

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ESTRATEGIAS EN LOS PROCESOS DE MENTORING Y DE LIDERAZGO
APLICADAS EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA CACIQUE GUARCO EN
CARTAGO PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración Educativa para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa

DENNIS GUIDO CANALES

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2024

DEDICATORIA

“La vida nunca se hace insoportable por las circunstancias, sino sólo por la falta de significado y propósito.”

-V́ctor Frankl

A Perla, Brithany, Fabián, Jack y Emily quienes son y serán la fuente de mi inspiración, estoy seguro de que ustedes llegarán más lejos.

A Junior, Wendy y Emma que son el motivo por el cual he logrado esto y más.

A mí que, a pesar de desistir no dejé esta meta inconclusa, por proponerme a no renunciar y demostrarme que soy capaz de lograr lo que me proponga.

AGRADECIMIENTO

A todo el personal docente y administrativo de la escuela *Cacique Guarco*,
Cartago por su colaboración y participación en esta investigación.

Kenneth Jiménez González, por aceptar ser mi tutor, por sus enseñanzas y ser
una guía en mi investigación.

Gerardo García Aguirre, por la dedicación y tiempo en la revisión de este trabajo,
admiro su vocación como docente, infinitas gracias.

A la *Universidad de Costa Rica*, mi alma máter, por todas las experiencias vividas
en ella y todo el aprendizaje adquirido para ser un mejor profesional.

Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa.

Dra. Flor Jiménez Segura
Decana Sistema de Estudios de Posgrado

Dr. Kenneth Jiménez González
Profesor Guía

Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado
Lector

MAE. Mariela Cervantes Obando
Lectora

MAE. Marco Antonio Alvarado Barboza
Director Programa de Posgrado en Administración Educativa

Dennis Guido Canales
Sustentante

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
HOJA DE APROBACIÓN	iv
ÍNDICE GENERAL	v
RESUMEN	viii
ABSTRACT	x
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
LISTA DE ABREVIATURAS	xvii
LICENCIA DE PUBLICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1. Presentación	1
2. Contextualización social y educativa	2
3. Justificación del problema y su importancia.....	8
4. Interrogantes de la investigación	11
5. Hipótesis de la investigación.....	12
6. Objetivos generales	12
7. Objetivos específicos	13
8. Contextualización del objeto de estudio.....	13
CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE.....	19
1. Presentación	19
2. Investigaciones Nacionales.....	19
3. Investigaciones Internacionales	29
4. Aportes teórico- metodológicos en relación con el objeto de estudio	40
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....	42

1.	Presentación	42
2.	Educación	42
3.	Administración educativa	45
4.	Gestión educativa	47
5.	Liderazgo transformacional	49
6.	<i>Mentoring</i>	51
7.	Calidad educativa.....	56
8.	Motivación	58
9.	Desempeño docente	59
10.	Clima organizacional	61
11.	Metodologías ágiles	63
CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO		65
1.	Presentación	65
2.	Enfoque de investigación	66
3.	Diseño de investigación	66
4.	Tipo de investigación	66
5.	Población	67
6.	Sujetos	68
7.	Fuentes de información.....	69
8.	Técnicas estadísticas	70
9.	Instrumentos de medición	71
10.	Variables cuantitativas de la investigación.....	73
11.	Fases del trabajo de la investigación	76
12.	Alcances y limitaciones	78
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS		80
1.	Presentación	80
2.	Caracterización de la población	80
3.	Análisis de resultados	84
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES		106

1. Presentación	106
2. Procesos y factores de liderazgo transformacional	106
3. Procesos y características de <i>mentoring</i> educativo	108
4. Conclusiones generales	110
CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	112
5. Presentación	112
6. Justificación.....	112
7. Objetivos de la propuesta	114
8. Fundamento teórico de la propuesta	115
9. Metodología de la propuesta.....	121
10. Plan de acción.....	124
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	144
ANEXOS	157
Anexo 1. Cálculo para el tamaño de la muestra	157
Anexo 2. Tabla de concordancia	158
Anexo 3. Guía de entrevista individual y semiestructurada: aplicada a la directora de la escuela Cacique Guarco, Cartago	159
Anexo 4. Guía de entrevista individual y semiestructurada: aplicada a la supervisora de la Dirección Regional de Cartago.....	160
Anexo 5. Cuestionario: instrumento para recolectar información del personal que labora para la escuela Cacique Guarco, como unidad de información	161
Anexo 6. Consentimiento informado	164
Anexo 7. Guía de Mentoría Docente: Una estrategia de aprendizaje entre pares.....	165
Anexo 8. Revisión Filológica	166
Anexo 9. Revisión Estadística	167

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito promover tanto el liderazgo transformacional como el *mentoring* en las organizaciones educativas con el fin de estimular el cumplimiento de los objetivos trazados. Para cumplir este objetivo es necesario detectar los diferentes factores presentes en el clima organizacional que permitan, por parte de la gestión educativa, la mejora continua del proceso enseñanza-aprendizaje y la adecuada convivencia en el clima organizacional.

Dentro de las organizaciones, el recurso humano es el más importante (Viseu et al, 2016), ya que este es el encargado de brindar el servicio y de hacer cumplir los objetivos de la misma porque tiene en cuenta la misión y la visión de la organización. Sin profundizar mucho en la gran variedad y combinación de tipos de liderazgos conocidos en la literatura especializada, uno de los que permiten sin duda alguna el cambio organizacional y el buen desempeño de los colaboradores es el liderazgo transformacional, este podría favorecer la adaptación de la organización a las actuales condiciones del entorno.

Al mismo tiempo, el administrador desempeña dentro de la organización un papel importante como mentor, gracias a su experiencia establece una relación profesional en donde asiste a su personal a cargo para el desarrollo de sus habilidades y conocimientos con el fin de mejorar su crecimiento profesional. Esto lo hace por medio de formas participativas de la gestión y procesos guiados dentro de un clima laboral favorable, de modo que el *mentoring* se determina por aspectos directamente relacionados por los rasgos de personalidad característicos del líder con cada persona de la organización.

La presente investigación tiene lugar en la escuela Cacique Guarco, Cartago, donde se plantean los siguientes objetivos generales:

1. Analizar las estrategias en los procesos de *mentoring* y de liderazgo que se aplican en la gestión de la escuela Cacique Guarco, Cartago para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2. Diseñar una propuesta de un plan de desarrollo aplicado en los procesos de *mentoring* y liderazgo para su incidencia en los objetivos organizacionales de la escuela Cacique Guarco, Cartago.

La metodología utilizada en este estudio fue descriptiva-correlacional con un enfoque cuantitativo, buscó promover el método bajo la perspectiva con las cuales se analizaron diferentes dimensiones del liderazgo transformacional y el clima organizacional. Fue necesario presentar indicadores cuantificables por medio de la aplicación del cuestionario “Escala de Estilos de Liderazgo Transformacional”.

Finalmente, en el capítulo VII se presenta el plan de desarrollo propuesto para el abordaje de procesos de *mentoring* y liderazgo transformacional en el clima organizacional de la escuela Cacique Guarco, Cartago. Dicha propuesta está diseñada para que se ejecute en las siguientes etapas:

- La **primera etapa** aborda las estrategias de los aspectos de los pilares de liderazgo transformacional y *mentoring* educativo que obtuvieron una mejor aceptación o calificación con el fin de mantener o mejorar su estado actual.
- En la **segunda etapa** se presentan las estrategias necesarias para mejorar aquellos aspectos que, según el análisis de los resultados, requieren un mayor nivel de atención en los pilares de liderazgo transformacional y *mentoring* educativo.

Palabras Clave:

Liderazgo, *Mentoring*, Gestión, Liderazgo transformacional, Clima organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this research is to promote both transformational leadership and mentoring in educational organisations in order to stimulate the fulfilment of the objectives set, for which it is necessary to detect the different factors present in the organisational climate that allow educational management to continuously improve the teaching-learning process and the appropriate coexistence in the organisational climate.

Within organisations, human resources are the most important (Viseu et al, 2016), as they are responsible for providing the service and fulfilling the objectives of the organisation, taking into account the mission and vision of the organisation.

Without delving into the great variety and combination of types of leadership that are known in the literature, one of those that undoubtedly allow organisational change, and the good performance of employees is transformational leadership, as this could favour the adaptation of the organisation to the current conditions of the environment.

On the other hand, the manager plays an important role within the organisation as a mentor, since his experience establishes a professional relationship in which he assists his staff to develop their skills and knowledge in order to improve their professional growth through participative forms of management and guided processes within a favourable working environment, so that mentoring is determined by aspects directly related to the personality traits that characterise the leading manager with each person in the organisation.

The present research takes place in the Cacique Guarco school, Cartago, where the following general objectives are proposed

1. To analyse the strategies in the mentoring and leadership processes that are applied in the management of the Cacique Guarco school, Cartago for the fulfilment of the organisational objectives.

2. To design a proposal for a development plan applied in the mentoring and leadership processes for their impact on the organisational objectives of the Cacique Guarco school, Cartago.

The methodology used in this study was descriptive-correlational with a quantitative approach, encouraging and somehow promoting the quantitative method under the perspective that different dimensions of transformational leadership and organisational climate were analysed, providing quantifiable indicators through the application of the 'Transformational Leadership Styles Scale' questionnaire.

Finally, Chapter VII presents the proposed development plan for the approach of mentoring and transformational leadership processes in the organisational climate of the Cacique Guarco school, Cartago. This proposal is designed to be implemented in the following stages:

- The **first stage** proposes to address the strategies of the aspects of the transformational leadership and educational mentoring pillars that obtained a better acceptance or qualification in order to maintain or improve their current state.
- The **second stage** presents the strategies needed to improve those aspects that, according to the analysis of the results, require a higher level of attention in the transformational leadership and educational mentoring pillars.

Keywords: Leadership, Mentoring, Management, Transformational leadership, Organisational climate.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1

Distribución de niveles, según año escolar, escuela Cacique Guarco, periodo 2024 15

Cuadro 2

*Distribución poblacional objeto de investigación, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024
..... 68*

Cuadro 3

*Distribución del personal, según grupo de edad, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024
..... 81*

Cuadro 4

*Distribución del personal, según años de experiencia profesional y laborados en la
institución, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024 82*

Cuadro 5

*Medidas descriptivas del número de años que el personal de la escuela Cacique Guarco
tiene laborando en la institución, setiembre 2024 83*

Cuadro 6

Resultado correlación de Pearson variables, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024 . 85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	
<i>Distribución de comités de trabajo, escuela Cacique Guarco, periodo 2024</i>	18
Tabla 2	
<i>Resumen descriptivo de los instrumentos base para la confección del cuestionario</i>	73
Tabla 3	
<i>Descripción de las principales variables cuantitativas de investigación</i>	73
Tabla 4	
<i>Análisis crítico sobre liderazgo ejercido, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024.....</i>	89
Tabla 5	
<i>Análisis crítico sobre mentoring ejercido, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024</i>	96
Tabla 6	
<i>Análisis crítico sobre liderazgo, supervisión de la DRC, setiembre 2024.....</i>	98
Tabla 7	
<i>Análisis crítico sobre mentoring, supervisión de la DRC, setiembre 2024</i>	102
Tabla 8	
<i>Análisis comparativo entre criterios, según perspectiva de la dirección y la supervisión, setiembre 2024</i>	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1

Distribución porcentual del personal, según sexo, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024 81

Gráfico 2

Correlación de las variables de liderazgo transformacional (X) y mentoring (Y) de la escuela Cacique Guarco, para el año 2024..... 85

Gráfico 3

Características sobresalientes de liderazgo transformacional en la gestión, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024 87

Gráfico 4

Calificación promedio de la relación satisfacción e importancia sobre características de mentoring en la gestión, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024 94

Gráfico 5

Calificación promedio de la relación satisfacción e importancia sobre características de mentoring en la gestión, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024 95

Gráfico 6

Calificación promedio de la relación satisfacción e importancia sobre características de mentoring en la gestión, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024 95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	
<i>Descripción de misión y visión, escuela Cacique Guarco, periodo 2024</i>	16
Figura 2	
<i>Organigrama, escuela Cacique Guarco, periodo 2024.....</i>	17
Figura 3	
<i>Principales características de un líder transformacional.....</i>	51
Figura 4	
<i>Principales habilidades de un mentor</i>	54
Figura 5	
<i>Descripción de etapas del proceso de mentoring.....</i>	55
Figura 6	
<i>Composición de la triada del mentoring.....</i>	56
Figura 7	
<i>Diagrama relacional del marco teórico</i>	64
Figura 8	
<i>Fórmula para muestreo poblacional</i>	69
Figura 9	
<i>Fórmula para el coeficiente de correlación de Pearson.....</i>	70
Figura 10	
<i>Descripción de matriz importancia y satisfacción</i>	72
Figura 11	
<i>Diagrama relacional sobre las variables de investigación</i>	76
Figura 12	
<i>Diagrama sobre las fases del trabajo de investigación.....</i>	77
Figura 13	
<i>Escala de puntuación para el estilo de liderazgo transformacional en la gestión, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024</i>	87
Figura 14	
<i>Ranking de características del estilo de liderazgo transformacional en la gestión, según puntuación, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024</i>	88

Figura 15	
	<i>Resultado de matriz importancia y satisfacción sobre características de mentoring en la gestión, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024</i> 93
Figura 16	
	<i>Características sobresalientes de mentoring en la gestión, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024</i> 93
Figura 17	
	<i>Comparativo entre los criterios de liderazgo y mentoring, según perspectiva de la dirección y la supervisión, setiembre 2024</i> 104
Figura 18	
	<i>Diagrama relacional sobre los principales constructos teóricos de la propuesta</i> 121
Figura 19	
	<i>Proceso del modelo DMAIC, de acuerdo con Hadida y Troilo (2020)</i> 123
Figura 20	
	<i>Proceso de metodología DMAIC para la propuesta de mejora, escuela Cacique Guarco, periodo 2024</i> 124
Figura 21	
	<i>Diagrama del plan de desarrollo para la propuesta de mejora, escuela Cacique Guarco, periodo 2024</i> 125
Figura 22	
	<i>Cuadrante de Eisenhower</i> 131
Figura 23	
	<i>Mapeo de grupos de interés</i> 133
Figura 24	
	<i>Círculo de influencia - preocupación</i> 135
Figura 25	
	<i>Fases para la creación de una nueva estrategia</i> 140

LISTA DE ABREVIATURAS

CSE: Consejo Superior de Educación

DMAIC: Define, Measure, Analyse, Improve & Control process

DRC: Dirección Regional de Cartago

IDP: Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano

IFAM: Instituto de Fomento y Asesoría Municipal

KPI: Key Performance Indicator

MEP: Ministerio de Educación Pública

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OIT: Organización Internacional del Trabajo

STEM: Science, Technology, Engineering and Maths

TIC: Tecnologías de la información y la comunicación

UNESCO: United Nations Educational Scientific and Cultural Organization

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1. Presentación

El clima organizacional en los centros educativos es un tema que se debe abordar con suma importancia y de manera integral. En este debe predominar un entorno armonioso y agradable para cada elemento que integra la organización educativa, como lo son el personal administrativo, los docentes y los discentes, principalmente.

Sin duda alguna una de las labores que más impacto tiene sobre las organizaciones es la gestión administrativa, pues esta conlleva la toma de decisiones y el manejo del personal y situaciones cotidianas. Por ello, el papel fundamental del director es crucial en el cumplimiento de los objetivos de la institución, este debe hacer uso de sus habilidades y conocimientos como, por ejemplo, el liderazgo, y, para efectos de esta investigación, se abordará específicamente los procesos de *mentoring* y liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión administrativa. Esto con el fin de potencializar las habilidades de los colaboradores y mejorar la calidad del clima organizacional.

Con el fin de promover tanto el liderazgo transformacional como el *mentoring* en las organizaciones educativas para estimular el cumplimiento de los objetivos trazados, es necesario detectar los diferentes factores presentes en el clima organizacional. Estos permiten por parte de la gestión educativa la mejora continua del proceso enseñanza-aprendizaje y la adecuada convivencia en el clima organizacional.

Así mismo, desde la gestión educativa es necesario establecer parámetros en la medición del liderazgo transformacional de los directivos y de esta manera ejecutar un plan de desarrollo para aquellos administrativos que presentan un bajo nivel de *mentoring* y liderazgo transformacional, así como vicios que afecten la gestión administrativa. De esta forma, los directivos de cada centro educativo deben tener presente los diferentes mecanismos que fortalezcan estas habilidades en la gestión educativa y consecuentemente alcanzar satisfactoriamente los objetivos

propuestos por la institución y lograr con ello las bases para los cambios requeridos por las instituciones.

2. Contextualización social y educativa

En la actualidad el papel de la educación es fundamental para lograr grandes avances en la sociedad, pues en esta última se encuentran una serie de factores que promueven grandes cambios a nivel económico, tecnológico y de salud en un ambiente de cambio constante. Debido a lo anterior, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], pone énfasis en que un buen aprendizaje y una educación de buena calidad son “determinantes en el bienestar de los individuos, en el progreso de los países y en la calidad del futuro común de la humanidad” (2015, p.9).

Precisamente la capacidad con la que cuenta cada país en el aprovechamiento de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) facilita el desarrollo de la educación. También influyen las oportunidades en innovación en temas de desarrollo social, sin embargo, hoy en día la resistencia al cambio de muchas organizaciones gubernamentales propicia un estancamiento en áreas relacionadas a la calidad, equidad y avance social.

El uso de la tecnología ha traído numerosos cambios a las sociedades, esta representa un acceso a la educación básica, mejora la calidad del aprendizaje y funciona como una herramienta en la formación de los docentes y en su desarrollo profesional. Tal es su importancia en el desarrollo de las capacidades necesarias para el siglo XXI y que si no se usa de una manera óptima puede contribuir a la degradación y fracaso de los sistemas educativos (UNESCO, 2015).

A nivel global se han definido cuatro objetivos estratégicos interrelacionados y transversales que corresponden a los desafíos y a las oportunidades de la actualidad. Estos permitirán establecer sinergias y enfoques multisectoriales en toda la organización que busca satisfacer las necesidades de aprendizaje de todas las personas, no obstante, para efectos de esta investigación, resaltan dos de ellos (UNESCO, 2022, p.19):

- 1) *Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos, en particular a fin de reducir las desigualdades y promover sociedades del aprendizaje y creativas, especialmente en la era digital (UNESCO, 2022, p.19):*

Como dato importante, lo anterior hace referencia a que en la última década cerca de 69 millones de adolescentes en edad escolar estaban fuera del sistema educativo. Este hecho repercute de manera negativa en el desarrollo de los países, porque el desempleo mundial seguirá empeorando de forma gradual, según lo señalado por la Organización Internacional del Trabajo [OIT].

- 2) *Propiciar un entorno tecnológico al servicio del ser humano mediante el desarrollo y la difusión de conocimientos y competencias, así como la elaboración de normas éticas.*

Este objetivo surge a raíz de que, en la actualidad, de 652 millones de niños en edad escolar primaria, 250 millones no llegan al cuarto grado o, si lo hacen, no alcanzan los estándares mínimos de aprendizaje. Este dato resalta la urgencia de promover una educación de calidad y equitativa para cada ciudadano, lo cual sigue siendo un desafío clave en el siglo XXI, aún con la facilidad que proporciona la tecnología en la era digital.

Hasta ahora se ha mencionado en varias ocasiones sobre la calidad de la educación y su incidencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero qué implicaciones o estándares definen el cumplimiento de una educación con calidad. Esta interrogante se abarca en el documento elaborado por la UNESCO (2022) “*Estrategia a Plazo Medio 2022-2029*”, en donde se indica la promoción de la calidad a partir de la innovación y el desarrollo tecnológicos que puedan mejorar el acceso a la educación, así como las oportunidades de aprendizaje permanente para todos. Una vez superada la crisis de la pandemia por COVID-19, se debe tomar acciones para recuperarse de los atrasos y desigualdad social que esta dejó a su paso.

Conviene destacar que en la contextualización social la educación sustenta un pilar y una de las bases en el desarrollo humano, el crecimiento económico de los países y las oportunidades personales, así como la equidad ciudadana. Por esta razón, la UNESCO (2015, p.30) indica que “La educación es un contribuyente clave a la reducción de la desigualdad y la pobreza, pues dispone las condiciones y genera las oportunidades para sociedades mejores y más sostenibles.” Para cumplir con lo anterior es necesario reforzar la figura del liderazgo en la supervisión de los centros educativos, los gestores educativos competentes pueden elevar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, y esto se logra fomentando excelentes prácticas educativas en los docentes.

A nivel Latinoamericano, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], reconoce a Costa Rica por su liderazgo en materia de educación, este organismo que tiene como fin promover políticas para mejorar el bienestar social y económico de todos los pueblos del mundo. Esta mención se hace, porque el país es el primero de la región Latinoamericano en lograr una matrícula completa en la educación primaria y porque estos resultados se traducen en un importante crecimiento económico (OCDE, 2018).

El sistema educativo de Costa Rica se ha convertido en un motor del desarrollo del país, lo cual ha contribuido en la construcción de una de las democracias más estables que posee uno de los mercados laborales más calificados y los más altos niveles de bienestar en América Latina. A raíz de esto, surge la interrogante sobre el progreso que puede alcanzarse para responder a las nuevas presiones y a las cambiantes demandas del entorno (OCDE, 2018).

Ante estos cambios, a nivel general en América Latina existe un estancamiento de los resultados educativos de la última década, junto con el aumento de la desigualdad y un lento crecimiento representan día a día un riesgo para el desarrollo de los países. Mejorar el acceso a una educación de calidad se ha convertido quizás en un tópico importante en las políticas públicas.

Con el inicio del proceso de adhesión a la OCDE en 2015, Costa Rica dio un renovado impulso al proceso de reforma de muchas de sus políticas, con miras a homologarlas con las mejores prácticas de la OCDE. El proceso de adhesión actúa como un catalizador de las reformas para incrementar la eficiencia y la calidad de los servicios disponibles para los ciudadanos, no obstante, todavía queda mucho por hacer para formar parte de los países con mejores prácticas, lo recomendado por la OCDE.

