar el rol de los interesados aprovechando el juicio y la experiencia de grupos o individuos con capacitación especializada, pericia en la materia o conocimiento de las relaciones en el ámbito de la organización.

**A. Código de conducta, ética laboral y horario de trabajo**

Si bien están delimitados los aspectos de conducta y horarios de trabajo, en el decreto ejecutivo sobre normas básicas de funcionamiento de los colegios humanísticos no existe un código de conducta o ética laboral dentro del Sistema propiamente dicho. No obstante, hay evidencias en la presentación de logros alcanzados por el CHC-CO en lo relativo al recurso humano, en que el indicador de logro sugiere que se cuenta con:

Confección y aplicación de instrumentos de evaluación de desempeño enfocados en el crecimiento personal y humano de la comunidad aprendiente; esto en 100%

En lo relativo a horario, de conformidad con el artículo 10 del decreto ejecutivo el curso lectivo de los colegios humanísticos se iniciará el primero de febrero y finalizará el día viernes de la segunda semana de diciembre. Su duración constará, como mínimo, de doscientos días lectivos por año, con una jornada diaria de once lecciones.

De igual modo, el artículo 11 señala que las lecciones tendrán una duración de 45 minutos. Los períodos de receso incluirán: la Semana Santa, dos semanas del mes de julio y la tercera semana de setiembre. Estos períodos coincidirán con las vacaciones de medio período de las escuelas y colegios oficiales. La tercera semana de julio será destinada a actividades programadas de convivencia entre sedes de los CHC, para divulgación de la modalidad humanística y para labores de voluntariado con proyección comunal y otras que se establezan.

**5. Entornos operativos**

**A. Comunicaciones en la organización**

Las capacidades de comunicación dentro de la organización tienen gran influencia en la forma en que se llevan a cabo los proyectos. En consecuencia, el proyecto debe procurar...
que en ubicaciones distantes los encargados de ejecutarlo puedan comunicarse de manera más efectiva con todos los interesados relevantes dentro de la estructura de la organización. Esto para facilitar la toma de decisiones.

A partir de una evaluación del clima y según la cultura organizacional los investigadores establecieron que el CHC-CO sea objeto de análisis con base en los resultados de las observaciones y la aplicación de instrumentos.

**Cultura y herramientas**

Las culturas y los estilos se aprenden y se comparten. Pueden llegar a ejercer una gran influencia en la capacidad del proyecto para alcanzar sus objetivos. El proyecto debe, por lo tanto, comprender los diferentes estilos y culturas de la organización que pueden influir en su desarrollo. En el proyecto se necesita definir quiénes toman las decisiones o influyen dentro de la organización, y trabajar con ellos para aumentar la probabilidad de éxito en el desarrollo del proyecto.

En primer lugar, para una gestión exitosa de comunicación interna (una gestión verdaderamente produzca cambios, mejoras y crecimiento) es necesario trabajar sobre la cultura del Colegio antes que sobre los medios de comunicación. Por eso se insiste en separar “herramienta de comunicación” y “comunicación en sí misma”.

Para gestionar la comunicación interna son necesarios los medios de comunicación, es decir, los canales cuya eficacia siempre va a estar supeditada a la plataforma cultural acerca de la cual se construyen los mensajes.

Por eso en esta propuesta se entiende y se propone planificar la comunicación como un modo de organización, de trabajo, como una cultura, una forma de entender al otro, de valorarlo, incluirlo, pensararlo. La comunicación no ayuda a la organización; la comunicación es la esencia de la actividad organizada y es creadora de clima, cultura y aprovechamiento de los espacios de creación y producción del conocimiento.

**Cultura que precede a la comunicación**

No solo a partir de su estilo personal de liderazgo directivo sino también de sus actitudes o aptitudes, e incluso por la influencia que la cultura organizacional del Colegio
ejerce en el comportamiento de las personas que forman parte de la institución, es necesario comprender el estilo separado y burocrático cuando se trabaja aislado del entorno en el que se desenvuelve la persona, y el estilo relacionado, dado que ambos convergen en la cultura de la organización y no son excluyentes. Por eso el análisis de la comunicación no puede prescindir de un estudio de las variables tridimensionales del comportamiento de la Dirección y de los docentes.

Intervenir en la cultura requiere más tiempo que producir recursos de comunicación; es obvio. Pero rinde más beneficios en el largo plazo porque ayuda a repensar las “costumbres comunicacionales” de la organización; sea en el nivel de colegio o de sistema. Es decir, son los caminos culturalmente aceptados o aprobados de conducta en situaciones específicas.

- La cultura es el patrón de comportamiento de la organización, es un marco referencial y como tal moldea el resto de las actividades. Entre ellas la forma en que se da la comunicación.
- Todo plan de acción en comunicación debe planificar su intervención para modificar la cultura si se quiere mejorar la comunicación. Ambas cosas van de la mano.

**Las fortalezas y oportunidades de la comunicación**

Por medio de una gestión formal de comunicación interna las organizaciones comparten sus valores, la visión y los objetivos con sus colaboradores. La comunicación interna contribuye, en buena parte, a que el personal esté alineado con la estrategia institucional y en que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos como para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. Por tanto, cuidar y gestionar formalmente la comunicación es esencial para la vida sana de las organizaciones.

Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en los resultados.

Comunicar significa compartir, poner en común ideas, sensaciones, opiniones y pensamientos. En las organizaciones educativas la comunicación ha adquirido un rol
fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura. La comunicación ayuda a las organizaciones a transmitir los valores intangibles en los que se asientan su identidad y su visión, que son sus activos más preciados.

Así entendida, la comunicación formal en función de apoyar el proyecto educativo proporciona coherencia e integración entre objetivos, planes y acciones. Las instituciones que le dan esa importancia estratégica se comunican internamente para motivar a sus colaboradores y mantenerlos al tanto de sus éxitos y fracasos, para asegurar que las metas y los objetivos sean bien comprendidos por todos y para recoger aportes que enriquezcan los procesos y resultados corporativos.

**Debilidades y amenazas de la comunicación interna**

Se detallan listado de algunas debilidades y amenazas generadas por la falta de comunicación en una organización promedio. También se consideran oportunidades dentro del plan de mejora, cuyo abordaje permitirá acercarse a un nuevo modelo educativo que ponga a las personas en el centro de la gestión y que entienda los beneficios de pasar de estructuras organizacionales cerradas a estructuras más horizontales, en las cuales la colaboración, el diálogo y el conocimiento compartido son fundamentales para la gestión.

La mayoría de los problemas en una organización educativa están relacionados con una mala gestión formal de la comunicación. Se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral. No resolver a tiempo estos problemas trae consecuencias que terminan por afectar los objetivos educativos y los beneficios de la institución, así como a su comunicación, reputación e imagen. Es competencia del líder reconocer estas dificultades, intervenir y mejorar la salud de las conversaciones. Esto es imperativo.

Es preciso ganar efectividad en la comunicación, formalizar los diálogos que se dan entre los colaboradores, estimular conversaciones saludables, compartir información y conocimiento con mayor velocidad, aumentar la consideración positiva del personal respecto del centro educativo y responder a las necesidades de las nuevas generaciones. Solo por un canal de comunicación acertado una organización educativa puede hacerlo de la manera
adecuada, y logrará si el alineamiento del personal con la estrategia institucional, tan necesaria para el buen clima laboral y para mejorar los resultados.

Por lo tanto, el cono invertido actuará como una herramienta que permite la lectura de la dinámica grupal. Con ello se podrán visualizar la relación sujeto-grupo, su verticalidad y la horizontalidad, y permitir un “aprendizaje” de carácter grupal a partir del aprendizaje personal, lo que podría ser pensado también en forma inversa.

Según el Dr. Enrique Pichon-Rivière, en su trabajo y experimentación con grupos, se confirma la aparición sistemática y reiterada de ciertos fenómenos grupales. Surge entonces la necesidad de categorizar estos fenómenos. Por ello se utilizará el cono invertido como propuesta para evaluar el clima y la cultura organizacional del colegio humanista, que se encuentra representado en la siguiente tabla:
### Tabla 3: Cultura y clima organizacional

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vectores</th>
<th>T/A</th>
<th>Pertenencia</th>
<th>Comunicación</th>
<th>Pertinencia</th>
<th>Cooperación</th>
<th>Aprendizaje</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Referentes Clima</strong></td>
<td></td>
<td>Ilusión</td>
<td>Miedo al ataque</td>
<td>Confusa</td>
<td>Centrada en la tarea</td>
<td>Compromiso con la tarea</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Amor</td>
<td>Miedo a la pérdida</td>
<td>No se entiende</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Motivación</td>
<td>Exclusión</td>
<td>Silencio</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Expectativa</td>
<td>Disciplina</td>
<td>Cautela</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Compromiso</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Cultura</strong></td>
<td>Diseño curricular humanista</td>
<td>Jerarquizada</td>
<td>Institucional</td>
<td>Creatividad</td>
<td>Centrada en los resultados</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Junta administrativa comprometida</td>
<td>Grupos de poder</td>
<td>vertical</td>
<td>Productividad</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Dirección Ejecutiva autoritaria alejada de la visión</td>
<td>Centralista</td>
<td>Rígida</td>
<td>Libertad</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Cuerpo de profesores concentrado en la misión</td>
<td>Fragmentada</td>
<td>Incertidumbre</td>
<td>Seguridad</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia
Tabla 4: Modelo de eficacia de los equipos de trabajo (IMOI)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Depuración</th>
<th>Insumos</th>
<th>Mediación</th>
<th>Operacional</th>
<th>Resultados</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• Mensaje</td>
<td>Comunicación</td>
<td>Comunicación asertiva</td>
<td>PAP</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Emisor</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Ruidos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Canales</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>• Código</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Analisis Foda.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Aspectos positivos</th>
<th>Aspectos negativos</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>FORTALEZAS</td>
<td>DEBILIDADES</td>
</tr>
<tr>
<td>Mensajes institucionales</td>
<td>Verticalidad</td>
</tr>
<tr>
<td>Emisores institucionales</td>
<td>Confusión</td>
</tr>
<tr>
<td>OPORTUNIDADES</td>
<td>AMENAZAS</td>
</tr>
<tr>
<td>Canales diversos</td>
<td>Ruidos</td>
</tr>
<tr>
<td>Códigos simples</td>
<td>Silencios</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

6. Estructuras de la organización

De conformidad con la disposición transitoria del Decreto Ejecutivo MEP N° 26346, por acuerdo del Consejo Superior de Educación publicado como decreto ejecutivo se establecerán la estructura y las competencias del Sistema Nacional de Colegios Humanísticos Costarricenses, y las de su director ejecutivo. Mientras no se promulgue esa reglamentación las competencias serán asumidas por el ministro de Educación Pública y el Consejo Superior de Educación, según sus competencias.
De conformidad con el artículo 52 del Decreto Ejecutivo arriba citado, los colegios humanísticos costarricenses quedan sujetos a las normas contenidas en el presente decreto. En aquellos aspectos no regulados expresamente por las presentes normas se aplicarán, supletoriamente, las normas de organización y funcionamiento de los colegios científicos, creados al amparo de la Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico, N° 7169 del 26 de junio de 1990. Ello con excepción de los artículos referentes a las "acciones correctivas", tanto las "relativas a los aprendizajes" como las "relativas al desarrollo socioafectivo y ético", establecidas en el Decreto Ejecutivo N° 24091-MEP del 20 de febrero de 1995, publicado en La Gaceta N° 54 del 16 de marzo de 1995. No se aplicarán ni tendrán efecto las normas y decretos de los colegios oficiales comunes de enseñanza media.

A. De las autoridades institucionales

El artículo 20 del Decreto sobre Normas Básicas de funcionamiento establece que las autoridades institucionales, administrativas, técnicas y de docencia son las responsables de dirigir y administrar el proceso educativo, de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes.

A su vez, el artículo 21 señala que la persona designada como ejecutivo institucional es la responsable -desde el punto de vista técnico y administrativo- de los servicios educativos que la institución presta.

Finalmente, el artículo 22 indica que las autoridades institucionales y, en particular el personal docente, fijarán procedimientos ágiles de participación de los padres de familia o encargados, en la atención del proceso educativo de sus hijos, en especial en la atención de problemas específicos.

B. Del educando, los padres de familia o encargados y las autoridades

Artículo 13.-El ingreso de los estudiantes a los colegios humanísticos se registrará por condiciones académicas especiales, las cuales serán definidas por el director ejecutivo, conjuntamente con los ejecutivos institucionales de los colegios humanísticos.

Artículo 14.-Los colegios humanísticos costarricenses buscan identificar, seleccionar y dar atención especial a estudiantes que: a. manifiestan preferencia por las ciencias sociales,
la filosofía y las letras; b. tengan interés y disposición a preferir un sistema de estudios intensivo; c. cumplan con los requisitos de edad establecidos por los órganos indicados en el artículo anterior.

Artículo 15.-Los estudiantes de los colegios humanísticos tendrán derecho a asistencia económica para atender sus estudios, en aquellos casos en los que se pruebe que las condiciones socioeconómicas de la familia así lo justifiquen.

C. Activos de los procesos de la organización

Los activos de los procesos de la organización son los planes, los procesos, las políticas, los procedimientos y las bases de conocimiento específicas de la organización ejecutante y utilizados por ella. Los activos de los procesos de la organización pueden agruparse en dos categorías: (1) procesos y procedimientos, y (2) base de conocimiento corporativo.

Los procesos y procedimientos del Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses deben ser conocidos, es decir, se deben determinar los activos como equipo, comités, recursos humanos, infraestructura y miembros de la comunidad institucional. Por eso, para poder comprender la relación que hay entre el proyecto EUREKA y el Sistema, se han seleccionado aquellos aspectos del Plan Operativo Anual 2017 del Colegio Humanístico Costarricense que permitan una mejor comprensión del contexto dentro del cual opera el Proyecto. A continuación se resumen los objetivos específicos a partir de su objetivo general del plan clasificado por áreas de gestión. Este conocimiento es indispensable para la implementación del proyecto EUREKA.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos específicos</th>
<th>Productos</th>
<th>Efectos</th>
<th>Impactos</th>
<th>Recursos</th>
<th>Presupuesto</th>
<th>Responsable</th>
<th>Cronograma</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Realizar un análisis del ambiente propicio de aprendizaje</td>
<td>Un ambiente coherent con la filosofía humanista, de respeto mutuo y valoración del otro</td>
<td>Mejores relaciones entre los que conforman la comunidad educativa del SCHC</td>
<td>Una educación más humanista, libre y democrática.</td>
<td>Comité de Calidad, capacitadores, entre otros</td>
<td>Ordinario</td>
<td>Comité de calidad y Dirección Ejecutiva</td>
<td>Enero-Jun 2017</td>
</tr>
<tr>
<td>Evaluar prácticas que promuevan un desarrollo humano eficaz en los docentes</td>
<td>Evaluación docente, equitativa y realista</td>
<td>Personal docente más comprometido y humano</td>
<td>Un modelo educativo con mayor trascendencia y capacidad para asumir retos</td>
<td>Recurso humano, modelos de evaluación de la UNA y el MEP</td>
<td>Ordinario</td>
<td>Comité Técnico y Dirección Ejecutiva</td>
<td>Junio-agosto 2017</td>
</tr>
<tr>
<td>Ofrecer espacios de capacitación y desarrollo profesional</td>
<td>Capacitaciones acordes con las necesidades del personal docente.</td>
<td>Docentes más capacitados para enfrentar los retos educativos de la sociedad actual</td>
<td>Mejoramiento en la calidad académica y humana de los y las docentes</td>
<td>Recurso humano del SCHC de la Universidad Nacional.</td>
<td>Ordinario</td>
<td>Comité Técnico, Junta Administrativa y Dirección Ejecutiva</td>
<td>Julio-Diciembre 2017</td>
</tr>
<tr>
<td>Apoyar proyectos y estrategias que mejoren la calidad</td>
<td>Innovación académica en todas las materias</td>
<td>Un modelo educativo actualizado de acuerdo con las</td>
<td>Un sistema educativo innovador y con mayores posibilidades de</td>
<td>Recurso humano, tecnológico e infraestructura</td>
<td>Ordinario</td>
<td>Personal Académico, Dirección Ejecutiva, Junta Administrativa</td>
<td>Todo periodo lectivo.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
académica de los estudiantes y se apeguen a la filosofía humanista, como eje transversal del sistema CHC

Fuente: Informe del plan operativo CHC-SOD. 2017

### Tabla 7: Área de infraestructura

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos específicos</th>
<th>Productos</th>
<th>Efectos</th>
<th>Impactos</th>
<th>Recursos</th>
<th>Presupuesto</th>
<th>Responsable</th>
<th>Cronograma</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Realizar las gestiones necesarias para construir un espacio de convivencia que responda a las necesidades reales de la comunidad aprendiente del CHC</td>
<td>Avances en la planificación y concreción del proyecto de II etapa</td>
<td>La comunidad educativa gozará de espacios para aprender de manera adecuada.</td>
<td>Comodidad para el proceso de enseñanza aprendizaje</td>
<td>Humano</td>
<td>Ordinario y UNA</td>
<td>Junta Administrativa, Dirección Ejecutiva</td>
<td>Todo el año escolar</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Obtener los recursos disponibles para la construcción de la Etapa II

Una planta física con un alcance para cubrir las necesidades de los estudiantes y personal docente del Colegio Humanístico.

Mayor disponibilidad de los recursos y del espacio.

Un mejor espacio para desarrollar habilidades y destrezas de los estudiantes del Colegio Humanístico.

PRODEMI UNA planificación espacial UNA

Ordinario y UNA

Junta Administrativa, Dirección Ejecutiva

Todo el año escolar

Fuente: Informe CHC-SOD, 2017

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos específicos</th>
<th>Productos</th>
<th>Efectos</th>
<th>Impactos</th>
<th>Recursos</th>
<th>Presupuesto</th>
<th>Responsable</th>
<th>Cronograma</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Velar por mantener y aumentar la calidad académica de los estudiantes de los colegios humanísticos</td>
<td>Equilibrio entre el aprendizaje académico y el aprendizaje humano.</td>
<td>Estudiantes más capacitados y felices</td>
<td>Mejor calidad educativa</td>
<td>Humano, tecnológico, intelectual</td>
<td>Ordinario</td>
<td>Dirección Ejecutiva y personal docente</td>
<td>Durante todo el curso lectivo 2017</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Distribución realista y equitativa del tiempo de los estudiantes</td>
<td>Aprovechamiento eficaz del tiempo de estudio y aprendizaje</td>
<td>Menor frustración a la hora de estudiar y evaluar</td>
<td>Humano</td>
<td>Ordinario</td>
<td>Dirección Ejecutiva y personal docente</td>
<td>Durante todo el curso lectivo del 2017</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabla 8: Área de calidad académica
Generar espacios democráticos de participación y desarrollo de liderazgos dirigidos a los jóvenes estudiantes del CHC

Cursos y capacitaciones para formación de líderes

Jóvenes con deseos de superación.

Responsabilidad social, ambiental y humana.

Humano, tecnológico y pedagógico.

Ordinario

Personal docente y Dirección Ejecutiva.

Por etapas distribuidas durante todo el año.

Continuar generando servicios que permitan fortalecer la equidad y la solidaridad en los estudiantes del CHC

Ofrecer la posibilidad de transporte de los jóvenes que no pueden sufragar estos gastos.

Espacios de educación más equitativos

Mejorar calidad educativa y humana.

Humano, económico y social.

Programa de Equidad del ME PÁG.

Comité de bienestar estudiantil, Dirección Ejecutiva y MEPÁG.

I semestre 2017

Fuente: Informe CHC-SOD 2017

Tabla 9: Área de innovación

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos específicos</th>
<th>Productos en el currículo</th>
<th>Efectos educativos</th>
<th>Impactos didácticos</th>
<th>Recursos</th>
<th>Presupuesto</th>
<th>Responsable</th>
<th>Cronograma</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Integrar la enseñanza del idioma francés en el currículo</td>
<td>Fortalecimiento del área de lingüística en el Sistema de Estudiantes más capacitados en el área de lingüística.</td>
<td>Mejores oportunidades sociales para los jóvenes</td>
<td>Humano, tecnológico, económico y didácticos.</td>
<td>Ordinario</td>
<td>Personal docente y Dirección Ejecutiva.</td>
<td>Todo el año.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Académico de los estudiantes del CHC</strong></td>
<td><strong>Colegios humanísticos.</strong></td>
<td><strong>que egresan del Sistema de Colegios Humanísticos</strong></td>
<td><strong>Colaborar de manera activa y responsable en la conformación de nuevos colegios humanísticos en Nicoya y Sarapiquí.</strong></td>
<td><strong>Aperturados nuevos colegios en las zonas de Nicoya, Guanacaste y Sarapiquí, Heredia.</strong></td>
<td><strong>Más oportunidades educativas para los jóvenes de estas zonas rurales.</strong></td>
<td><strong>Una mayor preparación académica y humana para la población juvenil que desea ingresar a las universidades.</strong></td>
<td><strong>Humano, tecnológico, social, económico, didáctico, entre otros.</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Fomentar las acciones que promuevan la articulación del Sistema de Colegios Humanísticos.</strong></td>
<td><strong>Un sistema de colegios humanísticos más unido. Con objetivos comunes y rumbo definido.</strong></td>
<td><strong>Modelo Educativo de calidad.</strong></td>
<td><strong>Mejores oportunidades para la juventud de la sociedad actual.</strong></td>
<td><strong>Humanos, económicos, tecnológicos, artísticos, didácticos, entre otros.</strong></td>
<td><strong>Ordinario</strong></td>
<td><strong>Directores Ejecutivos de los distintos colegios humanísticos.</strong></td>
<td><strong>Todo el año lectivo.</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Promover las acciones que permitan llevar las prácticas innovadoras del Sistema de Colegios Humanísticos</strong></td>
<td><strong>Mediación pedagógica acorde con las necesidades de la juventud actual.</strong></td>
<td><strong>Mayor identificación de los estudiantes con las distintas materias.</strong></td>
<td><strong>Mejoramiento de la calidad educativa.</strong></td>
<td><strong>Humanos, tecnológicos, pedagógicos entre otros.</strong></td>
<td><strong>Ordinario</strong></td>
<td><strong>Personal docente y administrativo.</strong></td>
<td><strong>Todo el año lectivo.</strong></td>
</tr>
</tbody>
</table>
**a la educación pública actual.**

 Generar una identificación de la comunidad aprendiente del Sistema de Colegios Humanísticos con la imagen que se presenta.

| Imagen del Sistema de Colegios Humanísticos acorde con las características de la juventud actual. | Identificación y mejor relación entre la juventud del sistema de colegios humanísticos y la filosofía del Colegio | Despertar sentimientos de pertenencia y de representación de la institución. | UANL(Facultad de Ciencias de la Comunicación) | Ordinario | Personal docente y Dirección Ejecutiva | Primer semestre del 2017 |

Fuente: Plan operativo CHC-CO, 2017
D. Base de conocimiento corporativo

Conocimiento corporativo es todo aquella información susceptible de comprender durante la implementación del proyecto, como:

- Bases de datos financieras con informaciones como las relativas a horas de trabajo, costos incurridos, presupuestos y cualquier déficit presupuestario del proyecto;
- información histórica y bases de conocimiento de lecciones aprendidas.
- bases de datos de gestión de incidentes y defectos.
- bases de datos para la medición de procesos utilizadas para recopilar y tener disponibles las medidas acordadas sobre procesos y productos,
- archivos de proyectos anteriores.

7. Factores ambientales

A. Cultura, estructura, distribución de las instalaciones e infraestructura

El Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses consta de cuatro instituciones educativas. El campus Omar Dengo es el que tiene veinte años de existencia y está en Heredia centro. La segunda sede se ubica en el campus Coto de la Universidad Nacional en la zona sur. La tercera está ubicada en Nicoya, Guanacaste, dentro del campus Nicoya, y la cuarta está ubicada en el campus Sarapiquí, Heredia, en instalaciones de la Universidad Nacional.