Según la OCDE (2015), uno de los retos que enfrenta Costa Rica es su desequilibrio fiscal, que, a pesar de haberse aprobado una reforma en el 2018, sigue representando debilidades en la estabilidad económica, el crecimiento y los niveles de vida del país, lo cual repercute en la educación costarricense. Es necesario canalizar la mayoría de los recursos en la educación para brindar a todos los niños la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

Con estas reformas se debe brindar un apoyo focalizado y dirigido a los estudiantes en riesgo social. Desde este contexto, en el informe “*Estudios Económicos de la OCDE: Costa Rica 2023*” recomienda dar más apoyo a los estudiantes en riesgo de exclusión educativa con el fin de aumentar la igualdad de oportunidades en la educación, así como fortalecer la formación en servicio de los docentes en términos de acceso, cobertura y calidad de la formación, lo cual podría ayudar a mejorar la calidad del sistema educativo costarricense.

Estos organismos concuerdan la importancia de formular políticas eficaces para lograr las metas del desarrollo de la educación y de esta manera contribuir satisfactoriamente en el desarrollo social de los países. Es indispensable dar una orientación hacia reformas que mejoren las políticas públicas a través de su formulación, implementación y evaluación de resultados.

Con respecto a lo descrito anteriormente, Costa Rica dio quizás unos de los pasos más importantes en los últimos años para enfrentar los grandes cambios a los cuales está expuesta la educación nacional. En el año 2016, el Consejo Superior de Educación [CSE] junto con el Ministerio de Educación Pública [MEP] reformaron una nueva Política Educativa, nombrado como “*La persona: centro del proceso*

educativo y sujeto transformador de la sociedad”, con el fin de dirigir la educación costarricense hacia novedosa etapa de su desarrollo.

Como hecho relevante, este documento viene a reemplazar la anterior política educativa “*La política educativa Hacia el Siglo XXI*”, aprobada por el CSE el 8 de noviembre de 1994”. Sin duda alguna pensar que la educación se regía por medio de una reforma de hace más de 20 años es alarmante, pues queda en evidencia un pronunciado estancamiento que impedía la transformación de procesos modernos para el cumplimiento de resultados.

Este gran logro, a nivel educativo representa un beneficio en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los costarricenses, se adquieren herramientas de actualidad para enfrentar los desafíos del futuro. La transformación educativa debe acelerarse, diversificarse y ampliarse para responder a las nuevas realidades. Este documento, detalla las fases para poder contar con este recurso, las cuales se identifican a continuación (CSE & MEP, 2016):

- 1) Fase Preparatoria
- 2) Fase de Construcción
- 3) Fase de Análisis y Decisión Final

Con lo anterior, se puede apreciar que los cambios requieren de un proceso en donde se articulan grandes actores sociales, además de un análisis determinado. Se efectuó un análisis del contexto educativo de cinco países con evidencia científica de avance en materia de calidad, junto con una retroalimentación y reflexión de la situación propia, para ello se abordaron los retos educativos nacionales desde una perspectiva enriquecida con la experiencia internacional.

Para su fase final, se recalca que todo cambio requiere su adaptación gradual y la integración de principios claves como la inclusión y equidad, el respeto a la diversidad, la resiliencia y las metas educativas que fomentan la formación humana para la vida, con el desarrollo de habilidades, destrezas, competencias, actitudes y valores. Para complementar esta idea, se recalca el concepto de resiliencia pues

esta es necesaria para todo cambio, es decir, cuando las instituciones sufren transformaciones para la mejora continua.

Fernández (2013, p.76) afirma que la resiliencia consiste en “las habilidades, destrezas o capacidad que tienen las personas para sobreponerse a situaciones o circunstancias que les son adversas”, es decir, estímulos cambiantes. Para efectos de la presente investigación y acorde a su objeto de estudio, la Política Educativa (2016), mencionada con anterioridad se refiere a la implementación de grandes transformaciones educativas entre la cuales se destacan:

La educación para el desarrollo sostenible: La educación se torna en la vía de empoderamiento de las personas con el fin de que tomen decisiones informadas. Deben asumir la responsabilidad de sus acciones individuales y su incidencia en la colectividad actual y futura, y que, en consecuencia, contribuyan al desarrollo de sociedades con integridad ambiental, viabilidad económica y justicia social para las presentes y futuras generaciones.

La evaluación transformadora para la toma de decisiones: Los sistemas de evaluación, tanto en el ámbito curricular, como en la implementación de la presente política. Se orientarán hacia la revisión continua con el fin de identificar los aspectos por mejorar, reconocer y hacer frente de manera positiva a la complejidad de los retos de la contemporaneidad.

Uno de los grandes ejes de esta Política Educativa (2016) es la **transformación institucional**, la cual se concreta su éxito a través de la participación estudiantil, fomenta en la sociedad la relevancia del centro educativo como eje de la calidad y superar la barrera de la desigualdad, principalmente. Por esta razón se implementarán acciones con metas explícitas en cuatro áreas clave: **acceso; supervivencia** (probabilidad de que una persona permanezca y concluya los niveles del sistema educativo); **resultados** y **consecuencias educativas** (probabilidad de que las personas con resultados educativos similares obtengan beneficios sociales y culturales similares por lo aprendido).

Del mismo modo, y para relevancia de esta investigación, se concluye que los aspectos más relevantes de esta Política Pública (2016) son la transformación de la gestión educativa, ya que esta tiene el propósito de redefinir el nexo con el entorno. Resulta necesario fortalecer el vínculo constructivo entre el sistema educativo y los medios de comunicación social, lo cual busca la construcción de una sociedad informada que tome decisiones cotidianas de manera crítica y la formación de valores de la nueva ciudadanía.

De igual manera, es importante mencionar que el sistema educativo apoyará, mediante estrategias innovadoras, la labor de los directores de centros educativos, potenciando su gestión como autoridades educativas locales, pero de manera flexible, innovadora, asertiva y que forme parte de la cultura de rendición de cuentas a la comunidad. Lo anterior se puede lograr por medio de la mejora continua de la gestión institucional y la flexibilidad en la gestión administrativa, un aspecto fundamental para promover el desarrollo de un servicio público con capacidad de adaptación ante los nuevos retos del siglo.

3. Justificación del problema y su importancia

Las instituciones educativas, al igual que cualquier otra organización, cuentan con el recurso humano como los docentes encargados de impartir las lecciones, así como el personal en el área administrativa. Independientemente del puesto ejercido dentro de la organización educativa, todos deben contar con las condiciones óptimas para desempeñar sus obligaciones de la mejor manera y garantizar el logro de los objetivos organizacionales del centro educativo (Arriata, 2010).

Dentro de las organizaciones, el recurso humano es el más importante (Viseu et al, 2016), este es el encargado de brindar el servicio y de hacer cumplir los objetivos de la misma al tener en cuenta la misión y la visión de la organización. Dentro del clima organizacional de los centros educativos es importante conservar un adecuado desarrollo del entorno laboral de manera que se pueda establecer diferentes mecanismos de resolución de conflictos, una comunicación asertiva y un

reconocimiento oportuno de limitantes u obstáculos en el cumplimiento de las labores docentes y administrativas.

Para ofrecer grandes cambios en la organización educativa, es importante tener en cuenta que los gestores deben sustentar su apoyo entre sí por medio del liderazgo. Es un factor relevante para que todas las personas puedan maximizar su rendimiento sin afectar su integridad física, moral y espiritual.

De esta manera, el tipo de liderazgo empleado en una organización educativa a través del gestor administrativo es de suma importancia para dirigir el rumbo de esta, el tipo de liderazgo influye de manera integral en el desempeño de los colaboradores. De este modo, el liderazgo constituye un fenómeno fundamental en la evolución de la sociedad humana, y, por consiguiente, en el desarrollo y perdurabilidad de las organizaciones sociales (Ramírez, 2013).

La figura del liderazgo es fundamental en todas las organizaciones, y, por lo tanto, debe estar presente en aquellas personas a cargo del personal de la organización, pues esta característica permite establecer buenas relaciones interpersonales. Así lo afirma Alatrística (2020), el liderazgo es fundamental pues el gestor necesita saber cómo motivar las personas y como corregir a los miembros de un equipo orientado a “lograr un alto rendimiento” en la organización (p.91).

Las cualidades atribuibles a un buen liderazgo requieren un amplio conocimiento sobre el desarrollo organizacional, lo cual depende en gran parte de la personalidad del administrador y como esta se ve reflejada por medio de las acciones que toma dentro de la organización y con los colaboradores. Sin profundizar en la gran variedad y combinación de tipos de liderazgos existentes, es el liderazgo transformacional sin duda favorece el crecimiento de la organización, porque se inclina a la adaptación de las actuales condiciones del entorno.

El liderazgo transformacional no depende tanto de la personalidad de los administradores, sino más bien de situaciones en donde los cambios surgen en momentos críticos y tienen el potencial de provocar “modificaciones de gran magnitud en aspectos fundamentales de la organización, llevando a la transformación total o parcial de la misma (...)” (Contreras & Barbosa, 2013, p.155).

Esta transformación permite la adaptación de la organización a las nuevas condiciones del entorno y a la vez líder desarrolla procesos que le permitan liderar y dirigir dichos cambios. Ahora bien, el ser asertivo tiene relevancia en una organización ya que implica tener claro lo que se quiere transmitir a través del diálogo y ser capaz de expresarse de tal manera que se comprendan el mensaje de manera clara y directa, evitando así vacíos de comunicación y por ende los malentendidos que puedan “(...) entorpecer las relaciones interpersonales (...)” o los resultados que se buscan (Avendaño, 2014, p.3).

De esta manera, el administrador desempeña dentro de la organización el papel importante como mentor y con su experiencia establece una relación profesional en donde asiste a su personal a cargo para el desarrollo de sus habilidades y conocimientos, con el fin de mejorar su crecimiento profesional en un clima favorable. Dentro del marco de relaciones se tiene previsto alcanzar los objetivos de la organización (Avendaño, 2014), de modo que el *mentoring* se determina por aspectos directamente relacionados por los rasgos de personalidad que caracterizan al gerente líder con cada persona de la organización al momento de interactuar con los ellos.

Aunado a lo anterior, Estrada Parra et al, (2023) establecen similitudes entre el liderazgo transformacional y el *mentoring* durante los procesos de la gestión de centros educativos. El administrador “debe tener habilidades pedagógicas de acompañamiento y escucha, ya que será necesario que nutra, asesore, oriente y aliente; su figura le debe convertir en un facilitador de experiencias de aprendizaje y de gestión de aula” (p.65).

Por lo anterior, la importancia de esta investigación nace ante la poca cantidad de estudios nacionales que analicen los procesos de *mentoring* y liderazgo transformacional dentro de las organizaciones educativas, pues la mayoría de las investigaciones se centran en empresas lucrativas. En la novena edición del Informe de la Educación del Programa Estado de la Nación (2023), se presenta una compleja situación del país caracterizada por la fuerte caída de la inversión educativa y serias incertidumbres en el rumbo de la gestión pública. Es de esta

manera que se indagó acerca de las principales necesidades de capacitación y acompañamiento donde se destaca la importancia de convencer a las personas en puestos administrativos a “capacitarse en áreas como **gestión de proyectos, integración de herramientas tecnológicas y mentorías**¹ ” (p.52).

Este hecho prevalece como un desafío estratégico en la gestión educativa costarricense, para ello se propone un proceso de mentoring que promueva el aprendizaje de las personas directoras. En tal sentido, esta investigación se justifica teóricamente porque profundiza en el conocimiento de procesos de *mentoring* y liderazgo transformacional con el fin de proponer un plan de desarrollo que promueva estas destrezas en el clima organizacional para el logro oportuno y exitoso de los objetivos de la institución.

4. Interrogantes de la investigación

De esta manera, se plantea como problema general de la investigación la siguiente interrogante:

¿Qué características se ejecutan desde los procesos de *mentoring* y liderazgo en la escuela Cacique Guarco, Cartago para el cumplimiento de los objetivos organizacionales?

Bajo esta perspectiva educativa, se derivan preguntas de investigación que sirven como auxiliares en el análisis del tema en cuestión, a saber:

- a) ¿Qué factores se ven involucrados en el liderazgo desde la gestión del centro educativo?
- b) ¿Qué características definen la gestión de las organizaciones educativas desde la perspectiva del liderazgo transformacional?
- c) ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional y el *mentoring* en la gestión de la escuela Cacique Guarco, Cartago?

¹ Para efectos prácticos de la presente investigación se seguirá utilizando el término anglosajón *mentoring*

- d) ¿Cada cuánto se establecen los procesos de *mentoring*?
- e) ¿Quiénes intervienen en los procesos de *mentoring* y liderazgo?
- f) ¿Existe involucramiento entre los actores educativos dentro de los procesos de *mentoring* y liderazgo?
- g) ¿Qué estrategias utiliza el estilo de liderazgo transformacional en el desarrollo de habilidades dentro del clima organizacional de las organizaciones educativas?
- h) ¿Cómo se establecen los resultados de los diferentes procesos de *mentoring* y liderazgo?
- i) ¿De qué manera se promueven los procesos de *mentoring*?

5. Hipótesis de la investigación

Dada la naturaleza de la presente investigación, se logra establecer tanto la hipótesis afirmativa como la hipótesis nula, las cuales se detallan a continuación:

H₀: No existe relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el *mentoring* en la gestión de la escuela Cacique Guarco, Cartago.

H₁: Existe relación estadísticamente significativa entre el liderazgo transformacional y el *mentoring* en la gestión de la escuela Cacique Guarco, Cartago.

6. Objetivos generales

1. Analizar las estrategias en los procesos de *mentoring* y de liderazgo aplicadas en la gestión de la escuela Cacique Guarco, Cartago para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2. Diseñar una propuesta de un plan de desarrollo enfocada en los procesos de *mentoring* y liderazgo para su incidencia en los objetivos organizacionales de la escuela Cacique Guarco, Cartago.

Los objetivos generales de este estudio se subdividen en los objetivos específicos que se detallan a continuación:

7. Objetivos específicos

1. Identificar los factores involucrados en el liderazgo de la escuela Cacique Guarco, Cartago.
2. Describir los procesos de liderazgo aplicados desde la gestión de la escuela Cacique Guarco, Cartago para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
3. Reconocer las características de los procesos de *mentoring* presentes en la escuela Cacique Guarco, Cartago para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
4. Cuantificar la relación entre las variables de liderazgo transformacional y *mentoring* de la escuela Cacique Guarco, Cartago.
5. Proponer un plan de desarrollo desde la gestión administrativa que promueva los procesos de *mentoring* y liderazgo transformacional en el clima organizacional de la escuela Cacique Guarco, Cartago.

8. Contextualización del objeto de estudio

A continuación, se presenta una breve reseña de la escuela Cacique Guarco, ubicada en el circuito 03 de la Dirección Regional de Cartago [DRC], donde se realiza la presente investigación para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- **Origen de la comunidad**

El origen de la Comunidad se remonta hacia los años 1970-1974. Este territorio fue ocupado por obreros dedicados al trabajo de diferentes fincas en agricultura y ganadería, especialmente la producción de leche y sus derivados. Al aumentar el número de habitantes, la comunidad adquiere el nombre de “Viento Fresco”. El sector este del pueblo, a orillas del Río Reventado, más comúnmente llamado “El Dique” se ve invadido por una gran cantidad de familias precarias procedentes de todos los sectores del país, aproximadamente en 1981, actualmente y por iniciativa del comité de Desarrollo Comunal, el pueblo se llama Santa Gertrudis, en honor a esa santa y la capilla recién construida en el sector oeste del pueblo, con salida a la autopista.

El Cantón de El Guarco está dividido en cuatro distritos, Tejar, San Isidro, Tobosi y Patio de Agua. La Comunidad de Santa Gertrudis pertenece al distrito de Tejar, el cual cuenta con 6 km² de superficie, 27.037 habitantes y 4.454 km de densidad según datos obtenidos por el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal [IFAM] (2022). Este barrio se localiza entre el límite de Guadalupe y Tejar, calle divisoria 500 metros al Norte y 500 metros al este del Restaurante el Quijongo.

- **Creación del centro educativo**

Este centro educativo fue creado el 13 de octubre de 1989. Se inició con tres docentes, junto con el director, quienes trabajaron con horario alterno y dirección. Se empezaron a impartir lecciones en ese mismo mes, la matrícula correspondió a 142 alumnos.

En la actualidad la institución cuenta con 38 docentes distribuidos en los niveles de preescolar, I y II ciclo, así como de 13 personas a cargo del área administrativa. La matrícula en la institución está conformada por 208 estudiantes, los cuales están distribuidos en los niveles (13) conformados de la siguiente manera (ver Cuadro 1):

Cuadro 1

Distribución de niveles, según año escolar, escuela Cacique Guarco, periodo 2024

Año escolar	Niveles	Porcentaje
Preescolar	3	23,08
Primero	1	7,69
Segundo	2	15,38
Tercero	1	7,69
Cuarto	2	15,38
Quinto	2	15,38
Sexto	2	15,38
Total	13	100,00

Nota: Elaborado con base en la monografía suministrada por la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

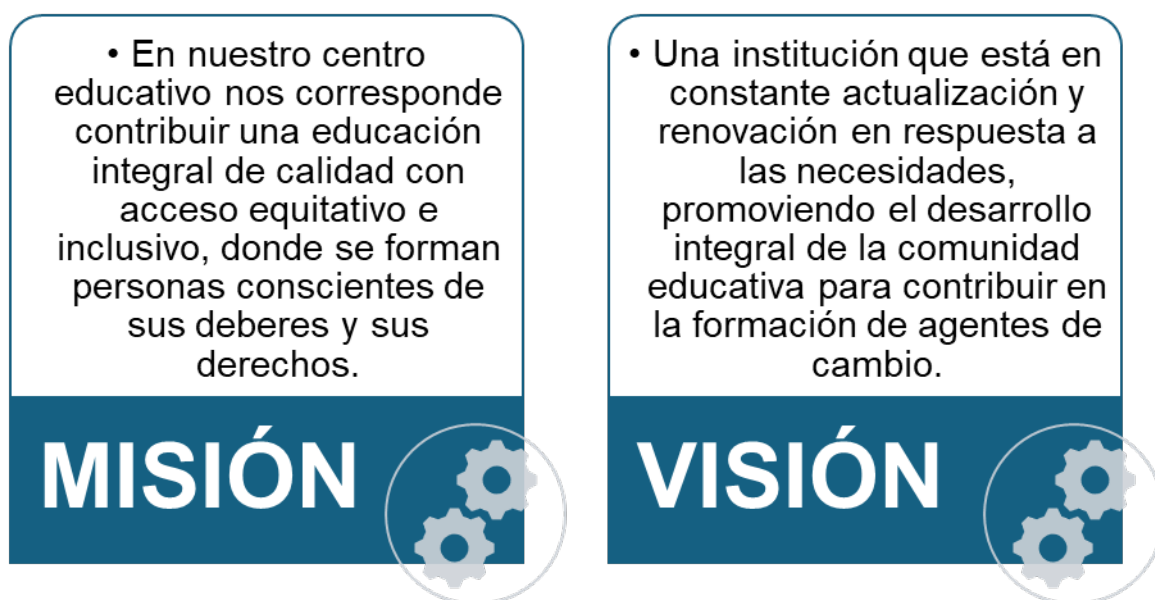
La instalación física está construida en su mayoría de material prefabricado. Se encuentra situada en un terreno propio y consta de 9 aulas en total, dispone de una sala de profesores, una bodega de materiales, 3 corredores y 2 patios techados. El horario lectivo es de:

- a) Preescolar de 7:00 am a 10:30 am y de 11:30 am a 2:30 pm
- b) I y II ciclo de 7:00 am a 12:10 pm y de 12:30 pm a 5:40 pm

Para toda organización es importante contar con una misión y visión, ya que la primera contempla el propósito de la institución y la segunda es la razón de ser de la institución a futuro. Ambos deben ir de la mano con los objetivos organizacionales y requieren actualizaciones constantes, en la Figura 1 se muestra la misión y visión de la escuela Cacique Guarco.

Figura 1

Descripción de misión y visión, escuela Cacique Guarco, periodo 2024

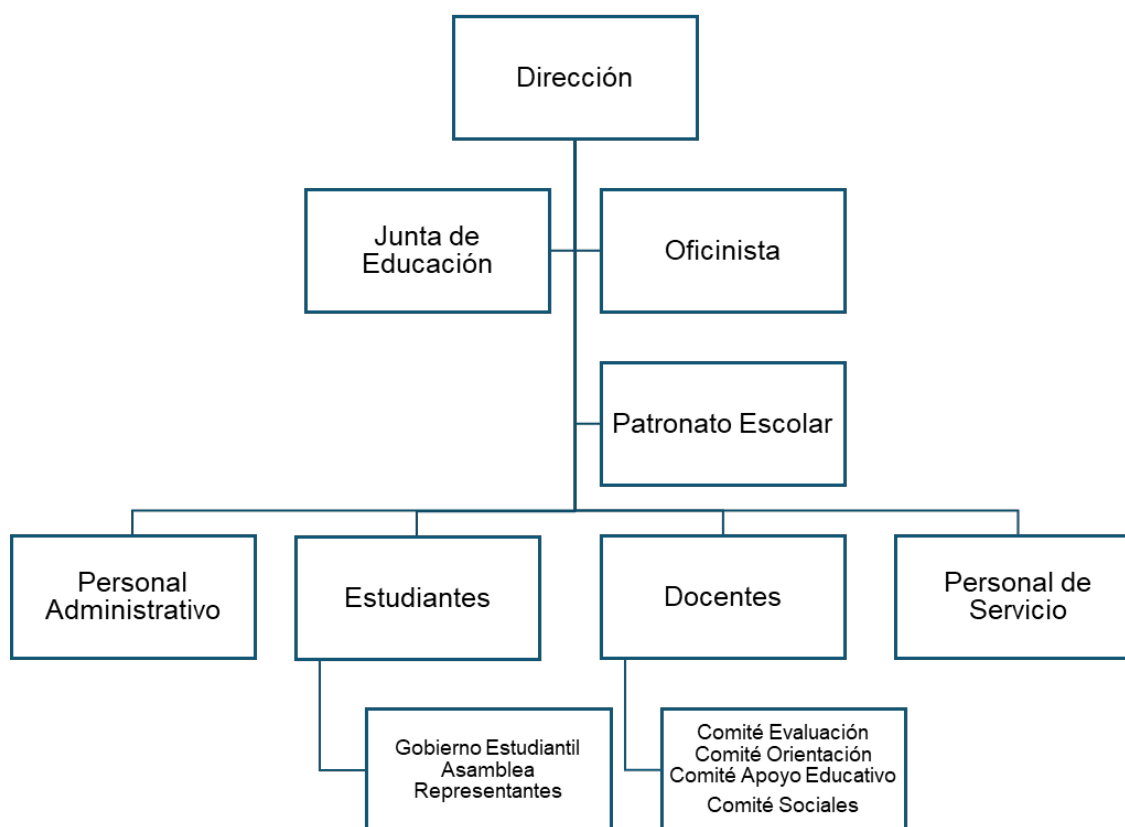


Nota: Elaborado con base en la monografía suministrada por la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

En la Figura 2 se muestra de forma detallada cómo está conformado el organigrama de la institución, por su naturaleza al ser una organización pública el tipo de organigrama es jerárquico.

Figura 2

Organigrama, escuela Cacique Guarco, periodo 2024



Nota: Elaborado con base en la monografía suministrada por la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

Como parte para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es necesario que la dirección delegue ciertas funciones, para esta tarea la institución con varios comités que apoyan el funcionamiento de la escuela (Tabla 1).

Tabla 1

Distribución de comités de trabajo, escuela Cacique Guarco, periodo 2024

Nombre del Comité	Descripción
1. Comité Evaluación	Encargado de regular las fechas de evaluaciones y del control de entrega de notas de los docentes.
2. Comité Apoyo Educativo	Encargado de velar que se cumplan las adecuaciones significativas, no significativas y de acceso de manera correcta.
3. Comité CONVIVIR	Está dividida en diferentes módulos y se encarga de proponer actividades integradoras y de sana convivencia.
4. Comité PIAD	Encargado de velar por el adecuado registro de matrícula y el manejo de expediente digital de cada niño.
5. Comité Orientación	Es liderado por el Dpto. de Orientación y se encarga de distribuir y organizar actividades de vocación profesional en la semana de orientación.
6. Comité Salud y Nutrición	Compuesto por miembros del comedor, trabajo social y docentes encargados de velar que se apliquen los menús propuestos por el M.E.P.
7. Comité Coordinador de la Calidad	Encargado por velar el presupuesto de la institución, así como la creación del PMQ y PAD anuales y quinquenales.

Nota: Elaborado con base en la monografía suministrada por la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE

1. Presentación

En este apartado se brinda una revisión nacional e internacional de la temática objeto de estudio, según investigaciones relevantes en el campo, asimismo se desarrollan los principales conceptos teóricos que respaldan la presente investigación. Estos mantienen cierta relación con el fin de explicar e interpretar el objeto de estudio desde la perspectiva del liderazgo transformacional y el *mentoring*, junto con su incidencia en la gestión de las organizaciones educativas.

A continuación, se detallan diversas investigaciones de posgrados con el fin de contribuir en el análisis de la temática de esta investigación. Se describirán los aspectos más relevantes de cada estudio consultado, los cuales corresponden a trabajos finales de graduación de posgrados, y de esta manera aportar diferentes abordajes al problema de esta investigación.

2. Investigaciones Nacionales

La primera investigación corresponde a un trabajo final de graduación titulado "*Diagnóstico de la gestión directiva del colegio nocturno La Unión y su influencia sobre la comunicación, liderarlo, relaciones interpersonales y ambiente laboral en el logro de objetivos*" el cual fue realizado por Delgado (2006). Investigación para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con mención en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

Por medio del presente estudio se resalta la figura de las organizaciones, las cuales son entidades sociales donde interactúan personas y que están estructuradas deliberadamente en divisiones de trabajo, con el fin de alcanzar un objetivo en común. Según este trabajo las organizaciones son pequeñas sociedades donde coexisten dos tipos de personas: los líderes y los colaboradores, cada institución tiene sus propias características particulares, por medio del cual se comprende la conducta de las personas en la organización y cómo ese comportamiento afecta o beneficia el rendimiento de la misma.

Los objetivos generales de la investigación corresponden a analizar los factores de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales y motivación de la gestión directiva del Colegio Nocturno La Unión. Es importante estudiar las incidencias de los factores y la contribución de los docentes en el cumplimiento de los objetivos, así como recomendar acciones que permitan favorecer el clima organizacional para el logro de objetivos de la organización educativa.

Con respecto a los objetivos específicos, estos son los siguientes:

- Determinar las diferentes características de la comunicación y su influencia en el logro de objetivos de la organización
- Identificar el estilo de liderazgo ejercido por la dirección y su influencia en el logro de objetivos;
- Determinar la influencia de las relaciones interpersonales en relación con el logro de objetivos de la organización y relacionar la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales en el logro de objetivos de la organización.

Para este estudio se planteó un problema de investigación que integra de manera concisa e implícita los factores involucrados en la organización por medio de la siguiente interrogante ¿El Colegio Nocturno La Unión, presenta una adecuada gestión Directiva acorde con las expectativas profesionales que posibilite el trabajo, el logro de objetivos y el pleno desarrollo de las personas que laboran en esta institución? Se busca obtener información acerca de los factores que influyen en el clima organizacional como: el liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales y cómo estas inciden en el logro de los objetivos institucionales.

Este trabajo se basa desde un enfoque mixto y se desarrolló el tipo de estudio descriptivo en una muestra probabilística aleatoria compuesta por 30 funcionarios, entre ellos docentes, técnico docentes y administrativos. A estos se les aplicó un cuestionario dirigido de preguntas cerradas y abiertas y a la vez se efectuó una entrevista a profundidad a ocho docentes y a la directora. Por último, se complementó de manera cualitativa con una observación al plantel y su

infraestructura con el objetivo de conocer cómo perciben los miembros del centro educativo el ejercicio del liderazgo, las relaciones interpersonales y la comunicación dentro del clima organizacional.

Dentro de los resultados más importantes encontrados en el Colegio Nocturno La Unión, del Circuito 09 de la Dirección Regional de Enseñanza de Cartago, durante el primer semestre del curso lectivo 2006, es que, en la Gestión Directiva, prevalece un liderazgo, democrático, participativo, eficaz, logra fomentar el trabajo en equipo, transmite las metas establecidas, y es responsable de los recursos organizacionales. Así mismo se logró evidenciar que la comunicación descendente es efectiva, por parte de la Gestión Directiva, sus comunicados son oportunos en las políticas institucionales, toma de decisiones, procedimientos laborales, sin embargo, existe una manifestación de disconformidad, ante la falta de un sistema de retroalimentación de la misma para el reforzamiento de las tareas por hacer.

De la misma manera, en la comunicación horizontal existe una barrera en los canales de comunicación, sobre todo en la coordinación departamental. El principal problema es la llegada tardía de la información, aparte de la poca claridad con la cual llega a los receptores, lo cual entorpece la eficiencia y calidad del trabajo.

Finalmente se concluye que el principal hallazgo es la existencia de un ambiente laboral positivo, de respeto, comprensión, motivación, confianza de los Docentes y Administrativos con la Dirección. Por lo anterior, se puede comprender que el ambiente laboral representa la forma de vida de la organización, tiene gran influencia sobre el desempeño, motivación, satisfacción de los individuos, lo cual conlleva a la organización a ejecución y logro de objetivos institucionales como individuales.

Otro estudio consultado se titula *“Analizar desde la gestión el estilo de liderazgo de las gestoras y gestores educativos en los centros infantiles de la universidad de costa rica y su incidencia en la cultura organizacional”* realizado por Briceño (2017) para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica. Esta investigación efectuada permite

determinar los elementos del ejercicio del liderazgo que desarrolla cada gestor en su centro, y la relación que estos poseen con la cultura organizacional y hace una comprensión de la relación directa entre la gestión de calidad y el estilo de liderazgo. De esta manera, el desarrollo en la gestión determina los resultados por obtener, por lo que resulta necesaria la claridad del guía a la de conocer los alcances e implicaciones de su gestión.

Sus objetivos generales son los siguientes:

- Analizar, desde la gestión, el estilo de liderazgo de las personas que desarrollan la gestión educativa en los Centros Infantiles de la Universidad de Costa Rica y su incidencia en la cultura organizacional.
- Diseñar una propuesta de abordaje del liderazgo de las personas encargadas de la gestión educativa como una herramienta para potenciar una cultura organizacional adecuada con los objetivos de los Centros Infantiles de la Universidad de Costa Rica.

Los objetivos específicos de la investigación corresponden a:

- Describir el estilo de liderazgo que desarrollan las personas encargadas de la gestión educativa en los Centros Infantiles de la Universidad de Costa Rica
- Determinar la relación existente entre los elementos que reflejan la cultura organizacional y el estilo de liderazgo de las personas encargadas de la gestión educativa en los Centros Infantiles de la Universidad de Costa Rica.

El estudio se basa en el enfoque cualitativo de tipo correlacional. Los sujetos participantes corresponden a las directoras de los cuatro centros infantiles universitarios mencionados anteriormente. Con el fin recopilar la información necesaria para la investigación fue necesario aplicar un cuestionario estructurado con preguntas cerradas, de acuerdo con las categorías de análisis definidas. Se utiliza también una entrevista dirigida a las directoras de los Centros Infantiles Universitarios.

Los resultados muestran la predominancia del estilo de liderazgo transformacional que se presenta a nivel general en los CIUS por encima del resto de indicadores. Cabe destacar también que los indicadores del liderazgo transaccional tuvieron en general valores altos, estos no son representativos de un estilo de liderazgo predominante, pero, sí ejercen influencia en la organización.

Cada uno de los CIUS posee características y un tipo de organización únicos, esto les permite identificarse como una comunidad en donde la cultura es producto de sus costumbres y formas de relacionarse tanto a nivel interno como externo. Todos en su mayoría reflejan una cultura sana y con una necesidad de mejorar ciertas dimensiones, pero, si el gestor toma su papel de líder y ejerce su influencia sobre la organización, logrará realmente dirigirla al cambio deseado.

Se concluye que el estilo de liderazgo utilizado en los centros infantiles universitarios es el Estilo de Rango Total. Este considera que las gestoras no poseen un único estilo de liderazgo, más bien es en la interacción entre los diferentes estilos lo que produce un balance adecuado de la gestión. Además, se concluye que los elementos de la cultura organizacional y el estilo de liderazgo sí se encuentran relacionados porque, al utilizar un liderazgo de Rango Total, donde las personas se sienten partícipes de las decisiones y sus metas están relacionadas con las del centro infantil, se eleva la percepción de las dimensiones de la cultura organizacional y viceversa.

El tercer estudio nacional es el desarrollado por Solano (2018), el cual fue nombrado como *“Análisis de factores asociados al clima organizacional en la escuela Manuel Ortuño Boutin y sus incidencias en el desarrollo organizacional”* para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica. Este trabajo estableció algunos factores asociados al clima organizacional en la escuela Manuel Ortuño Botín y su incidencia en el desarrollo organizacional, con el fin de que el gestor educativo y el personal de la institución conozcan sus fortalezas y áreas por mejorar en las áreas de motivación, procesos de comunicación, liderazgo y abordaje de conflictos. A partir del análisis del clima organizacional, se genera una propuesta de intervención que busca

apoyar y guiar a los gestores educativos en su labor, específicamente en las funciones relacionadas con el clima organizacional de su centro educativo.

El estudio tiene como objetivo general:

- Analizar factores asociados al clima organizacional en la escuela Manuel Ortuño Boutin y su incidencia en el desarrollo organizacional
- Diseñar una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la escuela Manuel Ortuño Boutin.

Como objetivos específicos se plantean:

- Describir las estrategias que utiliza la gestión para motivar al personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional;
- Describir los procesos de comunicación que utiliza la gestión hacia el personal de la institución y su incidencia en el desarrollo organizacional; Identificar el estilo de liderazgo existente en la organización educativa y su incidencia en el desarrollo organizacional
- Identificar las acciones que lleva a cabo la gestión para el abordaje de conflictos entre el personal del centro educativo y su incidencia en el desarrollo organizacional
- Elaborar un manual de estrategias que contribuya con la labor de la gestión en el fortalecimiento del clima organizacional en el centro educativo.

La investigación tuvo un enfoque de carácter cuantitativo con un enfoque descriptivo. Se recopiló la información por medio de una entrevista aplicada al gestor educativo y un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas aplicado a las docentes de la institución.

En el estudio realizado se detectaron debilidades en las estrategias de motivación hacia los miembros del personal, en los procesos de comunicación entre los docentes y los procesos para el abordaje efectivo de los conflictos entre compañeros de trabajo. Lo anterior impide un adecuado desarrollo del clima

organizacional del centro educativo en estudio y afecta la calidad de la oferta educativa que ahí se brinda.

Sobresale como principal debilidad la falta de reconocimientos verbales o escritos desde la gestión hacia los logros alcanzados a través de su trabajo diario. También se debe mejorar la divulgación de los procesos de ascenso o la ocupación de puestos de confianza según el reglamento nuevo de recargos del MEP, ya que motiva al personal a percibir un mejor ingreso económico y crecimiento profesional.

Una característica primordial en la gestión es tener la capacidad para formar a las personas. Es tarea del gestor de centro educativo crear el entorno laboral y humano adecuado para el desarrollo de los talentos de cada uno mediante su implicación con su entorno, es decir, a través de su relación con otras personas que también necesitan el clima adecuado para su crecimiento personal y profesional.

Se tiene como cuarta investigación nacional que corresponde a *“Los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional”* la cual fue realizada por Palma (2023) para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica. Este estudio trata sobre los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional, durante el año 2023.

Busca determinar las fortalezas y áreas por mejorar desde la gestión del centro educativo. Esto da pie a una propuesta de intervención que busca fortalecer los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la institución.

Los objetivos generales son:

- Analizar los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional.

- Diseñar una propuesta de intervención para fortalecer los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la escuela Rafael Yglesias Castro.

Mientras que los objetivos específicos corresponden a:

- Identificar el proceso de comunicación desarrollado en el centro educativo desde la gestión y su influencia en la organización. Identificar el abordaje del trabajo en equipo desde la gestión y su incidencia en la dinámica organizacional.
- Describir el proceso de toma de decisiones desde la gestión en la escuela y su impacto organizacional.

Este estudio se realiza bajo un enfoque cualitativo. Las técnicas utilizadas para recopilar los datos son la entrevista semiestructurada dirigida al gestor educativo y un grupo focal en donde participan siete docentes del centro educativo.

Dentro de las conclusiones de esta investigación sobresalen que conocer las habilidades del personal es de gran ayuda para la toma de decisiones, pues todas las personas poseen habilidades que enriquecen la organización. Esto permite incluir las competencias y capacidades de cada uno para el bien común y proporciona bienestar en las relaciones interpersonales, así como eficacia en las tareas. El clima organizacional negativo influye en el trabajo en equipo porque si las personas que no se sienten bien en su área de trabajo no están motivadas y generan un clima negativo en la organización, lo cual provoca frustración e insatisfacción y eso repercute en los distintos procesos educativos.

El estudio realizado por Mata, (2019) llamado "*Habilidades de liderazgo en estudiantes mentores del Programa IntegraTEC para el acompañamiento de población de primer ingreso en su ajuste a la vida universitaria*" para optar al grado de Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional de Costa Rica, es el quinto estudio seleccionado para esta investigación. Se enfoca en la relevancia del proceso de mentoring, también conocido como *mentoring*, por lo que el desarrollo de habilidades de liderazgo es una clave importante para favorecer el acompañamiento de la población de primer ingreso en

su ajuste a la vida universitaria. Se pueden encontrar coincidencias entre estas habilidades de mentoring con las asociadas al liderazgo, específicamente desde el enfoque transformacional.

El objetivo general de la investigación consiste en:

- Desarrollar un modelo de gestión educativa en habilidades de liderazgo para el fortalecimiento del proceso de mentoring universitaria del Programa IntegraTEC.

Del mismo modo, los objetivos específicos corresponden a:

- Determinar las habilidades de liderazgo presentes en los estudiantes mentores del Programa IntegraTEC mediante la identificación de las estrategias utilizadas en la gestión del proceso de mentoring. Analizar la teoría y mejores prácticas implementadas en contextos nacionales e internacionales con respecto al desarrollo de habilidades de liderazgo para la gestión efectiva de programas de *mentoring*.
- Determinar las necesidades de formación de habilidades de liderazgo para mentores del programa IntegraTEC, mediante el contraste de las habilidades presentes y los hallazgos de las investigaciones nacionales e internacionales.
- Diseñar una propuesta de gestión educativa de formación de habilidades de liderazgo en estudiantes mentores del Programa IntegraTEC para el fortalecimiento del ajuste a la vida universitaria de la población de primer ingreso del Tecnológico de Costa Rica.

Se utilizó una metodología cualitativa de investigación-acción, que incluyó la aplicación de cuestionarios, grupo focal y revisión documental. En el estudio participaron 303 personas que forman parte o pertenecieron al programa IntegraTEC en las cohortes 2017 y 2018. Se identificaron cinco aspectos clave en la relación de *mentoring*: énfasis en la construcción de la confianza, actitud proactiva, contacto presencial, generación de redes de apoyo y seguimiento.

Se concluye que el desarrollo de habilidades de liderazgo es heterogéneo en las personas pertenecientes al Programa IntegraTEC, por lo que es necesario plantear un modelo concreto con el fin de fortalecerlas contemplando metodologías activas y vivenciales. A partir de los resultados, se propone un proyecto de gestión educativa que incluye estrategias de acción en tres áreas principales: comunicación, currículo y seguimiento. En el ejercicio del rol de *mentoring* se requiere desarrollar 14 habilidades de liderazgo básicas, agrupadas en las siguientes categorías: intrapersonales (confianza en sí mismo, pasión-motivación, manejo de la presión y la frustración, flexibilidad); interpersonales (desarrollo de relaciones, comunicación, motivación-influencia, trabajo en equipo); de gestión (conocimiento, planificación-organización, iniciativa-proactividad) y éticas (compromiso, integridad y empatía).

El sexto y último estudio fue realizado por Cartín y Ramírez (2019) titulado “*Plan estratégico para el lanzamiento del servicio mentoring para descubrir ideas de negocios de la empresa ESKOLA en el GAM*” para optar por el título de Máster con el grado académico de Maestría en Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. El propósito de esta investigación fue conocer las diferentes opiniones de los participantes sobre el interés de seguir un proceso de *mentoring*, el cual les ayudará a descubrir su idea de negocio y proporcionar el desarrollo de un plan estratégico dirigido a jóvenes emprendedores entre 17 y 23 años, en la GAM, Costa Rica. El estudio recalca la importancia del desarrollo fundamentalmente en una plataforma tecnológica que permita implantar el modelo de *mentoring* para ser aplicado por profesionales en otras áreas como psicólogos, orientadores, trabajadores sociales, entre otros.

El objetivo general de la investigación es:

- Diseñar un plan estratégico, en noviembre del 2019, para el lanzamiento del servicio “Mentoring para descubrir ideas de negocios”, dirigido a jóvenes emprendedores entre 17 y 23 años, en el GAM, Costa Rica.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Diagnosticar la situación actual del mercado (demanda, medios de comunicación preferidos, precio a pagar, expectativas).

- Identificar las estrategias publicitarias idóneas relacionadas al servicio. Identificar las estrategias de marketing que se implementarán en el plan de mercadeo.
- Desarrollar el presupuesto financiero para consolidar el plan de mercadeo.

El tipo de investigación se determina como exploratoria, a través de cuatro sesiones de “*Focus Group*” enfocadas en establecer las expectativas del mercado meta referente al servicio ofrecido por ESKOLA. Los grupos estuvieron conformados por 17 jóvenes entre 17 y 23 años (total de participantes 68), estudiantes del Tecnológico de Costa Rica. De igual forma, se realizó una encuesta enviada a diferentes partes interesadas relacionadas con el emprendedurismo.

A partir de los datos obtenidos se efectuó un análisis de los hallazgos más importantes que en forma general fueron los siguientes: Los jóvenes mostraron interés en una guía para encontrar su idea de negocio. También reconocen que este tipo de procesos son costosos, al ser innovadores e importantes para el desarrollo de nuevos emprendimientos. Las empresas relacionadas con la educación (universidades) del ecosistema de emprendedurismo están interesadas en la realización del taller y la realización de la iniciativa sobre procesos de *mentoring*.

3. Investigaciones Internacionales

El presente trabajo final de graduación nombrado como “*Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao*” es realizado por Morocho (2010), para optar por el grado académico de Maestro en Educación en la Mención de Gestión de la Educación de la Universidad San Ignacio de Loyola en Perú. Dicha investigación destaca la importancia del liderazgo y el clima organizacional presentes en las organizaciones educativas, el cual trata este tema vital relacionado al clima organizacional, y ubica a los elementos necesarios para un proceso de gestión integral de instituciones educativas, esto con el fin de hacerlas en competitivas, tanto a nivel administrativo como en lo pedagógico.

Desde un contexto socioeducativo, esta investigación brinda una comprensión al problema de estudio dando a conocer en las organizaciones educativas aquellas actitudes y comportamientos limitantes expresados a través de la visión del liderazgo y el clima organizacional. La idea es enfocarse en preparar programas de apoyo formativo para satisfacer las demandas que la sociedad de la comunidad local y sociedad globalizada requieren.

Conforme a lo expuesto anteriormente, el tratar este tipo de temas sería de mucha ayuda para la formación integral de directores y docentes para promover las mejoras las competencias de gestión y pedagógicas requeridas y necesarias. De este modo, se plantea como problema general de la investigación la siguiente interrogante: ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao?

A partir de lo anterior, se determina el objetivo general de la investigación el cual corresponde a: Establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.

De dicho objetivo se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Establecer correlación entre el liderazgo transformacional y la dimensión identidad institucional del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.
- Establecer correlación entre el liderazgo transformacional y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.
- Establecer correlación entre el liderazgo transformacional y la dimensión dinámica institucional del clima organizacional en las instituciones educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao.

A la hora de fundamentar la teoría analizada, esta investigación desarrolla cinco principales corrientes teóricas correspondientes a la teoría clásica, teoría neoclásica, teoría moderna, enfoque de las teorías psicológicas sobre clima organizacional y el clima organizacional: teorías organizacionales y clima organizacional. Estos campos temáticos se revisten de interés al ofrecer posibles explicaciones e interpretaciones siempre en función del objeto de estudio. Sin duda alguna, queda clara la utilidad de la teoría mencionada para la presente investigación, pues se busca desarrollar su evolución histórica para su comprensión desde la gestión.

El tipo de estudios es descriptivo y se utilizó una aproximación mixta entre los métodos cuantitativo y cualitativo. Se abarcó desde las diferentes dimensiones tanto del liderazgo transformacional y del clima organizacional para obtener indicadores que son observables y cuantificables en las instituciones del estudio.