La sede en la que los investigadores desarrollaron un estudio de cultura, estructura y distribución de las instalaciones fue el Colegio Humanístico campus Omar Dengo CHC-SOD, la cual cuenta con instalaciones modernas propiedad de la Universidad Nacional. Esta cuenta con excelente iluminación, ventilación y espacio interno para albergar a una población estudiantil de alrededor de 130 estudiantes. Estos están divididos en dos niveles de educación diversificada, décimo y undécimo. Cuenta con cuatro aulas, una sala de cómputo, una sala de biblioteca y una sala de expresión artística y comedor. Además del espacio administrativo para la directora y la subdirectora; la recepción y una sala de juntas. En forma separada se encuentran las oficinas de los dos orientadores. Tiene un área de casilleros para los estudiantes y dos plantas con servicios sanitarios y corredores amplios para el libre tránsito de los estudiantes. Tiene sala
de profesores pero está ubicada fuera del edificio principal. Cuenta con amplias áreas verdes, áreas deportivas pequeñas y mesitas de piedra externas. Ofrece parqueo para los profesores y cuenta con un guarda de seguridad interna, videocámaras y controles de ingreso y egreso. Sus cuatro aulas son modernas, iluminadas ampliamente, ventiladas y espaciosas. Utiliza equipo multimedia, aire acondicionado y mobiliario de primera calidad. El Laboratorio de cómputo tiene 35 terminales, está bien equipado y se utiliza también para laboratorio de idiomas (con señal de internet propia). El aula de expresión cuenta con escenario, mobiliario, equipo multimedia y aire acondicionado. Todas las aulas tienen persianas especiales de alta calidad. Su diseño es arquitectónico, apropiado para el aprendizaje y, además, con los recursos e instrumentos de sonido, papelería, pizarras acrílicas, marcadores, señal de Wi-Fi en todas las aulas del colegio. El comedor, aunque está ubicado dentro del área administrativa de manera provisional, cuenta con todos los recursos necesarios, como mobiliario, bodega, utensilios y, además de contar con personal de planta, está debidamente calificado para la preparación de alimentos. Todos los estudiantes reciben desayuno, merienda, almuerzo y merienda en la tarde. Reciben sus alimentos por turnos y disponen de un menú acorde con su balance nutricional. Hay que recordar que la comunidad estudiantil permanece en las instalaciones del colegio de 7 a 5 pm de lunes a viernes.

B. Canales y sistemas de información

La comunicación escrita y gráfica, informes, cartas, publicaciones, deben ser claros y precisos, además de proporcionar un registro permanente. La comunicación telefónica y personal ofrece la ventaja de una retroalimentación inmediata. Al seleccionar el canal de televisión adecuado se debe decidir si lo más importante son la claridad, la urgencia, la necesidad de registro, o la retroalimentación. En el proceso de comunicación intervienen muchos factores diferentes, por lo que no hay una técnica que sea siempre preferible a otras opciones, salvo que exista un procedimiento que así lo establezca.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Contenido de la comunicación</th>
<th>Canal</th>
<th>Objetivo</th>
<th>Emisor</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Notificaciones sobre:acuerdos, planes formativos, instrucciones, circulares, etc.</td>
<td>Circular interna</td>
<td>Comunicación a los distintos niveles docentes, administrativos y estudiantes</td>
<td>Dirección Subdirección</td>
</tr>
<tr>
<td>Asuntos relacionados con el desenvolvimiento diario que no requieran constancia escrita</td>
<td>Teléfono</td>
<td>Fluidez y efectividad en la comunicación</td>
<td>Todos los niveles</td>
</tr>
<tr>
<td>Todo tipo de información excepto aquella que por su naturaleza obligue a otra vía de comunicación</td>
<td>Correo electrónico</td>
<td>Aprovechar la rapidez y el envío masivo y de manera simultánea de información. Con este canal se supone un bajo costo.</td>
<td>Todos los niveles</td>
</tr>
<tr>
<td>Información de interés general</td>
<td>Página Web</td>
<td>Ofrecer información de los servicios. Incrementar la accesibilidad. Promover la participación.</td>
<td>Dirección Responsable de CI</td>
</tr>
<tr>
<td>Información de carácter divulgativo</td>
<td>Boletines, manuales, carteles, folletos</td>
<td>Informar, compartir conocimientos, experiencias y proyectos.</td>
<td>Dirección Responsable de CI Encargados de las publicaciones.</td>
</tr>
<tr>
<td>Información de carácter educativo</td>
<td>Manuales escolares</td>
<td>Recursos de apoyo docente. Crear la identidad institucional, apoyar la adaptación a la organización educativa.</td>
<td>Dirección Responsable de CI Equipo de Comunicación educativa.</td>
</tr>
<tr>
<td>Asuntos relacionados con los niveles de organización del CHC, para una toma de decisiones</td>
<td>Reuniones ejecutivas</td>
<td>Promover la integración y la participación, recabar, e intercambiar información.</td>
<td>Según el nivel de organización o departamento del CHC</td>
</tr>
<tr>
<td>Compartir información, debatir, proponer</td>
<td>Reuniones</td>
<td>Fomentar las relaciones interpersonales y la</td>
<td>Según el nivel de organización del CHC</td>
</tr>
<tr>
<td>sugerencias y soluciones.</td>
<td>participación. Consensuar las decisiones por tomar. Facilitar la planificación de actividades. Reducir las barreras de comunicación</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Transmisión de conocimientos de interés para otros</td>
<td>Conferencias, cursos, Seminarios, etc</td>
<td>Compartir el conocimiento Potenciar la motivación y el reconocimiento</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Información para personas con necesidades de apoyo para la comunicación.</td>
<td>Lectura fácil, pictogramas, paneles.</td>
<td>Facilitar la comunicación. Mejorar la calidad de vida.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia

8. Interesados en el proyecto

El Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses se rige por un decreto ejecutivo que le permite legalmente al Ministerio de Educación Pública financiar la totalidad de sus gastos operativos y administrativos. De hecho, el peso específico que tiene el MEP en el Sistema pasa por ser responsable de nombrar al director ejecutivo y controlar, mediante la junta administrativa de cada colegio, tanto los aspectos de contratación administrativa y docente como las inversiones en infraestructura. Por su naturaleza cada colegio ofrece los programas de educación diversificada básica aprobados por el Ministerio de Educación Pública. Además, desarrolla un plan de estudios complementario en el campo humanístico. Mediante convenio con la Universidad Nacional, el Sistema recibe cooperación de esta casa de estudios superiores, como préstamo de instalaciones dentro del campus universitario y apoyo en materia docente, y casi ninguna cooperación financiera, dado que la mayoría de los recursos que le aporta son en especie: seguridad, papelería y asesoría pedagógica.
Eureka 21 le va a interesar directamente a los directivos y al cuerpo administrativo, lo mismo que al personal docente y a los estudiantes. Por ende, los interesados en que se lleve a cabo el proyecto son particularmente los miembros de la comunidad del Sistema de Colegios Humanísticos. Esto porque ellos son los actores del programa de liderazgo y responsables de gestionar el aprovechamiento de los espacios de aprendizaje. Se incluyen también, como miembros del equipo del proyecto, todas las entidades interesadas, ya sean internas o externas, del Sistema de Colegios Humanísticos.

Los interesados en la parte interna son los miembros del Sistema, y en la parte externa lo son los formuladores de la política educativa del Estado costarricense, es decir, el Ministerio de Educación Pública, la Universidad Nacional y los gobiernos locales, que deben ser involucrados en la implementación del Proyecto dado que la experiencia puede ser evaluada y replicada en otros contextos de la educación pública.

9. Gobernabilidad del proyecto

1. Una ética de la gestión y el liderazgo educativos

   a. Introducción

   No existe una ética (como posiblemente no exista una historia, ni una sociología, ni una medicina) sino diversos e incluso antagónicos puntos de vista de la disciplina. (Guisan, 2002). Existen distintos enfoques de ética (igual en medicina o matemáticas), pero no infinitos. Por esto, como en otras disciplinas, hay un consenso mínimo acerca del objeto de estudio que, si bien ha sido restringido y ampliado en el decurso del tiempo, tiende a conservar unos temas nucleares y constantes, a los que se intentará darles la mayor atención.

   Por supuesto que reconocer la “vida buena” y las posibilidades de llegar a un consenso universal sobre la bondad de un determinado tipo de vida es una tarea harto difícil, aunque en principio no es del todo imposible. El propio Aristóteles reconoció que sería insensato exigir para la ética el grado de exactitud que demandamos para otras materias más neutras,
si bien ello no la priva de cierto estatuto de racionalidad que la aleja de lo arbitrario del subjetivismo y del escepticismo con que fue considerada hasta el siglo XX. La ética contiene una mezcla de cosas indiferenciadas que pertenecen a distintos órdenes del conocimiento: análisis éticos y descripciones sociales y psicológicas acerca del comportamiento humano, exhortaciones a la virtud y juicios valorativos.

Todo libro de ética contiene, en diversos grados, utopías, proyectos, desideratas, prejuicios, dogmas, etc. Nada es neutro o inocente en ética. En los tratados de ética se funden y confunden sueños utópicos de mejora social e individual con prejuicios de clase, con verdades procedentes de uno u otro credo, religioso, político o de otra índole. Un tratado de ética es un intento, más o menos encubierto, de cambiar el mundo o de mantenerlo de una determinada manera o estado.

La ética tiene que ver, ni más ni menos, con lo más íntimo y cálido de cada individuo, con el sustrato más profundo de la vida en sociedad: el ethos o carácter humano, la personalidad de cada cual, que tal vez pueda ser salvada de un proceso acrítico de socialización. La ética no describe, o al menos no es su principal función, lo que acontece en las vidas y las sociedades humanas. Tiene un ámbito propio que concierne a lo más a lo que debe ser que a lo que es. La ética se ocupa de deberes y no de derechos, porque los deberes y los derechos, las normas y las obligaciones de los individuos en la vida social, tales como la justicia, se derivan de necesidades surgidas del hombre natural. En tal sentido la ética tiene que partir del estudio y comprensión de lo que la persona humana es, y tal vez habría que decir, de lo que quiere ser.

La ética es, tal vez, la aventura por excelencia a la que se debe acudir con cierta ingenuidad deliberada y con el deseo de encontrar verdades provisionales que nos ayuden a mejorar nuestra vida y las vidas humanas que nos rodean. La ética es sabiduría. Constituye una técnica, una ciencia y un arte. Nos muestra no solo los límites sino también las infinitas posibilidades de nuestro llegar a saber, de creación y recreación de las relaciones humanas, el orden social, político, económico, etc. La ética está en todo, se preocupa de todo: la biología, la psicología, la historia de las culturas, los órdenes económicos, los regímenes.
políticos, los códigos penales y jurídicos en general, la educación, la sociología, la atención sanitaria, la investigación en ciencias de la salud.

Todo lo que constituye el quehacer humano, el arte, la medicina, la política, la justicia, la educación, el ocio, el entretenimiento ha de ser supervisado y en última instancia justificado en alguna medida por la ética. Porque no solo el mundo sino todos los mundos y todos los órdenes del saber son susceptibles de ser recreados, examinados y mejorados. La ética nos muestra esa pequeña pero poderosa arma que constituye la voluntad de transformación, liberación y cambio del ser humano, con sus limitaciones pero también a veces con sus potencialidades.
b. Entre la razón y la pasión

Aristóteles define en su obra *Ética de Nicomaco* la importancia de la pasión y considera que es un impulso irracional. La pasión es ciertamente la expresión genuina de lo que se ama, tiene un grado cierto de irracionalidad, pero no por ello deja de ser racional; ambas cohabitan. La irracionalidad es necesaria a la racionalidad, es su antítesis. Ambas son complementos del pensamiento convergente y divergente y el terreno en el que ambas luchan se denomina pasión. El ser humano es irracional o racional de un modo dialectico. Su formación, desarrollar y construir algo responde a un proceso dinámico y crítico entre la razón y la pasión. En nuestro intento de investigación puede que exista un grado cierto de racionalidad, y probablemente sea comprendido por ello, pero si este hubiese carecido de pasión como impulso irracional quizá no logre despertar la aprobación o el rechazo según sea percibido. Si la pasión es un impulso irracional es porque opera de manera emotiva, pero esto no debilita la razón implícita que expresa.

En nuestro proyecto la pasión no se transversa con la intención implícita de hacerla desaparecer. Es, por el contrario, un correlato del grado de racionalidad que hemos alcanzado en el proceso de su elaboración. Estar poseídos de una enorme pasión educativa no es siempre una contradicción; muchas veces esto se vuelve complemento del acto de investigación, búsqueda y respuesta que el proyecto ofrece.

Al encarar el reto de investigar sobre liderazgo en la educación no es posible dispensarnos del acto apasionado que implica darle espacio a la razón, pero sobre todo a la imaginación que suele muchas veces ser producto de un impulso irracional. En nuestro proyecto hay evidencias claras de la pasión con la que debe gestionarse el proceso operativo, pero también la pasión que requiere identificar y proyectar un liderazgo educativo propio, capaz de promover habilidades y aprovechar los espacios de aprendizaje.
La combinación entre pasión y conocimiento requiere equilibro, armonía y sinergias propias del proyecto. Es igualmente provechoso desarrollar las convergencias y apoyos a la idea que promovemos, con base en nuestro conocimiento, como aceptar las divergencias que la pasión puede introducir cuando la variable disruptiva está en curso. En un contexto de educación tradicional, transformar y cambiar paradigmas dentro de la mediación pedagógica implica saber cuándo estos son viables, y cuándo las barreras o resistencias humanas pueden impedir cualquier avance. El éxito de nuestro proyecto reside en que nuestro conocimiento sabe hasta qué momento rige la pasión, y la pasión conoce mejor los límites de la razón.

c. *Buscando el justo medio*

La justicia es dar a cada quien lo que le corresponde. Es posible que muchas veces esto sea posible y que en otras no menos numerosas ocasiones sea imposible. Porque lo que media en quien imparte la justicia tiene como fundamento la razón humana. Esta puede ser equivoca o inequívoca al mismo tiempo. De modo que la justicia, siendo un acto ejecutado por humanos, puede que no sea siempre lo equilibrada para una o para ambas partes. El justo medio es una aspiración, un ideal, una utopía, si se quiere. Y su valor reside en cada intento que hacemos por alcanzarla. Ciertamente existe el justo medio, pero llegar a él es punto central de toda racionalidad humana. No siempre se logra, pero al menos se ha intentado.
El justo medio justifica su existencia en su beneficio y en su capacidad de ofrecer una proporcionalidad, un punto de inflexión en cada proceso en el que dirimimos lo que queremos, lo que anhelamos, lo que esperamos. Satisfacer la necesidad de justicia es importante para la convivencia humana, para el entendimiento, el acercamiento entre los seres humanos. Mientras más justicia, más confianza; pero mientras más justicia también hay más temores. Porque la seguridad ha sido el componente que ha marcado la vida del hombre que nace libre. La promesa de seguridad muchas veces se ve desterrada por la promesa de libertad. ¿Cuál es el justo medio entre ambas? El que la sociedad pueda comprender, y aceptar.

Nuestro proyecto comenzó siendo una propuesta para un solo colegio humanista, dado que en uno de ellos realizamos la investigación-acción; no obstante, fuimos comprendiendo sobre la marcha que no estábamos cerca de comprender la magnitud del fenómeno educativo que observamos. Fueron precisamente las barreras y las resistencias que encontramos en dicho colegio las que nos dieron la oportunidad de pensar en los otros tres colegios y en el Sistema de Colegios Humanísticos vigente en el decreto de creación.

El justo medio se refleja mejor en el hecho de que el proyecto es para todos los colegios, en que no intenta desconocer su idiosincrasia, su cultura, su clima organizacional, sino que parte de la necesidad de estudiarlos y analizarlos para poder plantear la construcción de un proceso de gestión y liderazgo educativo. Cada realidad requiere ser informada, comprendida y explicada por sus propios protagonistas antes de ser implementada, y eso le da al proyecto una coherencia determinante.

Con base en lo anterior es posible resaltar aquellos elementos que benefician, tanto indirecta como directamente, tanto al usuario final como a los del entorno que se verán afectados positivamente si se logra el objetivo del proyecto.
Los elementos que benefician directa o indirectamente a los usuarios si se logra el objetivo del proyecto serían:

- Entender qué es un colegio humanista, no en su denominación sino en su praxis social.
- Aceptar que el liderazgo educativo es consustancial a los procesos de aprendizaje.
- Reconocer que gestionar el liderazgo no es una carga sino una oportunidad creativa.
- Identificar ideas que tienen la oportunidad de desarrollarse en el contexto actual.
- Evidenciar avances significativos en las competencias para la vida.
- Identificar, aprovechar y expandir los espacios de aprendizaje existentes.
- Posibilitar el diálogo y la comunicación en los procesos tanto directivos como docentes.
- Cumplir cabalmente con la misión y la visión que justifican la existencia del Sistema.
- Alinear los objetivos académicos con los objetivos filosóficos de la institución.

Los elementos que benefician tanto al usuario final como a los del entorno que se verá afectados positivamente si se logra el objetivo del proyecto serían:

- Que el sistema de colegios humanísticos sea capaz de identificar objetivos comunes entre todos sus integrantes.
- Que los estudiantes reconozcan su liderazgo y su capacidad de acción social extramuros.
- Que los docentes puedan compartir sus experiencias educativas y apoyarse mutuamente.
- Que la dirección ejecutiva de cada colegio pueda disponer del liderazgo que necesita.
• Que el personal de apoyo administrativo entienda su rol en la educación humanista.
• Que la comunidad local refuerce sus vínculos con el colegio mediante la acción social.
• Que las comunidades de aprendizaje compartan los conocimientos y se retroalimenten.
• Que la Universidad pueda apoyar y potenciar el talento de los estudiantes del Colegio.
• Que el Sistema de Colegios humanísticos trascienda su visión y su misión de manera continua.
• Que la gestión y el liderazgo educativo sean un agente de transformación institucional.
d. Una ética de la libertad y el respeto

Savater (2009) indica que es necesario insertar la ética en el diario vivir, y por sobretodo en la formación como profesionales. Al estar en constante contacto con otras personas se debe tener claro el papel que cumplimos en la vida de ellas; pero también se debe tener presente la forma de ver la ética. Si no la comprendemos de manera correcta podríamos causar un daño mutuo e incluso tener un fracaso profesional.

Por ende, desde la perspectiva de la libertad individual, con el proyecto no se intenta definirles a los usuarios del proyecto el perfil de su propio liderazgo, sino ayudarles a descubrirlo con base en conocimientos y técnicas que han dado la certeza de que el liderazgo es un proceso de autodescubrimiento. De acuerdo con Maxwell, hay personas que nacen siendo líderes; otras se hacen y otras no lo llegan a ser ni de uno ni de otro modo pero lo ejercen a su manera. En tal sentido la ética, como parte de la forma en que nos relacionamos con los demás, implica una responsabilidad individual. El liderazgo es parte de esa función social en que la ética es indispensable para que pueda expresarse el rol del individuo de manera que su libertad sea responsable.

Ética y libertad individual son elementos intrínsecos dentro del proyecto, dado que se busca explicarles a los usuarios que la ética se vincula con la libertad, porque los humanos tenemos elegir entre una cosa y otra; pero no por eso podemos realizar todo lo que queramos, ya que en este caso seríamos omnipotentes; sin embargo, podemos elegir lo que queramos entre las múltiples posibilidades existentes. Para no equivocarnos en las decisiones que tomamos tenemos que adquirir un “saber vivir” (ética), que es la resultante de dos procesos anteriores, el saber “ser” y saber “conocer”, para así seguir el curso correcto de nuestras vidas. Esto es lo que nos diferencia en gran parte de los animales, ya que ellos están predeterminados por la naturaleza para hacer y dejar de hacer las cosas. La libertad de elegir entre una cosa y otra nos lleva a pensar que lo que nos conviene es lo que conceptualizamos como “bueno” y lo que no es lo “malo”. Pero a veces el mapa no está bien trazado; existen ambigüedades y el proyecto nuestro pretende que cada uno de nuestros usuarios lo construya.
Para lograr que nuestros usuarios tengan confianza en nuestra idea e incluso que exista un compromiso de aquellos que han de ejecutar nuestro proyecto, dentro de él no solo se promueve el valor de la libertad individual sino el que lo sustenta, es decir, el valor de la responsabilidad, con el cual es posible lograr entender que el ser humano forma parte de una realidad no individual sino más bien social. La responsabilidad es el complemento de los derechos sociales y sin ella nuestra capacidad de convivir no resulta ser más que una mera ilusión. Despertar el valor de la responsabilidad es plantear la alternativa a los usuarios de nuestro proyecto de desplegar las oportunidades del futuro. Estas últimas son nuestra fuente para el cambio que anhelamos, cuyas ventajas nos plantean: trabajar con la poderosa herramienta de la cooperación, la serena confianza de la lealtad, y el apoyo insustituible de una fe sin límites en el porvenir.

El valor de la confianza. La sociedad necesita de un proceso formativo del liderazgo que garantice el incremento pleno de sus facultades y valores humanos, tanto en forma individual como colectiva. Por eso el rescate del ser humano, como el fin último de la vida en sociedad, debe ser una meta primordial de un proyecto que garantice la fe y la confianza en las facultades creadoras del ser humano. Para lograr esto se necesita un programa que sea capaz de transformar el sistema de participación social, de manera tal que el liderazgo que necesitamos esté al servicio del bienestar y el crecimiento humanos, sustentándose en los principios de la razón, el realismo y el amor a la vida; a partir de los cuales lograría introducir cambios profundos, capaces de responder a las demandas de los sectores más amplios de la población. El cambio humanista que buscamos con nuestro proyecto en los campos social, económico y cultural debe fomentar el crecimiento y lo mejor de los seres humanos, para hacerlos participes del acontecer propio de nuestra sociedad y de los avances tecnológicos que influyen en su desarrollo. Debemos apoyarnos en acción humanista, en la que, a pesar del enorme avance tecnológico, la voz del ser humano; nuestra voz, se pueda escuchar. Solo nuestra participación individual y colectiva afirma nuestra voluntad, libera las energías y restaura el equilibrio mental de una sociedad.
e. **Una ética humanista del siglo 21**

Para nosotros la ética humanista se funda en la convicción de que el propósito superior de la sociedad es ampliar el sentido de la libertad y proteger la integridad individual de las personas que la componen. La ética humana depende de la razón en lucha contra la irracionalidad. Es la aplicación de la mente y del espíritu al servicio del interés público para erradicar la ignorancia, el miedo y la superstición. El concepto de la libertad individual y de la libertad de pensamiento descansan en el convencimiento de que estas dos libertades se nutren en la inteligencia, cuyo ejercicio lúcido conduce al hombre a la verdad, alejándolo del error. Nuestro proyecto de liderazgo educativo en la medida en que se afiance, desarrollará en cada uno de nuestros usuarios tremendas responsabilidades. Porque la ética del siglo 21 exige para su desarrollo que el ciudadano actúe con fe y que reconozca que es factible aceptar y disfrutar el hecho de que otros no piensen como él, obligándose a luchar arduamente y a ser constante hasta el final.

Los que tenemos muy clara la idea de la participación social debemos emprender iniciativas y no limitarnos a seguir a otros. Podemos trabajar por los demás movidos por un deseo interior de solidaridad, y no solo por la necesidad material. Podemos respetar los derechos de nuestros semejantes sin necesidad de doblegarnos ante ninguno de ellos. Porque la fuerza de una sociedad reside en su capacidad de adoptar la ruta de un desarrollo humanista que en muchas sociedades está al servicio de los pueblos que viven comprometidos con los ideales de la libertad, la justicia y el progreso humano.

f. **Una ética de la libertad individual y de la responsabilidad social**

Al proponer una ética de la libertad individual en nuestra propuesta estamos sentando las bases de nuestra estrategia transformadora. Debemos respetar a los demás sin distinciones de raza, religión, sexo o filiación política y filosófica, para que expresen libremente sus opiniones, sin que sean perseguidos o marginados por ello. Romper las cadenas de la subordinación y el miedo es lo que se propone, lo mismo que razonar y defender nuestras ideas apagados a la verdad, la sinceridad y la honestidad. Lo otro es denunciar abiertamente
cualquier intento por disminuir o restringir nuestras libertades. También se propone rechazar
la idea de un orden social, económico y político impuesto o heredado, y sustituirlo por un
orden en el que las mayorías ejerzan su libertad de pensar, crear y participar en el diseño de
una sociedad más justa, humana y solidaria.