Para desarrollar los objetivos planteados, se aplicó el cuestionario “*Escala de Estilo de Liderazgo Transformacional*” al personal que labora en 5 instituciones (103 docentes y los 5 directores respectivos) de la Ciudad Satélite Santa Rosa, Región Callao, Perú, el cual consta de 14 ítems que explora los factores institucionales asociados a las variables antes mencionadas. La calificación es manual y la puntuación oscila entre 70 (Puntuación Mayor) y 14 (Puntuación Menor). A mayor puntuación, mayor será el estilo de liderazgo del director a nivel transformacional, y a menor puntuación, menor será ese tipo de estilo empleado.

Una vez recolectada la información mediante las respuestas suministradas por el cuestionario aplicado a los docentes y el personal administrativo, se procedió a realizar un análisis estadístico mediante el coeficiente de correlación de Pearson. Esta prueba sirve para medir el grado de relación de las variables y contrastarlas por medio de citas textuales, algunas en forma separada y otras agrupadas en cuadros.

Por un lado, entro de los descubrimientos de esta investigación, se determinó que sí existe una correlación moderada y significativa entre las variables con lo cual se asume que un adecuado liderazgo influye positivamente en el clima

organizacional. Por otro lado, el análisis de la correlación entre la variable liderazgo transformacional y las dimensiones del clima organizacional evidencia que, a nivel de la dimensión identidad del clima organizacional sí existe una alta correlación y significativa entre ambas variables, con lo cual se asume que un adecuado liderazgo influye positivamente en la dimensión identidad del clima organizacional.

A nivel de la dimensión de relaciones interpersonales del clima organizacional, existe una correlación muy baja no significativa entre ambas variables con lo cual se asume que un adecuado liderazgo. Dicha correlación influye positivamente en la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional.

Finalmente, dentro de los alcances de este estudio se puede mostrar la aplicabilidad de los instrumentos utilizados en las instituciones educativas con el fin de evaluar el tipo de liderazgo presente en la gestión y el clima organizacional. Se concluye que es posible aseverar que tales actitudes y comportamientos de parte de las autoridades educativas genera en los docentes una percepción adecuada del liderazgo ejercido, como resultado de la cooperación de los directivos hacia ellos frente a sus necesidades, esto genera un clima ideal para la institución educativa y lo orienta hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Otra de las investigaciones internacionales a considerar en el presente estudio es el “Diseño, desarrollo, implementación y evaluación del programa “E-Mentoring” en programas de prácticas académicas” realizado por Tinoco-Giraldo (2021). La siguiente es una tesis doctoral del Programa de doctorado en formación en la sociedad del conocimiento de la Universidad de Salamanca en España.

El *mentoring* es una práctica que apoya el aprendizaje, la experimentación y ayuda a los estudiantes de educación superior a desarrollar su potencial, según el autor la relación entre el *mentor* y el *mentee* reconocen la necesidad de desarrollo profesional y personal. Así, el *mentoring* es beneficioso tanto para los individuos como para las instituciones de educación superior, pues se trata de una actividad que aumenta el compromiso y talento académico de sus estudiantes y facilita la preparación para su procesos personales y profesionales en el futuro, su relevancia gana terreno en algunos contextos de educación superior.

Esta investigación se interesa en el papel que puede ejercer el *mentoring* como estrategia de apoyo académico y profesional en la práctica de los estudiantes en titulaciones universitarias de ciencias sociales y de ciencias de la salud. Bajo este planteamiento, este estudio tiene como objetivo validar un modelo de *e-mentoring* para estimular la adquisición de competencias profesionales en los estudiantes de práctica académica, busca proporcionar un entorno de apoyo académico y profesional seguro donde los participantes puedan compartir cualquier problema crítico que afecte su éxito profesional y personal.

Así, se diseña el programa “E-*mentoring* en programas de práctica académica”, siguiendo el modelo ADDIE (Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación), el cual lleva a cabo un proceso evaluativo del mismo para constatar su eficacia. Por lo tanto, se ha llevado a cabo un estudio experimental *pre-postest* con grupo relacionado para registrar las competencias profesionales en la formación de los estudiantes de los diferentes programas académicos participantes. El objetivo de esta tesis doctoral consiste en validar un modelo de *e-mentoring* para estimular la adquisición de competencias profesionales en los estudiantes de práctica académica.

El *mentoring* se valora en la Universidad como un proceso de apoyo y soporte en el desarrollo de habilidades y competencias necesarias para los estudiantes, aprendices y profesores. Un programa de *mentoring* se estructura en torno a tres factores: la cultura de una institución, la métrica que fluye de los objetivos identificados del programa y las personas necesarias para alcanzar esos objetivos.

El *mentoring* se concibe ampliamente como guía, instrucción y apoyo, este ha estado presente desde la antigüedad. Cada vez más organizaciones están creando programas de *mentoring* formales por varias razones, desde el aumento del sentido de pertenencia institucional hasta el incremento de la productividad de la organización y el desarrollo de estudiantes universitarios, entre otras.

Tras el análisis de datos implementado se destaca que los niveles competenciales de cada muestra participante mejoraron después de haber puesto en marcha el programa de *mentoring*. Se reconoce una mejora competencial en el

estudio *postest* y un reconocimiento positivo por parte de los mentores de dichas mejoras.

Igualmente, el nivel de satisfacción con el programa es alto, al reconocerse la puesta en marcha del programa, los recursos utilizados y una capacitación adecuada de los mentores. Otras recomendaciones a nivel más formativo invitan a explorar la creación de programas formales de *mentoring* que permitan a los estudiantes de práctica académica participar en su propio desarrollo personal y profesional; en cuanto a nivel de desarrollo de procesos, se vela por fomentar el *mentoring* en las instituciones de Educación Superior, informando de su valor profesional y académico.

Como tercera investigación internacional, se cuenta con el trabajo realizado por Sánchez, (2011) titulado "*Clima laboral y desempeño docente en el Centro de Atención Múltiple No. 76 de la Ciudad de México*" para obtener el grado de Maestra en Administración de Instituciones Educativas del Tecnológico de Monterrey en México. Este trabajo indagó en la relación entre el clima laboral y el desempeño profesional con el fin de conocer el grado de armonía y eficacia de las relaciones interpersonales de los docentes y el logro actual de su desarrollo profesional.

El conocimiento de las ambas variables permite iniciar el proceso para modificar positivamente el clima laboral y desarrollar estrategias para elevar el desempeño de cada uno de los docentes del centro, lo cual repercutirá favorablemente tanto en los trabajadores como en los alumnos. El estudio destaca la importancia de comprender la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño profesional de los docentes y cómo este es un aspecto relevante para la vida escolar, dado que uno determina al otro influyéndose mutuamente de forma tal que al conocerlos se puede trabajar sobre ellos y de esta forma avanzar hacia la mejora educativa.

El objetivo general es:

- Conocer el clima laboral existente en un centro educativo y su relación con el desempeño de sus profesores como elemento esencial para definir estrategias que promuevan su óptima labor profesional.

En referencia a los objetivos específicos, estos son:

- Detectar el clima laboral existente a través de la aplicación y análisis de los resultados de la Encuesta del Clima Laboral y de entrevistas.
- Conocer el nivel de desempeño de los profesores a partir de la aplicación y análisis de resultados arrojados por los instrumentos de una evaluación de 360° centrado en las competencias docentes y de una guía de observación.
- Comprobar si existe relación entre el clima laboral y el nivel de desempeño profesional de los docentes.

El estudio llevado a cabo fue de corte etnográfico, debido al interés en una organización particular que tiene como problemática central los comportamientos, atribuciones de significado, percepciones y representaciones de diversos comportamientos laborales y su repercusión en el desempeño personal. El método utilizado es mixto en dos fases, porque primero hace uso de métodos cuantitativos para comenzar el análisis global del clima y desempeño, y posteriormente recurre a métodos cualitativos con el objetivo de encontrar la focalización y profundidad deseada en los casos particulares.

Entre los resultados de la investigación se observa que el clima de la institución, según las clasificaciones de Likert, es un Sistema tipo III (consultivo), en donde se considera la participación de las maestras en los niveles que les competen y se da un sistema de recompensas adecuado al desempeño. Del mismo modo, el desempeño laboral muestra competencias docentes desarrolladas en un 75% a 100%.

En cuanto a la relación entre clima laboral y desempeño docente, se halló que sólo ciertas dimensiones del clima son significativas en su correlación con el desempeño, tales dimensiones son: el trabajo personal, capacitación, supervisión, administración y desarrollo. La dimensión del clima que más relación tiene con el desempeño docente es el orgullo de pertenencia, el cual mostró correlaciones positivas con todas las áreas del desempeño al estar estas muy cercanas a ser perfectas positivas.

En cuanto a la cuarta investigación fuera del país se titula "*Estudio diagnóstico de clima organizacional en institución educativa*" realizado por Capetillo, (2020) para obtener el grado de maestro en Administración Industrial del Instituto Tecnológico de Matamoros en México. La autora se enfoca en la importancia del estudio del clima organizacional en una institución educativa se basa en el conocimiento de cómo es el clima organizacional entre los docentes y personal administrativo a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad de clima laboral en la institución.

Como objetivo general se planteó:

- Realizar un diagnóstico del clima organizacional de una institución educativa según la perspectiva de los docentes.

Como objetivos específicos se definieron:

- Identificar el nivel de clima organizacional en su dimensión estructura de la institución según la perspectiva de los docentes.
- Determinar el nivel de clima organizacional en su dimensión recompensa de la institución según la perspectiva de los docentes.
- Reconocer el nivel de clima organizacional en su dimensión relaciones de la institución según la perspectiva de los docentes.
- Establecer el nivel de clima organizacional en su dimensión identidad de la institución educativa según la perspectiva de los docentes.

El tipo de investigación realizada para este trabajo fue descriptivo, el método de selección de la muestra fue por muestreo no probabilístico intencional. Fueron seleccionados un total 21 docentes de los niveles primaria y secundaria de la ciudad de Matamoros, Tamaulipas.

Se observó que los docentes y personal administrativo presentan poca productividad, un bajo nivel en las relaciones personales y un negativo clima organizacional. Esto afecta las emociones de los empleados por la presencia de malos tratos que daña la productividad, un clima negativo también afecta en la parte personal.

Como quinta investigación internacional se tiene el *“Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Pública “José Abelardo Quiñones Gonzales”. Ayacucho, 2017”* realizado por Vega, (2018). Esta fue realizada para obtener el grado académico de Maestra en Administración de la Educación de la Universidad César Vallejo en Perú.

Esta investigación tiene el propósito de determinar la relación existente entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. A partir de los resultados obtenidos se puede confirmar que el buen liderazgo directivo es muy importante para mejorar los procesos pedagógicos de una institución educativa.

Los directos beneficiarios con los resultados de este trabajo de investigación serán los directivos, subdirectores, especialistas, los docentes, y el director. Se verán resultados positivos en la planificación, organización, ejecución de las tareas del director. Con respecto al desempeño docente, estos mejorarán su práctica pedagógica para garantizar la calidad educativa brindada a los educandos.

El objetivo general de la investigación es:

- Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa “José Abelardo Quiñones Gonzales”. Ayacucho, 2017.

En cuanto a los objetivos específicos son:

- Determinar la relación que existe entre la gestión institucional del director y el desempeño docente en la Institución Educativa “José Abelardo Quiñones Gonzales”. Ayacucho, 2017.
- Determinar la relación que existe entre la gestión administrativa del director y el desempeño docente en la Institución Educativa “José Abelardo Quiñones Gonzales”. Ayacucho, 2017.

La población estuvo estructurada por 50 docentes y el diseño de investigación utilizada es transaccional, correlacional causal, la recolección de datos se realizó a través de un cuestionario. La información obtenida se procesó empleando el paquete estadístico SPSS versión 24, se midieron las referencias a

través de la prueba estadístico de Kolmogorov - Smirnov, mientras que en la contratación de las hipótesis se empleó el coeficiente de Correlación de Tau-C de Kendall con la cual se comprobó las teorías a través de la tabla de valores respectivas.

La conclusión a nivel descriptiva es: el 42% de docentes se encuentra en un nivel de desempeño docente en proceso y perciben que el liderazgo del director es regular, seguido de un 20% que está en un nivel de desempeño docente de Logro previsto y expresan que el liderazgo del director es bueno. La conclusión a nivel inferencial refleja que el liderazgo directivo se relaciona directamente con el desempeño docente, dicho resultado es corroborado según el estadígrafo Tau C de Kendall, el coeficiente de correlación es 0,505 el que refleja la existencia de una correlación moderada positiva entre las variables.

La sexta y última investigación internacional fue realizada por Tapia Espinoza (2023) llamada "*Plan de capacitación docente enfocado en el coaching y mentoring para el colegio de bachillerato particular Dr. José María Vivar Castro de la ciudad de Loja, para el año 2023*". Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en la Tecnología Superior en Gestión del Talento Humano del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano en Ecuador.

Este trabajo de investigación plantea el reto de crear y planificar un conjunto de técnicas de Gestión del Talento Humano enfocado en el *coaching y mentoring*, ya que la institución no cuenta con un plan de capacitación docente para mejorar el bienestar del trabajador. Si se diseña un plan de capacitación docente enfocado en el *mentoring*, y se podrá incentivar un alto desarrollo profesional de sus docentes, quienes brindarán un excelente servicio educativo a todos sus estudiantes con efectos positivos en su calidad de vida.

El objetivo general es:

- Formular un plan de capacitación docente utilizando estrategias de coaching y mentoring para alcanzar un mayor grado formativo del personal docente del Colegio de Bachillerato Particular Dr. José María Vivar Castro de la ciudad de Loja, en el año 2023.

En cuanto a los objetivos específicos, se cuenta los siguientes:

- Realizar una recopilación bibliográfica mediante consultas a fuentes de información primarias y secundarias para conocer los fundamentos teóricos del coaching y delimitar el marco conceptual del tema de investigación.
- Recopilar información sobre el bienestar laboral del personal del Colegio de Bachillerato Particular Dr. José María Vivar Castro mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos (encuestas y entrevistas) para establecer las estrategias en el plan de mejoras de acuerdo con sus necesidades.
- Definir las estrategias de *coaching* y *mentoring* mediante una revisión bibliográfica para la elaboración del plan de capacitación docente.
- Socializar el plan de capacitación docente mediante una reunión in situ al personal directivos de la institución educativa para mejorar sus procesos internos.

Al enfocarse en su desarrollo, puede verse que se aplicó el método de investigación fenomenológico para realizar la revisión y recopilación de la bibliografía. Del mismo modo, se hizo uso del método hermenéutico con el fin de analizar los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas aplicadas al personal docente del Colegio de Bachillerato particular Dr. José María Vivar Castro, finalmente, se usó el método proyectual para el desarrollo de la propuesta de acción.

La propuesta de acción de este trabajo consistió en el desarrollo de un plan de capacitación docente en *coaching* y *mentoring* dirigido hacia el personal académico, con el cual se realizó una contribución profesional significativa a la institución al mejorar la calidad del servicio educativo a través del fortalecimiento de las habilidades del cuerpo docente. Así mismo, como resultado de la investigación se concluye que la aplicación del plan contribuirá a fomentar un excelente ambiente laboral y se mejorará la productividad de la organización.

4. Aportes teórico- metodológicos en relación con el objeto de estudio

En el presente apartado se establecen los principales aportes metodológicos y teóricos brindados por los estudios analizados anteriormente y los cuales están en estrecha relación con el objeto de estudio de esta investigación. Tanto los estudios nacionales como los internacionales tienen gran relevancia y enriquecen la perspectiva teórica de la presente investigación, ya que los tópicos tratados en ellos se entrelazan de alguna u otra forma en los procesos de liderazgo y *mentoring* que se pretende desarrollar. El eje temático del estado del arte abarca desde el clima organizacional, desempeño docente, satisfacción laboral entre los más relevantes.

A nivel nacional abundan los estudios basados en el liderazgo gerencial, no así ocurre con el *mentoring*, el cual es un concepto muy poco tratado, pero que cada vez toma fuerza y el cual tiene mucha aplicabilidad en el sector educativo, y, por lo tanto, el estudio realizado por Mata (2019) se puede catalogar como innovador y precursor del *mentoring* en el ámbito educativo costarricense. Este escenario cambia en otras latitudes como en Europa según Tinoco-Giraldo (2021), el *mentoring* cada vez está en su auge y es ampliamente discutido por diversos autores que resaltan su relevancia dentro de la gestión.

El estudio nacional realizado por Delgado (2006) aporta a esta investigación el poder identificar factores de liderazgo, relaciones interpersonales y motivación desde la gestión directiva y cómo estos factores se encuentran correlacionados con el logro de los objetivos de la organización educativa. El principal hallazgo del estudio enriquece esta investigación porque evidencia aquellos factores presentes dentro del clima organizacional tienen gran influencia sobre el desempeño, motivación, satisfacción de los individuos, esto incentiva a conocer y profundizar al respecto.

De igual manera, el estudio internacional elaborado por Morocho (2010) aporta en gran medida a esta investigación porque hace importantes colaboraciones en el análisis de la importancia del liderazgo y el clima organizacional. A su vez

aporta a cómo mejorar las competencias de gestión y pedagógicas necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

La metodología utilizada en este estudio fue descriptiva con un enfoque cuantitativo, incentiva el método cuantitativo con el cual se analizaron diferentes dimensiones del liderazgo transformacional y el clima organizacional. Gracias a la aplicación del cuestionario “Escala de Estilos de Liderazgo Transformacional” fue posible obtener indicadores cuantificables. El estudio de Vega (2018) tiene gran relevancia para este estudio, utiliza un análisis estadístico por medio de un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional causal, esto permite establecer relaciones entre las variables de investigación.

Del mismo modo, el enfoque cuantitativo permite el análisis de datos cuantificables o expresables en una cantidad. Sus métodos permiten estudiar hábitos, patrones o fenómenos a partir de una muestra estadísticamente representativa, de esta forma se es posible comprender las variables a la población en estudio. Desde el método cuantitativo se tiene como referencia el uso de estadísticos como Tau C de Kendall, este utiliza un procedimiento de prueba no paramétrica en donde las variables deben de tener un nivel de escala ordinal, para esto fue indispensable tomar información desde las investigaciones internacionales comprendidas en este trabajo.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

1. Presentación

En primera instancia, es necesario la comprensión de los conceptos de liderazgo y *mentoring* de manera general, los cuales fueron abordados en la justificación de este estudio. Posteriormente se profundizará de manera integral en ambos con el fin de identificar sus características atribuibles desde la gestión de las organizaciones educativas. Desde el liderazgo transformacional existe un esfuerzo en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y una orientación a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, además, influye en la cultura de la organización con el fin de modificarla para bien.

2. Educación

La educación es un derecho fundamental consagrado en el artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, la cual comprende desde la educación preescolar, general básica y diversificada. Esto está establecido en la carta magna del país en su artículo 78 y el Estado tiene la obligación de garantizar su acceso de forma gratuita para que todo ciudadano tenga la posibilidad de recibir la formación básica y necesaria con el objetivo de desarrollarse plenamente en la sociedad.

La educación además debe ser de calidad, brindarse en igualdad de oportunidades con el fin de lograr un pleno desarrollo del estudiante y el fortalecimiento de la sociedad. De este modo, no solo se busca la formación académica, sino también en otras áreas importantes, según Muñoz y Lluch (2020) “La educación tiene que contemplar aspectos sociales, civiles, culturales, políticos, económicos, etc. a tenor de la diversidad y las diferencias individuales y colectivas” (p.3).

Se busca el cumplimiento de los fines de la educación costarricense establecidos en la Ley 2160 denominada Ley Fundamental de Educación. Se debe procurar la trasmisión de los conocimientos y técnicas, de acuerdo con el desarrollo

psicobiológico de los educandos, así como desarrollar aptitudes, atendiendo adecuadamente las diferencias individuales, y para ello, se requiere de ciudadanos inmersos en los diferentes procesos de la educación formal, lo cual es esencial para convivir en una sociedad en constante desarrollo en áreas como la económica, social, política y cultural.

La constitución política, en su artículo 77 establece que la “educación pública será organizada como un proceso integral correlacionado en sus diversos ciclos, desde la preescolar hasta la universitaria” un modelo educativo que podría hacer cumplir los fines de la educación pues la educación por ciclos toma en cuenta “la edad de los estudiantes, sus procesos cognitivos, sus formas de aprender, además del desarrollo cognitivo, biológico y socioafectivo” (Rincón, 2010; p. 93). Mientras tanto, el Noveno Informe de la Educación del Programa Estado de la Nación (2023) presenta un momento de crisis en la educación nacional debido a las consecuencias de la pandemia del Covid 19. Esta edición expone una compleja situación del país caracterizada por la fuerte caída de la inversión educativa, importantes deterioros en los aprendizajes del estudiantado y serias incertidumbres en el rumbo de la gestión pública, especialmente en los ciclos de preescolar, básico y educación diversificada.

Posterior a la pandemia por Covid 19, el sector educativo enfrenta una coyuntura decisiva ante este sendero de involución que conduce a una educación de menor calidad y accesos cada vez más excluyentes para amplios segmentos de la población, lo cual podría tener fuertes impactos negativos sobre las personas y sobre las aspiraciones nacionales de desarrollo humano. El primer mensaje del Informe 2023 se construye a partir de la idea del “apagón educativo” planteada en la octava edición del informe para describir la situación ocurrida en Costa Rica durante el período 2018-2021.

Este informe da a conocer una de las consecuencias principales como lo fue el empobrecimiento de los aprendizajes básicos de las personas estudiantes de preescolar, ciclo básico y diversificado. Al mismo tiempo, señala que la desatención de rezagos estructurales arrastrados desde antes del apagón ha arraigado las

brechas de género en un área crítica para el país que corresponde a las competencias y personal en ciencia y tecnologías (STEM por sus siglas en inglés).

Según datos del Banco Mundial (2022), tras la pandemia los países de América Latina debían enfocarse en agendas de recuperación y aceleración de aprendizajes que incluyeran la priorización y consolidación de planes de estudio, la evaluación e implementación a gran escala de estrategias y programas para recuperar los aprendizajes. La evidencia indica que distintos tipos de programas de recuperación de aprendizajes implementados en algunos países de América Latina han tenido un impacto significativo en la recuperación de aprendizajes fundamentales, en donde el país se encuentra fuertemente rezagado actualmente.

El desarrollo profesional docente en el sistema educativo resulta fundamental para garantizar una educación de calidad y brindar oportunidades de aprendizaje significativas a los estudiantes. Este se considera como el medio para mantener actualizadas las habilidades del personal docente y sus estrategias pedagógicas en función de las últimas tendencias educativas, para así promover una enseñanza cada vez más efectiva.

Asimismo, mediante el aprendizaje continuo el cuerpo docente puede adaptarse a las necesidades de sus estudiantes y a los entornos educativos en constante evolución. En el Noveno Informe se indagó acerca de las principales necesidades de capacitación y acompañamiento, se priorizaron necesidades tradicionales como la legislación y el manejo de gestión de recursos financieros, también se destaca la importancia de que las personas directoras están dispuestas a “capacitarse en áreas como **gestión de proyectos, integración de herramientas tecnológicas y mentorías**” (p.52). Estos hallazgos sugieren la necesidad de revisar la actualidad de los programas de formación inicial enfocado en estas áreas.

La formación inicial y continua de las personas docentes también es central para reducir las brechas estructurales que el sistema arrastra. En el tema de desigualdad por género en el sistema educativo, las acciones de los docentes son centrales para el abordaje de las desigualdades manifiestas de forma implícita y explícita en los procesos de aula. Se aborda como necesidad actual de la educación

costarricense en mejorar los procesos de desarrollo profesional docente, y para ello se incentiva el fortalecimiento del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano [IDP], creado mediante la Ley 8697 del 2008.

En el artículo 3 menciona el objetivo de esta como institución encargada de la formación permanente del personal docente en servicio, que conforma el sistema educativo público y subvencionado costarricense, como medio que permita ofrecerles las herramientas necesarias para el mejoramiento de su desempeño profesional y promover la prestación de un servicio educativo de calidad con un claro compromiso social. Lo anterior no es exclusivo para su desarrollo académico, sino que además contribuye al crecimiento personal del estudiante.

3. Administración educativa

Socialmente, la administración se concibe como un “campo de ejercicio profesional muy pragmático, que se concentra en las mejores maneras de resolver problemas, definir estrategias y mejorar desempeños” (Martínez et al, 2011; p.8). Contreras (2011) menciona que la administración dentro del contexto educativo es entendida como “el control y el manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinadas por la política educacional” (p.91).

La administración educativa juega un rol fundamental en la mejora del desempeño docente, especialmente en el ámbito de la Educación Inicial, donde la formación temprana de los estudiantes es crítica para su desarrollo futuro (Chinchay Tarrillo, 2024). La teoría del liderazgo educativo se centra en cómo los líderes escolares, como directores y administradores, pueden influir en la cultura escolar, el clima laboral y la eficacia docente. El liderazgo educativo es una pieza clave en la administración escolar y tiene un impacto directo en el desempeño docente y, en última instancia, en los resultados educativos de los estudiantes (González Granda & de la Caridad Agramonte Rosell, 2024).

Es así como se concibe la necesidad de que el desarrollo profesional continuo es esencial para mantener y mejorar las competencias de los docentes, también es necesario comprender que la formación efectiva requiere de elementos como la participación activa, la idoneidad con las políticas educativas y el apoyo institucional. La intención de estos factores externos es permitir el acceso a programas bien diseñados y sostenidos.

González Granda y de la Caridad Agramonte Rosell, (2024) destaca como relevante el modelo de un programa de *mentoring* con estrategias efectivas para el desarrollo profesional, especialmente para los docentes novatos. Por un lado, el modelo involucra a docentes experimentados encargados de brindar orientación y apoyo a los nuevos, los ayudan a adaptarse y mejorar sus habilidades pedagógicas, por otro lado, Tapia Espinoza, (2023) detalla aspectos clave de un programa de *mentoring*, los cuales se describen a continuación:

- *Relaciones de Apoyo*: Los mentores establecen relaciones de confianza y apoyo con los docentes.
- *Observación y Retroalimentación*: Los mentores observan la práctica docente y ofrecen retroalimentación constructiva.
- *Desarrollo de Habilidades*: Los mentores ayudan a los docentes a desarrollar habilidades específicas y a resolver problemas pedagógicos.

Lo anterior se complementa por lo expuesto por Flores-Flores, (2021), según este la administración es una práctica que realiza el ser humano empleando personas y respetando jerarquías. Combina el uso adecuado de herramientas administrativas con la habilidad humana con la intención de hacer más eficiente el uso de los recursos, ya sean los humanos, materiales o tecnológicos.

4. Gestión educativa

Con el fin de que la institución satisfaga las necesidades de profesores, alumnos y entorno, el director debe tener una visión compartida y una clara orientación al conocimiento. Su gestión educativa debe atender de manera prioritaria el liderazgo, la formación permanente de profesores y su actualización constante y permanente (Jiménez, 2011).

Por su parte, Garbanzo y Orozco (2010) afirman que, en el proceso de gestión educativa, el liderazgo es fundamental pues el gestor necesita “conocer cómo motivar y conducir las personas que integran la organización educativa” orientado a la consecución de los objetivos propuestos (p.22). La gerencia educativa se puede concebir como un proceso de solución de problemas, el cual incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión. Desde este punto de vista, la gerencia educativa es como una herramienta verdaderamente útil para los gerentes educativos por su inherencia directa en la formación del recurso humano, al considerarlo como el agente de cambio en las organizaciones (Martins, 2009).

Es necesario comprender que la gestión educativa es un conjunto de acciones para potenciar el proceso pedagógico y didáctico realizado los docentes para orientar su práctica al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Alarcón Pinto (2023) menciona que la práctica docente es un proceso de gestión de los aprendizajes que hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación del trabajo educativo, que a su vez “se considera como el punto central del proceso educativo, ya que es el docente quien se encarga de guiar y conducir al estudiante en su formación educativa” (p.4).

Así mismo, Alarcón Pinto (2023) en su trabajo de investigación estudió la relación entre la dimensión gestión pedagógica y la calidad del servicio educativo de los estudiantes del quinto grado de secundaria de la Institución Educativa Particular “Fermín Tangüis”, del distrito de San Juan de Miraflores, Lima, para el periodo 2019. Aquí aplicó el estadístico de Spearman el cual muestra un valor de 0,782, representando una asociación positiva fuerte en donde se demuestra la

relación entre las variables antes mencionadas, y, por ende, la mejora en la gestión pedagógica significa una mejora en la calidad del servicio educativo.

Este resultado se complementa con los estudios realizados por Porras Cavero (2021) y Rubio (2018) en donde se determinó la relación que existe entre la gestión educativa y la satisfacción laboral de los docentes de una organización educativa. Ambos autores consideran que la gestión educativa requiere de la innovación del docente para cumplir con el desempeño de forma intrínseca, sin embargo, los docentes requieren acompañamiento metodológico para reforzar sus desempeños en la organización por parte del director.

En la actualidad los sistemas educativos se han visto en la necesidad de repensar y rediseñar sus paradigmas de organización y gestión, esto a consecuencia de la evolución en la información y el desarrollo en las comunicaciones. Debido a esto existe el interés por realizar un análisis sobre la gestión educativa, es así como Flores-Flores, (2021) sugiere la necesidad de diferenciar a la gestión de la administración y reconoce que son términos muy cercanos; no obstante, en la teoría existente hay distintos argumentos que permitan definir y fundamentar a la gestión educativa como una disciplina con características propias, la cual necesita ser investigada para formar su campo disciplinario.

Resulta necesario una cultura de cambio institución a partir de un nuevo tipo de gestión educativa, la cual conlleve a mejorar la eficiencia, la eficacia, la productividad, y, por ende, la calidad de las organizaciones educativas. Es por ello que el principal propósito de la gestión educativa es la búsqueda de la calidad educativa, esta representa el ascenso por un espiral infinito que conduce hacia la mejora permanente (Quintana, 2018). Finalmente, Díaz y Delgado (2014) brindan otra definición muy completa, “La gestión educativa es un proceso sistémico que da sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan procesos participativos en beneficio de la comunidad (...)” (p. 81).

5. Liderazgo transformacional

García (2017) menciona que este concepto fue introducido en 1978 por James MacGregor Burns, quien enfatizó que este tipo de liderazgo se produce cuando líderes y seguidores trabajan juntos para avanzar. Posteriormente, y basado en lo anterior, Bernard M. Bass desarrolló la *Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass* en el año 1985 a partir de las siguientes dimensiones:

- *Carisma*: Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- *Visión*: capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
- *Consideración individual*: es la atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- *Estimulación intelectual*: es la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- *Capacidad para motivar*: potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

Aunado a lo anterior, las competencias que pueden desarrollarse desde el liderazgo con el fin de favorecer el clima organizacional están principalmente la confianza, la integridad, la honestidad y responsabilidad, y aquella demostrada por un líder en sus actos, la credibilidad (Avendaño, 2014). La presencia de estos atributos en la gestión de centros educativos contribuirá al logro de los objetivos de la educación.

Una de las cualidades de un líder es a su vez ser un mentor, cuyo objetivo principal es fomentar el desarrollo de una persona, sin perder de vista los resultados que busca la organización. El director en este caso debe contar con la capacidad de influir en su personal a cargo de una forma no autoritaria y de una perspectiva de alguien con mayor experiencia y una posición de mayor jerarquía. Los mentores

eficaces desarrollan la capacidad de liderazgo de sus aprendices al tiempo que mejoran sus propias habilidades; asimismo, sirven como vínculo que alinea las aspiraciones del personal a cargo y las exigencias de la organización.

Los líderes desempeñan un papel clave en el entorno de trabajo, esto permite a los empleados sentirse energizados y tener oportunidad de demostrar sus capacidades. Entre las áreas en las cuales los líderes transformacionales pueden influir en sus empleados se encuentran el apoyo y la capacitación, el mejoramiento de los recursos personales y el facilitar las relaciones con los compañeros de trabajo (Contreras & Barbosa, 2013).

Por lo anterior es fundamental que el líder conozca claramente la organización, que comprenda la cultura, las creencias, los valores, el clima y la identidad organizacional. Se busca construir vínculos en sus diferentes niveles y dimensiones, los cuales potencian la comunicación y fortalezcan la creatividad y la innovación.

Los líderes transformacionales van más allá de las tareas y son más efectivos en tiempos de crisis, factor ineludible en procesos de cambio en cuanto favorece la adaptación. Las cualidades carismáticas de estos líderes se exageran en los momentos donde las organizaciones están atravesando procesos de transformación importantes.

Durante los tiempos de cambio e incertidumbre este líder incide en la percepción de éxito por parte del personal, lo cual, a su vez, incrementa la motivación, dedicación y el compromiso por parte de ellos. Del mismo modo, estos líderes suelen canalizar mejor la incertidumbre y los temores de las personas en cuanto infunden confianza y generan entusiasmo a través de la visión y el logro de metas; poseen carisma, estimulación intelectual e inspiración.

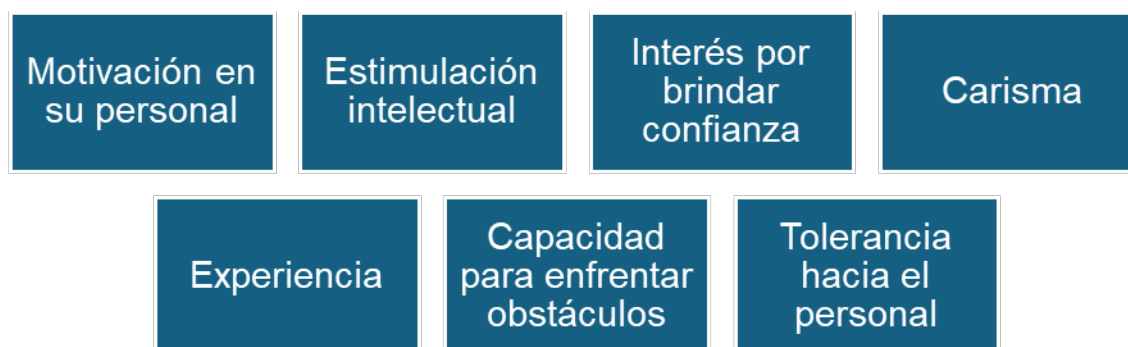
El estilo de liderazgo transformacional debe asumirse como un estilo de vida que sirva de ejemplo para el resto del personal, de forma que se logre transmitir confianza y generar respeto. Es indispensable construir una relación con el personal de manera de tener una buena interacción con cada uno de ellos y se fomente a motivar, a crecer y alcanzar objetivos personales.

Briceño (2017) en su investigación menciona que la estimulación intelectual es una cualidad esencial del líder y debe transmitirla a sus colaboradores. Si el personal de la organización desea crecer profesionalmente, esto no solamente beneficiará a la organización, sino que los colaboradores sentirán además el apoyo de sus propios proyectos por parte de la gerencia.

El liderazgo transformacional implica una serie de características que permiten al individuo promover cambios en su personal y desarrollar nuevas habilidades. A continuación, se muestra en la Figura 3 características de un líder transformacional según Castillo (2018).

Figura 3

Principales características de un líder transformacional



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en Castillo (2018).

6. *Mentoring*

El *mentoring* se concibe ampliamente como una guía, instrucción y apoyo presente desde la antigüedad, por ejemplo, el mentor aparece por primera vez como un personaje importante en la Odisea de Homero, con la responsabilidad de cuidar e instruir al hijo de Odiseo, Telémaco. Así mismo, en las comunidades indígenas a lo largo del mundo los ancianos de las tribus o de las aldeas han desempeñado un papel fundamental para ayudar a los miembros de la comunidad ante cualquier desafío de adaptación, lo cual implícitamente se considera como *mentoring* (Tinoco-Giraldo, 2021).

La influencia de estas actuaciones ha calado, sobre todo, en Estados Unidos, dónde ha habido un verdadero "boom" en los programas de *mentoring*. Programas basados en centros de enseñanza superior, lugares de trabajo y comunidades locales y hasta universidades han aparecidos para mejorar el rendimiento académico (Briscoe, 2019).

Wayne Hart (2018), define el *mentoring*, o también conocido mentoría en español, como "Una relación voluntaria de desarrollo en la que una persona que posee más experiencia y conocimientos nutre la vida personal y profesional de otra persona con menos experiencia y menos conocimientos" (p.1). Por lo general, la combinación de conocimientos y experiencias de los mentores, junto con el cargo ocupado, les permiten causar un impacto significativo sobre los aprendices, resulta beneficioso para motivar al personal y lograr fidelización con la organización con quienes buscan oportunidades de desarrollo. Para comprender un poco más el proceso de *mentoring*, resulta necesario en primera instancia conocer las partes involucradas las cuales Tinoco-Giraldo, (2021) define como:

a) *Mentor (Tutor)*.

La figura del mentor hace referencia al individuo que tiene la disposición y el deseo de ayudar a perfeccionar, apoyar y vincularse con otros individuos con carencias de dominio o experiencia para realizar actividades específicas. El mentor tiene la voluntad de reflexionar y compartir las propias experiencias, incluyendo los propios fracasos.

b) *Mentee (Tutelado)*.

El *mentee* es alguien que ha identificado un objetivo personal o profesional específico, cree en la orientación y la ayuda de un mentor para lograr su objetivo.

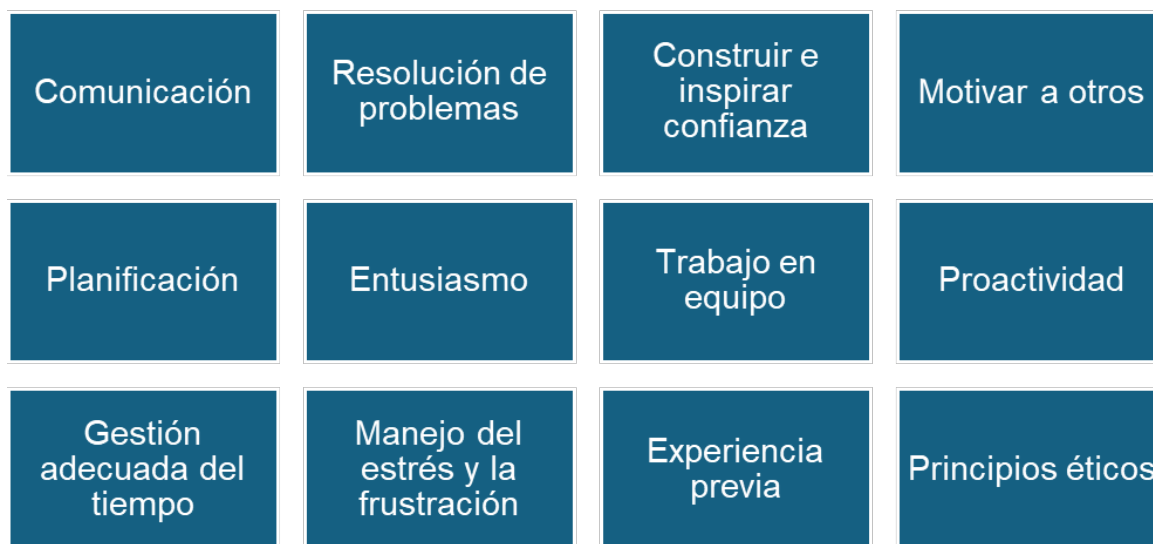
Fountain y Newcomer (2016) enumeran algunas de las razones por las cuales es posible que algunas instituciones deciden establecer programas de *mentoring*:

- *Para la mejora de habilidades, destrezas y competencias*: el *mentoring* permite al mentor transmitir su experiencia a otros que necesitan adquirir habilidades específicas.
- *Identidad profesional*: cuando los *mentees* inician su vida laboral, necesitan ayuda para entender lo que significa ser un profesional en su entorno de trabajo. Los mentores juegan un papel clave en la definición del comportamiento profesional de los *mentees*.
- *Desarrollo de la Carrera*: los mentores ayudan a los *mentees* a planear, desarrollar y administrar sus carreras. También les ayuda a ser más resistentes en tiempos de cambio, más autosuficientes en sus carreras y más responsables como estudiantes auto dirigidos.
- *Desarrollo de liderazgo y gestión*: el *mentoring* fomenta el desarrollo de las competencias de liderazgo. Estas competencias suelen adquirirse más fácilmente a través del ejemplo, la práctica guiada o la experiencia que a través de la educación y la formación.
- *Apoyo a la educación*: el *mentoring* ayuda a cerrar la brecha entre la teoría y la práctica. La educación y la capacitación formales se complementan con los conocimientos y la experiencia práctica de un profesional competente.
- *Desarrollo organizacional y cambio de cultura*: el *mentoring* puede ayudar a comunicar los valores, la visión, la misión y la cultura organizacional de una institución.
- *Retención del personal*: el *mentoring* proporciona un ambiente alentador a través de interacciones continuas, entrenamiento, enseñanza y modelado de roles que facilita la progresión dentro de una institución.

Mata (2019) realiza una recopilación de constructos teóricos con el fin de enlistar (ver Figura 4) una serie de habilidades propias de un mentor, los cuales son:

Figura 4

Principales habilidades de un mentor



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en Mata (2019).

Con el fin de mejorar la gestión del sistema educativo y los aprendizajes de los estudiantes, inevitablemente se debe iniciar por mejorar el liderazgo en los centros educativos. Para ello es fundamental que el MEP genere programas diseñados para reconocer las trayectorias profesionales de las personas directoras en ejercicio, estos pueden consolidar redes de trabajo y esquemas de *mentoring* que contribuyan al desarrollo de los nuevos directores, tal y como se planteó en el Octavo Informe Estado de la Educación (2021).

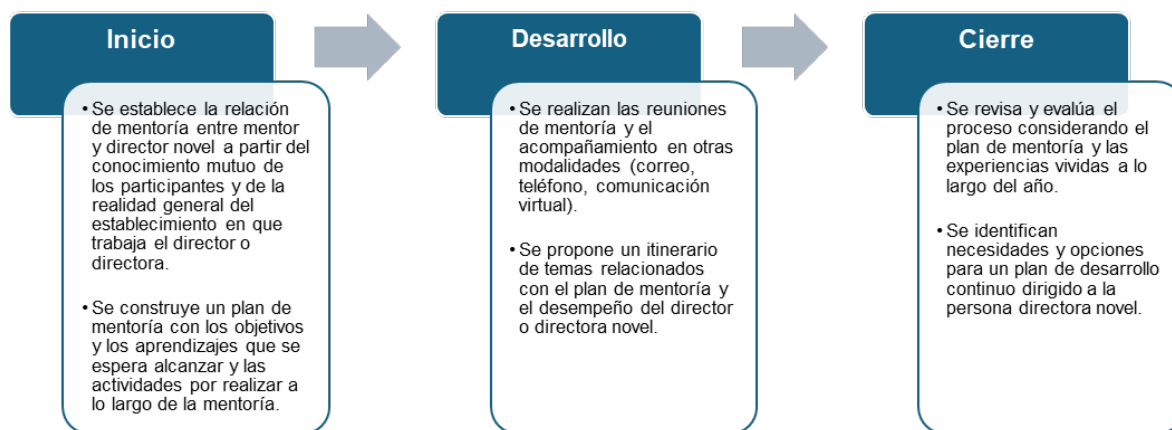
Si se desea avanzar en este tema estratégico y evitar rezagos, en el Noveno Informe Estado de la Educación (2023) se destaca la importancia de dichos programas de siguiente manera:

Además del *mentoring*, existe otro conjunto de estrategias o técnicas que se pueden aplicar de manera independiente o complementaria al *mentoring*, entre las que se incluyen la consejería o consultoría, el coaching, el *shadowing*, la resolución de problemas y estudios (p.157).

El proceso de *mentoring* ha sido utilizado en varios países desde hace más de treinta años para apoyar y promover el aprendizaje de las personas directoras. En el Noveno Informe Estado de la Educación (2023) se destaca como desafío estratégico el apoyo y acompañamiento a personas directoras noveles, a quienes define como **personas en un puesto de dirección por primera vez**, para ello propone un proceso como se muestra a continuación (ver Figura 5):

Figura 5

Descripción de etapas del proceso de mentoring

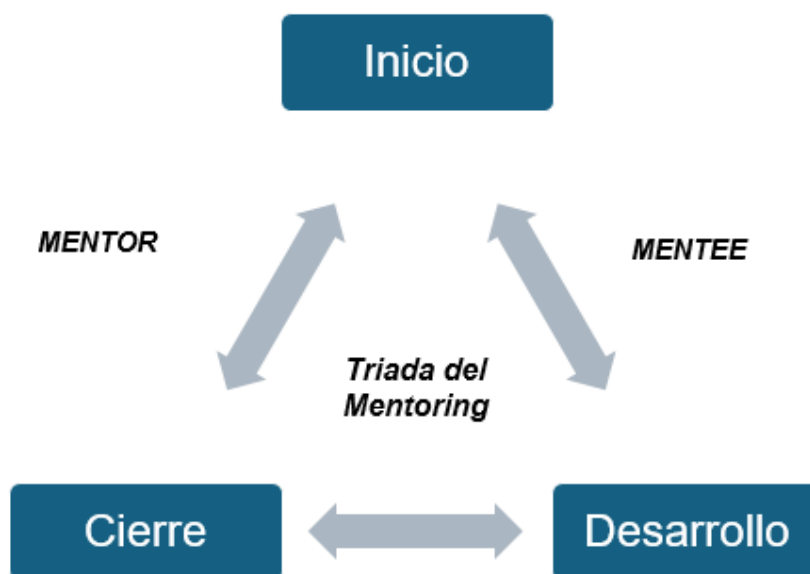


Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el Noveno Informe Estado de la Educación (2023).