Para ello necesitamos promover un dinámico programa de liderazgo educativo para
la libertad, capaz de asegurar las condiciones para modificar conductas e ideas que
desconocen la dignidad humana. Puesto que solo propiciando la acción creativa e
imaginativa de los todos los seres humanos es posible asegurar los cambios que el tiempo y
la historia le imponen a nuestra sociedad. Un programa de liderazgo educativo dirigido a
apoyar el significado y el ejercicio de la libertad puede modificar radicalmente las
condiciones actuales de nuestra acción política, haciéndola más amplia, más ambiciosa y más
segura. Tenemos los medios para alcanzar los ideales de la libertad, una historia y un presente
lleno de ideas y acciones, cuyos héroes y heroínas inspiran nuestra fe y nuestra lucha al
servicio de la libertad. La libertad no se decreta ni se nos otorga. La libertad es parte de
nosotros. La sentimos o no, la ejercemos o no, la desarrollamos o no; de nosotros depende su
desarrollo. Es nuestra esencia; solo la disfrutamos en la medida en que la vivimos. Los
medios espirituales y materiales para desarrollarla son la justicia social, el humanismo y la
solidaridad. Cuando estos se encuentran limitados o restringidos, o cuando estos no se ajusten
da la realidad entonces no hay libertad plena.

Estimular el diálogo y la convivencia nos conduce al aumento de los beneficios de la
libertad. Solo en un orden social en el que los seres humanos puedan intercambiar sus
opiniones y diferencias es posible fecundar la libertad. Si estimulamos el diálogo, confiamos
en sus beneficios y lo oponemos a toda forma de violencia y mezquindad humana
acrecentaremos las posibilidades de vivir en paz y en consonancia con los valores que
inspiran la solidaridad y el humanismo. La sociedad tiene siempre abierta la posibilidad de
poner en práctica su fe en la libertad; no solo mediante un ejercicio lúcido de ella sino también
mediante actividades concretas que promuevan su valor y significado e identifiquen la
capacidad que tiene para desarrollarla. ¿Cómo y cuando?, de todo lo que hagamos dependerá
siempre.
g. **Una ética de la esperanza y la fe en el ser humano**

Vivimos en una época maravillosa en la que zozobran las viejas verdades y se desploman las nuevas mentiras. Este es un tiempo difícil, pero necesario. Difícil porque hay mucha confusión; necesario porque tenemos una nueva oportunidad para identificar lo que es la verdad. Los hombres y mujeres de hoy no estamos conformes con las apariencias o los convencionalismos, porque es evidente que la humanidad se ha lanzado con fuerza a la creación y el desarrollo de una idea común: vivir de otra manera.

Hay que ser muy ingenuo o corto de vista para no reconocer que nuestra época debe ser interpretada no tanto por lo que es, como por lo que puede ser. Únicamente los débiles de espíritu y los pusilánimes pueden lamentar vivir en una época en la que hay tantos caminos abiertos y en la que nuestras carencias son similares a nuestras existencias. Eliminar lo superfluo, concentrarnos en lo que es esencial, es la única forma de enfrentar el tamaño y la complejidad de los problemas modernos. Como parte de un país pequeño cuya experiencia histórica es envidiable, debemos ser conscientes de los límites, pero también de las posibilidades de transformación que están a nuestro alcance.

Hace más de un siglo ya que los costarricenses comprendimos el sentido de la democracia. Sabemos por eso que somos parte de ella, comprendemos nuestra obligación de trabajar en torno suyo, desarrollando sus oportunidades y ejercitando su capacidad de respuesta. Estamos influenciados ciertamente por el pasado, pero vivimos intensamente el espíritu de cambio y la esperanza que moldean la historia reciente. Somos parte de una comunidad joven y por eso interpondremos siempre lo imposible a la noción de lo posible. Si queremos influenciar el rumbo, si queremos engrandecer este país, solo tenemos una oportunidad: ser parte del proceso histórico que ya vive la humanidad. Ello será posible si somos capaces de alcanzar los niveles de acción y compromiso que lograron otros pueblos.
Más allá de nuestras fronteras otros pueblos ya han obligado al replanteamiento del status quo de sociedades más cerradas que la nuestra. Su hazaña es el fruto de la fe y la esperanza, contra los esquemas inflexibles de la clase dirigente. No temamos a los paradigmas que nos imponen la historia y la geografía; cuestionemos todo con el recurso infalible de las ideas, el diálogo y la crítica fecunda. La edad no es ideología; por eso en Costa Rica los estudiantes representan algo más que "vitalidad". Son insatisfacción y búsqueda, son la fuerza de la que se alimenta la esperanza y son el idealismo que renace. Para concretar nuestra función social debemos tener una sólida formación intelectual y moral, así como la capacidad de organizarnos en forma incuestionable. Los costarricenses estamos convencidos de que es posible vivir de otra manera. Y los estudiantes son los responsables de preparar el camino que ha de llevarnos a concretar el ideal de un mundo nuevo.

h. La identidad cultural y nuestro destino nacional

El esfuerzo de quienes ofrecemos un proyecto de liderazgo educativo de calidad y competente se centra en encontrar una respuesta a la aspiración de una juventud que tiene derecho a tener una oportunidad de prepararse para ingresar a una sociedad que será muy diferente de aquella a la que ha dedicado años de estudio. Tal proyecto constituye una respuesta social que el Estado y la sociedad deben ofrecer de conformidad con el precepto constitucional del derecho a la educación.

En cada nuevo profesional que Costa Rica recibe hay un sueño y una aspiración concreta, la cual se encuentra indisolublemente unida a la historia de nuestro país y a las posibilidades de crear y avanzar en el diseño de una nueva república, más grande, más democrática y más humana. Sin embargo, las mujeres y los hombres que han estudiado y recibido el privilegio de ejercer y aplicar los conocimientos adquiridos, se enfrentan a un dilema situacional extremo. Muchos de los empleos para los que han estudiado están desapareciendo y muchos de nuestros nuevos profesionales que hoy demandan un espacio para trabajar, para construir y para realizar sus sueños, deben entender que la educación que
han recibido estaba destinada a un modelo de desarrollo que terminará por desaparecer en menos de una década.

Por eso resulta paradójico que no estemos atendiendo, al ritmo adecuado y con la evolución científica y tecnológica que se modifica lo que somos como nación, la necesidad de trabajar en un nuevo liderazgo que logre conciliar ideales y realidades, respondiendo al reto de integrar a todas y a todos al progreso social y económico de nuestro tiempo, que demanda comprender que no podemos eludir el hecho de que no tenemos y no disponemos de las condiciones para integrar las nuevas formas de producción nacional, el talento, el conocimiento y la fuerza intelectual que tanta falta le hacen a Costa Rica.

Si el carácter ideal de la vida no guarda relación con el mundo no habrá garantía alguna de que alcanzar la vida ideal suponga alcanzar el mundo ideal. ¿Cómo podemos concebir una vida ideal sin considerarla un objetivo alcanzable? Según Aristóteles, los hombres definen lo que es una vida ideal en función de la consecución de la felicidad, que puede alcanzarse explotando al máximo las posibilidades vitales, en una sociedad que mantenga un equilibrio entre excelencia moral y rectitud. Siguiendo a Aristóteles, podríamos decir que la vida será ideal cuando la persona sea capaz de vivirla de manera ideal, es decir, hallando un equilibrio entre la excelencia moral y la rectitud.

De ese modo, en todos los seres humanos podrá detectarse la búsqueda de la vida ideal, ya sea por medios placenteros o dolorosos, siempre que la vida se sitúe en un equilibrio de excelencia moral guiado por la propia virtud y sin respetar necesariamente las normas. Siguiendo la lógica aristotélica, la felicidad procedería de una vida virtuosa, definida fundamentalmente por la consecución de un equilibrio en la vida y las actividades del sujeto.

Pero, ¿acaso podemos decir que en una vida ideal no hay necesidad de acciones moralmente virtuosas? Sigue siendo cuestionable que una vida de opciones y compromisos equilibrados reporte necesariamente a todo el mundo una vida ideal. En consecuencia, una vida equilibrada no es ni una utopía ni una concepción sistemática de una vida mucho mejor alcanzada mediante la inteligencia y la voluntad humana.
Nuestro proyecto expone una utopía hecha carne. Es un modelo imaginado a la espera de plasmarse. Es la imagen de un mundo mejor. No obstante, es difícil eludir el hecho de que la mayoría de los proyectos utópicos siempre hayan sido ideas impuestas. Por eso, un programa de liderazgo en que se desarrollen competencias para la vida no pretende imponerse a los demás. Es un horizonte común de ejemplaridad para todos aquellos que quieran desarrollar sus potencialidades voluntariamente.

Nuestro proyecto de liderazgo se propone desarrollar las habilidades para que las personas, mediante el compromiso individual, alcancen una vida de excelencia acorde con las realidades del porvenir. No es una imposición de lo bueno y lo malo. No tiene nada que ver ni con la riqueza ni con la fama, ni tampoco con las ambiciones materiales o con vanidades. No es ni una renuncia al mundo ni una nostalgia de lo que heredamos. Es la adopción de esa noble actitud vital en la que el liderazgo permite el desarrollo del concepto de sabiduría.

Pensar de forma distinta tiene directa relación con la naturaleza humana y el enfoque de las ciencias de la complejidad lo explica de forma contundente. Maldonado (2013) nos dice: “Así, las ciencias de la complejidad tienen el mérito grande de apostarle a mundos posibles—por definición, mejores—que a la simple descripción y observación del mundo real. Mundo real: status quo; mundos posibles: cambios sociales, culturales y políticos. Mundo real: afirmación del orden de cosas habido y heredado que reposa en su propio pasado; mundos posibles: un llamado a la creatividad, el aprendizaje, el riesgo y la innovación.” Significado e impacto social de las ciencias de la complejidad (pág.63)

Cada etapa de la historia de la humanidad requiere ser comprendida por sus oportunidades para avanzar, y no tanto por aquello que ha impedido el progreso humano. Superar los obstáculos de nuestro desarrollo educativo es posible a partir de un espíritu de cooperación y entendimiento. Transformar la educación es una posibilidad, es algo que no podemos negarle a la sociedad. Y en este aspecto es la universidad la que tiene la mayor responsabilidad de proponer un nuevo paradigma del liderazgo educativo, porque ella es consciencia y fuente de conocimientos para introducir las ideas de la innovación. La
universidad puede liderar prácticas prometedoras y generalizar aquellas que funcionen. No puede eludir su compromiso con la transformación del aprendizaje del siglo XXI.

Por eso hemos llamado a este proyecto EUREKA 21, porque promueve la capacidad de autodescubrimiento, que en pleno siglo veintiuno demanda del ser educando y del aprendiente profundizar en la búsqueda del humanismo que inspira de manera transversal su diseño y su modelo de gestión. Este, lejos de agotarse en su descubrimiento como programa de gestión y liderazgo educativo para el desarrollo de habilidades para la vida y el aprovechamiento de espacios de aprendizaje, se amplía y se conecta con las aspiraciones y propósitos del Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses, en el que nace, se ha de desarrollar y, de ser posible, trascenderá para provecho de la educación diversificada humanista de Costa Rica.

1. El liderazgo que encontramos en la gestión educativa

a. Sin miedo al cambio

Eureka 21, nuestro proyecto de liderazgo educativo, ha sido una experiencia de cambio y es el resultado de haber sabido movernos y adaptarnos a un proceso de acercamiento a la realidad con humildad. Desde su formulación enfrentamos el miedo institucional al cambio, por lo que nuestra investigación no fue recibida de buen grado. Fue perceptible la zona de confort que vive el sistema de colegios humanísticos y advertimos las barreras que presenta dicho sistema educativo para ser receptivo de las nuevas ideas. De hecho, la concepción del cambio en lo interno de este sistema se reduce a no alterar una experiencia educativa de la que sus directivos opinan que ha tenido una evolución natural y perfecta.

Uno de los primeros acercamientos al sistema nos permitió comprender que este vive del éxito del pasado, y que existe una estructura de poder centralizado, burocrático y autoritario, incapaz de comprender o de adaptarse al ritmo cambiante del entorno, tanto
institucional como social, en que opera. El sistema rechaza con fuerza cualquier intento o manifestación de crítica, y anula toda iniciativa que tenga como fin modificar, alterar o romper el paradigma educativo indefinido que suponen su misión y su visión actuales.

La analogía de su libro sobre el miedo al cambio ¿Quién se ha llevado mi queso?, de Spencer Johnson (2000), resume por completo la experiencia del Sistema de Colegios Humanísticos, según la cual la estructura de poder es reactiva a cualquier propuesta que amenace o ponga en peligro el control institucional que se ejerce tanto sobre la estructura administrativa como acerca del personal docente. De hecho, hay un problema de liderazgo en el Sistema.

Desde nuestro punto de vista científico en el Sistema de Colegios Humanistas no existe el liderazgo educativo como una expresión institucional dentro del modelo de enseñanza-aprendizaje, dado que el diseño curricular se ha concentrado en desarrollar la capacidad de integrar de manera concreta las dos áreas de conocimientos que se desarrollan en dicha institución: la educación diversificada del Ministerio de Educación Pública y la oferta curricular humanista que ofrece la Universidad Nacional. Ambos saberes, aunque no son dialógicos en el proceso de enseñanza-aprendizaje del Colegio, no incorporan espacios de aprendizaje de liderazgo por distintos factores que intentaremos explicar en esta aproximación empírica.

Nuestros pensamientos se derivan de la forma en que se integran los conocimientos en el diseño curricular del colegio humanístico en que el liderazgo no es un concepto importante, debido a que la integración de sus distintos saberes no lo ha considerado así. En la medida en que nuestras observaciones nos lo han permitido, afirmamos de manera preliminar que si bien hay una concepción filosófica por decreto sobre el nuevo humanismo y el pensamiento complejo, la realidad indica que tanto las relaciones entre pensamientos, comportamientos y caracteres de los distintos ámbitos de dicha comunidad (docentes, estudiantes, administrativos, cuerpo directivo) no prevalece un estilo de liderazgo uniforme capaz de acometer la tarea de influenciar un proceso de identidad humanista.
Durante los primeros seis meses de estudio del fenómeno del liderazgo en el Sistema de Colegios Humanísticos pudimos reunir evidencias de cuál es el interés en el desarrollo de habilidades de liderazgo. Lo anterior quizá por la suspicacia con la el estamento directivo del Sistema ha visto nuestro proyecto de investigación, en torno a la elaboración de una propuesta de liderazgo educativo orientada al desarrollo de espacios de aprendizaje de habilidades para la vida. De hecho, la parte directiva no nos permitió avanzar internamente al restringir acceso a todo archivo documental y a la información requerida para el desarrollo de nuestro proyecto.

Cuando empezamos la investigación sometimos la propuesta preliminar -aprobada por el Consejo de Maestría en Gestión Educativa- a la Dirección del Colegio y encontramos opiniones divergentes respecto del tema de la visión y la misión institucionales. Ello en virtud de que nuestro enfoque no contrastaba con la adopción del nuevo humanismo y la teoría del pensamiento complejo adoptada por la institución en fecha reciente. Naturalmente, los archivos a los que tuvimos acceso no registraban informaban acerca de este cambio, de manera que fue importante la habilidad con que negociamos para que, a pesar de que no se nos dejó aplicar instrumentos para recopilar información ni se nos permitió el acceso al plan estratégico institucional, la Dirección nos aprobara realizar la investigación en el Colegio.

La negociación exigía considerar los puntos de vista de la persona que ocupaba el cargo de directora ejecutiva del Sistema de Colegios Humanísticos, lo cual constituía una limitación dado que ella vio nuestra propuesta de investigación desde una posición vertical. Por ello condicionó su decisión de autorizar la investigación en curso sobre el programa de liderazgo educativo que queremos proponer para el Colegio Humanístico a su valoración y criterio personal.

Credibilidad es la característica más importante del liderazgo. En este caso tanto los investigadores como la directora debían atender este aspecto como una variable dependiente de la confianza y de la apertura hacia la investigación que se quería realizar. Para nosotros en la Dirección se concibe de manera diferente su relación con las personas que no forman parte de la cultura organizacional. De manera que el nivel de confianza que una persona proporciona a otra depende de la credibilidad en el liderazgo de la Dirección. La Dirección,
en tal sentido, otorga mayor nivel de credibilidad a otras investigaciones que ya se han realizado en el Colegio, tal y como lo hemos podido constatar al proponer nuestro proyecto como estudiantes de la maestría.

Uno de los aspectos que la teoría nos señala es que una de las cualidades del líder es la de ser buen negociador, la empatía y el compromiso con el futuro. Por eso hemos decidido actuar desde una perspectiva de liderazgo que identifica nuestro esfuerzo como parte de un proyecto que ofrece soluciones a los miembros de la organización educativa en la cual estamos investigando. Para ello debemos aprender a conocer tanto nuestras cualidades y limitaciones como las de otras personas con sus virtudes y defectos para generar en ellas los aspectos positivos. En este sentido la investigación promueve el respeto al sentido de pertenencia de una comunidad, y al de sus miembros a la organización y a la colectividad de la cual forman parte.

b. El liderazgo del SCH-SOD y su impacto en el SCHC

En cuanto a la formación de líderes, uno de los investigadores había sido profesor de educación cívica y esto le permitió darle a conocer a la Dirección nuestro interés en la investigación. El resultado fue que se le asignaron dos horas de formación por semana para la creación de una escuela de liderazgo en el Colegio Humanístico, experiencia que fue muy enriquecedora. A partir de esta actividad como docente pudo aportar en varios procesos. Uno de esos procesos fue el de la definición del perfil de la representación estudiantil ante el Consejo Académico. Otro fue el de la preparación e implementación de una estrategia para gestionar la organización del Parlamento Estudiantil, desarticulado en el último año. Su aporte lo hizo en la sistematización de proyectos y en la planificación de estos para el desarrollo de la comunidad estudiantil.

Durante ese periodo el investigador pudo organizar dos talleres de liderazgo para estudiantes y profesores con un experto israelí, por lo que se pudieron observar en estas sesiones varios tipos de rasgos humanos, operativos y genéricos a los que la educación les
presta atención: conocimientos, habilidades y actitudes. Los conocimientos son aquellos que se comprenden y se entienden críticamente.

Más allá de los aspectos cognoscitivos observados es destacable la capacidad que tienen estudiantes de este Colegio para adquirir conocimientos analíticamente. En cuanto a las habilidades, tanto las intelectuales como las emocionales no siempre las hemos podido ver equilibradas debido al nivel de saturación que mantienen los estudiantes de actividades curriculares y extracurriculares del Colegio, que a la mayoría de ellos les absorben de manera importante su tiempo.

Dentro de su experiencia docente el investigador pudo observar empíricamente que habilidades como la creatividad y la criticidad se dividen entre los estudiantes de nivel décimo y undécimo, y no hay una línea de uniformidad entre las dos generaciones. El pensar creativamente es más significativo en los estudiantes de undécimo, en los que la constante es proponer ideas o acciones novedosas e innovar situaciones o sistemas; mientras que el pensar críticamente y emitir juicios fue más destacado en los de décimo, entre los que se pudieron encontrar evidencias subyacentes y discernir el hilo conductor de un pensamiento.

En cuanto a las habilidades emocionales, creemos que hay profundas debilidades en materia de inteligencia emocional entre los docentes a quienes se observó en los consejos de profesores, dado que ahí se pudieron determinar el bajo nivel de empatía y la dificultad para una adecuada resolución de problemas, especialmente para enfrentar retos que requieren de una inteligencia diferente de la propiamente dicha o reconocida.

En contraste, las actitudes de los estudiantes del Colegio Humanístico desde la perspectiva empírica son típicas de su edad, las cuales se van conformando según las experiencias en su entorno, tanto social como naturalmente. Se pudo observar la práctica de los valores por acciones y decisiones que ellos tomaron durante el proceso de reorganización del Parlamento Estudiantil, que es su forma de gobierno, en la que independientemente de los resultados positivos o negativos de las gestiones estudiantiles la comunidad reeligió a unos y seleccionó a otros para conformar el nuevo cuerpo estudiantil.
En la práctica docente pudimos advertir que los profesores de las materias básicas tienen un enorme compromiso con el sistema en virtud de que sus resultados están vinculados a los procesos de evaluación del bachillerato. Además, son profesores de tiempo fraccionado, es decir, que trabajan en otros centros educativos. Distinto es el caso de los profesores de las materias de la llamada área de profundización, que son también docentes de la Universidad Nacional que gozan de un gran prestigio y desarrollan una actividad docente muy estable. El Sistema de Colegios Humanísticos combina ambos mundos, de manera que se aumenta la carga académica de los estudiantes y eso constituye en esta estructura de aprendizajes el fundamento filosófico del Colegio.

En ese sentido los docentes tienden a desarrollar un conjunto de habilidades y actitudes para conseguir el aprendizaje significativo de manera muy diferenciada. Las de los docentes de la Universidad Nacional son, principalmente: pensar, crear, diseñar, resolver, interactuar, manejar, usar, producir y comunicar. Todo esto con el fin de trabajar, estudiar y construir visiones en equipo, autoevaluaciones, compromisos y el compartir. De hecho su liderazgo los convierte en sujetos protagónicos en este proceso.

En consecuencia, el conocimiento de la problemática educativa y su papel en ella es mucho más elevado que el de los profesores que trabajan parcialmente en el Colegio y que son principalmente profesores del MEP, lo cual se expresa en la relación y la comunicación entre los docentes, dentro y fuera de la institución. Es decir, no existe; en particular con los profesores del área de profundización, que pertenecen a la Universidad Nacional.

En el Sistema de Colegios Humanísticos quienes les corresponde investigar más sobre los alumnos y sobre el trabajo en clase e incluso ensayar (pero con método, con seguimiento) con nuevas formas de trabajo, de relación, de apoyo a los alumnos rezagados es a los profesores del MEP. Sin embargo, cuando de darles la posibilidad de mayor participación a los estudiantes se trata los más reticentes son los profesores de las materias básicas del MEP, dado que el fortalecimiento del manejo de la expresión oral y escrita está a cargo de los profesores de la Universidad Nacional, y es ahí la parte en la que se da la mayor queja sobre la pérdida de lecciones que suelen experimentar los estudiantes por la enorme cantidad de actividades relacionadas con el quehacer universitario.
Un hecho visible es que el docente de la Universidad Nacional es un líder con capacidad de modelaje de sus estudiantes. Es creativo e intelectual y, además, inspira a los alumnos para la búsqueda de la verdad. De manera general se puede decir que el docente del MEP no demuestra características de liderazgo en las cuales debería tener una visión de futuro y saber comunicarla, una visión de la educación innovadora y avanzada, es decir, que su práctica docente es tradicional y funcionalista, apegada al programa del Ministerio de Educación y reducida a los desarrollos memorísticos y de aplicación regular de exámenes para medir aprendizajes. Este es, en síntesis, el contraste de liderazgo funcionalista y liderazgo transformacional, en que el enfoque humanista es solo parcialmente aplicado. El Sistema de Colegios Humanísticos, por su parte, está limitado en su capacidad para asumir los nuevos paradigmas y sus implicaciones.

Si consideramos que en el Sistema de Colegios Humanísticos solo hay tres plazas de tiempo completo y que la Junta Administrativa contrata al personal docente con los perfiles del Ministerio de Educación Pública y de la Universidad Nacional, entre otros, queda claro que esta institución depende mucho del liderazgo de los profesores de la Universidad para desarrollar su filosofía educativa. Nuestro análisis del papel del docente y del de un líder pedagógico enfatiza la diferencia entre ambos, la cual se expresa en el modelo de contratación del Sistema de Colegios Humanísticos, pero también radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ambos constituyen la base de la relación dominio-subordinación.

La autoridad del docente que trabaja primordialmente para el Ministerio de Educación y para el Sistema de Colegios Humanísticos proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. La autoridad del líder pedagógico que es parte de la Universidad Nacional proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral, por lo que entonces nos encontramos con que la figura más aceptable para hacer agradable el proceso enseñanza-aprendizaje es la del líder pedagógico.
La condición de profesor líder pedagógico dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que este ostente dentro del grupo de estudiantes. Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde afuera o autoadjudicado por algún otro docente. Para mantener la condición de líder pedagógico se requiere que aumente la influencia educativa (autoridad) en los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica de las órdenes rutinarias emanadas de la institución educativa. Líder pedagógico es el docente, liderazgo es el propio proceso que desarrolla el docente que es líder. Liderazgo pedagógico es el proceso de ejercer una influencia mayor que la que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes.