Para efectos de esta investigación, y con el fin de aportar nuevos conceptos en la rama educativa, se diseña la Figura 6 con base en las tres etapas de la técnica de *mentoring*, este concepto lleva como nombre la Triada del *Mentoring*. Se refiere a un modelo de aprendizaje y desarrollo compuesto por tres etapas (inicio, desarrollo y cierre), en las cuales se pueden realizar ajustes necesarios y reiniciarse cuando se requiera.

Figura 6

Composición de la triada del mentoring



Nota: Elaboración propia, Guido (2024).

Conforme lo descrito anteriormente de manera específica, a continuación, se definirán los principales componentes relacionados con la administración de la educación. Estos presentan una afectación directa e indirecta del liderazgo transformacional y el *mentoring* desde la gestión educativa y la toma de decisiones.

7. Calidad educativa

La calidad educativa integra una variedad de factores y elementos presentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje como la planificación, la evaluación y el desarrollo humano. Por lo tanto, la calidad educativa constituye la mejora de los procesos educativos y pedagógicos para el desarrollo humano (Avendaño et al, 2016).

En contraste, la calidad educativa “implica un proceso que va paso a paso y continuo para mejorar todos y cada uno de los elementos, de allí el compromiso y el mejoramiento viene dado por el propósito de la educación” (Torres et al, 2016; p.63).

El enfoque por la calidad nace primero como una preocupación para hallar fallas en los procesos, y después, como una herramienta para elevar la competitividad de las organizaciones. Esto a través de la satisfacción de las necesidades de las partes involucradas y así poder llegar a la mejora continua, es decir, mejorar en todas las áreas de la organización en busca de alcanzar la calidad.

La calidad educativa promueve la visión de futuro, valora los talentos, motiva el desempeño, fomenta valores, impulsa proyectos educativos y moviliza la colaboración para asegurar un adecuado proceso de la gestión educativa, este conjunto de procesos permite que una institución logre sus objetivos y metas. La gestión educativa caracterizada por calidad está en constantes cambios en sus procesos y atraviesa diferentes etapas como el diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos (Rincón et al, 2024).

Ahora bien, la formación continua de los docentes juega un papel crucial en la mejora de la calidad educativa dentro de un contexto de constante cambio, actualización del conocimiento y de las competencias docentes con el deseo de que los estudiantes reciban una educación de alta calidad. La formación continua de los docentes hace referencia a la capacitación que el profesorado recibe a lo largo de su carrera profesional para mejorar y actualizar sus conocimientos y habilidades.

Rincón et al, (2024) mencionan que en dicho proceso existe una variedad de actividades formativas como: cursos, talleres, seminarios, conferencias y programas de desarrollo profesional como el *mentoring*. La formación continua es esencial para mantener a los docentes al día con los avances en sus campos de especialización, así como con las innovaciones pedagógicas y tecnológicas que pueden mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

En definitiva, la calidad educativa se refiere a la capacidad con la cual los sistemas educativos proporcionan una educación que cumple con estándares definidos de excelencia y equidad, lo cual implica la adquisición de conocimientos académicos y el desarrollo de competencias, habilidades y actitudes que preparen a los estudiantes para enfrentar los problemas y desafíos de la actualidad. Visto de

otro modo, la calidad educativa se relaciona con la capacidad de los sistemas educativos para promover la inclusión y la equidad, se debe asegurar que todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico, tengan acceso a una educación digna y justa.

La calidad en el sistema educativo costarricense sin duda alguna debe tener la capacidad para adaptarse a los cambios globales y responder a las necesidades emergentes de la sociedad. Para esto se debe mantener un currículo actualizado y eficaz, velar por las competencias docentes y la óptima adecuación de los recursos e infraestructura.

8. Motivación

En la enseñanza la motivación de los docentes está relacionada con la “autoeficacia percibida en la enseñanza, los buenos resultados de los estudiantes, la autodeterminación y el control de la relación enseñanza-aprendizaje” (Santisi et al, 2014; p.1227). Por su parte, la motivación más autodeterminada se relaciona positivamente con un mayor bienestar, aprendizaje y rendimiento académico, mientras que la menos autodeterminada se relaciona negativamente con el aburrimiento o un menor rendimiento académico. De esta manera, el clima motivacional generado por el docente podría ejercer una influencia más directa sobre el rendimiento académico de sus estudiantes, más que otras variables motivacionales (Sevil, 2017).

“La motivación, es un proceso dinámico en el cual el individuo orienta sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo experimenta una serie de sentimientos gratificantes.” (Martins, 2009, p.9). Las metas deben ser específicas, concretas, cuantificables y en su proceso de resolución se deben acompañar de retroalimentación, de modo que la persona pueda saber si está progresando en la consecución de la meta planeada y en qué medida se está dirigiéndose a la consecución de sus objetivos. Si se consideran estas condiciones, puede convertirse el establecimiento de metas en un valioso instrumento para la motivación y el desempeño docente.

De ahí se extrae el valor de la motivación en el proceso de enseñanza-aprendizaje, pues es un factor fundamental que inspira a los estudiantes y docentes a promover la participación activa, impulsa el desarrollo de habilidades y fomenta una mejor instrucción significativa. Al mismo tiempo, permite el acceso al desarrollo de destrezas y habilidades para vencer las limitaciones y se fortalecen las aptitudes y prácticas tanto en el ámbito personal como académico. De esta manera, se logra un mejor desempeño educativo y se incentiva el deseo de superar nuevos retos en la vida con la predisposición de aprender y adquirir conocimiento.

En contraste, la falta de motivación es un problema que afecta el interés en el proceso educativo, el poco compromiso, desinterés por enseñar, bajo autoestima, deficiencia de confianza, problemas personales, escasa preparación y la carga laboral son factores que provocan una disminución en el rendimiento de los docentes. Los maestros desmotivados tienen dificultades para impartir conocimiento y no ser capaces de cumplir con las tareas asignadas (Mero Espinoza, 2023).

Para un eficiente aprendizaje, el estudiante debe tener una actitud positiva, y a través de la motivación se puede provocar un interés en la adquisición de un nuevo conocimiento. Un docente motivado facilita la comunicación y detecta posibles causas de desmotivación en el rendimiento académico de los educandos; dicho de otra forma, la motivación es el impulso que necesita todo docente, pero a su vez, también lo es para los estudiantes.

9. Desempeño docente

Las características relacionadas con el desempeño de los docentes en la actualidad “son muy variadas y a veces son contradictorias según los distintos autores, investigaciones y contextos en los que tiene lugar” (González, 2015; p.93). De esta manera, González (2015), menciona las principales características atribuidas al desempeño profesional:

Es de naturaleza consciente, se revela a través del cumplimiento de determinadas funciones, tareas y/o responsabilidades que son inherentes al trabajo, se expresa a través de una determinada calidad, en correspondencia con el estado, de los factores asociados a él. (p.94)

En general, las concepciones acerca del desempeño laboral se basan en indicadores de eficiencia y eficacia, no obstante, a nivel del contexto educativo, el desempeño del profesor constituye un elemento clave para propiciar una enseñanza de calidad y lograr el aprendizaje del alumnado (Hattie & Anderman, 2013). El liderazgo directivo desempeña un papel crucial en la mejora de las organizaciones escolares, esto se debe a su capacidad para fomentar la convivencia y promover buenas prácticas en las escuelas, garantizar coherencia educativa y gestionar cambios en la dirección escolar (Rincón et al, 2024).

Los docentes, al fungir como modelos, ejercen influencia en la manera en la cual los alumnos gestionan el estrés y perciben la gestión de los procesos educativos. La calidad de estas interacciones y la relación docente-alumno se ven configuradas por las habilidades socioemocionales, donde se destaca la importancia de fomentar conexiones cálidas y de apoyo. Las habilidades socioemocionales, inherentes a las competencias y al bienestar de los docentes, desempeñan un papel crucial en la formación socioemocional de sus estudiantes.

En la actualidad, existe un consenso en reconocer el papel del docente como un gestor educativo por la capacidad de este en convertirse en agente de cambio que dinamiza, impulsa, potencia y facilita el funcionamiento óptimo de la institución. Su función contribuye con ello al progreso, en aras de lograr alcanzar los objetivos organizacionales establecidos que, en definitiva, se derivan de necesidades y aspiraciones sociales (Rincón et al, 2024).

El desempeño de estos líderes educativos descansa en su desarrollo profesional y las competencias directivas. En este caso se convierte en un elemento esencial de la motivación, el entusiasmo, el dinamismo de los docentes, así como el uso de métodos para dar respuestas a las situaciones profesionales que enfrentan en sus contextos de actuación.

Un alto desempeño en la labor docente desarrolla la capacidad de transformación, innovación, visión de logro de metas y resultados, proactividad, integridad ética y moral, comunicación, empatía, motivación, inspiración, enfoque, flexibilidad, inteligencia emocional, intelectualidad y habilidad, entre otros rasgos (Monterroso Huayta & Guzmán, 2023). El docente debe reconocerse a sí mismo como un líder dentro de la gestión educativa, cuyo desempeño influye en el perfeccionamiento de los procesos educativos de la institución, lo cual es un factor clave para el mejoramiento de la calidad en las instituciones educativas.

Por tanto, es imprescindible que los directores diseñen acciones enmarcadas en la capacitación y el acompañamiento, pues es necesario para mejorar el desempeño docente desde esta perspectiva (Monterroso Huayta & Guzmán, 2023). El desempeño del docente sienta las bases para influir en los resultados de los procesos de aprendizaje, la mejora continua y el compromiso con la institución, así como en el sentido de pertenencia.

10. Clima organizacional

En una sociedad moderna y cambiante, las organizaciones se encuentran inmersas en este entorno, y, por ende, se encuentran encaminados a desarrollar procesos de transformaciones para adaptarse y solucionar las dificultades presentes. Precisamente el clima laboral es afectado por su entorno y el ambiente que se vive dentro de la organización, por lo tanto, es un componente relevante para el desarrollo de los centros educativos y para mejorar su calidad.

El clima organizacional es el enfoque unificador de cada uno de los componentes anteriores. Son necesarios para que las personas aumenten o disminuyan su desempeño, así como como para ayudarles a identificar facilidades o dificultades en el cumplimiento de sus funciones. Segredo (2013, p.389), define el concepto de clima organizacional como:

La percepción que tienen las personas, de cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de la organización.

Sin duda alguna, este es un componente complementario de todos los conceptos de esta investigación, constituye un elemento esencial en el desarrollo de la estrategia organizacional. Permite identificar las necesidades del centro educativo para una efectiva toma de decisiones con el objetivo de alcanzar las metas deseadas.

La motivación según Banegas y Cardona (2017), es uno de los factores importantes para el establecimiento de un buen clima laboral en las organizaciones. Del mismo modo, Nury y Caicheb (2018), en su investigación mencionan que un ambiente laboral recae directamente en los compañeros de trabajo y esto influye en la conducta de cada uno, un rendimiento eficiente y eficaz genera un mejor clima en el lugar de trabajo al ser el clima organizacional un espacio en donde un trabajador desempeña su labor.

El clima organizacional se relaciona estrechamente con el desempeño laboral, el cual cumple un papel muy importante dentro de todas las organizaciones. Un buen clima organizacional genera un buen desempeño laboral, y un mal desempeño laboral es generado por un pésimo clima organizacional, entonces se correlacionan de tal manera que deben llevarse en un punto de equilibrio para mantener a la organización en un estado productivo.

Los trabajadores son un pilar fundamental este proceso, cada uno puede opinar según su percepción de cómo se está llevando la estructura organizacional, la comunicación, la motivación entre otros factores ligados al clima organizacional de la empresa.

11. Metodologías ágiles

Por medio de las metodologías ágiles las organizaciones buscan entregar productos o servicios de manera temprana y precisa haciendo uso de un equipo de trabajo integral y transparente, que además se responsabilice de su trabajo y mejore de manera continua la propuesta de valor ofertada. Las metodologías ágiles comprenden un enfoque centrado en la entrega de soluciones tempranas, iterativas e incrementales, estas requieren un fuerte grado de compromiso para alcanzar la mejora continua, la capacidad de respuesta al cambio, la transparencia y la responsabilidad de equipo (Hadida & Troilo, 2020).

Un aspecto relevante de las metodologías ágiles es que sus procesos de trabajo se componen de estructuras o etapas dinámicas, usualmente conocidas como *sprints*. Al finalizar cada *sprint* los equipos de trabajo hacen un proceso de reflexión con el fin de evaluar las posibles mejoras para el siguiente (Apoyan, 2022), lo cual permite adaptarse al cambio para mejorar y avanzar.

La innovación en los procesos educativos implica la creación o apropiación de ideas, estrategias, conocimientos, metodologías o productos transformadores en las dinámicas de la comunidad educativa y la cultura institucional según sus necesidades e intereses. El hecho de aplicar metodologías ágiles permite adaptar y optimizar los procesos didácticos pedagógicos y algo interesante de esta metodología es su potestad de facilitar la estructuración y el sentido práctico de una tarea al crear un equipo generalmente multidisciplinar (Patricia et al, 2023).

Resulta necesario entender lo dinámicos que son los procesos educativos y que estos se encuentran en constante evolución, de esta forma los docentes, como facilitadores del aprendizaje, deben estar equipados con las últimas herramientas y conocimientos para cumplir con su función de manera efectiva.

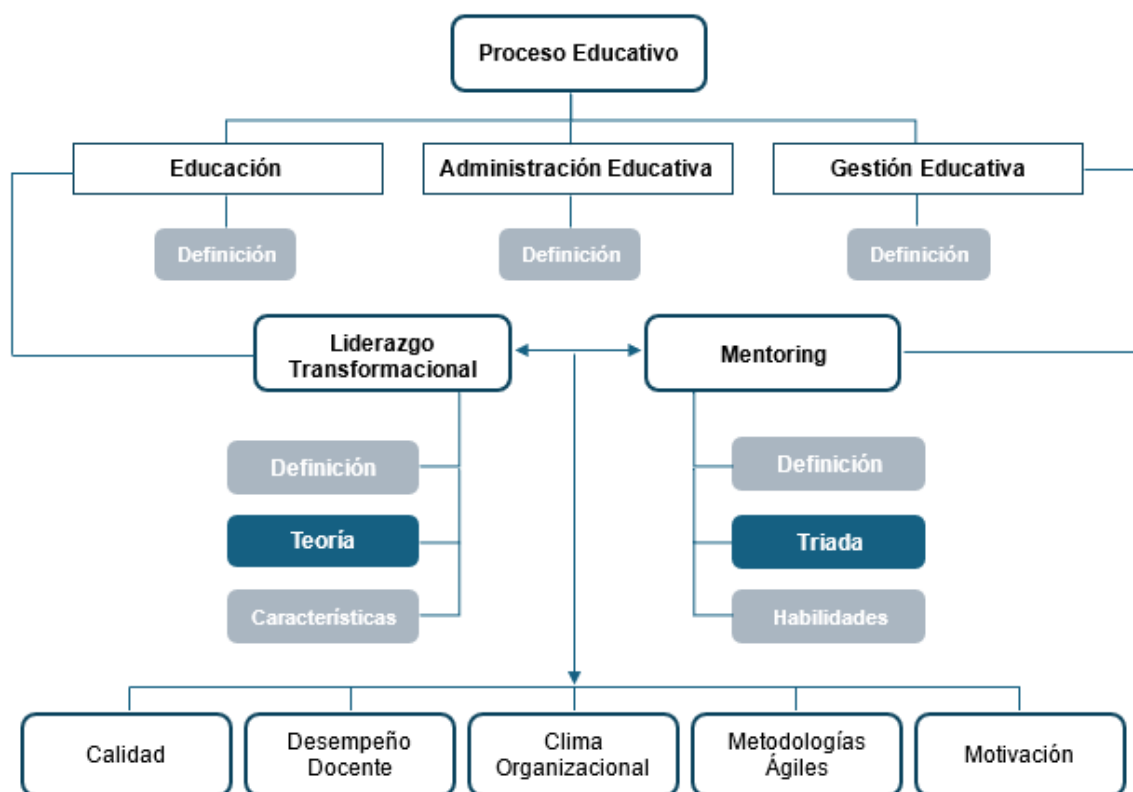
Esto incluye la capacidad de aplicar metodologías de enseñanza innovadoras y adaptarse a las necesidades cambiantes de sus estudiantes, la formación continua promueve el desarrollo profesional de los docentes, lo cual proporciona oportunidades para la reflexión crítica sobre sus prácticas pedagógicas y la implementación de mejoras de estas.

Los programas de desarrollo profesional en la actualidad utilizan metodologías ágiles con el fin de ser flexibles y accesibles. Esto permite a los docentes participar en ellos sin interrumpir sus responsabilidades laborales, lo cual genera una flexibilidad crucial para garantizar que todos los docentes puedan beneficiarse de estas oportunidades formativas (Patricia et al, 2023).

Para una mejor comprensión de estos constructos teóricos, en la Figura 7 se ha diseñado un diagrama relacional sobre el marco teórico y sus componentes.

Figura 7

Diagrama relacional del marco teórico



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

1. Presentación

En toda investigación se debe seguir un método que guíe el proceso del estudio, en el siguiente apartado se presenta la metodología empleada para el debido análisis de los procesos de *mentoring* y liderazgo transformacional aplicados desde la gestión de la escuela Cacique Guarco, Cartago.

Esta investigación es realizada desde un enfoque cuantitativo el cual ofrece validez desde el método científico para que el análisis de datos se sustente por medio de gráficos y otras herramientas estadísticas, a su vez se brinda un aporte para enriquecer los resultados obtenidos a través del respaldo teórico de la revisión de documentos y de la bibliografía seleccionada para poder interpretarla y establecer objetividad de los datos (Hernández et al, 2017). De esta manera se proporciona una mayor comprensión de la investigación, así como una variedad de múltiples maneras de recopilación y análisis de datos.

El diseño de investigación corresponde al no experimental, el cual busca proveer una descripción cuantitativa o numérica de las tendencias, actitudes u opiniones de la población; utilizando cuestionarios o entrevistas estructuradas para la recolección de datos, con el objetivo de generalizar una muestra a partir de una población (Creswell, 2009).

El tipo de investigación corresponde al descriptivo y correlacional, el cual busca conocer de cerca la relación de los procesos entre el *mentoring* y el liderazgo transformacional aplicadas desde la gestión de la escuela Cacique Guarco, Cartago. La población de estudio corresponde al personal docente y administrativo, que labora en la institución durante el periodo 2024, a quienes se les aplicó un cuestionario y entrevista como instrumentos de medición para la obtención de datos, luego estos fueron procesados y analizados para la operacionalización de los objetivos de la presente investigación.

2. Enfoque de investigación

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), la elección del enfoque de investigación adecuado depende de los recursos disponibles con los que cuenta el investigador. La presente investigación utilizó un enfoque cuantitativo, el cual permite analizar los datos obtenidos mediante gráficos y demás herramientas estadísticas para una mejor comprensión de las conclusiones.

Este enfoque en primer instancia plantea un problema de estudio delimitado, seguido de una revisión bibliográfica para obtener las bases del marco teórico, de donde se deriva la hipótesis de estudio y finalmente para obtener los resultados es necesario la recolección de datos numéricos de la población y se analizan mediante procedimientos estadísticos.

3. Diseño de investigación

El diseño metodológico del presente estudio es no experimental, ya que permite recolectar datos en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado sin la manipulación deliberada de las variables de estudio (Hernández, Fernández & Baptista, 2017). La investigación no experimental es sistemática, las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención directa, y dichas relaciones se observan en su contexto natural. Partiendo de lo descrito anteriormente, es necesario establecer que la presente investigación corresponde a un diseño transversal, cuyo propósito es describir variables en un grupo de casos para analizar la incidencia de dichas variables, así como su interrelación en un momento determinado.

4. Tipo de investigación

El tipo de investigación corresponde al descriptivo debido a la necesidad de relacionar, establecer e identificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández et al, 2017).

Además, se busca complementar el estudio por medio del tipo de investigación correlacional, el cual tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables de la muestra. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones (Hernández et al, 2017), para ello es necesario desarrollar un instrumento específico como lo es un cuestionario que brinde resultados cuantificables y así trabajar los datos, ofrecer conclusiones y desarrollar una propuesta utilizando un modelo de metodología ágil aplicado en la gestión, con la intención de mejorar en los procesos de *mentoring* y liderazgo transformacional.

5. Población

Resulta de suma relevancia conocer la población del objeto de estudio, pues es de ahí de donde se extraen los datos e información referente al tema de estudio (Yanez, 2018). La población de estudio de esta investigación corresponde al personal que labora para la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el período lectivo 2024 (**N=52**), insumo importante pues son quienes brindan la información requerida para ofrecer una mejor descripción de procesos, acontecimientos y contextualización del centro educativo en estudio. En el Cuadro 2, se detalla su composición.

Cuadro 2

Distribución poblacional objeto de investigación, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024

Descripción	Personas	Porcentaje
Docentes de I y II ciclo	34	65,38
Administrativos	8	15,38
Integrantes Junta de Educación	5	9,62
Docentes de Preescolar	4	7,69
Supervisora del circuito 03 de la DRC	1	1,92
Total	52	100,00

Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

6. Sujetos

Según Mena et al, (2018) una muestra estadística es un conjunto de medidas o recuento de una parte de elementos los cuales conforman una población de interés. La muestra es un recurso muy utilizado cuando la población es muy grande o infinita, también si existen limitaciones de disponibilidad de recurso humano o los costos de ejecución son elevados.

La muestra es en esencia una parte representativa de la población, la cual cuenta con las características idóneas para realizar el estudio y poder obtener resultados aceptables, ya sea para inferir sobre una población o si se desea obtener los datos necesarios con el objetivo de concluir una investigación en específico.