Sin embargo, de los profesores de la Universidad observados no todos reúnen la condición de líder educativo. De hecho, es difícil encontrarse con más de dos profesores con un perfil capaz de encajar o poseer las cualidades de un visionario que sueña solo y con otros, un pragmatista que evalúe con cuidado las consecuencias de sus acciones. En realidad los docentes de la Universidad Nacional no son del perfil buscado para ser investigadores o portadores de un compromiso constante con la enseñanza y el aprendizaje.

La teoría nos dice que son tres las habilidades importantes que debe tener un directivo en el momento de ejercer el liderazgo en el interior de un plantel escolar, y cada una de las habilidades abarca distintos aspectos que complementan el desarrollo de su función. La primera es la habilidad técnica que engloba las políticas y normas por las cuales se rige. La segunda habilidad es la conceptual que se refiere a la planeación, la organización y la interpretación del sistema; y la tercera habilidad es la humanística, que comprende las buenas relaciones, la autoestima, las formas de mando y la comunicación.

En el caso del Colegio Humanístico, quienes ejercen roles de liderazgo formal específicamente son la directora ejecutiva y el orientador principal. Ambos tienen un conocimiento experto en el que el poder está ligado a la posición, por lo que el enfoque predominante es el tradicional funcionalista, es decir, es un liderazgo burocrático fundado en los resultados y en el rendimiento académico.
No hay liderazgo transformacional dado que los roles del liderazgo formal están lejos de promover niveles altos de compromiso y capacidad entre los miembros de la organización. Ello porque no existen incentivos para el docente que hace mayor esfuerzo y produce más. Esto influye en el crecimiento de la capacidad de la organización de alcanzar la mejora continua. No hay un liderazgo moral ni participativo porque el Colegio, pese a contar con varios comités, no expresa una conducta democrática ejemplar entre sus integrantes, especialmente en lo relativo a la toma de decisiones, que están muy concentradas. La mayoría de los miembros que colaboran con la organización no desempeñan papeles administrativos y la comunicación interpersonal no tiene mayor desarrollo. Es muy limitada la capacidad de la organización para responder de una manera productiva a las necesidades internas y externas para el cambio. Las políticas y los procedimientos no se logra alinearlos con las metas formales de la organización.

c. Liderazgo tradicional frente a liderazgo innovador

El liderazgo transformacional en la escuela se caracteriza porque el directivo, como el docente, use las siguientes estrategias:

“1) “Consideración individual”, que implica prestar atención a las necesidades y diferencias individuales de los colaboradores. La interacción con los seguidores es personalizada; por ejemplo, el líder recuerda la conversación que tuvo con ellos, está atento a sus intereses personales y considera al colaborador como persona total y no tanto como empleado. Además, delega tareas, aunque las supervisa para determinar si están en la dirección correcta o si deben ser corregidas. 2) “Estimulación intelectual” la cual consiste en estimular a sus colaboradores en procura de que hagan esfuerzos para innovar y ser creativos por medio del propio cuestionamiento, la crítica constructiva, y solucionando problemas y acercando viejas situaciones a nuevos caminos. Se motiva la creatividad y se evita hacer críticas públicas de los errores individuales. Se les piden nuevas ideas y
soluciones para los problemas a los seguidores, y se les incorpora su análisis. Se les estimula para que tengan acercamientos diferentes a los planteamientos del líder y para que los comuniquen. 3) Evitar las propias alabanzas respecto de su trabajo y talento. 4) Profundo convencimiento de las ventajas del trabajo en equipo. 5) Disposición para investigar, estudiar e incluso aprender de la práctica diaria. 6) Capacidad de integración en lo que realiza diariamente. 7) Enseñar por medio del ejemplo, reconociendo que su comportamiento contribuye a la formación de los futuros líderes del centro escolar. 8) Capacidad de dirección del centro educativo, sin imposición. 9) Conocimiento de sus colaboradores y docentes para proponer un mejoramiento de la institución, un cambio u otro objetivo. 10) Flexibilidad en las metas que se propone. 11) Comunicar oportunamente y en repetidas ocasiones la misión o visión del centro educativo. 12) Dar opinión y aportar conocimientos sobre los temas de educación y las realizaciones de sus profesores. 13) Involucrar constantemente a los docentes que ocupen puestos de responsabilidad y liderazgo en la planeación del currículum y las pautas de la enseñanza. 14) Estimular para la participación así como en actividades de investigación, de recolección de datos y demejoramiento profesional.”(Gorrochotegui, A. 1997)

Hemos citado este perfil de liderazgo transformacional para indicar que ninguna de estas 14 condiciones, en el caso de que fuesen debidamente testeadas, se cumplen en el Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses, en el que la introducción de algunas innovaciones para el mejoramiento de los servicios educativos son los únicos hallazgos observables en el ejercicio del liderazgo en la gestión educativa.

Cuando se habla o escribe sobre gestión se piensa casi siempre en administración y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. En el caso del Sistema de Colegios Humanísticos los miembros responsables por su posición en la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y este debe ser el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y las preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo.
Pero la crítica más relevante a la eficacia como producto esperado en la gestión se refiere a que "la definición estándar del rendimiento académico de las escuelas desconsidera las capacidades de construcción personal de significados, la dimensión creativa, divergente y crítica del pensamiento, así como la capacidad de autorreflexión, autodirección y autoevaluación del aprendizaje" (Pérez Gómez, 1998:151).

De acuerdo con Namo de Melo (1998:21), "hay una tendencia a tornar cada vez más inapropiada la correspondencia entre el sistema de organización de la enseñanza orientado al otorgamiento de certificados (grados, niveles, certificados) y las capacidades que efectivamente las personas debieran de poseer para el ejercicio de actividades de todas las esferas de la vida social". La calidad educativa, por lo tanto, no se refiere a la economía en los costos, la eficiencia administrativa o el trámite de certificados, sino al valor educativo de los procesos (Carr, 1996).

Esta visión educativa de la gestión no elimina sino replantea las dos categorías más relevantes presentes en la recuperación de experiencias sobre este proceso: el poder y el conflicto. El poder se redefine de manera alterna al autoritarismo y por supuesto que, al momento de plantear una gestión no autoritaria, plural y compleja, el conflicto se resignifica haciéndose presente y necesario para la transformación.

Siendo esencial el objetivo de los investigadores desarrollar una propuesta para la introducción de un programa de liderazgo educativo capaz de crear espacios de aprendizaje para generar habilidades para la vida, nos encontramos con una cultura y un clima organizacional que obvia las debilidades observadas en materia de liderazgo, y que tiene temor de cualquier tipo de cambio relacionado con las aspiraciones de mejora continua y desarrollo transformacional del Colegio. Lo que esto evidencia es un punto de inicio, necesario para advertir un problema y una necesidad susceptible de atender. No se trata de prejuzgar, se trata de corroborar los hechos observados o de corregir la interpretación que ellos se deriva. Los investigadores hemos podido desarrollar una propuesta sustentada en el acceso externo de documentos estratégicos, o en la aplicación de instrumentos en lo interno,
para recoger información de fuentes confiables que nos permiten afirmar que el rechazo explícito y reiterado del proyecto proviene de la incapacidad para entender el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.

Es un deber ético observar pero también validar o rechazar las interpretaciones que no se apoyen ni en los hechos ni en estudios confiables. Por lo tanto, lejos de estar en un punto de inflexión la investigación logró de manera oportuna y conveniente, tanto por sus alcances como por sus resultados, el objetivo de ofrecer una propuesta capaz de adaptarse a las condiciones restrictivas en las que se gestiona el sistema de colegios humanísticos. Esto por cuanto si algo pretenden los investigadores es mejorar el proceso educativo del Sistema de Colegios Humanísticos. Ello mediante el desarrollo de un liderazgo educativo humanista y transformador que beneficie a la comunidad estudiantil, académica y familiar que se reúne alrededor de un objetivo tan significativo, como lo es la educación humanística que promueve este modelo educativo con dos decenios de experiencia formadora.

El problema ha de presentarse muy pronto, cuando la endogamia directiva tenga que enfrentarse al hecho de que el estancamiento del modelo pedagógico, en ausencia de un proceso de profundización y desarrollo, ya no les permita ofrecer una educación humanista sino una tradicional. Y esa es la principal razón por la cual se planteó el proyecto EUREKA 21, dado el inexorable rumbo hacia un modelo funcionalista, burocratizado y tradicional de la educación diversificada, que será con el tiempo imposible de diferenciar, dado que en ausencia de un proceso de gestión de cambio y adaptación al entorno el modelo actual se orienta a eludir su diferenciación y su pertinencia dentro de la educación secundaria.

d. Ética aplicada en Eureka 21.

“Vivimos en una época de crisis moral”, indicaba Rand, A. (1961) en sus múltiples intervenciones. La moral para vivir, según decía, “no es un tema al que se haga referencia, sino un tema que se descubre.” En su charla ¿Qué es y para qué sirve la ética?, Cortina, A. (2014) argumenta que “los seres humanos somos inevitablemente morales y estructuralmente éticos”, dado que las personas generamos nuestro carácter con base en lo que nos lleva más
cerca de la felicidad, y nuestras decisiones de accionar son hechas en ese marco. Es decir, el hábito de tomar decisiones y actos morales define nuestros valores.

En el mundo académico encontramos un microcosmos en el que diferentes estudiantes están obligados a enfrentarse a dilemas éticos que los fuerzan a tomar decisiones prudentemente y con justicia. Esto porque cada estudiante es consecuencia de su realidad biológica, psicológica, social, cultural y espiritual, y porque las aulas de clase actúan como un caldero de diferentes lenguajes morales.

Estos lenguajes morales, en nuestra opinión personal y en el contexto académico, son muchas veces producto del marco institucional, el nivel de exigencia de rendimiento esperado en los centros educativos, el nivel de interactividad libre de las aulas, el nivel de confianza entre los estudiantes y el profesor, y de la calidad moral de los maestros y mentores.

Desafortunadamente es posible que estas realidades afecten incluso la capacidad de los estudiantes de participar en clase, o les impidan desarrollar a cabalidad proyectos y tareas; o, peor aun, se aprovechen de sus compañeros. Las comunicaciones en tiempo real, la comodidad de poder encontrar todo tipo de información en buscadores, los sistemas de calificación estandarizados para atender, el apabullante ruido cognitivo producto de las distracciones provenientes de redes sociales, y los negocios ilícitos para estudiantes desesperados agravan aún más tales problemas.

Dan Ariely (2012), en su libro *Por qué mentimos...en especial a nosotros mismos*, analiza los comportamientos “deshonestos”, las mentiras, las trampas, las motivaciones de esos comportamientos, así como los límites que les imponemos a los estudiantes. Relata que durante un experimento en el cual se remuneraba a estudiantes por cada respuesta correcta que ellos aseveraban haber acertado, los estudiantes, en promedio, reportaban haber resuelto correctamente más respuestas que las que realmente habían acertado, y casi 70% de ellos hizo trampa en las actividades. También encontraron que existen grandes y pequeños tramposos, y se planteó la pregunta de si los pequeños tramposos son consecuencia de lo que en su cultura se asume como moralmente pasable. Sería interesante replicar estos experimentos en economías emergentes. (pág.23)
En nuestro proyecto EUREKA 21 se incorpora, en el tercer módulo sobre el líder que necesitamos, el desarrollo de: la “habilidad para comprender la responsabilidad ética y profesional” del modo siguiente: "1. Habilidad para comprender la responsabilidad ética y profesional. La educación como fenómeno, proceso y resultado es una realidad ética; es decir, destaca a la PERSONA como valor central. La persona es una unidad bio-sico-social que constituye el fin mismo y último de la educación; por consiguiente, no es el medio para lograr objetivos educacionales.

Las personas son sujetos de derechos y responsabilidades y como tales quienes están involucrados en la dinámica educacional se comprometen a respetar estas dimensiones, que se fundamentan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Constitución Política, nuestros tratados, nuestro ordenamiento, cuyo conocimiento permite una convivencia razonada que posibilitará inclusive asumir los dilemas éticos en los procesos formativos, como base para la deontología o ética profesional en las diferentes áreas en donde la acción ciudadana se desarrolla. Corresponde a la comunidad educativa garantizar que las conductas de sus miembros, sean directivos, administrativos o estudiantes, dentro o fuera del campus y en todas las manifestaciones académicas o no, constituyan la expresión de una cultura que centra su valor en las personas que la integran y con quienes se relacionan. Este módulo contempla el “reconocimiento de dilemas éticos, partes interesadas, y sus consecuencias”, así como promover la “honestidad e integridad en cuanto a principios éticos y deontológicos, de acuerdo con lo establecido por la sociedad e institución”, los cuales pueden ser medidos mediante el uso de casos de estudio, o exposición ante dilemas éticos en casos referidos o reales, en que estos deben decidir su accionar sin afectar la honra de los demás y manteniendo confidencialidades pertinentes.

Como docentes hemos venido introduciendo el debate ético entre nuestros estudiantes con base en el Método Konstanz de Dilemas Morales, el cual permite moderar debates, los cuales pueden llegar a puntos emocionales entre los estudiantes, para que puedan medir y comparar sus emociones morales y escuchar las de sus compañeros. Como moderadores de
estas interesantes discusiones, son los docentes los que deben fortalecer el carácter de sus estudiantes al tocar sus vidas con ejemplos reales, y poniendo como ejemplo cómo una persona de carácter íntegro los ha afrontado de manera exitosa. También es importante ser críticos con la realidad y el lenguaje moral de nuestras culturas, de manera que los estudiantes vean en los casos prácticos los efectos causales de largo plazo en las virtudes, así como los efectos potenciales de aplazar la gratificación.

A. Éxito del proyecto

Dado que los proyectos son de naturaleza temporal el éxito de cualquiera de ellos debe medirse en términos de completar el proyecto dentro de las restricciones de alcance, tiempo, costo, calidad, recursos y riesgo, tal y como lo aprobaron los directores del respectivo proyecto, conjuntamente con la Junta Administrativa de los Colegios Humanísticos.

B. Equipo del proyecto

El equipo del proyecto incluye al director de este y al grupo de individuos que actúan conjuntamente en la realización del trabajo del proyecto para alcanzar sus objetivos. Este equipo está compuesto por individuos procedentes de diferentes grupos, con conocimientos en una materia específica o con un conjunto de habilidades específicas para realizar el trabajo del proyecto.

C. Composición de los equipos del proyecto

La composición de los equipos del proyecto varía sobre la base de factores como la cultura de la organización, el alcance y la ubicación.

10. Ciclo de vida del proyecto

Corresponde a un proceso de transformación de ideas sugeridas relativas a las necesidades, problemas u oportunidades y a la evaluación del proyecto que permita para resolver el problema a que esas necesidades dieron origen.
Los ciclos de vida del proyecto se definen así:

- El trabajo técnico que se debe realizar en cada fase, quién está involucrado en cada fase, y cómo controlar y aprobar cada fase.
- Los interesados en el proyecto: la persona responsable de dirigir el proyecto y el usuario de este.

EUREKA 21 tiene cuatro puntos cardinales, cuatro significados interconectados y cuatro pasos que definen su fórmula creadora de horizontes y esperanzas: La inspiración creadora, la convergencia divergente, el descubrir y comprender y el aprendizaje complejo. Cada uno de estos define una etapa de inicio, organización, ejecución y cierre del proyecto. Atender sus principios, comprender sus significados y apoyarse en sus definiciones permitirá el logro de los objetivos y la concreción de la propuesta.

Fase de inicio: "La inspiración creadora". Es la etapa del estímulo espontáneo que surge en el interior de toda creación intelectual. La inspiración no es producto del esfuerzo o voluntad; es el acto creador que reconoce la oportunidad que aprovecha la circunstancia y que plantea las ventajas del contexto para introducir la innovación, el cambio, la transformación.

Fase de organización: "La convergencia divergente". Es la etapa de la investigación en la cual la organización de un proyecto se sustenta en el pensamiento convergente, que constituye la tendencia hacia una dirección, objetivo o resultado común coincidente, afín, concordante, correlativo y confluyente; sin embargo su verdadero éxito depende también del pensamiento divergente, que es una forma de pensar no lógica ni convencional, que es sinónimo de discrepancia, disconformidad, diferencia, desacuerdo, que en sentido figurado es ostentar diferentes puntos de vista que complementa la convergencia hacia una visión holística e integral del objeto de estudio.

Fase de ejecución: "El descubrir y comprender" es el resultado de la observación. Esta etapa constituye la ejecución del proyecto y pone en evidencia una situación novedosa u original, e integra los diferentes saberes: saber ser, saber hacer, saber conocer, saber vivir.
Expresa el encuentro con un nuevo conocimiento que por alguna razón estaba oculto y fuera de circulación.

Fase de Cierre: "El aprendizaje complejo". No es un simple cierre del proyecto, es el proceso de sistematización de la información, derivada de la experiencia mediante la cual los participantes se vinculan con procesos complejos de desempeño ante actividades y problemas con idoneidad y ética, buscando la realización personal, la calidad de la vida y el desarrollo en equilibrio con el ambiente, que es el fundamento del enfoque del pensamiento complejo.

1. Fase de iniciación del proyecto: La denominamos "la inspiración creadora". Las actividades que hemos propuesto para esta fase son: la formulación del proyecto, diagnóstico del clima, cultura y comunicación de la organización y el análisis y preparación de un documento con los resultados de los diagnósticos.

La formulación de proyecto: Consiste en elaborar un programa de gestión y liderazgo humanista coherente con la misión y la visión del Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses, que lo transforme en un espacio de aprendizaje para el desarrollo de competencias para la vida. El procedimiento que se va a adoptar es el siguiente:

Al contactar con los actores del proyecto piloto en el SCHC sus alcances permitirán conocer las necesidades de la organización y el objeto de la investigación. El tiempo asignado será de una semana y no implicará costo alguno para la ejecución de esta etapa. Uno de los aspectos relevantes de esta fase tiene que ver con el control de calidad, por lo que la información será oportuna y pertinente. En materia de recursos humanos es importante designar a un director de proyecto que cuente con el apoyo de la Dirección de la institución. Por otro lado, el canal de comunicación que se usará será el correo electrónico para la solicitud de permisos y la programación de visitas presenciales. Uno de los riesgos implícitos que hemos considerado puede es el poco interés de la Dirección Ejecutiva de la institución; sin embargo, se ha considerado que el contrapeso natural a esta situación de riesgo lo serán los interesados en el proyecto.
Diagnóstico del clima, la cultura y la comunicación organizacional: Esta actividad tiene como objetivo identificar las habilidades de liderazgo y los espacios de aprendizaje presentes en la institución. El procedimiento que se utilizará será elaborar las herramientas necesarias para lograr dicho objetivo a partir de una definición de las necesidades presentes, cuyos alcances permitirán definirlas con base en el criterio directivo, docente y estudiantil. El tiempo estimado es de un mes.

Los costos derivados de esta actividad serán la compra de materiales y la preparación de instrumentos necesarios para el diagnóstico. Un aspecto importante será el determinar que los instrumentos sean confiables. Como recurso humano intervendrán el director del proyecto y el cuerpo administrativo, docente y estudiantil. Los instrumentos de comunicación serán: entrevistas, grupo focal y observación.

El riesgo estimado en esta etapa será la poca participación y aceptación de los instrumentos por parte de la directora, así como la disponibilidad del personal docente y administrativo y los estudiantes a la hora de aplicar el instrumento. Como contrapeso tendremos a los directores del proyecto, que son los interesados.

Análisis y preparación de los resultados de los diagnósticos. Esta actividad tiene como objetivo analizar y tabular la información recopilada. El procedimiento para realizar esta actividad consistirá en depurar la información obtenida y presentar un informe de los hallazgos o alcances de dicho diagnóstico en un tiempo de dos semanas. Los costos derivados de esta actividad serán los de la compra de los materiales y recursos tecnológicos necesarios para el diagnóstico. En cuanto a la calidad se pretende obtener un informe objetivo, crítico y propositivo de lo investigado. Como recurso humano intervendrán el director del proyecto y el director ejecutivo de la institución. Los elementos de comunicación serán: el informe escrito y la reunión para la entrega del documento escrito.

Dentro de los riesgos estimados se tienen el rechazo del informe y que la dirección ejecutiva no desee continuar con el proyecto. Como contrapeso tenemos a los directores como interesados en el proyecto.
2. **Fase de organización y preparación:** "La convergencia divergente". Las actividades que hemos propuesto para esta fase son: **Elaboración de los objetivos, elaboración del presupuesto y recursos. La presentación de la propuesta de proyecto a la dirección general y crear un cronograma para la ejecución de la propuesta.**

**Elaboración de los objetivos:** Consiste en enumerar y establecer una lista de objetivos que permitan el desarrollo del proyecto en el Sistema de Colegios Humanísticos, donde se permita visualizar sus alcances en un tiempo de dos semanas. En cuanto a la calidad se pretende lograr el éxito del proyecto. Como recurso humano se tiene al director de proyecto y al director ejecutivo de la institución. Los elementos de comunicación será las reuniones de trabajo para la entrega del documento escrito.

Dentro de los riesgos estimados tenemos que los objetivos se ajusten a los alcances del proyecto. Como interesadostenemos a los directores del proyecto.

**Elaboración del presupuesto y recursos:** Consiste en plantear los recursos humanos, físicos, financieros y técnicos que permitan la ejecución del proyecto mediante la identificación de procesos para el aprovechamiento de cada recurso. Como alcances será la consolidación de la Dirección y los insumos que se van a utilizar para la ejecución del proyecto en un tiempo de dos semanas.

En cuanto a la calidad se pretende asegurar los recursos necesarios para cada etapa o proceso. El recurso humano serán los directores del proyecto. Los elementos de comunicación serán las reuniones de equipo de trabajo. En cuanto al riesgo este será que el presupuesto no cubra los gastos. Como interesa dos tenemos a los directores del proyecto.

**La presentación de la propuesta del proyecto a la Dirección General:** Esta actividad tiene como objetivo presentar la propuesta para su aprobación y acordar fecha para la reunión de presentación de la propuesta del proyecto a la Dirección General del Colegio Humanístico Omar Dengo. Su alcance será demostrar la viabilidad en el tiempo de una semana. En cuanto a la calidad se pretende controlar los aspectos que impiden la aplicación del proyecto. Como recurso humano intervendrán el director del proyecto y la Dirección General. Los elementos de comunicación serán: el informe escrito y la reunión para la entrega del documento. Dentro
de los riesgos estimados tenemos que la propuesta no tenga aceptación y no pase a la siguiente etapa. Como contrapeso tenemos a los directores como interesados en el proyecto y a la Dirección Coordinadora de los SCHC.

**Análisis y preparación de documentos**: Esta actividad tiene como objetivo crear un cronograma y describir las actividades con indicación de los responsables, participantes externos e internos; el tiempo y los recursos que se van a emplear para la ejecución del proyecto y el entregable. Los alcances permitirán el cumplimiento de las distintas fases de cada actividad y cuales productos se deberán entregar en una semana.

En cuanto a la calidad, controlar que todas las etapas o fases del proyecto se cumplan. El recurso humano lo serán los directores del proyecto y la Dirección General. Por otro lado, los canales de comunicación que se usarán serán el informe escrito del seguimiento y la ejecución del cronograma. Dentro de los riesgos está incumplir con los plazos de cada fase del cronograma y cómo los interesados serán los directores del proyecto.

3. **Fase de ejecución y preparación**: “El descubrir y comprender”. Las actividades que hemos propuesto para esta fase son: Implementar la capacitación del personal que impartirá los módulos del programa de liderazgo; gestionar con la administración y docentes la identificación, diagnóstico y definición de los espacios de aprendizaje; ejecución del programa de gestión y liderazgo educativo, y el aprovechamiento de los espacios de aprendizaje; definición y ejecución de los indicadores de evaluación del programa; plan de seguimiento y apoyo para asegurar la sostenibilidad del programa de liderazgo educativo;

   e implementar la capacitación del personal que impartirá los módulos del programa de liderazgo. Esta actividad tiene como objetivo liderar y llevar a cabo el trabajo de capacitación de facilitadores del programa de liderazgo en dos meses. El costo será realizar el aseguramiento de la calidad mediante un proceso que permitirá auditar los resultados obtenidos. En cuanto a la calidad será confirmar la disponibilidad de los recursos humanos y obtener el equipo necesario para completar las actividades del proyecto.

Como recurso humano se crearán canales de comunicación para integrar a la comunidad al proyecto y a los planes de respuesta ante los riesgos.
**Gestionar con la administración y los docentes la identificación, el diagnóstico y la definición de los espacios de aprendizaje.** Esta actividad se gestionará en la administración y con los docentes la identificación, el diagnóstico y la definición de los espacios de aprendizaje. El objetivo es liderar y llevar a cabo la gestión de los espacios de aprendizaje para su aprovechamiento en un tiempo de dos meses. El costo consistirá en el aprovechamiento de espacios de aprendizaje que requieren medidas de control de calidad que determinarán su utilidad.

En cuanto a la evaluación de la calidad esta consistirá en confirmar la disponibilidad de recursos y obtener el equipo necesario para completar las actividades de este componente del proyecto. Como recurso humano tenemos el programa de integración y la participación en procesos de toma de decisiones respecto del proyecto, para asegurar el sentido de pertenencia y cohesión. El elemento de comunicación será dar seguimiento a los riesgos identificados, y dentro de los riesgos estimados tenemos a los directores del proyecto.

**Ejecución del programa de gestión y liderazgo educativo y el aprovechamiento de los espacios de aprendizaje.** Esta actividad se ejecutará como parte del programa de gestión y liderazgo educativo y aprovechamiento de los espacios de aprendizaje, cuyo objetivo será cumplir con los dos objetivos centrales del proyecto en dos meses. El costo será garantizar que se utilicen los estándares de calidad y las definiciones operativas adecuadas.

En cuanto a la calidad, se trata de confirmar la disponibilidad de recurso humano y de obtener el equipo necesario para completar las actividades del proyecto. El recurso humano lo representará la participación de todos los grupos en la comunicación interna, para mantenerlos informados y que puedan opinar libremente y ofrecer respuestas a sus demandas.

**Definición y ejecución de los indicadores de evaluación del programa.** Esta actividad será la correspondiente a definición y aplicación de los indicadores de evaluación del programa. El objetivo será evaluar el programa de gestión y liderazgo educativo y aprovechamiento de los espacios de aprendizaje. El procedimiento para realizar esta actividad consistirá en el desarrollo de un plan de mejora continua del programa en dos meses.
El costo será el de los identificadores de gestión que permiten evaluar los resultados del programa y su calidad. La calidad será confirmar la disponibilidad de recursos y obtener el equipo necesario para completar las actividades de este componente del proyecto. En recurso humano y jornadas de rendición de cuentas se debe tener una actitud crítica y autocrítica como oportunidad para la mejora. La comunicación será identificar nuevos riesgos.

Plan de seguimiento y apoyo para asegurar la sostenibilidad del programa de liderazgo educativo. Esta actividad consiste en un plan de seguimiento y apoyo para asegurar la sostenibilidad del programa de liderazgo educativo, cuyo objetivo será elaborar un plan para asegurar la institucionalización del programa de gestión de liderazgo educativo y aprovechamiento de espacios de aprendizaje. Dentro del costo estará aplicar el proceso de calidad, permitir en esta etapa corregir y mejorar de manera continua el programa.

La calidad se evaluará al confirmarse la disponibilidad de recurso humano y obtener el equipo necesario para completar las actividades de institucionalización del proyecto. En cuanto a recurso humano se revisan las políticas de acceso a la información para que el proyecto ejecutado sea accesible y comprensible para toda la comunidad. La comunicación se refiere a dar seguimiento a los riesgos identificados. Y en cuanto a los riesgos los representan los directores del proyecto y la Dirección General del SCHC.

4. Fase de cierre: "El aprendizaje complejo". Las actividades que hemos propuesto para esta fase son: Análisis de los alcances logrados, propuesta de mejoras, documentar las actividades y preparar el informe final.

Análisis de los alcances logrados. Esta actividad consistirá en el análisis de los alcances logrados, cuyo objetivo es obtener la aceptación del patrocinador para cerrar formalmente el proyecto. Tiene un alcance de un mes en el que será realizado el aseguramiento de la calidad mediante un proceso que permita auditar los resultados obtenidos.

En cuanto a la calidad, será confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el grupo necesario para el análisis de los logros del proyecto. Dentro del recurso
humano se consideran las políticas de acceso a la información, para que el proyecto sea accesible y comprensible por toda la comunidad. La comunicación lo será la implementación de planes de respuesta a los riesgos y dentro de los directores del proyecto.

**Propuesta de mejoras.** Esta actividad es una propuesta de mejora cuyo objetivo consiste en una revisión tras el cierre del proyecto a la finalización de una fase en que se registren los impactos de la adaptación a un proceso, mediante los registros de los impactos y la adaptación del proyecto. Tiene alcances de un mes y su costo será el aprovechamiento de espacios de aprendizaje que requieran medidas de control de calidad y que determinen su utilidad.

En cuanto a la calidad será confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el equipo necesario para elaborar las propuestas de la mejora del proyecto. El recurso humano nos lleva a la participación de todos los grupos en la comunicación interna, para mantenerlos informados y que puedan opinar libremente y ofrecer respuestas a sus demandas. La comunicación será dar seguimiento a los riesgos identificados.

**Documentar las actividades.** El objetivo será documentar las lecciones aprendidas que se apliquen a las actualizaciones apropiadas de los activos de los procesos de la organización, que se archiven todos los documentos relevantes del proyecto en el sistema de información para la dirección del proyecto y sean utilizados como documentos históricos mediante la conformación de un archivo del proyecto cuyo alcance será de un mes.

El costo será garantizar que se utilicen los estándares de calidad y las definiciones operativas adecuadas. En cuanto a la calidad será confirmar las disponibilidades de los recursos humanos y obtener el equipo necesario para la recopilación de todos los documentos del proyecto.

Como recurso humano se deben programar la integración y la participación en los procesos de la toma de decisiones respecto del proyecto. La comunicación permitirá dar seguimiento a los riesgos identificados y como riesgos están los relativos a los directores del proyecto y al director general del SCHC.
Preparar el informe final. Esta actividad consistirá en preparar el informe final y el objetivo será que se cierren todas las actividades de adquisición y se asegure la finalización de todos los acuerdos relevantes, y que se realice la evaluación de los miembros del equipo y se liberen los recursos del proyecto.

El procedimiento será la presentación del informe final del proyecto y su respectiva evaluación, con un alcance de un mes. Su costo será aplicar el proceso de calidad que permita en esta etapa corregir y mejorar de manera continua el programa.

En cuanto a la calidad la actividad será confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el equipo necesario para elaborar el informe final del proyecto. Y en cuanto al recurso humano, la tarea consiste en jornadas de rendición de cuentas, en tener una actitud crítica y autocrítica como oportunidad para la mejora. La comunicación permitirá dar seguimiento a los riesgos identificados y los riesgos los representan los directores del proyecto y el director general del SCHC

En la tabla 10 siguiente se muestran las fases del proyecto:
### A. Fases del proyecto

#### FASE DE EJECUCIÓN: "EL DESCUBRIR Y COMPRENDER"

<table>
<thead>
<tr>
<th>ACTIVIDADES</th>
<th>OBJETIVO</th>
<th>PROCEDIMIENTO</th>
<th>ALCANCES</th>
<th>TIEMPO</th>
<th>COSTOS</th>
<th>CALIDAD</th>
<th>RECURSOS HUMANOS</th>
<th>COMUNICACIÓN</th>
<th>RIESGOS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Implementar la capacitación del personal que apoyará las decisiones del Programa de Desarrollo</td>
<td>Lograr el proceso de interacción y de ejecución del Programa de Desarrollo</td>
<td>Implementar el Programa de Desarrollo</td>
<td>Dos meses</td>
<td>No aplica</td>
<td>Evaluar el Adquisitivo de Calidad antes del proceso que permita estudiar los resultados obtenidos</td>
<td>Confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el equipo necesario para completar las actividades del proyecto</td>
<td>Implementar planes de respuesta a los riesgos</td>
<td>Directores del Proyecto</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Gestión con la administración y el personal</td>
<td>Lograr el proceso de interacción y de ejecución del Programa de Desarrollo</td>
<td>Identificar los espacios de aprendizaje para los aprendices</td>
<td>Dos meses</td>
<td>No aplica</td>
<td>Elaborar el proceso de espacio de aprendizaje que describa el proceso de control de calidad, que determine su calidad</td>
<td>Confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el equipo necesario para completar las actividades de este componente del proyecto</td>
<td>Programa de formación y participación en los grupos de tareas de descubrimiento del Proyecto para asegurar la adecuación al proyecto y sus actividades</td>
<td>Directores del Proyecto</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ejecución del Programa de Gestión y Logística</td>
<td>Lograr el proceso de interacción y de ejecución del Programa de Desarrollo</td>
<td>Evaluar el Programa de Gestión y Logística</td>
<td>Dos meses</td>
<td>No aplica</td>
<td>Cada periodo de evaluación y cierres del Programa</td>
<td>Confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el equipo necesario para completar las actividades del proyecto</td>
<td>Programa de formación y participación en los grupos de tareas de descubrimiento del Proyecto para asegurar la adecuación al proyecto y sus actividades</td>
<td>Directores del Proyecto</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Deducción y ejecución del plan de evaluación</td>
<td>Lograr el proceso de interacción y de ejecución del Programa de Desarrollo</td>
<td>Plan de mejoras continuas del Programa de Gestión y Logística</td>
<td>Dos meses</td>
<td>No aplica</td>
<td>Los indicadores de gestión, permiten evaluar las actividades de la forma de calidad de la misma</td>
<td>Confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el equipo necesario para completar las actividades del proyecto</td>
<td>Realizar el plan de mejoras</td>
<td>Directores del Proyecto</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Plan de seguimiento y seguimiento para asegurar la continuidad del Programa de Desarrollo</td>
<td>Lograr el proceso de interacción y de ejecución del Programa de Desarrollo</td>
<td>Instituir el Programa de Gestión y Logística</td>
<td>Dos meses</td>
<td>No aplica</td>
<td>Aplicar el proceso de calidad, permite en esta etapa corregir y mejorar de manera continua el Programa</td>
<td>Confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el equipo necesario para completar las actividades de institucionalización del proyecto</td>
<td>Realizar el plan de mejoras</td>
<td>Directores del Proyecto</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
## FASE DE CIERRE: "EL APRENDIZAJE COMPLEJO"

<table>
<thead>
<tr>
<th>ACTIVIDADES</th>
<th>OBJETIVO</th>
<th>PROCEDIMIENTO</th>
<th>ALCANCES</th>
<th>TIEMPOS</th>
<th>COSTOS</th>
<th>CALIDAD</th>
<th>RECURSOS HUMANOS</th>
<th>COMUNICACION</th>
<th>RIESGOS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Análisis de los alcance logrados.</td>
<td>Que se obtenga la aceptación del patrocinador para cerrar formalmente el proyecto a fin.</td>
<td>Gerente del Proyecto</td>
<td>Un mes</td>
<td>No aplica</td>
<td>Realizar el desmontaje de Calidad mediante un proceso que permita analizar los resultados obtenidos.</td>
<td>Confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el equipo necesario para el análisis de los logros del proyecto.</td>
<td>Política de acceso a la información para que sea accesible y comprensible para toda la comunidad y el proyecto de ejecución.</td>
<td>Implemente planes de respuesta a los riesgos,</td>
<td>Directores del proyecto.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Propuestas de mejoras | Que se realice una revisión del cierre del proyecto a la finalización de una fase se requieran los impactos de la adaptación a un proceso. | Registro de los impactos y adaptación del Proyecto | Un mes | No Aplica | Está evaluando el impacto y adaptaciones que se requieren los impactos de la adaptación a un proceso. | Confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el equipo necesario para elaborar las propuestas de mejora del proyecto. | Participación de todos los grupos en la comunicación, técnico, técnico Nacional, que permitan mejorar y ofrecer respuestas a los riesgos. | Realizar seguimiento de los riesgos identificados, | Directores del proyecto y Dirección General.
| Documentar las actividades. | Que se documenten las acciones realizadas, que se apliquen las actualizaciones apropiadas a los actores de los procesos de la organización, que se ordenen todos los documentos relevantes del proceso en el sistema de información para la dirección de proyectos. | Conformación de un Anexo del Proyecto. | Un mes | No Aplica | Generar un documento con los estándares de calidad y las directrices operativas adecuadas. | Confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el equipo necesario para la recepción de los documentos del proyecto. | Programas de integración y participación en los procesos de toma de decisiones del proyecto. | Realizar seguimiento de los riesgos identificados, | Directores del proyecto y Dirección General.
| Realizar el informe final | Que se realicen todas las actividades de adaptación y se informe de la toma de acciones correctivas de todas las acciones relevantes, y que se realice la evaluación de los resultados del equipo y se informe los resultados del proyecto. | Presentación del informe final del proyecto y su respectiva evaluación. | Un mes | No Aplica | Aplicar el proceso de calidad, permitirá en esta etapa corregir y mejorar de manera continua el Programa. | Confirmar la disponibilidad de recursos humanos y obtener el equipo necesario para elaborar el informe final del proyecto. | Entender la condición de cuestión. Tener una actitud crítica y autocrítica como oportunidad para la mejora. | Realizar seguimiento de los riesgos identificados, | Directores del proyecto y Dirección General.
Para llevar a cabo las acciones que permitan concretar las propuestas es necesario especificar las tareas que deberán realizarse para la consecución de los objetivos. Para ello hay que determinar quién es el responsable de la puesta en marcha y de la ejecución de las acciones de mejora, las diferentes tareas por desarrollar, los recursos humanos y materiales necesarios, el período de consecución, la fecha de inicio, los indicadores de seguimiento y los responsables de realizar el control y seguimiento.

El conjunto de fortalezas y debilidades detectadas durante el proceso de evaluación institucional será el punto de partida para la detección de las áreas de intervención. Es posible que el análisis centrado en los criterios del proyecto, dada la interrelación que existe entre ellos, dé lugar a la aparición de fortalezas y debilidades que, salvando los matices, se puedan ver repetidas. Siempre que sea posible se deberán integrar en grades bloques, siguiendo una lógica convenida.

11. Acciones del proyecto según objetivo

Aplicando una metodología adecuada, tal y como se recomienda en el marco lógico, se pueden seleccionar las acciones más apropiadas para la implementación de tres módulos de capacitación para el desarrollo de habilidades de liderazgo docente, estudiantil y administrativo en el Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses. También se debe implementar el de desarrollo de un trabajo de campo en los espacios de aprendizaje del Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses.

Objetivo N.°1 Programa para el desarrollo de habilidades de liderazgo educativo

Liderazgo

El liderazgo, afirma Grint (citado por Jackson, 2005), “no es solo un escenario teórico, sino uno con graves consecuencias para todos nosotros, y los límites del liderazgo --lo que los líderes pueden hacer y lo que los seguidores les permiten hacer-- son aspectos fundamentales de este escenario. El liderazgo, en efecto, es demasiado importante para dejarse a los líderes.”
De acuerdo con Pariente Fragoso, (2010), “… podemos identificar por lo menos cinco componentes clave para una definición más completa del término. El liderazgo, por tanto, es un fenómeno que involucra al menos los siguientes componentes esenciales:

- Proceso interpersonal de influencia.
- Relación entre una persona (líder) y un grupo específico (seguidores).
- Entorno cultural relativamente delimitado.
- Situación particular.
- Logro de un propósito común como criterio para la efectividad del proceso.”

**Liderazgo educativo**

El liderazgo educativo, de acuerdo con Leithwood, K. (2009), tiene un desarrollo sin precedentes y se asocia a la reforma educativa, de manera que “…el rol del liderazgo es en sí mismo una importante meta para la reforma simultáneamente, un vehículo para que otras cosas sucedan” (pág.17).

Leithwood, K. (2009) dice que el liderazgo no es un fenómeno individual o personal. "El liderazgo implica un propósito y una dirección. Los líderes persiguen metas con claridad y tenacidad y responden por su cumplimiento. En algunos casos le corresponde al líder desarrollar y promover metas grupales; en otros, se trata de un proceso más inclusivo, pero donde el líder es un actor decisivo” (pág.19).

El liderazgo es una función. Muchos observadores del liderazgo reconocen que este conlleva un conjunto de funciones no necesariamente relacionadas con un departamento en particular o una designación formal. Personas en diferentes roles pueden ejercer labores de liderazgo aunque muchas veces cuentan con desiguales recursos, habilidades y propensiones para este efecto. El liderazgo es contextual y contingente. La mayoría de las teorías contemporáneas sobre el liderazgo sugieren que este se practica de acuerdo con las características de la organización social, las metas fijadas, los individuos involucrados, los recursos y los plazos; además de otros factores, incluidas las características de los propios

El liderazgo es un proceso de influencia. Si bien es citado por Leithwood está mejor definido por Bolívar (2010), para quien “liderazgo, fundamentalmente, es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes” (pág. 13).

Las dimensiones transformacionales del liderazgo (rediseñar la organización), junto con el liderazgo instructivo o educativo (mejora de la educación ofrecida), en los últimos años han confluido en un liderazgo centrado en el aprendizaje (del alumnado, del profesorado y de la propia escuela como organización). Más específicamente, se entiende como un liderazgo centrado en o para el aprendizaje (leadership for learning) Bolívar (2010), pág.15.

Según esta perspectiva el liderazgo de los aprendizajes expresa, en el contexto escolar, la dimensión esencial del liderazgo cuya relación causal recogen diversas investigaciones (Swaffield y Macbeath, 2009), citado por Bolívar, quien dice que "el liderazgo para el aprendizaje implica, en la práctica, al menos cinco principios (Macbeath, Swaffield y Frost, 2009): centrarse en el aprendizaje como actividad, crear condiciones favorables para el aprendizaje, promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, compartir el liderazgo, una responsabilización común por los resultados. La creación de una cultura centrada en el aprendizaje de los alumnos requiere: promover la cooperación y cohesión entre el profesorado, un sentido del trabajo bien hecho, desarrollar comprensiones y visiones de lo que se quiere conseguir.” (pág.15)

Otro aspecto de interés del liderazgo educativo es el hecho de que, de acuerdo con lo dicho por Bolívar (2010), no va unido a ocupar una posición formal en la cumbre de la pirámide; más bien, la iniciativa y la influencia están distribuidas entre todos los miembros (liderazgo distribuido) de la escuela. Asignar a una persona la iniciativa de cambio,
impidiendo el liderazgo de las demás, impediría que la organización aprenda. Desde las “organizaciones que aprenden” se subraya la necesidad de distribuir o dispersar las tareas dinamizadoras en el conjunto del profesorado, como hemos comentado en otro lugar (Bolívar, 2000).

Por su parte, el modelo de liderazgo pedagógico tiene tres características importantes (Elmore, 2008): (1) Se centra en la práctica de la mejora de la calidad de la enseñanza y el rendimiento de los estudiantes, (2) Se trata de liderazgo como una función distribuida más que como un rol basado en la actividad, y (3) Se requieren más o menos continua formación y actualización de conocimientos y habilidades, tanto porque el conocimiento base de la práctica docente está cambiando constantemente como porque hay que reponer a la población de los líderes actuales (pág. 58).

El liderazgo no es la solución para todos los problemas sino para parte de ellos. De modo paralelo, es preciso poner el foco de atención, de un lado, en potenciar el liderazgo del profesor (Lieberman y Miller, 2004; Harris, 2004); de otro, las escuelas como comunidades profesionales de aprendizaje efectivas (Stoll y Louis, 2007). Se trata de generar una cultura escolar robusta, con implicación de todos los agentes (incluidas la familia y la comunidad), en un proceso que Kruse y Louis (2008) llaman “intensificación del liderazgo”. Sin construir un sentido de comunidad que valore el aprendizaje poco lejos puede ir el liderazgo (Bolívar, 2010).
Plan de acción para la implementación del programa de liderazgo educativo

Tabla 12

A. Habilidades de liderazgo directivo

<table>
<thead>
<tr>
<th>Habilidades Directivas</th>
<th>Actividades</th>
<th>Responsable</th>
<th>Participantes</th>
<th>Recursos</th>
<th>Tiempo</th>
<th>Entregables</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>La capacidad para mejorar de un centro escolar depende de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar; que aprendan a desarrollarse.</td>
<td>Conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario para desarrollar un plan de capacitación en habilidades directivas.</td>
<td>Dirección</td>
<td>Internos Dirección Administrativa</td>
<td>Externos Junta Ad</td>
<td>Reuniones formales, operativas, informativas, de comunicación.</td>
<td>2018-2019 Informe de la integración del grupo de trabajo interdisciplinario</td>
</tr>
</tbody>
</table>
tienen lugar en cada escuela.
– Identificar los problemas básicos, tendencias, formas de comportamiento de la comunidad, intereses de una diversidad de población escolar.
Lograr la motivación para aprender y para no aprender y gestionar esta realidad durante cada jornada escolar.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Lograr identificar los estándares para la comprensión e interpretación acertada de la realidad escolar. Algunos autores, exponen conceptos que ayudan a comprender la realidad social y cultural de las</th>
<th>Plan de implementación del programa de liderazgo.</th>
<th>Dirección</th>
<th>Todos</th>
<th>Recursos humanos, técnicos y de comunicación digital.</th>
<th>2018-19</th>
<th>Manual de liderazgo educativo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------|-------|----------|----------------------------|---------|-----------------------------------------|

El antecedente de liderazgo en las instituciones es Philip Selznick (1949, 1957), cuya evaluación del programa de liderazgo educativo

|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------|-------|---------------------|----------------------------|---------|----------------------------|

|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------|-------|---------------------|----------------------------|---------|----------------------------|
aportación respecto a la acción de directivos en la creación de valores que institucionalizan una organización es, hoy en día, la clave para entender la perspectiva funcionalista: las organizaciones son instrumentos que satisfacen necesidades humanas que los y las líderes han de interpretar y desarrollar mediante la inculcación de valores, creencias y propósitos que satisfagan a las personas integrantes de cada organización. Respecto de los recursos humanos la teoría institucional

<table>
<thead>
<tr>
<th>Diseño de un programa de incentivos para el liderazgo educativo</th>
<th>Dirección</th>
<th>Todos</th>
<th>Recursos humanos, papelera.</th>
<th>Programa de incentivos para el liderazgo educativo</th>
<th>Programa de incentivos para el liderazgo educativo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Programa de incentivos para el liderazgo educativo</td>
<td>Programa de incentivos para el liderazgo educativo</td>
<td>Programa de incentivos para el liderazgo educativo</td>
<td>Programa de incentivos para el liderazgo educativo</td>
<td>Programa de incentivos para el liderazgo educativo</td>
<td>Programa de incentivos para el liderazgo educativo</td>
</tr>
<tr>
<td>Programa de incentivos para el liderazgo educativo</td>
<td>Programa de incentivos para el liderazgo educativo</td>
<td>Programa de incentivos para el liderazgo educativo</td>
<td>Programa de incentivos para el liderazgo educativo</td>
<td>Programa de incentivos para el liderazgo educativo</td>
<td>Programa de incentivos para el liderazgo educativo</td>
</tr>
</tbody>
</table>
de su profesorado. En este sentido, como argumentamos en este trabajo, una asignatura pendiente es el modelo actual de dirección de los establecimientos escolares, que impide el ejercicio de un liderazgo pedagógico (Weinstein, 2009; Bolívar, 2006). Se requiere un quiebre en atribuciones y competencias de los directivos, de forma que potencie su incidencia en la mejora de los aprendizajes de los respectivos establecimientos educacionales.

Tabla 13
### B. Habilidades de liderazgo docente

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivo del programa: habilidades docentes</th>
<th>Actividades</th>
<th>Responsable</th>
<th>Participantes</th>
<th>Recursos</th>
<th>Tiempos</th>
<th>Entregables</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Leithwood y otros (2006): Es preciso conocer cómo el profesor percibe las dinámicas grupales y ambientales del centro, en la medida en que, además de participar en ellas por medio de experiencias de desarrollo profesional, estas pueden contribuir al éxito o al fracaso en el ejercicio de su liderazgo y su sentido de pertenencia y eficacia.</td>
<td>Conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario para desarrollar un plan de capacitación en habilidades directivas.</td>
<td>Dirección</td>
<td>Internos Dirección Administrativa.</td>
<td>Externos Junta Ad.</td>
<td>Reuniones formales, operativas, informativas y de comunicación.</td>
<td>2018-2019</td>
</tr>
<tr>
<td>Autor (año)</td>
<td>Actividad</td>
<td>Participantes</td>
<td>Responsables</td>
<td>Año</td>
<td>Manual de capacitación</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-------------</td>
<td>-----------</td>
<td>---------------</td>
<td>--------------</td>
<td>-----</td>
<td>-----------------------</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Según Aguilera y Gálvez (2004) es indispensable centrarse en la acción humana que realizan los miembros del centro educativo, para de esta manera llevar a cabo acciones con sentido, que logren asumir de manera incondicional los roles.</td>
<td>Plan de implementación del programa de liderazgo.</td>
<td>Dirección</td>
<td>Todos</td>
<td></td>
<td></td>
<td>2018-19</td>
</tr>
</tbody>
</table>
valores, ya que es lo que fundamenta la gestión que debe ejercer la comunidad educativa.