Con el fin de obtener una muestra representativa, es necesario calcularla por medio de la fórmula de tamaño de muestra (Figura 8) y un método de selección aleatorio. Si se realiza adecuadamente el cálculo, no solamente se establecerán conclusiones con sustento estadístico y se limitarán los riesgos potenciales a los sujetos incluidos en la investigación, sino que además el estudio podrá planearse adecuadamente para optimizar costos económicos y tiempo (Rendón & Villasís, 2017).

Además, recomienda agregar entre un 5% a 10% del número de participantes al cálculo original del tamaño de la muestra, esto porque existe una probabilidad de no participación de las personas o cuando hay posibilidad de abandono después de haberlos incluido en un estudio, también conocido como pérdidas.

Figura 8

Fórmula para muestreo poblacional

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito

q = (1-p) Probabilidad de fracaso

d = Error de estimación

n = Tamaño de la muestra

Nota: Tomado de Rendón y Villasís (2017).

Con base en los cálculos realizados en el Anexo 1, en el presente estudio se pretende obtener la información necesaria por medio de una muestra probabilística de 37 participantes, considerado un 5% de pérdidas de los colaboradores de la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el período 2024.

7. Fuentes de información

Para la realización del presente estudio, la información recopilada se recolectó por medio de las siguientes fuentes:

- *Primarias:* Se utilizó la información recabada de primera mano con el personal de la escuela Cacique Guarco, Cartago, así como el Noveno Informe de la Educación del Programa Estado de la Nación publicado el 31 de agosto de 2023, manuales como el de Orientaciones para el Desempeño de la Persona Mentora publicado por el IDP, legislación nacional, libros y artículos de autores clásicos con información original e inédita relacionada o funcional para el desarrollo de la investigación.

- *Secundarias*: Para esta investigación se utilizaron fuentes secundarias derivadas de las fuentes primarias como la revisión de libros de texto, resúmenes, revistas académicas sin material inédito relacionados al tema de liderazgo y *mentoring*.

8. Técnicas estadísticas

En el presente estudio se realizó un muestreo aleatorio simple, el cual es corresponde a un método probabilístico en donde cada sujeto tiene la misma probabilidad de ser elegido. Se realizaron 3 visitas a la institución y conforme a la lista de asistencia, se seleccionaron los sujetos hasta completar la muestra. Este método de selección no solo simplifica la tarea de obtener datos, sino que también reduce el sesgo, pues cada elemento tiene la misma probabilidad de ser seleccionado (Soriano, 2021). En cuanto al análisis estadístico se realizó la prueba no paramétrica de coeficiente de correlación de Pearson (r), la cual describe la relación entre dos o más variables indicando su magnitud y dirección (Figura 9).

Figura 9

Fórmula para el coeficiente de correlación de Pearson

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}}$$

r = coeficiente de correlación

x_i = valores de la variable x en una muestra

\bar{x} = promedio de los valores de la variable x

y_i = valores de la variable y en una muestra

\bar{y} = promedio de los valores de la variable y

Nota: Tomado de Mora (2019).

El cálculo se realizó utilizando el puntaje promedio para las variables continuas de liderazgo transformacional y *mentoring*, la prueba no paramétrica es útil en este caso debido a que no hay cumplimiento de supuestos como normalidad, homogeneidad e independencia.

9. Instrumentos de medición

En cuanto a los instrumentos utilizados en la presente investigación se encuentran los siguientes:

- *Entrevista*: individual y semiestructurada a la directora del centro educativo Cacique Guarco, Cartago, así como a la supervisora de la Dirección Regional de Cartago del circuito 03 para conocer los principales procesos desde la gestión en el abordaje del liderazgo transformacional y el *mentoring* y su impacto en el clima organizacional del centro educativo (consultar Anexo 3 y 4).
- *Cuestionario*: autoadministrado con preguntas tanto cerradas como abiertas al personal docente, administrativo y Junta de Educación que para efectos de esta investigación se ha denominado “*Cuestionario sobre el liderazgo y mentoring en el personal de la escuela Cacique Guarco, Cartago*” (ver Anexo 5 y 6).

El cuestionario tiene como objetivo conocer la percepción del personal sobre el liderazgo y *mentoring* ejercidos desde la gestión de la escuela Cacique Guarco, Cartago, lo cual está relacionado con la satisfacción del personal dentro del clima organizacional. Para la confección de este cuestionario se tomó como base la Escala de Estilo de Liderazgo Transformacional de Segovia (2001), la misma está conformada por 14 criterios que caracterizan a un líder transformacional.

La calificación es manual y la puntuación oscila entre 14 (puntuación mínima) y 70 (puntuación máxima), de esta manera, a mayor puntuación obtenida, mayor será el estilo de liderazgo del director a nivel transformacional, y a menor puntuación, disminuye la incidencia de este estilo de liderazgo.

Este instrumento tiene una validez global muy buena, asimismo, la confiabilidad fue medida empleando el nivel de correlación a través del coeficiente de correlación de Pearson (r) y el ajuste a través del coeficiente de Spearman, obteniendo un resultado de 0,71, es decir, que tiene una correlación alta y viable para la aplicación del instrumento (Morocho, 2010).

A la vez, por medio del cuestionario se realizó un análisis de importancia y satisfacción sobre características relacionadas al *mentoring* educativo que posee la dirección de la escuela Cacique Guarco; corresponde a 14 características de un mentor que dependiendo de la puntuación obtenida, los resultados se visualizarán en una matriz dividida por cuatro cuadrantes de acuerdo con el nivel de importancia y de satisfacción para cada una de las características que se le consultaron a los encuestados. La satisfacción ocupará el eje X, mientras que la importancia se representará en el eje Y (Figura 10).

Los autores Chen, Pai y Yeh (2019) realizaron un estudio en donde se midió la confiabilidad de esta matriz por medio de la prueba de alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0,89 lo cual indica que la herramienta es consistente y confiable.

Figura 10

Descripción de matriz importancia y satisfacción

Alta	Cuadrante A	Cuadrante B
	Concentrar las actuaciones aquí	Mantener el buen trabajo
Valor medio importancia	Cuadrante C	Cuadrante D
Baja	Área de baja prioridad	Posible uso excesivo de recursos
	Valor medio satisfacción	
		Alta

Nota: Tomado de Simon, Arias y Simon (2016).

Con el fin de facilitar la elaboración de los instrumentos anteriormente descritos, se realizó la tabla de concordancia (ver Anexo 2), esta permite conocer el grado de cumplimiento con los objetivos específicos definidos en la presente investigación.

Tanto el cuestionario como la entrevista fueron aplicados de manera presencial en las instalaciones del centro educativo por medio de un formulario impreso. En la Tabla 2 se resume una descripción de los instrumentos que se utilizaron como base para la confección del cuestionario aplicado en el presente estudio.

Tabla 2

Resumen descriptivo de los instrumentos base para la confección del cuestionario

Instrumento	Autor	Objetivo	Confiabilidad
Escala de Estilo de Liderazgo Transformacional	Segovia (2001)	Conocer la puntuación (alta - baja) del estilo de liderazgo del director a nivel transformacional.	Correlación de Pearson y el ajuste a través del coeficiente de Spearman - Brown de 0,71
Análisis de importancia y satisfacción	Llosa (1996)	Identificar, comparar y priorizar criterios clave para que facilite la evaluación y toma de decisiones desde la gestión administrativa	Prueba de alfa de Cronbach de 0,89

Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en Morocho (2010), y Chen, Pai & Yeh (2019).

10. Variables cuantitativas de la investigación

Tabla 3

Descripción de las principales variables cuantitativas de investigación

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Identificar los factores involucrados en el liderazgo de la escuela Cacique Guarco, Cartago.	Tipo de liderazgo	El liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus	Comunicación asertiva, integración grupal, cohesión grupal, escucha activa, facilitadores de herramientas para el desarrollo del personal.	-Entrevista autoadministrada por medio de un cuestionario al personal docente, administrativo y junta de educación acerca del liderazgo desde la dirección.

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
		objetivos (Aguirre León, Serrano Orellana & Sotomayor Pereira, 2017).		
<p>Describir los procesos de liderazgo aplicados desde la gestión de la escuela Cacique Guarco, Cartago para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p> <p>Cuantificar la relación entre las variables de liderazgo transformacional y <i>mentoring</i> de la escuela Cacique Guarco, Cartago.</p>	Seguimiento continuo	Responder a las demandas e inquietudes, así como facilitar una relación y comunicación con el personal a cargo de forma directa y cordial para fomentar la confianza (Martínez-Clares, Pérez & González-Lorente, 2022).	Responder demandas, responder inquietudes, observación de clase, comunicación asertiva, bitácora de actividades, acompañamiento constante.	<p>-Entrevista autoadministrada por medio de un cuestionario al personal docente, administrativo y junta de educación acerca del seguimiento continuo desde la dirección.</p> <p>-Entrevista individual y semiestructurada a la directora y supervisora de la DRC acerca del seguimiento continuo desde la dirección.</p>
<p>Reconocer las características de los procesos de <i>mentoring</i> presentes en la escuela Cacique Guarco, Cartago para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p> <p>Cuantificar la relación entre las variables de</p>	Orientación profesional (<i>mentoring</i>)	Orientar sobre aspectos académicos y profesionales para el itinerario formativo y laboral, así como facilitar la transición a la vida activa mediante el desarrollo de competencias para una mejor inserción laboral (Martínez-Clares, Pérez &	Satisfacción del personal, desarrollo de competencias, motivación profesional, estimulación emocional, planes de sucesión, capacitación constante, herramientas de análisis introspectivo.	<p>-Entrevista autoadministrada por medio de un cuestionario al personal docente, administrativo y junta de educación acerca de la orientación profesional desde la dirección.</p> <p>-Entrevista individual y semiestructurada a</p>

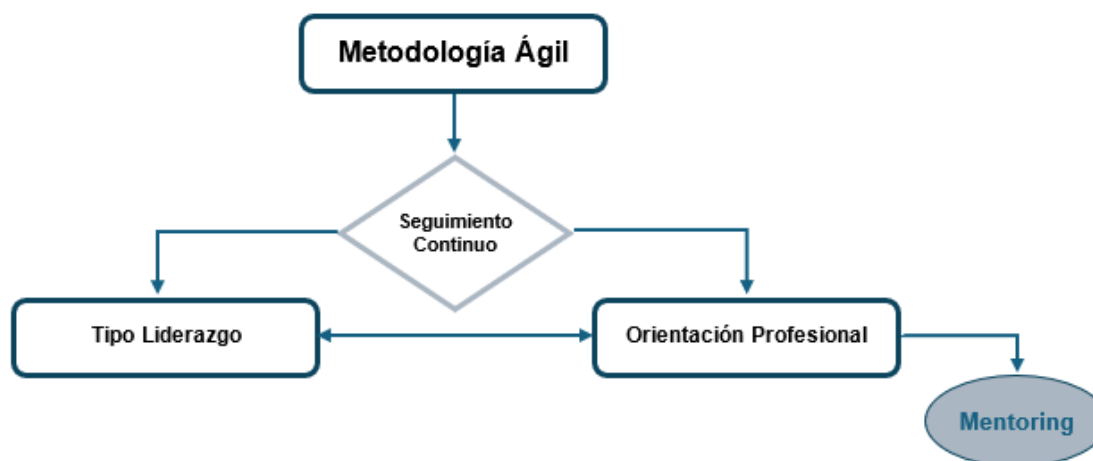
Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
liderazgo transformacional y mentoring de la escuela Cacique Guarco, Cartago.		González-Lorente, 2022).		la directora y supervisora de la DRC acerca de la orientación profesional desde la dirección.
Proponer un plan de desarrollo desde la gestión administrativa que promueva los procesos de <i>mentoring</i> y liderazgo transformacional en el clima organizacional de la escuela Cacique Guarco, Cartago.	Metodología ágil	Proceso que requiere de rapidez y flexibilidad, con el fin de desarrollar productos y servicios de calidad que respondan a las prioridades de los clientes que cambian cada vez más (Emprèn, 2022).	Proceso de integración, procesos de formación, políticas de incentivos, desarrollo profesional, evaluación de desempeño	-Investigación en fuentes primarias y secundarias sobre metodología ágil.

Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en Emprèn (2022); Martínez-Clares, Pérez & González-Lorente (2022) y Aguirre León, Serrano Orellana & Sotomayor Pereira (2017).

En la Tabla 3 se muestran las principales variables de la presente investigación con su respectiva definición. En cuanto a la Figura 11, se observa la relación que guarda cada variable.

Figura 11

Diagrama relacional sobre las variables de investigación



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

11. Fases del trabajo de la investigación

El presente trabajo de investigación se compone de varias fases dentro de su desarrollo, las cuales se describen a continuación (ver Figura 12):

I Fase. Negociación de entrada con la directora de la escuela Cacique Guarco. En esta reunión se explica el objetivo de la investigación y se coordinan los permisos para acceder a la información requerida.

II Fase. Revisión y análisis de fuentes bibliográficas. Se profundiza en el análisis bibliográfico de fuentes primarias y secundarias con el fin de fundamentar la aplicación de los instrumentos.

III Fase. Revisión documental institucional. En esta fase se solicita y revisa la documentación de la institución de referencia y que sea de utilidad para la investigación.

IV Fase. Elaboración de la estrategia de recopilación de la información. En esta fase se elabora el cuestionario para las personas colaboradoras y para la consulta a expertos.

V Fase. Validación del Instrumento. Se realiza una prueba del instrumento antes de su aplicación, la cual se lleva a cabo con un funcionario de la escuela que es parte del público objetivo; de esta manera se puede evaluar la claridad y exhaustividad de las preguntas.

VI Fase. Aplicación de instrumentos. Durante esta fase se aplican los instrumentos de recopilación de información al personal de la institución y a los expertos.

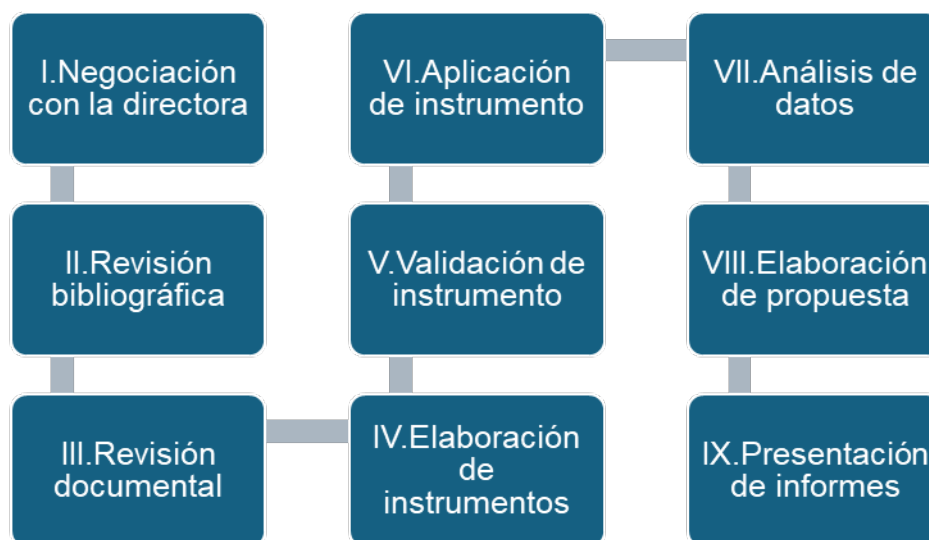
VII Fase. Procesamiento y análisis de los datos recopilados. En esta etapa se consolidarán los datos obtenidos por medio de Excel® y serán transformados en información útil y sustanciosa para la investigación.

VIII Fase. Propuesta del plan de desarrollo desde la gestión administrativa que promueva los procesos de *mentoring* y liderazgo transformacional en el clima organizacional. Durante esta fase, se toma como referencia los puntos más importantes a destacar del análisis.

IX Fase. Presentación de informes. Se pretende dar a conocer a los interesados el plan propuesto, aclarando las limitaciones y alcances del proyecto.

Figura 12

Diagrama sobre las fases del trabajo de investigación



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

12. Alcances y limitaciones

Este proyecto se orienta al diseño de un plan de mejoramiento en los procesos de *mentoring* y liderazgo transformacional desde la gestión, lo cual generará resultados positivos dentro de la organización de los partícipes de la escuela Cacique Guarco, Cartago. Lo anterior, con el fin de fomentar el alcance de los objetivos propuestos y fortalecer el sentido de fidelización del personal docente y administrativo con el centro educativo.

Es importante destacar que la investigación será desarrollada en el Guarco de Cartago, Costa Rica, en la escuela Cacique Guarco en el año 2024. La propuesta conlleva una serie de etapas con el fin de mejorar los procesos de *mentoring* y liderazgo transformacional desde la gestión. Se realiza un diagnóstico en la primera etapa al personal que labora en dicho centro educativo para determinar las prácticas de gestión en procesos de liderazgo y *mentoring*, lo cual da pie a la segunda etapa: identificación de los puntos de mejora respecto a estas variables. Como tercera etapa, está desarrollar el plan de mejora en los procesos de liderazgo y *mentoring*.

Es necesario conocer que el alcance de la investigación contempla la creación de un plan por medio de metodologías ágiles en los procesos de gestión, lo cual involucra el clima organizacional y la debida aplicación del plan es responsabilidad del director y se recomienda implementar el mismo, durante un periodo de 2 años. Asimismo, se espera que este proyecto sea una iniciativa hacia otros centros educativos y que se vean beneficiados a partir de esta propuesta.

Con respecto a las limitaciones, es importante destacar que existe información de carácter confidencial y sensible. Los datos deben ser codificados durante la investigación y, por lo tanto, la información presentada respetará las políticas de confidencialidad y reglamentos internos del centro educativo.

También se debe mencionar que no existen estudios previos relacionados al presente tema de investigación aplicados en el sector educativo y a nivel nacional en procesos de metodologías ágiles en la gestión administrativa. Ante la falta de referencias directas, se tomarán como fuentes de información estudios realizados relacionados con el tema de liderazgo y *mentoring*, paralelo a la consulta a expertos para ampliar el conocimiento del tema.

Adicionalmente, el centro educativo no cuenta con un plan de gestión que cuente con metodologías ágiles como tal, o alguno parecido que sirva de base para la creación de esta propuesta. Sí se poseen procedimientos establecidos y la experiencia del director a cargo para el debido tratamiento de situaciones y particularidades del personal. Se aplicará una entrevista y un cuestionario que permitan la recolección de datos y obtención de información para analizarla y así crear un plan de mejora, por lo cual una de las principales limitantes para estos instrumentos es que alguna persona no desee participar o bien sea materialmente difícil ubicarla en las visitas programadas con la institución para sus efectos, por motivo de incapacidad, ausencia o permiso, entre otros.

Bajo este supuesto en el que existe la posibilidad de no contar con la colaboración de alguno o varios de los docentes de la escuela Cacique Guarco, resulta importante el uso del muestreo aleatorio en el presente estudio. El cuestionario aplicado en la presente investigación está compuesto por dos escalas (Escala de Estilo de Liderazgo Transformacional y Matriz de Análisis de importancia y satisfacción), las cuales se adaptaron a la población en estudio, de tal manera que si desea replicarse en otra población es necesario medirse y cuantificarse la validez.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Presentación

En el presente capítulo se analizan los principales hallazgos a partir de los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos de medición aplicados en esta investigación a la población en estudio de la escuela Cacique Guarco, Cartago con el fin de responder cada uno de los objetivos propuestos. Incluye la información recopilada a través de los instrumentos, como la entrevista y el cuestionario, la cual fue realizada en setiembre de 2024.

Con todos estos datos es posible ofrecer insumos para la toma de decisiones en el desarrollo organizacional del centro educativo, ya que, sin duda alguna, una de las labores de mayor impacto sobre las organizaciones es la gestión administrativa, pues esta conlleva la toma de decisiones y el manejo del personal en situaciones cotidianas. El papel fundamental del director es crucial en el cumplimiento de los objetivos de la institución y esto se logra gracias a las aptitudes y destrezas de este a fin de potencializar las habilidades de sus colaboradores. Es necesario detectar los diferentes factores presentes en el clima organizacional porque permiten la mejora continua del proceso enseñanza-aprendizaje y la adecuada convivencia en el clima organizacional.

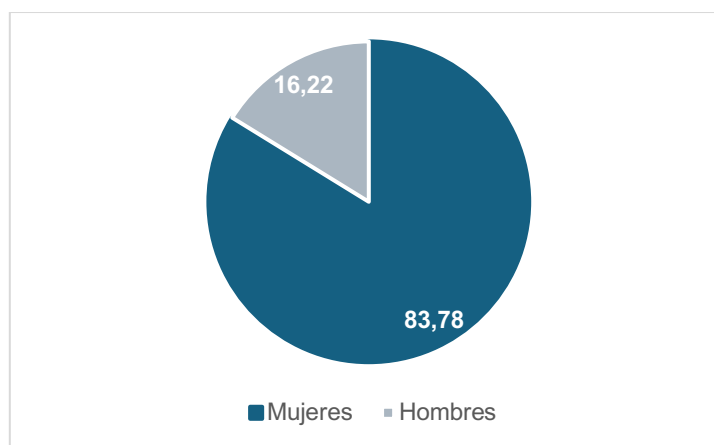
2. Caracterización de la población

Dentro de los métodos de recolección de información para la elaboración de la propuesta del plan de desarrollo se aplicó el cuestionario al personal de la escuela Cacique Guarco, Cartago por medio de un documento impreso y de manera presencial los días 26, 27 y 30 de setiembre de 2024. Se logró obtener la respuesta de la totalidad de la muestra calculada ($n=37$). A continuación, se detallan los resultados obtenidos.

En el Gráfico 1 se observa que la mayoría del personal son mujeres (83,78%) lo cual corresponde a 31 personas encuestadas. Por su parte, el 16,22% son hombres, un total de 6 personas encuestadas.

Gráfico 1

Distribución porcentual del personal, según sexo, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

En el Cuadro 3 se puede apreciar que en su mayoría el personal de la escuela Cacique Guarco sobrepasa los 40 años de edad, un 56,76% de los encuestados. El resto del personal (43,24%) se encuentra por debajo de los 40 años de edad.