Como dicen Stoll y Temperley (2009), los líderes escolares solo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y de la selección y formación de maestros. Además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el

aprendizaje de los alumnos. Según Bolívar-Botía (2010), citado por Mellado Hernández, M. (2016), "la reestructuración de las concepciones docentes requiere líderes pedagógicos que transformen el centro educativo en un espacio de reflexión democrático que propicie el cuestionamiento del pensamiento de los grupos profesionales que se desempeñan en las escuelas." (p 37).

| Se reconoce que si bien el estilo participativo | Evaluación del programa de Dirección | Todos | Expertos educativos | Recursos humanos y papelería. | 2018-19 | Informe de gestión | EUREKA 21 |
puede lograr motivación entre profesores y estudiantes, esto no conduce necesariamente a mejores resultados (Parker *et al.*., 2004; Quintillán, 2007. Los países optan cada vez más por la toma de decisiones descentralizadas y por equilibrar esta con una mayor centralización de los regímenes de rendición de cuentas, como las pruebas estandarizadas (pág. 13).

<table>
<thead>
<tr>
<th>La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Dirección de un programa de incentivos para el liderazgo educativo</th>
<th>Liderazgo educativo</th>
<th>Todos</th>
<th>Docentes y estudiantes</th>
<th>Recursos humanos y papelería.</th>
<th>Programa de incentivos para el liderazgo educativo.</th>
</tr>
</thead>
</table>

Diseño de un programa de incentivos para el liderazgo educativo | Dirección | Todos | Docentes y estudiantes | Recursos humanos y papelería. | Programa de incentivos para el liderazgo educativo. |
Cultura, - UNESCO (2009) señala que se debe dar respuesta a los niveles elevados de desempleo juvenil, rápida evolución del mercado laboral, los procesos tecnológicos, la globalización y las desigualdades, por lo que se deben priorizar el desarrollo de competencias adaptadas al mundo del trabajo por medio de la educación. Existe un conjunto de investigaciones en las que se plantea que las habilidades interpersonales y
el comportamiento del profesor influyen en el éxito en el aprendizaje. Incluso se ha encontrado que un liderazgo colaborativo facilita el éxito de los estudiantes (Campos et al., 2001; Navaridas, 2004; Padilla, 2002). Sin embargo, en otras investigaciones existe ambigüedad en el impacto real del docente en los resultados de los alumnos (Dochy et al., 1999; Joseph y Joseph, 1997).
### Tabla 14.

#### C. Habilidades de liderazgo estudiantil

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivo del programa: Habilidades estudiantiles</th>
<th>Actividades</th>
<th>Responsable</th>
<th>Participantes</th>
<th>Recursos</th>
<th>Tiempos</th>
<th>Entregables</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Serrano, J. M. y Pons, R. M. (2011) dicen que en efecto “la rapidez en los cambios de la vida económica, social y política, incluyendo aquellos que se relacionan con el advenimiento de nuevas tecnologías y la presente globalización, son grandes desafíos para el mundo moderno y tanto los individuos como las comunidades, las organizaciones de trabajo y las naciones reconocen, cada vez más frecuentemente, que su bienestar...”</td>
<td>Conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario o para desarrollar un plan de capacitación en habilidades directivas.</td>
<td>Dirección</td>
<td>Internos Dirección Administrativa.</td>
<td>Externos Junta Ad.</td>
<td>Reuniones formales, operativas, informativas y de comunicación.</td>
<td>2018-2019</td>
</tr>
</tbody>
</table>
futuro depende, en gran parte, del logro de competencias” (Salganik, Rychen, Moser y Konstant, 2000, pág. 5).

| Delors (1996) Aprender a conocer. Uno de los elementos de las competencias son los "saberes", lo que implica dominar los instrumentos mismos del saber y aprender a comprender el mundo que nos rodea. "Aprender para conocer supone, en primer término, aprender a aprender ejercitando la atención, la memoria y el pensamiento" (pág. 108); contribuyendo al desarrollo global de cada persona: cuerpo y mente, inteligencia, | Capacitación de los instructores para implementar el Programa de Liderazgo Educativo. | Dirección | Todos | Junta Ad. | Recursos humanos, técnicos y papelería. | 2018-19 | Manual de capacitación |
sensibilidad, espiritualidad. (Delors, 1996) Aprender a hacer. Se relaciona con el componente de "habilidades" de la competencia y busca poner en práctica los conocimientos, desarrollar la capacidad de "transformar el progreso de los conocimientos en innovaciones generadoras de nuevos empleos y empresas" (pág. 11).

Según Bolívar (2010) el cambio en el siglo XXI es crear escuelas que aseguren a todos los estudiantes en todos los lugares, el éxito educativo que garantice los aprendizajes necesarios y se enfoque en un Plan de implementación del programa de liderazgo.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Dirección</th>
<th>Todos</th>
<th>Recursos humanos, técnicos y de comunicación digital</th>
<th>2018-19</th>
<th>Manual de liderazgo educativo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
"liderazgo para el aprendizaje, en el que se relacione el aprendizaje del estudiante y los resultados del centro educativo. En que la capacidad de mejora dependerá de los equipos directivos de liderazgo para dinamizar, apoyar y animar.

Para Villarreal y Gutiérrez (2012) las habilidades para la vida se basan en competencias, las cuales se refieren a la oportunidad de movilizar conocimientos, habilidades y actitudes para hacerle frente a una situación. En este sentido las competencias no son en sí mismas conocimientos,

habilidades o actitudes, aunque activan, construyen y guían tales recursos para afrontar una experiencia determinada. (Weinstein, 2009; Bolívar, 2006). Se requiere un quiebre en atribuciones y competencias de los directivos, de forma que potencie su incidencia en la mejora de los aprendizajes de los respectivos establecimientos educacionales.

Mellado y Chaucono, 2016, declaran que "la evaluación debe centrarse en valorar la forma en que los estudiantes construyen conocimientos en

| Evaluación del programa de liderazgo educativo | Dirección | Todos | Expertos educativos | Recursos humanos y papelería. | 2018-19 | Informe de Gestión |
diversos contextos”. Sin embargo, la contradicción se produce cuando a la vez afirman que "la evaluación debe centrarse en conocer la cantidad de información que el estudiante es capaz de reproducir" (pág.9). Por tanto, se requieren líderes pedagógicos que generen oportunidades de aprendizaje entre profesionales de la comunidad educativa, para promover sistemáticamente discusión y cuestionamiento de sus creencias, apoyados por aportes teóricos y empíricos con el propósito de movilizar su pensamiento.
Monereo y Pozo (2007) hablan de un nuevo escenario educativo en el que no solo habría que educar para preparar al estudiante para un mundo laboral o para realizar múltiples tareas, sino que hay que procurar el desarrollo de competencias imprescindibles para que puedan enfrentar los retos que les esperan. Requerirán ser competentes al fijarse deliberadamente metas y retos. “Todo aprendizaje constructivo, entonces, supone una construcción que se efectúa por medio de un proceso mental que implica la

<table>
<thead>
<tr>
<th>Diseño de un programa de incentivos para el liderazgo educativo</th>
<th>Dirección</th>
<th>Todos</th>
<th>Docentes y estudiantes</th>
<th>Recursos humanos Papelería.</th>
<th>Programa de Incentivos para el liderazgo educativo</th>
</tr>
</thead>
</table>

109
adquisición de un conocimiento nuevo. En este proceso, además de que se construye nuevo conocimiento, también se desarrolla una nueva competencia que le permitirá aplicar lo ya ha aprendido a una nueva situación. En una competencia personal hay un enlace de saberes, conceptos, habilidades, destrezas, actitudes, valores y estrategias, a fin de enfrentar de manera adecuada los diversos retos que la cotidianeidad nos presenta (Bonilla *et al.*, 1999, citado por Garduño y Guerra, 2008: 80).

Fuente: Elaboración propia.
12. Plan de desarrollo del liderazgo educativo para el Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses

Partimos de la necesidad que tiene el Sistema de Colegios Humanísticos de contar con un programa que le permita desarrollar el liderazgo humanista en los estudiantes.

Para ello vamos a desarrollar un plan de capacitación que nos permita la construcción del conocimiento y las habilidades que requiere el docente para potenciar a sus estudiantes. Este plan-capacitación se destaca por ser una estrategia pedagógica en la que se capacita, y requiere la participación activa de los docentes, enfocando sus acciones hacia el saber hacer.

Para algunos autores los modelos de liderazgo más representativos para promover procesos innovadores en los centros son: transformacional, de armonía emocional, de colaboración, distribuido, etc., los cuales son un resumen de la diferentes realidades y que identifica las emociones y las necesidades de las personas de la organización, permitiendo su desarrollo integral.


… la educación, especialmente aquella referida a la formación ciudadana, tiene desafíos muy complejos de afrontar en tanto que la publicidad propone modelos que requieren de conductas consumistas para alcanzarse. La problemática aumenta, debido a que muchos sectores sociales no tienen mayores posibilidades de acceder a estos niveles de vida, excepto por el endeudamiento, lo cual es promovido por diferentes alternativas de crédito con las cuales las personas exceden, en muchas ocasiones, sus capacidades de pago y de adquisición de bienes (pág.14).

Según Medina y Gómez (2014), "el liderazgo pedagógico que han de asumir los responsables de la mejora de los centros educativos y de sus programas requiere de la competencia de gestión, que conlleva la claridad en la toma de decisiones y la coherencia"(pág.94).
La aplicación de estos programas y la motivación de coordinación dependerán de la motivación del líder para la ejecución del programa desde su cultura y clima organizacional, en que todos se sientan miembros activos dentro del centro educativo, dado que el sentido de la gestión del liderazgo consiste en convertir al directivo en un líder emocional equilibrado y éticamente abierto, con sensibilidad y dispuesto a la mejora continua de las visiones, acciones y concepciones para lograr transformar las comunidades educativas con programas innovadores.

En palabras de John Gardner, "la mayoría de las mujeres y los hombres pasan por la vida sin usar más que una fracción -por lo general una pequeña fracción- de sus potencialidades. La reserva de talento humano y energía sin usar es amplia, y aprender a aprovechar más eficazmente esta reserva es una de las tareas más excitantes de la humanidad” (pág. 113).

**Objetivos generales del CHC son:**
- Construir la identidad humanista de los participantes y definir un proyecto de vida personal, social y espiritual correlacionado con el desarrollo de una sociedad más fraterna, justa y solidaria.

- Desarrollar la capacidad de reflexión y sentido crítico y analítico de los participantes que les permita fortalecer su voluntad, enriquecer su entendimiento y alcanzar su realización personal y social.

Desarrollar destrezas y habilidades para la reflexión y el sentido crítico y analítico que les permitan a los participantes fortalecer la voluntad, enriquecer el entendimiento y alcanzar la realización personal y social.

**Objetivos específicos**
- Lograr que los participantes manifiesten en los diferentes ámbitos de su vida principios y hábitos de salud física, mental y espiritual.
-Permitir que los participantes expresen amor, respeto y valoración de la propia cultura, enmarcados en los principios de equidad como miembros de un país pluriétnico y pluricultural.

-Conseguir que los participantes tengan un comportamiento acorde con los valores de respeto por la propia vida y por la vida de los demás, sin discriminación.

-Desarrollar la capacidad de escuchar y de mejorar los altos niveles de inteligencia emocional y cultivar la tolerancia y la paciencia, lo mismo que las aptitudes que determinan el manejo de las relaciones interpersonales y la sana convivencia.

13. Estructura del plan de capacitación para el desarrollo del liderazgo en el colegio humanístico

Se cree que un plan de capacitación es el medio adecuado para desarrollar con éxito el liderazgo en el colegio humanístico costarricense. Un plan de capacitación es "la traducción de las expectativas y necesidades de una organización para y en determinado periodo de tiempo (sic). El plan de capacitación es una acción planificada cuyo propósito general es preparar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño en el trabajo.".

El plan de capacitación está constituido por cinco pasos:

1. Detección y análisis de las necesidades.

2. Diseño del plan de capacitación.

3. Validación del plan de capacitación.

4. Ejecución del plan de capacitación.

5. Evaluación del plan de capacitación.
A. Módulos

Significado de la palabra módulo. En el ámbito educativo se denomina módulo al conjunto de materias que integran una rama de enseñanza en un sistema educativo. Diseño y desarrollo de módulo de capacitación en liderazgo: La propuesta es utilizar el modelo de diseño instruccional estándar, que consta de seis pasos básicos, los cuales se presentan en los cuadros más adelante.

1. Presentación del módulo. La presentación del módulo consta de introducción, objetivos, contenido temático, características del módulo y uso del módulo. El participante tendrá acceso a esta información desde cualquier unidad del módulo.

2. Unidades didácticas. Cada unidad didáctica se compone de los siguientes elementos:

• Presentación general del tema.

• Objetivos didácticos (propios del contenido temático de cada unidad).

• Contenidos de aprendizaje.

• Evaluación de los temas presentados en la Unidad

Esos temas corresponden a una secuencia de instrucción que incluye el contenido teórico y práctico que permite la aprehensión de conocimientos y la asociación con situaciones reales a las que se enfrentan los participantes de la comunidad educativa.

El módulo comprende tres unidades didácticas, definidas teniendo en cuenta las necesidades de capacitación

Módulo 1. El líder que hay en nosotros

Módulo 2. El líder que podemos ser

Módulo 3. El líder que necesitamos
3. **Glosario.** Está conformado por una selección de términos archivísticos para que quien desarrolla el módulo pueda profundizar en su conocimiento desde una óptica exclusivamente teórica.

4. **Bibliografía.** Presenta la referencia de los textos consultados para escoger el contenido del módulo.

**B. Diseño curricular**

**Concepto de currículo asumido en la propuesta**

El currículo de la propuesta contiene una previsión de las cosas que van a posibilitar la formación de los participantes en el programa de liderazgo (estudiantes, docentes y administrativos del colegio humanístico). Más allá de la estructura formal del programa, incorpora todo aquello que está en juego tanto en el aula como en el colegio, tanto en la familia como en la comunidad.

En el currículo diseñado se define con claridad: ¿qué enseñar?, ¿cómo enseñar?, ¿cuándo enseñar? y ¿qué, cómo y cuándo evaluar? El currículo del programa de liderazgo educativo del colegio humanístico es el conjunto de criterios, metodologías y procesos que contribuyen a la formación humanística y a la construcción de la identidad institucional, para lo cual utiliza recursos humanos, académicos y físicos a fin de influir en la realización del proyecto educativo del colegio humanístico costarricense.

**Enfoque curricular asumido en la propuesta**

El programa de liderazgo educativo presenta un enfoque curricular sustentado en una estructura institucional en la que se visualiza y organiza de manera tranversal su influencia en el proceso educativo. El currículo, basado en el nuevo humanismo, busca cubrir los ámbitos de la vida, la globalidad y la transversalidad. El concepto universalidad, igualdad y diversidad se refiere a interculturalidad. Por su parte, potenciación y enriquecimiento de la persona alude a actualización científico-tecnológica, apoyo al currículum institucional, orientación crítica, creación de espacios de aprendizaje para toda la vida, aprendizaje colaborativo. Así se busca que el modelo educativo sea compartido con otras organizaciones y agentes sociales y que se apoye en metodologías participativas.
Nivel de concreción curricular de la propuesta

1. Primer nivel de concreción del programa: Que sea aceptado por la administración del Sistema de Colegios Humanísticos como medio para fortalecer el marco curricular institucional, que esté sustentado en su misión y su visión en el marco de las disposiciones legales, como la Ley Fundamental de Educación, el Sistema de Colegios Humanísticos y en el convenio con el MEP y con la Universidad Nacional.

2. Segundo nivel de concreción del programa: Se concreta y se desarrolla cuando, respetando lo establecido en el primer nivel, se ajusta a las características particulares de una realidad educativa concreta, determinada por:

-El entorno socio-económico y cultural de la Universidad Nacional, situada en la ciudad de Heredia

-El Sistema de Colegios Humanísticos Costarricenses con unas características concretas en cuanto a recursos humanos y materiales, instalaciones, organización, líneas, planes educativos que tiene en marcha.

La composición del estudiantado con unas características concretas en cuanto a su desarrollo evolutivo y a tipología (procesos de admisión, origen, condiciones sociales, económicas y académicas).

Dentro del programa de liderazgo educativo del colegio humanístico se definirán los objetivos particulares que se proponen, partiendo de la realidad y tomando como referencia la regulación externa e interna acerca de los principios que orientan la acción educativa. Para ello se debe trabajar en:

- Líneas generales del modelo pedagógico por aplicar. Se pueden vincular con la misión y la visión de colegio.
- Coordinación y concreción de los contenidos curriculares del programa, así como del tratamiento transversal en las áreas, materias o módulos de la educación en valores y otras enseñanzas.
- Forma de atención de la diversidad del estudiantado.
• El plan de convivencia por desarrollar para prevenir la aparición de conductas contrarias a las normas de convivencia y facilitar un adecuado clima escolar.
• Objetivos propios para la mejora del rendimiento escolar y de la continuidad del alumnado en el sistema educativo.
• Plan de formación en liderazgo del profesorado.
• Criterios para organizar y distribuir el tiempo escolar, así como los objetivos y programas de intervención en el tiempo extraescolar.
• Los procedimientos de evaluación interna.

3. Tercer nivel de concreción curricular. Mediante el tercer nivel de concreción curricular se concreta el currículo establecido en el segundo, atendiendo a las características concretas de un grupo-clase de un nivel concreto: número de alumnos, distribución por sexos, diagnóstico establecido en la evaluación inicial; relaciones socio-affectivas entre estudiantes con necesidad específica de apoyo educativo.

4. Cuarto nivel de concreción curricular: Mediante un cuarto nivel de concreción curricular se adapta el programa a lo establecido en el tercer nivel para aquellos estudiantes que presenten algún tipo de necesidad específica de apoyo educativo. La adaptación puede darse en dos niveles:

Definición y roles del estudiante: ¿Quién es y qué hace el estudiante en el marco de esta propuesta?

• Es un estudiante de diferentes zonas geográficas del país que está preparándose para ser futuro profesional capaz para desenvolverse en la sociedad.
• Es un estudiante con vocación y alto rendimiento académico y destrezas en el campo de la expresión verbal, la filosofía, la historia, el arte, la crítica del pensamiento, la cultura y la tecnología.
• Participación activa en la construcción del conocimiento.
• Desarrollar la capacidad de reflexión y sentido crítico y analítico que le permita fortalecer su voluntad, enriquecer su entendimiento y alcanzar su realización personal y social.
Definición y roles del docente: ¿Quién y qué hace el docente en el marco de estapropuesta?

Son docentes de la Universidad Nacional con una formación humanística que destacan en la reflexión y en la formación de valores humanos fundamentales. Por lo tanto tienen la posibilidad de participar como tales en el colegio humanístico y aprovechar la experiencia obtenida en los procesos de gestión de la Universidad Nacional.

Comparten eso con los estudiantes e imparten sus conocimientos a partir de sus experiencias en la Universidad Nacional. Están comprometidos con el desarrollo del talento, los valores y el pensamiento reflexivo, ético y trascendente.

Definición y roles del contenido: ¿Qué enseñar?, ¿qué significado tiene para el proceso?, ¿cómo se relaciona con el estudiante?, ¿cómo se relaciona con la docencia?, ¿qué valor tienen los aspectos conceptuales, los actitudinales y los procedimentales? y ¿cómo se concatenan y secuencian los contenidos?

Los contenidos son un elemento fundamental del currículo del programa de liderazgo educativo. Son los objetos de enseñanza-aprendizaje que son necesarios para promover el desarrollo personal de los participantes. En ellos se encuentra la información de lo que se puede enseñar y aprender en esta etapa para alcanzar las capacidades propuestas en los objetivos.

Los contenidos de la propuesta serán programados con base en el plan anual del centro, y será la Administración la que decida cuáles módulos son los que se desarrollarán durante el curso lectivo. Los contenidos se presentan en el currículo organizado en módulos que tienen características diferentes según las etapas del programa, de acuerdo con las exigencias pedagógicas, psicológicas y sociológicas de cada participante y de cada etapa, respectivamente. Por tanto, se ha considerado apropiado, en todas las etapas, elegir un nivel de desarrollo curricular (docente, estudiante y administrativa) para ordenar los conocimientos. El programa de liderazgo educativo se centra más en la experiencia, mientras que la educación se centra en los conocimientos.
Tipos de contenidos:

- Concepto: saber conocer.
- Procedimientos: saber hacer.
- Actitudes: saber ser.

Los conceptos

El concepto nos sirve para comprender e interpretar la realidad. El proceso de conocimiento iría de nuestros conceptos a los conceptos científicos. En la educación se trabaja en el enriquecimiento de estos esquemas que ya posee el estudiante, ayudándolo para que los amplíe e introduciéndoles nuevos conceptos que se constituyan en nuevos marcos de referencia.

Cuando se aborda un concepto no es necesario hacerlo con toda profundidad sino hacer aproximaciones sucesivas a él, según vaya surgiendo la necesidad para el alumno, a partir de los conflictos cognitivos que se le plantean en un marco concreto.

La asimilación de conceptos se nos presenta en el currículo como un proceso continuo de negociación de significados entre el instructor y los participantes. Los instructores presentan actividades que comportan experiencias que ayudan a su asimilación.

Los procedimientos

Son un conjunto ordenado de acciones en función de conseguir una meta. Se puede hablar, por lo tanto, de estrategias, destrezas o técnicas generales como sinónimas. Hay procedimientos cuya tarea de mejoramiento no acaba nunca; otras, sin embargo, tienen un período limitado. Los procedimientos se caracterizan porque siempre tienen una vertiente de "hacer" que los hace observables. Suelen aprenderse por repetición de acciones prácticas.

Las actitudes:

Pueden considerarse un tema polémico dentro del currículo, puesto que de acuerdo con su elección que se haga vamos a formar un tipo de individuo u otro, socialmente hablando.
En cualquier caso es mejor explicitarlas que mantenerlas ocultas en el currículo.

Los contenidos actitudinales constan de los siguientes aspectos que los constituyen:

- Valores, ideas o principios escogidos por los que se rige la conducta de las personas (ideología).
- Normas: reglas de comportamiento social que se nos imponen (y que por tanto son susceptibles de aprendizaje).
- Son formas de comportarse o de estar que manifiestan unos valores y unas normas.

Estos contenidos se aprenden por influencia de las personas que tienen una estrecha relación con el estudiante (padre y profesores). Su trasmisión es más vivencial que verbal. Estos contenidos son esenciales, ya que la finalidad educativa del programa de liderazgo no es solo procurar que los participantes conozcan conceptos abundantes y sólidos, o que sepan actuar y realizar correctamente determinados procedimientos, sino, fundamentalmente, que sean personas que fundamenten su vida en una serie de valores que les permitan vivir y actuar como ciudadanos activos y solidarios en nuestra sociedad actual.

**Definición del proceso y roles:** ¿Cómo enseñar?, ¿cuál metodología se utiliza?, ¿cuál es la didáctica?: A similar, obtener conocimientos o contrastar modelos?

Un programa de liderazgo educativo es susceptible de recibir diferentes tratamientos. La exigencia de orientar y dar un sentido educativo al liderazgo conduce a la necesidad de hacer explícitos los principios metodológicos que deben enmarcar la acción pedagógica en esta etapa.

Para que el instructor pueda actuar y proponer actividades que puedan llevarse a cabo existen unos principios que proporcionan criterios e información. Por supuesto, estos principios son abiertos para así adaptarse a cada situación y a cada participante. No se puede emplear un único método o metodologías mejores o peores, sino criterios didácticos en
consonancia con la forma de entender el proceso de enseñanza y aprendizaje y la relación que ha de existir entre el humano y el educador.

Principios metodológicos

La práctica de un programa de liderazgo educativo debe permitir diferentes enfoques metodológicos, esto es, diferentes maneras de enseñar.

Desde el punto de vista metodológico se plantean paradigmas que hay que considerar en la labor educativa:

- Las experiencias de aprendizaje deben de ser concretas, vivenciales, graduadas y acordes con la etapa del desarrollo.
- La concepción de la participación como recurso metodológico esencial del trabajo pedagógico.
- La formación de un ambiente humano comprometido, grato y acogedor, que posibilite el bienestar emocional de los participantes.
- La flexibilidad en los enfoques del liderazgo para posibilitar mayores adecuaciones para los intereses de los participantes y mayores posibilidades de opción y desarrollo educativo.

Conviene considerar algunas ideas fundamentales, que son:

- La atención de la diversidad e individualización
- El enfoque globalizador, integridad y diversidad.
- El aprendizaje significativo
- La actividad
- Las dinámicas participativas
- El clima de confianza
- La organización del ambiente
  - El espacio
  - El tiempo
  - El trabajo en grupo.
• La vinculación con la familia y la comunidad
  o Interacciones educadores/as entre sí
  o Interacciones familia-educadores/as

Definición de evaluación y roles: ¿Qué?, ¿cómo y cuándo evaluar?: ¿qué evaluar?: el conocimiento, lo praxiológico, lo actitudinal. ¿Cómo evaluar instrumentos. ¿Cuándo evaluar, al final, en el proceso?

La evaluación forma parte del currículo del programa de liderazgo educativo. Además de los objetivos, contenidos y metodología, el currículo aborda la evaluación y proporciona los criterios de evaluación de cada una de las áreas de contenidos.

El plan de evaluación del programa de liderazgo educativo debe incluir en su diseño:

- Análisis de los aspectos declarados en las finalidades educativas del colegio humanístico
- Selección de los aspectos que deben evaluarse en cada elemento del programa
- Formulación de los criterios de evaluación.
- Funciones de los órganos implicados en la evaluación.

Evaluar es verificar la eficacia y el sentido de la acción educativa y garantizar un correcto proceso evolutivo y una mejora de la calidad de la educación.

En esta etapa del programa de liderazgo educativo la evaluación debe servir básicamente para actuar, para tomar decisiones educativas, para observar la evolución y el progreso de los participantes y para plantearse si hay que intervenir o modificar determinadas situaciones, relaciones o actividades en la institución.

La evaluación nos sirve para valorar qué ocurre cuando aplicamos el programa que habíamos planificado previamente y cuando nos damos cuenta de si hay que cambiar o no determinadas actuaciones.
La evaluación será global, continua y formativa. La observación directa y sistemática constituirá la técnica principal del proceso de evaluación.

El personal del colegio encargado del programa evaluará el proceso de desarrollo del liderazgo a partir de su propia práctica educativa y el logro de las competencias, por parte de los participantes en el programa, de acuerdo con los objetivos y los conocimientos adquiridos en cada área.

¿Cuándo se evalúa? Tipos de evaluación

Hay tres tipos de evaluación que se consideran necesarios en este tipo de programas: la evaluación inicial, la evaluación formativa y la evaluación sumativa.

La evaluación inicial. Se utiliza para obtener información sobre los conocimientos y las capacidades de los participantes en relación con el liderazgo. Es útil para planificar, programar y presentar mejor la actividad o la unidad con que se trabaja, y contribuye a que los participantes puedan dar sentido a lo que hacen en la institución y participar más activamente en las actividades del programa.

Se pueden realizar al inicio del módulo.

Instrumentos que se pueden utilizar para recoger la información:

- Entrevista a los participantes
- Registro de las observaciones
- Cuestionarios. Consisten en un conjunto de preguntas encaminadas a conocer la opinión o el grado de conocimiento sobre las actividades que desarrolla el colegio, con el fin de encontrar tanto los aspectos que hay que mantener como los que hay que modificar.

La evaluación formativa o continua. Se realiza de manera progresiva y paralelamente a las diferentes situaciones y actividades que se lleven a cabo. Permite modificar la intervención a partir de la información obtenida de las actividades realizadas en los módulos. Se trata de adaptar el programa a las características y las necesidades que van mostrando los
participantes a lo largo de las distintas actividades, especialmente a partir de la observación y la escucha, registro e interpretación de las observaciones y los cuestionarios.

La evaluación final. Es la que se realiza al final de un proceso de implementación del programa de liderazgo, al finalizar la totalidad de los módulos y talleres, con la finalidad de obtener información sobre lo que han aprendido los participantes según los contenidos estudiados. Permite realizar una valoración de los conocimientos adquiridos.

¿Cómo se evalúa?

Lo que tenemos que hacer principalmente es obtener datos, observar, tener información sobre lo que es capaz de hacer el participante con los nuevos conocimientos y habilidades; pero, sobre todo, lo más importante es que esta información nos sea útil para tomar decisiones, para ayudar y para plantearnos un programa cada vez más ajustado a las necesidades de los participantes. En este sentido tenemos que recoger la información pertinente en un momento determinado, la necesaria para poder interpretar y entender lo que sucede, de tal manera que nos ayude a regular nuestra intervención y a comprender mejor a los estudiantes y sus necesidades.

Lo esencial es la actitud que se tiene, la capacidad de ser receptivo, de escuchar, de observar, preguntar, etc, y no preocuparse demasiado si hay que interrumpir la actividad que se había preparado y hay que sentarse a conversar para contestar las preguntas o aclarar las dudas que los participantes nos quieren plantear.

¿Qué se debe evaluar?

La evaluación del proceso de liderazgo educativo. Probar si los participantes están adquiriendo las capacidades previstas en los objetivos.

La evaluación de la práctica docente. Sirve para comprobar que esta se desarrolla adecuadamente.

La evaluación del proyecto curricular. Es con el objetivo de mejorararlo progresivamente. En este sentido esta evaluación se realizará desde la perspectiva de su
adecuación a la práctica educativa y de los resultados obtenidos en la evaluación de los estudiantes.

Definición y roles de los recursos: ¿Qué se utiliza?, ¿cómo se utilizan?, ¿quién los utiliza?, ¿para qué se utilizan?

Recursos son los distintos medios o ayudas que se utilizan para conseguir un fin o satisfacer una necesidad. También se puede entender como un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o para llevar a cabo un proyecto sobre materiales, recursos humanos, técnicos, entre otros.

Establecer expectativas y objetivos a la luz de estas consideraciones del programa de liderazgo educativo es un primer paso clave en cualquier iniciativa de gestión de roles. Involucrar al colegio humanístico en la iniciativa es usualmente el menor aspecto directo del esfuerzo total. La atención particular debería estar centrada en asegurarse de que la comunidad estudiantil, docente y administrativa esté comprometida con el resultado. Hay cuatro factores que ayudan a asegurar el éxito en el esfuerzo de la gestión de roles.

- El primero es establecer un alcance real y límites del esfuerzo inicial de los recursos del programa.
- Instituir una infraestructura del programa que establezca responsabilidad y guía para la comunidad de participantes.
- Desarrollar una metodología práctica que provea una estrategia relevante ante las necesidades de todos los involucrados.
- Finalmente, seleccionar un conjunto de herramientas que satisfagan los objetivos iniciales y continuos del programa.

Desarrollar una consistente interpretación del rol de los recursos dentro del programa de liderazgo podría representar un desafío. Por estas razones, los recursos dentro y fuera del programa son las relaciones interpersonales y la metodología utilizada para capturar y mantenerlas, las cuales deberían ser establecidas teniendo en mente su oportunidad y las necesidades esenciales, para evitar que el impacto de un evento adverso ocasione que el programa pierda un objetivo debido a una estrategia de implementación imprevisible. Al fin
y al cabo el programa se centra en el ser humano y busca el desarrollo de habilidades de liderazgo, a fin de crear espacios de aprendizaje en los que se desarrollen competencias para la vida.

**Definición de contexto y roles: ¿Qué función se cumple en el proceso?**

Si queremos que cambie la educación tendremos que cambiar los centros educativos. Para ello el programa de liderazgo educativo debe tener la capacidad de desarrollarse de la mano de los miembros de la comunidad educativa en la que se inserta, es decir, el colegio humanístico costarricense. No cabe duda de que, en la medida en que se desarrollle un proceso que permita adquirir habilidades y destrezas para la vida, se está impulsando un cambio sustantivo en el contexto institucional que abarcan el aula, la administración y la práctica docente. En general, las decisiones más importantes relativas al funcionamiento de un centro educativo son adoptadas fuera de él, como es el caso de los directores, el currículo y las pruebas de evaluación. La capacitación en liderazgo responde a la necesidad de darle autonomía a un proyecto educativo humanístico en que se consideren adecuadamente las necesidades de la comunidad nacional. Es necesario optimizar la capacidad del colegio humanístico para realizar el modelo concebido en su misión y visión, porque esto, más allá de asegurar su propio funcionamiento, le permite vincular sus objetivos a la realidad que pretende transformar.
Objetivo: El liderazgo con visión humanista para el desarrollo de competencias para la vida.

MÓDULO 1   El líder que hay en nosotros.

Para operacionalizar el módulo se definirán objetivos, contenidos, actividades y evaluaciones específicas que se integrarán a un cronograma de ejecución.

Objetivo general: Construir la identidad humanista de los participantes y definir un proyecto de vida personal, social y espiritual, correlacionado con el desarrollo de una sociedad más fraterna, justa y solidaria.

1) **Objetivo: Lograr que los participantes manifiesten principios y hábitos de salud física, mental y espiritual en los diferentes ámbitos de su vida.** Para ello los contenidos que se incluirán son: la autoconsciencia, la autoevaluación y la confianza en sí mismo; los cuales se implementarán mediante actividades específicas tales como el test de liderazgo consciente. Y como complemento se hará una dinámica denominada gestión de uno mismo, como un primer paso para gestionar el liderazgo personal. Para la evaluación específica se utilizará la evaluación inicial, que consiste en una evaluación diagnóstica que constituiría la base de la información para desarrollar las actividades del módulo, y que es suministrada por el test inicial. También se utilizará el modelo de evaluación continua el cual posibilita una organización de situaciones didácticas que permitirían a los participantes aclarar aquellas dudas o dificultades identificadas, tanto desde el punto de vista personal como desde el conceptual, y continuar con el ritmo del módulo. El cronograma incorpora este objetivo en la Semana 1 y para que se cumpla se requiere una sesión de cuatro horas.
2) **Objetivo:** Permitir que los participantes expresen amor, respeto y valoración de la propia cultura enmarcados en los principios de equidad como miembros de un país pluriétnico y pluricultural. Para ello los contenidos por desarrollar son: el autocontrol, la transparencia, la adaptabilidad, la capacidad de hacer, la iniciativa y el optimismo. Estos se implementarán mediante actividades específicas tales como autopercepción y feedback, lo mismo que estilos de liderazgo educativo resonantes y disonantes. En gestión de la diversidad: ¿qué hacemos con las diferencias en el equipo?; en diversidad generacional: ¿cómo liderar a personas de distintas generaciones? Para la evaluación específica se utilizará una evaluación formativa del trabajo en cada uno de los temas relacionados con el eje temático elegido, de acuerdo con la metodología adoptada. En el cronograma se incorpora este objetivo para la semana 1, y para que se cumpla se requiere una sesión de dos horas.

3) **Objetivo:** Conseguir que los participantes tengan un comportamiento acorde con los valores de respeto por la propia vida y por la vida de los demás, sin discriminación. Para ello los contenidos que se piensa desarrollar son: liderazgo esencial, empatía, conciencia y servicio; los cuales se implementarán mediante actividades específicas tales como: visión compartida y objetivos comunes. Actitudes de las personas frente a la visión son las relativas a diagnóstico y posibles intervenciones. Para la evaluación específica se utilizará un instrumento de evaluación del módulo que contemple la instancia individual para cada uno de los miembros del grupo. Luego de suministrada la actividad cada alumno responde de manera individual, lo que le permite tener conocimiento de sus posibilidades. Grupal con la coordinación del docente: en esta instancia se realiza una puesta en común de las respuestas. Se anotan en el pizarrón las respuestas distintas, lo que permite descubrir ideas diferentes a las propias; se discuten, se confrontan y luego se llega a un acuerdo definitivo. En el cronograma se indica cuál objetivo se cumple durante la semana 1 en una sesión de dos horas.
4) **Objetivo:** Desarrollar la capacidad de escucha y mejorar los niveles de inteligencia emocional, y cultivar la tolerancia y la paciencia, además de las aptitudes que determinan el control de las relaciones interpersonales y la sana convivencia. Para ello los contenidos por desarrollar son: el liderazgo social, la inspiración y la influencia. Los otros son el cambio, los conflictos y el trabajo en equipo; los cuales se implementarán mediante actividades específicas tales como objetivos individuales: el qué y el cómo. Fijación de objetivos y su seguimiento, el feedback como herramienta de gestión. ¿Qué es un feedback efectivo y cómo darlo? Para la evaluación específica se le dadrá seguimiento al trabajo de los participantes en la resolución de problemas. En este se empleará el método de resolución por investigación, de manera que sea posible individualizar a aquellos grupos/participantes que tuvieran algún tipo de dificultad en seguir estrategias para afrontar el problema planteado acerca del manejo de los conceptos considerados. Evaluación final de las actividades en función de la información obtenida del test inicial y de la experiencia recogida en el trabajo con los participantes durante el desarrollo del módulo. En el cronograma se indica que este objetivo se cumple durante la semana 1 en un taller de cuatro horas.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivo específicos</th>
<th>Contenidos</th>
<th>Actividades Específicas</th>
<th>Evaluación Específica</th>
<th>Cronograma</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lograr que los participantes manifiesten en los diferentes ámbitos de</td>
<td>La autoconciencia</td>
<td>Test del liderazgo consciente, Dinámica gestión de uno mismo como un primer</td>
<td>Evaluación inicial que consiste en una evaluación diagnóstica, que constituiría la base de la información para</td>
<td>Semanal Sesión de 4 horas</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>La autoevaluación</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>La confianza en sí mismo.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
su vida principios y hábitos de salud física, mental y espiritual.

| Permitir que los participantes expresen amor, respeto y valoración de la propia cultura, enmarcados en los principios de equidad como miembros de un país pluriétnico y pluricultural | El autocontrol | Autopercepción y feedback. Estilos de liderazgo educativo resonantes y disonantes. Gestión de la diversidad. ¿Qué hacemos con las diferencias en el equipo? Diversidad generacional. ¿Cómo liderar a personas de distintas generaciones? | Una evaluación formativa del trabajo en cada uno de los temas relacionados con el eje temático elegido, de acuerdo con la metodología adoptada. | Semana 1 Sesión de 2 horas |
| Conseguir que los participantes desarrollen un comportamiento acorde con los valores | El liderazgo esencial | Visión compartida y objetivos comunes. Actitudes de las personas frente a la visión: Desarrollo de un instrumento de evaluación delmódulo que contempla las siguientes instancias: | | Semana 1 Sesión de 2 horas |
| Desarrollar la capacidad de escuchar y desarrollar altos niveles de inteligencia emocional, y cultivar la tolerancia y la paciencia, además de las aptitudes que determinan el manejo de las relaciones | El liderazgo social  
La inspiración  
La influencia  
Los otros  
El cambio  
Los conflictos  
El trabajo en equipo | Objetivos individuales: el qué y el cómo.  
Fijación de objetivos y su seguimiento.  
El feedback como herramienta de gestión.  
¿Qué es un feedback efectivo y cómo darlo? | El seguimiento del trabajo de los participantes para la resolución de problemas, empleando el método de resolución por investigación, de manera que sea posible individualizar a aquellos grupos/participantes que tuvieran algún tipo de dificultad en el manejo de las estrategias por seguir para afrontar el problema | Semana 1  
Taller de 4 horas |
interpersonales y la sana convivencia.

| planteado en el manejo de los conceptos involucrados. Evaluación. Final de las actividades con respecto a la información suministrada por el test inicial y obtenida de la experiencia recogida en el trabajo con los participantes durante el desarrollo del módulo. |
MÓDULO 2. El líder que podemos ser

Para operacionalizar el módulo se definirán objetivos, contenidos, actividades y evaluaciones específicas que se integrarán a un cronograma de ejecución.

Objetivo general: Desarrollar la capacidad de reflexión y sentido crítico y analítico de los participantes que les permita aplicar al campo educativo habilidades y destrezas de liderazgo, a fin de fortalecer su voluntad, enriquecer su entendimiento y alcanzar su realización personal y social.

1) **Objetivo: Determinar los elementos y características básicas del liderazgo en las instituciones educativas.** Para ello los contenidos que se piensa desarrollar son: introducción al liderazgo, estilos de liderazgo, identificación de estilos de liderazgo apropiados para cada situación, habilidades y destrezas de liderazgo; autoridad, poder, liderazgo y paradigmas. Estos se implementarán mediante actividades específicas tales como: prueba diagnóstica, consultas al instructor, foro de discusión y estudio de casos. Para la evaluación específica se utilizarán: examen de las habilidades y destrezas de los participantes, lectura de textos sobre liderazgo, análisis de un artículo y observación de la institución educativa. En el cronograma se incorpora este objetivo durante la semana 2 y para que se cumpla se requiere una sesión de dos horas.

2) **Objetivo: Identificar las habilidades y destrezas necesarias para el liderazgo y los valores del liderazgo relacionados con el ámbito educativo humanista.** Para ello los contenidos por desarrollar son: características del liderazgo efectivo y creativo, características de un buen liderazgo, y fomentar y fortalecer las cualidades de liderazgo. Estos se implementarán mediante actividades específicas tales como: estudio de casos, asignación de lecturas y elaboración de un ensayo. Para la evaluación específica se utilizarán: perfiles generales de los participantes, lecturas, evaluación de la institución y los textos “Manténgase a la vanguardia” y “¿Cómo mantener la energía personal”. En el cronograma se incorpora este
objetivo para la semana 2 y para que se cumpla se requiere una sesión de dos horas.

3) **Objetivo:** Analizar la importancia de las funciones de cada miembro de la organización educativa. Relacionar la toma de decisiones con la comunicación y el conflicto en las organizaciones educativas. Para ello los contenidos por desarrollar son: liderazgo de equipos, elementos de un equipo efectivo, procesos de aprendizaje en equipo y rasgos que lo constituyen, y habilidades personales para desarrollar y formar un equipo efectivo. Lo que se requiere para desarrollar equipos efectivos es descubrir las particularidades de los equipos de dirección, lo cual se implementará mediante actividades específicas tales como: técnica de análisis, ¿cómo contribuir al desarrollo de equipos de trabajo? y barreras para el desarrollo del liderazgo de equipos. También se requieren técnicas para favorecer la intervención de las distintas personas y la construcción colectiva. Para la evaluación específica se utilizará: análisis del instrumento de determinación del liderazgo de equipo, determinación de los niveles de habilidades para formar equipos efectivos y estudio de casos. En el cronograma se incorpora este objetivo durante la Semana 2 y para cumplirlo se requiere una sesión de cuatro horas.

4) **Objetivo:** Aprender a aprender. Adquirir el gusto por el aprendizaje en toda la vida. Competente intelectualmente para identificar valores del liderazgo relacionados con el ámbito educativo humanista. Para ello los contenidos por desarrollar son: los elementos metodológicos del coaching para el desarrollo de personas y para ejercitarlos, la relación entre acción y ser, la relación entre lo transformador y lo conservador en el desarrollo de la persona y el coaching como habilidad central de liderazgo. Estos temas se implementarán mediante actividades específicas tales como: El peligro de permanecer en la zona de confort: aprender a aprender; del aprendizaje repetitivo al aprendizaje reflexivo; Coaching para el desarrollo del potencial y conductas interactivas. Para la
evaluación específica se utilizará: foro de discusión sobre: el docente como líder en el aula, el docente como líder en las instituciones educativas, el docente y la calidad educativa, el docente y el cambio, y perfil del docente. Deberá presentarse un artículo relacionado con el liderazgo. En el cronograma se incorpora este objetivo para la semana 2 y para que se cumpla se requiere una sesión de cuatro horas.

5) **Objetivo:** Analizar la importancia del docente y la del estudiante como líder en la promoción del diálogo humanista dentro del ámbito educativo. respetuoso de la dignidad humana y constructor de paz. Para ello los contenidos propuestos son:Negociación eficaz,situación actual y perspectivas, metodología de aplicación general de negociación basada en principios de ganar-ganar;detección y formas detratar las situaciones de conflicto, y generar cambio en la forma de pensar de otros. Estos contenidos se implementarán mediante actividades específicas tales como: técnicas de negociación y técnicas de resolución de conflictos. Para la evaluación específica se utilizará la reflexión sobre su propio estilo de manejar los conflictos, utilizando la evaluación de estilos de conflicto de Thomas Kilmann. En el cronograma se incorpora este objetivo para la semana 2 y para que se cumpla se requiere una sesión de cuatro horas.
Objetivo general: Desarrollar la capacidad de reflexión y sentido crítico y analítico de los participantes, al campo educativo habilidades y destrezas de liderazgo, a fin de fortalecer su voluntad, enriquecer su entendimiento y alcanzar su realización personal y social.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivo específicos</th>
<th>Contenidos</th>
<th>Actividades específicas</th>
<th>Evaluación específica</th>
<th>Cronograma</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Determinar los elementos y características básicas del liderazgo en las instituciones educativas</td>
<td>Introducción al liderazgo Estilos de liderazgo Identificar el estilo de liderazgo apropiado para cada situación. Habilidades y destrezas de liderazgo Autoridad, poder, liderazgo y paradigmas</td>
<td>Prueba diagnóstica Consultas al Instructor Foro de discusión Estudio de casos</td>
<td>Examen de las habilidades y destrezas de los participantes Lectura de textos sobre liderazgo Análisis de un artículo Observación de la institución educativa</td>
<td>Semana 2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Características del liderazgo efectivo y creativo. Características de un buen liderazgo. Fomentar y fortalecer las cualidades de liderazgo</td>
<td>Estudio de casos Asignación de lecturas Elaboración de ensayo</td>
<td>Perfiles generales de los participantes Lecturas Evaluación de la institución Manténgase a la Vanguardia ¿Cómo mantener la energía personal?</td>
<td>Semana 2</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Liderazgo de equipos. Elementos de un equipo efectivo Procesos de aprendizaje en equipo y los rasgos que lo</td>
<td>Técnica de análisis; ¿Cómo contribuir al desarrollo de equipos de trabajo?</td>
<td>Análisis del instrumento de determinación del Liderazgo de equipo Determinación de los niveles de habilidades para</td>
<td>Semana 2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Analizar la importancia de las funciones de cada miembro de la organización educativa. Relacionar la</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tomar decisiones con la comunicación y el conflicto en las organizaciones educativas</td>
<td>Habilidades personales para desarrollar y constituir un equipo efectivo. Los elementos de gestión que se requieren para formar equipos efectivos. Descubrir las particularidades de los equipos de dirección.</td>
<td>Barreras para el desarrollo del liderazgo de equipos. Técnicas para favorecer la intervención de las distintas personas y la construcción colectiva.</td>
<td>Formar equipos efectivos Estudio de casos</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Aprender a aprender. Adquirir el gusto por el aprendizaje en toda la vida. Competente intelectualmente para identificar valores del liderazgo relacionados con el ámbito educativo humanista.</td>
<td>Los elementos metodológicos del coaching para el desarrollo de personas, y ejercitarlos. La relación entre acción y ser. La relación entre lo transformador y lo conservador en el desarrollo de la persona. El coaching como habilidad central de liderazgo.</td>
<td>El peligro de permanecer en la zona de confort: aprender a aprender. Del aprendizaje repetitivo al aprendizaje reflexivo. Coaching para el desarrollo del potencial. Conductas interactivas</td>
<td>Foro de discusión sobre el docente como líder en el aula, el docente como líder en las instituciones educativas, el docente y la calidad educativa, el docente y el cambio, perfil del docente- Presentación de un artículo relacionado con el liderazgo.</td>
<td>Semana 1 Sesión de 4 horas</td>
</tr>
<tr>
<td>Analizar la importancia del docente y la del estudiante como líder en la promoción del diálogo humanista</td>
<td>Negociación eficaz. Situación actual y perspectivas. Metodología de aplicación general de negociación</td>
<td>Técnicas de negociación, técnicas de resolución de conflictos</td>
<td>Reflexionar sobre su propio estilo de manejar los conflictos utilizando la evaluación de estilos de</td>
<td>Semana 2 Sesión de 4 horas</td>
</tr>
</tbody>
</table>
dentro del ámbito educativo, respetuoso de la dignidad humana y constructor de paz.

| basada en principios de ganar-ganar. Detección y formas detenidas las situaciones de conflicto. Generar cambio en la forma de pensar de otros. | conflicto de Thomas Kilmann |

MÓDULO 3  El líder que necesitamos

Para operacionalizar el módulo se definirán objetivos, contenidos, actividades y evaluaciones específicas que se integrarán a un cronograma de ejecución.

Objetivo general: Desarrollar destrezas y habilidades para la reflexión y el sentido crítico y analítico que les permitan fortalecer la voluntad, enriquecer el entendimiento y alcanzar la realización personal y social a los participantes.

1) **Objetivo: Favorecer la habilidad del liderazgo para mejor desenvolvimiento en un entorno humanista que genere experiencias individuales y colectivas de vida digna, libre y realizadora, en un marco de equidad.** Para ello los contenidos por desarrollar son: dimensiones del liderazgo educativo: carismática emocional, anticipadora, profesional, participativa, cultural, formativa y administrativa. Tales contenidos se implementarán mediante actividades específicas tales como: perfil de líder creativo frente a reactiva; estar presente y centrado en la vida real frente a estrés y rutina; pensar “fuera de la caja”, atención plena, intención abierta, escucha generativa; autenticidad, conectar con la fuente y el propio potencial; autoliderazgo y proceso de desarrollo colectivo. Para la evaluación específica se utilizará: mapas mentales, solución de problemas, método de casos, proyectos, diario, debate, ensayos, técnica de la pregunta y portafolios. En el cronograma se
incorpora este objetivo para la semana 3 y para que se cumpla se requiere una sesión de dos horas.

Objetivo general: Desarrollar destrezas y habilidades para la reflexión, el sentido crítico y analítico que fortalezca la voluntad, enriquecer el entendimiento y alcanzar la realización personal y social de los participantes.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Objetivos específicos</th>
<th>Contenidos</th>
<th>Actividades específicas</th>
<th>Evaluación específica</th>
<th>Cronograma</th>
</tr>
</thead>
</table>
Duncam y Oates (1994)  
Estratégico  
Ansoff (1997)  
Visionario  
Nanus (1997)  
Deliberación  
Noer (1997)  
Instructivo  
Greenfield (1987)  
Carismático  
Conger (1991)  
Vocación  
Antry (2003)  
Resonante  
Goleman (2002)  

<table>
<thead>
<tr>
<th>Autor</th>
<th>Tema</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>motivación y compromiso</td>
<td>Organizaciones inteligentes basadas en personas y equipos (visiones poderosas y compartidas, aprendizaje en equipo, apertura de modelos mentales)</td>
</tr>
<tr>
<td>Organizar foros con líderes del ámbito educativo Informe sobre la presentación del “Panel de líderes”.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia
Objetivo N.° 2 Lagoestión educativa para favorecer los espacios de aprendizaje

C. Espacios de aprendizaje

La organización educativa estudia el espacio desde una perspectiva tanto material como humana, en cuanto a su disposición interna de elementos y ambiente de aprendizaje que mediatizan la acción educativa. Sitiar los centros, colocar las clases y utilizar de un modo correcto los elementos materiales que tenemos en el aula, a modo de apoyo didáctico, son algunos de los temas que inciden en la variable espacial desde este campo del conocimiento. Analiza, en fin, los factores espaciales tanto externos como internos y aporta soluciones organizativas para un óptimo aprovechamiento del espacio (Loughin, C. E. y Suina, J. H., 1995; Doménech y Viñas, 1997).

Según lo dicho la organización educativa genera un ambiente de aprendizaje que está más allá de los espacios físico o virtual. Está en lo que entendemos por educación, por hombre, por formación. Los ambientes de aprendizaje no son solo los espacios físicos, las herramientas usadas y la distribución de tiempos; sino también la postura filosófica respecto a la educación de los individuos, vinculada con la concepción de institución. La claridad en la visión institucional es una guía en la construcción de ambientes de aprendizaje.

Sin embargo, pese a la concepción tradicional del término, de acuerdo con José Gimeno Sacristán y Ángel I. Pérez Gómez (2010), la vida del aula es concebida como un conjunto de intercambios socioculturales, en el que hay una recíproca influencia en la relación alumno-profesor. Se hace énfasis en el individuo y en las relaciones de intercambio de significados que surgen en el proceso. Se integra en procesos sociales más complejos desde el punto de vista sistémico y ecológico y tiene cuatro características: es naturalista, pues capta las redes significativas de la vida real del aula; va más allá de los procesos cognitivos, muestra la relación entre el espacio social del aula y la conducta; aporta una perspectiva sistémica, y el aula como sistema social tiene multidimensionalidad, simultaneidad, inmediatez, imprevisibilidad e historia. Entender estas características nos permitirá generar potencialidades en los ambientes presenciales para la formación de las futuras generaciones.
En contraste, la opinión de González y Flores (2000, pág. 100-101), es que “… un medio ambiente de aprendizaje es el lugar donde la gente puede buscar recursos para dar sentido a las ideas y construir soluciones significativas para los problemas” […] “Pensar en la instrucción como un medio ambiente destaca al ‘lugar’ o ‘espacio’ en donde ocurre el aprendizaje. Los elementos de un ambiente de aprendizaje son: el alumno y un lugar o un espacio en donde el alumno actúa, usa herramientas y artefactos para recoger e interpretar información, interactúa con otros, etcétera”.

Un ambiente de aprendizaje constituye un espacio propicio para que los estudiantes obtengan recursos informativos y medios didácticos para interactuar y realizar actividades encaminadas a metas y propósitos educativos previamente establecidos. En resumen, se puede afirmar que un ambiente de aprendizaje es un entorno físico y psicológico de interactividad regulada, en el que confluyen personas con propósitos educativos. Dichos entornos pueden proveer materiales y medios para instrumentar el proceso.

De acuerdo con Trigos Carrillo (2013):

“Al comprender que la realidad es compleja, la educación debe replantear sus prácticas y esquemas tradicionalmente lineales y estáticos hacia modelos dinámicos, transdisciplinarios y orientados a favorecer la formación de ciudadanos aptos para interactuar y transformar esta realidad. El proceso de la formación universitaria ya no puede circunscribirse a la transmisión de conocimientos disciplinares; debe abarcar el proceso de la formación de la persona en su integralidad, e incluir en los espacios de aprendizaje el pensamiento propio, la comprensión profunda, la independencia de juicio, la colaboración en el esfuerzo intelectual y la responsabilidad sobre las propias opiniones y expresiones” (pág.199).
Plan de acción para el trabajo de campo en espacios de aprendizaje

a. Espacios físicos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Espacios físicos</th>
<th>Actividades</th>
<th>Responsable</th>
<th>Participantes</th>
<th>Recursos</th>
<th>Tiempo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Una revisión de 39 estudios dirigida por Cuesta, Glewwe y Krause (2015) resume los principales impactos de la infraestructura en las calificaciones de los estudiantes y en el tiempo que pasaban en la escuela. Los tres tipos de infraestructura se definen de la siguiente forma. En primer lugar, la infraestructura en cuanto a salón de clase en lo que se refiere a los muebles, como los escritorios, así como a materiales básicos como el pizarrón, o rotafolios, tizas y otros tipos de infraestructura en el salón de clase como, por ejemplo, una biblioteca. En segundo lugar, la infraestructura de tipo escolar incluye las características generales del edificio de la escuela, como las condiciones de las</td>
<td>Conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario para el estudio de los espacios de aprendizaje existentes.</td>
<td>Dirección</td>
<td>Internos Todos</td>
<td>Externos Junta Ad.</td>
<td>Reuniones formales, operativas, informativas, de comunicación.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
paredes, pisos y techos, y la disponibilidad de una biblioteca escolar.

Uno de los elementos de infraestructura de tipo escolar, de servicios escolares, se refiere a los índices generales de elementos como paredes para separar los salones de clase, los equipos disponibles en la escuela, el número de salones especializados (como bibliotecas, laboratorios o áreas de estudio), la confiabilidad en la electricidad, una compilación de materiales disponibles para la escritura (bolígrafos, lápices, papel, cuadernos, un conjunto completo de libros de texto, diccionarios); salones de clase con ventilación, nivel de ruidos o computadoras para el uso administrativo. En tercer lugar, los servicios se refieren al agua, electricidad e instalaciones de saneamiento (como sanitarios) en las escuelas.

Elaboración de un plan de trabajo para la investigación-acción sobre los espacios de aprendizaje

Dirección Todos Junta Ad. Recursos humanos, técnicos y de papelería. 2018-19
<table>
<thead>
<tr>
<th>Descripción</th>
<th>Dirección</th>
<th>Recursos</th>
<th>Fecha</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Los impactos estimados de la disponibilidad de muebles dentro del salón de clase (escritorios, mesas, sillas) o calificaciones escolares son un poco ambiguos. De los estimados estadísticamente significativos dos son negativos y uno es positivo (todos para la primaria y la secundaria). (Glewwe y Jacoby, 1994). La evidencia es desconcertante en los estudios en que se evaluó el impacto de las condiciones del techo, paredes y pisos. En un estudio se encontró un efecto positivo significativo. (Brown y Park, 2002), y en dos se encontraron efectos negativos de importancia en el tiempo en las escuelas (Glewwe y Jacoby, 1994; Zhao y Glewwe, 2010).</td>
<td>Todos</td>
<td>Humanos, técnicos y de comunicación digital.</td>
<td>2018-19</td>
</tr>
<tr>
<td>Los descubrimientos en seis estudios en los que se examina el impacto de la infraestructura en el salón de clase en los resultados escolares a lo largo del tiempo</td>
<td>Todos</td>
<td>Junta Ad.</td>
<td>2018-19</td>
</tr>
<tr>
<td>Presentación del informe y recomendaciones para el aprovechamiento de los espacios de aprendizaje.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
(matriculación, asistencia, años de escolarización y deserción) son un poco débiles. Solamente en un estudio se evaluó el impacto de la disponibilidad de muebles (escritorios, mesas y sillas) y no se encontró ningún impacto significativo en el tiempo en la escuela (Glewwe y Jacoby, 1994).

Cuando se hace referencia a los espacios de aprendizaje es necesario considerar que van más allá del espacio físico en el que nos encontramos dentro de una institución educativa, ya que el espacio físico abarca las paredes que delimitan el aula y materiales educativos que se encuentran en ella; pero todos estos carecen de vida y sentido sino se les interrelaciona por medio de alguien que los mueva y propicie una serie de relaciones de estos con los demás actores (Viveros, 2003).

| Plan de acción para potenciar y desarrollar los espacios de aprendizaje. | Dirección | Todos | Expertos educativos | Recursos humanos Papelería. | 2018-19 |
Existe cierta evidencia que respalda que las condiciones en los techos, paredes y pisos del salón de clase aumentan el aprendizaje de los estudiantes, medido por medio de las calificaciones de las pruebas. Por otro lado, no existe evidencia de que la disponibilidad de una biblioteca dentro del salón de clase aumente el aprendizaje de los estudiantes. El único estudio realizado al respecto no arrojó ningún resultado significativo.

Existen evidencias débiles de que los pizarrones y rotafolios en el salón de clase tienen un impacto positivo durante el tiempo sobre los resultados escolares. Más específicamente, dos estudios reportaron impactos significativos de los pizarrones; los mismos tienen impactos positivos sobre la asistencia en India (Afridi, 2011) y sob Por otro lado, la evidencia de la disponibilidad de...
pizarrones o rotafolios en el salón de clase es más extensa y concluyente: frecuentemente aumentan las calificaciones de los estudiantes tanto en la escuela primaria como en la secundaria. La mayoría de estos resultados se han derivado de estudios realizados en países africanos: Glewwe y Jacoby (1994); en Ghana, Glick et al. (2011); en Madagascar, y Lee (2005) en 14 países subsaharianos, en las calificaciones en Ghana

b. Espacios de interacción

<table>
<thead>
<tr>
<th>Espacios de interacción</th>
<th>Actividades</th>
<th>Responsable</th>
<th>Participantes</th>
<th>Recursos</th>
<th>Tiempo</th>
</tr>
</thead>
</table>


Espacios de interacción. El ambiente de aprendizaje del siglo XXI es el de la era digital, que parece ofrecer un enfoque alternativo. Esta perspectiva se basa en la consciencia de que el aprendizaje es un proceso activo. El aprendiz es activo y está inmerso en un ambiente de aprendizaje activo (ambientes social y físico). Los aprendices se transforman a partir de sus transacciones y son modelados por otros, así como por el ambiente de aprendizaje y, en retorno, influencian el ambiente de aprendizaje. Debido a que estos lugares constantemente evolucionan en relación con las actividades, las metas/motivaciones y las operaciones de la comunidad de aprendizaje nunca habrá una locación ideal. Sin embargo, habrá momentos en los que el ideal es alcanzado. Las 4 C principales adheridas a los paladines de aprendizaje del siglo XXI son: el

<table>
<thead>
<tr>
<th>Conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario para el estudio de los espacios de aprendizaje existentes.</th>
<th>Dirección</th>
<th>Internos</th>
<th>Externos</th>
<th>Reuniones</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>Todos</td>
<td>Junta Ad.</td>
<td>formales, operativas, informativas, de comunicación.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

201
El pensamiento crítico, la colaboración, la creatividad y la comunicación son las habilidades de aprendizaje centrales del siglo XXI que conforman el proceso de la transformación, el despertar del potencial de una persona (Springer, 2015).

Las CoP son sistemas de actividades que unen las 4 C del siglo XXI en formas auténticas. Dentro de las CoP las cosas que deben ser aprendidas ocurren por medio de la metáfora del aprendiz (Lave y Wenger, 1991). En cada CoP los aprendices son introducidos a una comunidad de practicantes (sastres, panaderos, zapateros, herreros, granjeros, Trabajo de campo para el diagnóstico de los espacios de aprendizaje existentes.

Elaboración de un plan de trabajo para la investigación-acción en los espacios de aprendizaje
pescadores, científicos, mecánicos, técnicos en computación, etc.). Estos practicantes participan completamente en las prácticas, en lugar de ser enseñados, evaluados o reducidos a la reproducción de tareas específicas, y se convierten, con muy pocas excepciones, en artesanos muy hábiles (Lave y Wenger, 1991).

Los ambientes de aprendizaje del siglo XXI alientan a los estudiantes a que exploren y tomen sus propias decisiones en relación con sus intereses y la forma en que esas curiosidades pueden satisfacerse. Para ello los ambientes de aprendizaje del siglo XXI no pueden ser vistos como un único medio en el que los estudiantes son entrenados por medio de esfuerzos específicos, sino que deben ser entendidos como espacios compuestos por diversas “comunidades de práctica” (CoP).

Según Viveros (2003), un espacio de aprendizaje es una concepción activa que involucra al ser humano y por tanto

| Presentación del informe y recomendaciones para el aprovechamiento de los espacios de aprendizaje. | Dirección | Todos | Junta Ad. | Recursos humanos Papelería. | 2018-19 |
| Plan de acción para potenciar y desarrollar los espacios de aprendizaje. | Dirección | Todos | Expertos educativos | Recursos humanos Papelería. | 2018-19 |
involucra acciones pedagógicas en las que quienes aprenden están en condiciones de reflexionar sobre su propia acción y sobre las de otros, en relación con el ambiente. 

En los espacios de aprendizaje los actores también tienen papeles fundamentales. Es por ello que según Viveros (2003) el rol del alumno se propone diferente, dado que se le visualiza como responsable de sus propios procesos de aprendizaje.

| La posición del docente deja de ser la única fuente de información y se convierte en un activo participante de la comunidad de aprendizaje, pues define un clima estimulante en el plano intelectual, que funciona como modelo para la definición y solución de problemas, realiza preguntas desafiantes, propicia el feedback y la ayuda necesaria a sus alumnos y favorece en ellos la autoconducción de sus aprendizajes. Viveros (2003) | Programa para el aprovechamiento de los espacios físicos y de interacción. | Dirección | Todos | Docentes y estudiantes | Recursos humanos Papelería. |

Adicionalmente, estos lugares ofrecen un marco para potenciar las oportunidades de evaluación del programa de aprovechamiento de los espacios físicos.
creación de experiencias de aprendizaje óptimas. Para hacer esto las 4 C que fundamentan los ideales de aprendizaje del siglo XXI deben ser evaluadas, extendidas y relacionadas con la noción de comunidades de prácticas (Wenger, 1998).

Fuente: Elaboración propia
14. Gestión de las comunicaciones del proyecto

Como una herramienta de trabajo (rentable y eficaz) que contiene una estrategia de comunicación para la comunidad educativa del SCH en el proyecto debemos contemplar cuáles serán las relaciones internas y externas, teniendo en cuenta nuestra propia identidad, nuestra problemática, dimensiones y características.

A. Objetivo general

Se requiere que toda la comunidad del Colegio se encuentre informada y bien comunicada por los diferentes canales, para que pueda participar en cualquier momento si tiene una comunicación fluida tanto en lo interno entre estudiantes, familias de alumnos, profesores y personal administrativo y directivo, como en lo externo con la comunidad universitaria de la que forma parte y con la comunidad local en la que está inserta en el cantón central de Heredia. Además, esta comunicación debe ser inmediata para lograr la mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

B. Objetivos específicos

- Mejorar los sistemas de comunicación interna y externa.

- Establecer una comunicación fluida del Colegio con la comunidad educativa.

- Mantener la comunicación entre los miembros del personal docente y administrativo.

- Establecer el diálogo y la expresión de los miembros de la comunidad educativa como una vía de mejora de las condiciones de la estrategia enseñanza-aprendizaje.

- Fomentar la comunicación bidireccional tanto desde el interior como desde su exterior.
C. Públicos
Aunque cada público al que va destinado el proyecto presenta unos objetivos claros, como por ejemplo que el Sistema de Colegio Humanístico Costarricense debe:

- proyectar y consolidar su filosofía humanista,
- fomentar el intercambio de la información y la comunicación,
- ser conocedor del propio contexto y su entorno, dándolo a conocer a otros centros educativos,
- ser el organizador, informador y que retroalimente la comunicación entre toda la comunidad educativa;

los profesores deben:

- tener una buena comunicación con la administración entre los otros profesores con los estudiantes y sus familias,
- organizar su trabajo de manera que las familias y la comunidad sean participes,
- exponer su trabajo y compartirlo con la comunidad educativa interna y externa.

Por su parte los estudiantes deben:

- Tener una buena comunicación en la administración con sus profesores y con otros estudiantes por medio de actividades que propicien el intercambio de información.
- Reforzar valores de convivencia y aprovechamiento de los espacios de aprendizaje
- Compartir con toda la comunidad educativa las actividades institucionales
- Fomentar el trabajo colaborativo y en equipo.

Las familias deben:

- Dar seguimiento y participar en el proceso de enseñanza-aprendizaje de su hijo.
- Conocer actividades del CHC y el calendario de exámenes, las fechas de evaluaciones, trabajos y reuniones con tutores.
D. Canales
La comunicación escrita y gráfica, informes, cartas, publicaciones, son claros y precisos y proporcionan un registro permanente. La comunicación telefónica y personal ofrece la ventaja de una retroalimentación inmediata. Al seleccionar el canal adecuado se deberá decidir si lo más importante es la claridad, la urgencia, la necesidad de registro, o la retroalimentación. En el proceso de comunicación intervienen muchos factores diferentes, por lo que no hay una técnica que sea siempre preferible a otras opciones, salvo que exista un procedimiento que así lo establezca.

E. Acciones
Las acciones que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos propuestos en el plan de comunicación son las siguientes:

- Presentación y exposición del plan de comunicación del proyecto EUREKA 21 al Consejo de Profesores. El responsable del proyecto será quien lo presente y exponga en el Colegiopara que todo el profesorado lo conozca y apoye su aprobación.
- Socialización del plan de comunicación, aclaración de posibles dudas y nombramiento de responsables del plan de comunicación. Después de una semana de plazo de haber expuesto el plan se intenta aclarar las posibles dudas que hayan surgido y se nombra a las personas responsables de ejecutarlo.

F. Ejecución del plan

| Convocar e informar sobre el plan de comunicación | Convocará todo el personal por medio de memos, reuniones y carteles sobre la implementación del plan de comunicación interna para fortalecer los procesos comunicativos ya existentes. Esta información se entregará en una reunión general. |
| Conformar un equipo técnico | Antes de ejecutar el plan se creará el equipotécnico el cual estará integrado por docentes, administrativos y estudiantes, quienes harán llegar y evaluarán toda la información. |
Delegar y asumir responsabilidades concretas.

Realizar actividades.

Evaluación de las actividades.

A cada área específica en el plan se le asignarán actividades de acuerdo con las relacionadas con los objetivos del plan de comunicación.

La puesta en marcha de las actividades específicas, así como la utilización de las herramientas de comunicación, es un trabajo en equipo que se realizará a partir de abril del 2018.

Evaluando las actividades mientras dure la implementación del plan. El comité técnico se encargará de recoger información de los demás funcionarios de la institución, si no se pudiera abordar a todos es importante que se roten las personas, es decir, que cada vez sean distintos funcionarios, periódicamente se presentará un informe con esta información.

Fuente: Elaboración propia
**G. Planeación y diseño**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Actividades</th>
<th>Responsable</th>
<th>Participantes</th>
<th>Recursos</th>
<th>Tiempos</th>
<th>Entregables</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Participación de todos los grupos en la comunicación interna, mantenerlos informados para que puedan opinar libremente y ofrecer respuestas a sus demandas.</td>
<td>Dirección</td>
<td>Internos Todos</td>
<td>Reuniones informales, operativas, informativas, de comunicación, de representantes.</td>
<td>2018-2019</td>
<td>Manual de Información sobre normas y procedimientos del CHC. Boletín informativo</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Información periódica de las reuniones que se celebran en los distintos órganos del CHC para recibir propuestas y participar en sus discusiones.</td>
<td>Dirección</td>
<td>Todos</td>
<td>Recursos humanos, técnicos y de comunicación digital.</td>
<td>2018-19</td>
<td>Divulgación de actas, acuerdos, proyectos, ideas y propuestas en la web del CHC</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Jornadas de rendición de cuentas. Tener una actitud</td>
<td>Dirección</td>
<td>Todos</td>
<td>Recursos humanos Papelería.</td>
<td>2018-19</td>
<td>Jornadas anuales para aprobar, discutir y evaluar el PAO del CHC</td>
</tr>
<tr>
<td>Número</td>
<td>Acción</td>
<td>Dirección</td>
<td>Participantes</td>
<td>Departamento</td>
<td>Comentarios</td>
</tr>
<tr>
<td>--------</td>
<td>--------</td>
<td>------------</td>
<td>---------------</td>
<td>--------------</td>
<td>-------------</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>Crear canales de comunicación para captar las necesidades de la comunidad del CHC.</td>
<td>Dirección</td>
<td>Todos</td>
<td>Expertos educativos</td>
<td>Recursos humanos Papelería.</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>Política de acceso a la información para que sea accesible y comprensible para todos.</td>
<td>Dirección</td>
<td>Todos</td>
<td></td>
<td>Recursos humanos Papelería.</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>Programa de integración y participación en los procesos de toma de decisiones académicas, actividades para asegurar el sentido de pertenencia y cohesión.</td>
<td>Dirección</td>
<td>Todos</td>
<td></td>
<td>Recursos humanos Papelería.</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>Que las reuniones sean efectivas.</td>
<td>Dirección</td>
<td>Todos</td>
<td></td>
<td>Recursos humanos</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fuente: Elaboración propia
BIBLIOGRAFÍA


Colegio Humanístico Costarricense. Recuperado de: http://www.colegiohumanistico.una.ac.cr/


"Eureka". En: Significados.com. Disponible en:


Leithwood; K. (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Impreso en Salesianos, Santiago de Chile


Trigos Carrillo, L.M. y otros (2011) Estrategias para el desarrollo de competencias y pensamiento complejo en el área de Humanidades y Ciencias Sociales. Innova Cesal programa ALFA III y Universidad Veracruzana, México.

De: http://eeas.europa.eu