Cuadro 3

Distribución del personal, según grupo de edad, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024

Grupos de edad cumplida	Participantes	Porcentaje
Menos de 30 años	1	2,70
De 30 a 39 años	15	40,54
40 años y más	21	56,76
Total	37	100,00

Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

En el Cuadro 4 se puede observar que el 59,46% de los encuestados cuentan con más de 10 años de experiencia, el 18,92% tiene entre 2 y 5 años de experiencia, el 16,22% tiene entre 6 y 10 años de experiencia y el 5,41% de los encuestados cuenta con menos de 2 años de experiencia en el sector educativo. Con esto se tienen una planilla con experiencia muy variada.

Asimismo, se observa que aquellas personas con más 5 años de laborar para la institución representan el 43,25% de los encuestados. El restante 56,76% tienen laborando para la institución 5 años o menos.

Cuadro 4

Distribución del personal, según años de experiencia profesional y laborados en la institución, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024

Años cumplidos	Experiencia Profesional		Laborados Institución	
	Participantes	Porcentaje	Participantes	Porcentaje
Menos de 2 años	2	5,41	7	18,92
Entre 2 y 5 años	7	18,92	14	37,84
Entre 6 y 10 años	6	16,22	6	16,22
Más de 10 años	22	59,46	10	27,03
Total	37	100,00	37	100,00

Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

Para efectos del presente estudio, es necesario conocer si la población cuenta con un sentido de pertenencia, el cual se entiende como aquel sentimiento de formar parte de algo, de sentirse identificado con la misión, visión y valores institucionales y con el equipo del cual se es parte. Se busca entender el arraigo institucional con la escuela, por lo que las respuestas aportadas por los encuestados tienen validez de acuerdo con los años laborados para la institución.

De esta forma, se le consultó al personal de la institución acerca del tiempo que tienen laborando para la escuela. Como resultado se obtuvo que el personal tiene laborando para la institución entre 5 y 11 años, lo cual se considera un tiempo prudencial donde existe sentido de pertenencia (ver Cuadro 5).

Cuadro 5

Medidas descriptivas del número de años que el personal de la escuela Cacique Guarco tiene laborando en la institución, setiembre 2024

Medida	Valor Absoluto
Media	8,11
Error típico	1,46
Mediana	5,00
Moda	2,00
Desviación estándar	8,88
Varianza de la muestra	78,86
Rango	34,75
Mínimo	0,25
Máximo	35,00
Cuenta	37
Nivel de confianza (95,00%)	2,96

Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

3. Análisis de resultados

En este apartado se muestran los resultados obtenidos a partir de los instrumentos de medición aplicados en las instalaciones de la escuela Cacique Guarco, Cartago.

- a) Análisis estadístico sobre las variables de liderazgo transformacional y *mentoring* aplicados en la gestión educativa de la escuela Cacique Guarco

Las respuestas del cuestionario fueron analizadas con el propósito de buscar relaciones a través de técnicas cuantitativas. Se utilizó el programa de Microsoft Office Excel ® versión 2016 con un intervalo de confianza del 95,00% y en la muestra en estudio se aplicaron pruebas no paramétricas.

Como hipótesis de investigación se busca conocer si existe relación entre el liderazgo transformacional y el *mentoring* ejercidos en la gestión de la escuela Cacique Guarco, Cartago para el año 2024.

$$H_0: r = 0$$

$$H_1: r \neq 0$$

Se obtuvo la correlación de Pearson para analizar la relación entre las variables de liderazgo transformacional y *mentoring* (ver Cuadro 6). Existe una relación entre las variables ($p < 0,05$), con un nivel de significancia del 5,00% y con base en los resultados obtenidos de la muestra se tiene evidencia para rechazar la hipótesis nula, de manera que existe relación entre las variables de liderazgo transformacional y *mentoring* de la escuela Cacique Guarco, para el año 2024.

Se puede concluir que existe una correlación muy alta y directa ($r=0,84$), es decir, entre más estén presentes las características de líder transformacional en el gestor educativo, mayor serán las cualidades de mentor. Dicho de otra forma, las características de líder transformacional y *mentoring* son proporcionalmente directas en la gestión de la escuela Cacique Guarco, para el año 2024.

Cuadro 6

Resultado correlación de Pearson variables, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024

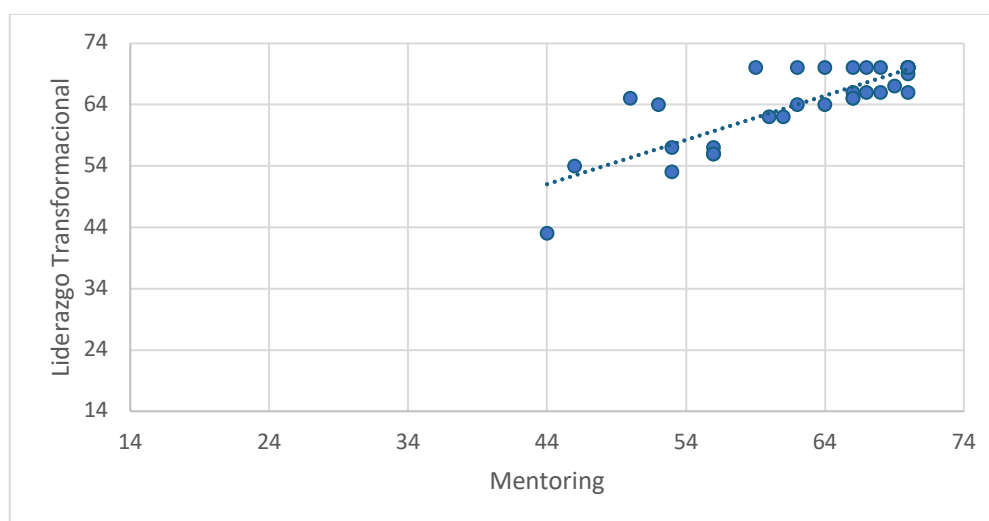
Correlación de Pearson	Liderazgo Transformacional	Mentoring
Promedio	62,89	64,68
Varianza	57,27	42,67
Observaciones	37	37
Coefficiente de correlación	0,84	
Grados de libertad	36	

Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

De manera visual, en el Gráfico 2 se observa el comportamiento de las variables de liderazgo transformacional (X) y *mentoring* (Y) de la escuela Cacique Guarco, para el año 2024. Es importante visualizar que la correlación es linealmente positiva.

Gráfico 2

Correlación de las variables de liderazgo transformacional (X) y mentoring (Y) de la escuela Cacique Guarco, para el año 2024



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

b) Análisis de los procesos actuales de la escuela Cacique Guarco, Cartago sobre liderazgo transformacional

- Percepción del personal sobre las estrategias de liderazgo

Parte de los objetivos de esta investigación es identificar factores involucrados en el liderazgo de la escuela Cacique Guarco, se pudo evidenciar que el estilo de liderazgo que predomina por la dirección de la institución es el Liderazgo Transformacional, el cual se alinea con estilo estudiado ampliamente en esta investigación. Dicho lo anterior, y como parte de la metodología propuesta, se aplicó un cuestionario basado en la *Escala de Estilo de Liderazgo Transformacional* de Segovia (2001), donde la calificación fue realizada por todo el personal docente y administrado (n=37) y cuya puntuación oscila entre 14 (puntuación mínima) y 70 (puntuación máxima), de manera que, a mayor puntuación, mayor será el estilo de liderazgo de la directora a nivel transformacional, y, a menor puntuación, menor será el tipo de estilo empleado.

En la Figura 13 se muestra que la puntuación obtenida es de 63,35, la cual se aproxima a la puntuación máxima (70) e indica que el nivel de estilo de liderazgo transformacional de la directora de la escuela Cacique Guarco es **alto**. También se analizaron (ver Gráfico 3) en promedio los criterios con puntuación más alta (cerca a 5) presentes como cualidades de liderazgo transformacional de la directora de la escuela Cacique Guarco, los cuales fueron evaluados por el personal encuestado.

Figura 13

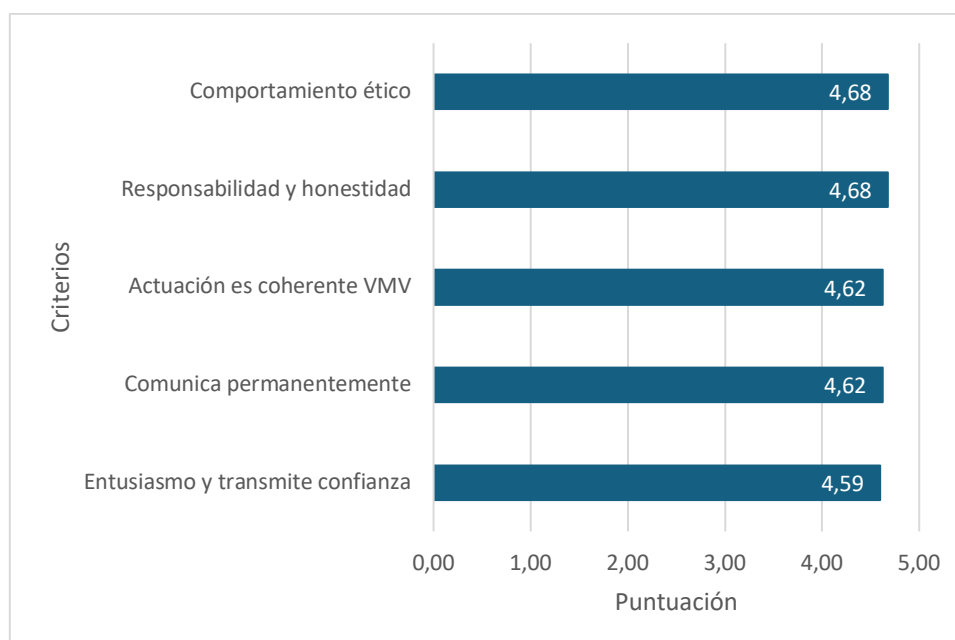
Escala de puntuación para el estilo de liderazgo transformacional en la gestión, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

Gráfico 3

Características sobresalientes de liderazgo transformacional en la gestión, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

Resulta indispensable analizar aquellos criterios con menor presencia dentro de las cualidades de liderazgo transformacional en la gestión de la escuela Cacique Guarco. Estos se tomarán como insumo por considerar en la propuesta de mejora, de esta forma en la Figura 14 se realizó un *ranking* de aquellas características con mayor y menor presencia en la gestión de la dirección.

Figura 14

Ranking de características del estilo de liderazgo transformacional en la gestión, según puntuación, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

- Factores involucrados desde la gestión con relación al liderazgo

En la Tabla 4 se muestran los resultados de las respuestas brindadas por la directora de la institución, quien cuenta con 16 años de experiencia en el sector educativo, propiamente con el Ministerio de Educación Pública (MEP) y ha ejercido el cargo de directora por los últimos tres años.

Tabla 4

Análisis crítico sobre liderazgo ejercido, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024

Respuesta de la directora	Aporte Teórico	Criterio del Investigador
<p><i>En sus propias palabras, ¿cómo definiría el concepto de liderazgo?</i></p> <p>Una guía y buena relación entre el líder y el personal a cargo.</p>	<p>Manríquez y Reyes (2022) mencionan que el liderazgo es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que estas puedan tomar las líneas propuestas como premisa o inspiración para su acción.</p> <p>Así mismo, Duarte (2020) coincide que el liderazgo sirve de guía en la búsqueda del mejor camino para lograr resultados deseados, como la calidad, desempeño y la productividad (p.97).</p>	<p>El concepto de liderazgo realmente se concibe como una manera de guiar a otros, de encabezar un grupo y llevarlos hacia la meta. Se debe mantener buenas relaciones interpersonales para la sana convivencia, esto con el fin de mantener un orden.</p> <p>En palabras muy concisas, la respuesta de la directora logra definir el concepto de liderazgo.</p>
<p><i>¿Qué tipo de liderazgo efectúa usted por lo general en la institución?</i></p> <p>Se identifica mucho con el estilo transformador, ir guiando al personal si algo está mal en algo correcto.</p>	<p>En su estudio, Duarte (2020) logra caracterizar a los líderes transformacionales como aquellos capaces de modelar comportamientos y buenos en la construcción de la cultura organizacional.</p> <p>También el líder transformador cuenta con capacidades para, acompañar procesos, orientar y resolver conflictos.</p>	<p>En la actualidad existen diferentes estilos de liderazgo, la teoría nos ofrece estilos innovadores e integradores por lo que cada gestor es libre de elegir aquel con el que se identifique mejor o crea conveniente ejercer. Sin embargo, el estilo transformacional es aquel con el que los directivos se sienten más identificados desde su gestión.</p>
<p><i>¿Qué características diferencian a un líder de un gestor?</i></p> <p>Al gestor le da igual los procesos, mientras un</p>	<p>Becerra-Sarmiento y Revelo-Oña (2022) consideran que los jefes influyen con acciones negativas, en el desempeño de sus empleados provocando factores estresantes; de igual forma, los jefes no prestan la</p>	<p>Desde la perspectiva teórica y práctica sí existe una diferencia entre un gestor y un líder, no solamente considerando las aptitudes, sino que también las actitudes para dirigir al personal con el fin de encaminar de manera</p>

Respuesta de la directora	Aporte Teórico	Criterio del Investigador
<p>Líder atiende a su personal y actúa casi de inmediato.</p>	<p>debida atención a las inquietudes o solicitudes de sus empleados.</p> <p>Del mismo modo, los líderes, escuchan y solicitan ideas a su personal para mejorar la gestión en la organización.</p> <p>El estrés laboral aumenta o disminuye a medida del jefe o líder que se encuentre a cargo (Vincent & Stein, 2019).</p>	<p>conjunta hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución.</p> <p>La figura de líder o gestor del director influye mucho en el clima organizacional y desempeño del personal docente y administrativo.</p>
<p><i>¿Cuáles son los problemas más frecuentes en la institución a nivel de personal?</i></p> <p>El chisme, se considera un conflicto que se debe confrontar para subsanar la situación. En sí, el personal docente es muy participativo y en el ambiente en general no hay problemas personales.</p>	<p>De acuerdo con Moreno et al, (2020) el chisme funciona como un mecanismo efectivo para el intercambio de información con contenido evaluativo acerca de terceros ausentes en un contexto de confianza (p.59).</p> <p>El principal facilitador del chisme es la incertidumbre, y puede ser un generador de conflictos, malentendidos y malestar.</p>	<p>La convivencia entre las personas inevitablemente genera conflictos de algún tipo, los más comunes son: competencia, rivalidades, prejuicios, y el más usual es el chisme.</p> <p>Ante una situación de conflicto, es necesario ser conciliador con el fin de tener una sana convivencia y mantener un entorno lo más profesional posible.</p>
<p><i>Desde su experiencia ¿qué tipo de estrategias aplica a la hora de resolución de problemas y toma de decisiones?</i></p> <p>Primero se debe confrontar, tomar acuerdos y registrar en acta, y mantener</p>	<p>Gerónimo, Silva y Martínez (2020) enumeran ciertos mecanismos alternativos de resolución de conflictos, entre ellos se encuentra la conciliación la cual consiste en ir facilitando el diálogo y la búsqueda de acuerdos; también se encuentra el arbitraje en el que las</p>	<p>Corresponde al director de la institución educativa atender los conflictos que se originen entre el personal a su cargo. Es sobresaliente que la dirección en estudio aplique los mecanismos de conciliación y arbitraje con el fin de generar solución y</p>

Respuesta de la directora	Aporte Teórico	Criterio del Investigador
<p>siempre el respeto entre el personal. Se deben escuchar las versiones de las personas involucradas para tomar una decisión.</p>	<p>partes aseguran una solución, que no será logrado por ellas mismas, sino por un tercero profesional.</p> <p>El MEP establece en su “Guía para la prevención y atención de situaciones multicausales de conflicto en instituciones educativas públicas” que El/la director(a) del centro educativo deberá reunirse con las partes involucradas en la situación de conflicto; de forma inmediata después de identificada la situación o ser notificado, con el fin de documentar los hechos y recabar información respecto a los antecedentes o factores que influyen o dan origen a las posiciones divergentes (2020; p. 10).</p>	<p>que el problema no se siga generando entre el personal.</p> <p>Es importante tener cualidades de negociador con el fin de que el conflicto no escale a más y se pueda llegar a un acuerdo pacífico.</p>

Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

c) Análisis de los procesos actuales de la escuela Cacique Guarco, Cartago sobre *mentoring*.

- Percepción del personal sobre características presentes de *mentoring*

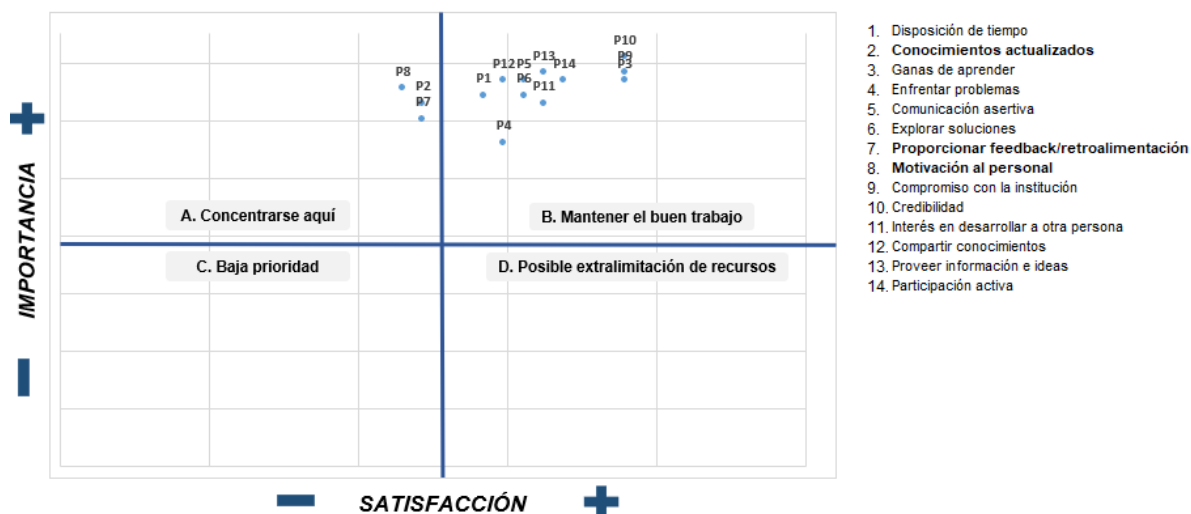
Dentro de los objetivos específicos de la presente investigación se encuentra reconocer las características de los procesos de *mentoring* presentes en la escuela Cacique Guarco, Cartago para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ello, se realizó un análisis de importancia y satisfacción Llosa (1996) sobre características relacionadas al *mentoring* educativo que posee la dirección de la institución. Se midió la importancia y satisfacción de una serie de características, en donde el nivel de satisfacción se ubica en el eje X, mientras que el nivel de importancia se ubica en el eje Y.

En la Figura 15 es posible observar los resultados obtenidos en los cuadrantes C -baja prioridad- y D -posible extralimitación de recursos- no se ubica ninguna característica, lo cual resulta positivo. En el cuadrante B -mantener el buen trabajo- están ubicadas la mayoría de las características de *mentoring* presentes en la gestión de la directora de la institución, este cuadrante se denota como el de mayor importancia y mayor satisfacción por parte de los encuestados. Estas características, si bien es cierto tienen un mayor grado de satisfacción en el personal de la institución, no deben ser descuidadas y requieren incluirse de igual manera en el plan de desarrollo para su fortalecimiento, o sino la otra opción es desarrollar herramientas para mantener su presencia dentro del personal, algunas de estas características sobresalientes se destacan en la Figura 16.

Finalmente, en el cuadrante A -concentrarse aquí- se ubican las características 2, 7 y 8, aquí se denota como el de mayor importancia y menor satisfacción por parte de los encuestados, de lo cual se concluye que son características por reforzar como parte de los procesos de *mentoring*. Como se ha analizado en este estudio, de las 3 características, principalmente la motivación influye directamente en el clima organizacional, en el plan de desarrollo se brindarán herramientas con el fin de fortalecerla en la gestión de la institución, al igual que el conocimiento y *feedback*.

Figura 15

Resultado de matriz importancia y satisfacción sobre características de mentoring en la gestión, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

Figura 16

Características sobresalientes de mentoring en la gestión, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024



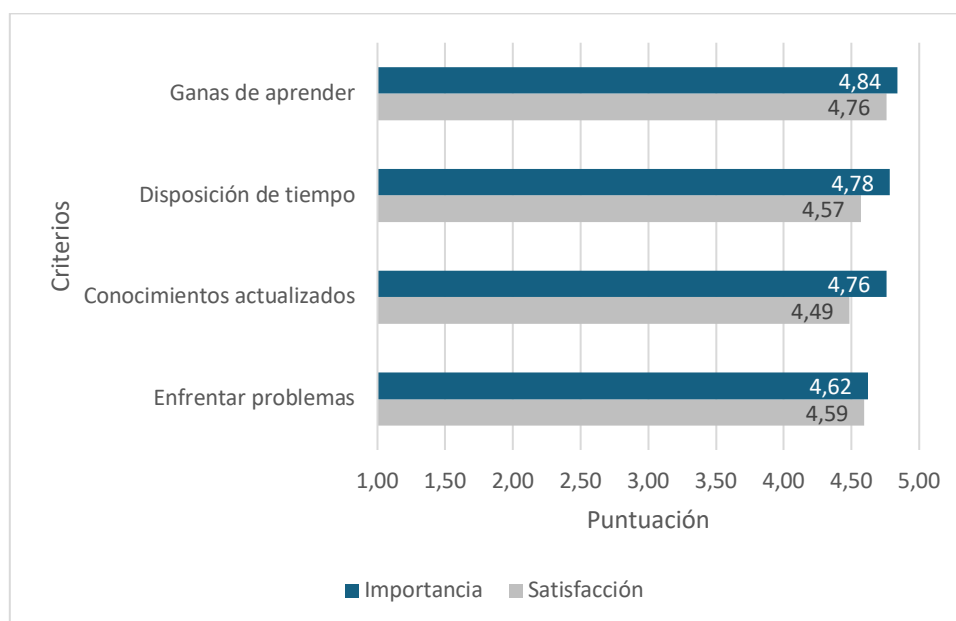
Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

A continuación, en los Gráficos 4, 5 y 6 se muestran los resultados de los promedios obtenidos de la evaluación realizada por los encuestados para cada una de las 14 características de *mentoring* propuestas en el cuestionario aplicado. Se puede observar la relación de satisfacción e importancia, en donde la importancia es mayor que la satisfacción de los encuestados con un margen de diferencia muy cerrado en las 14 características que identifican a un mentor.

De esta manera los resultados evidencian que el personal encuestado considera la gran importancia de que estas características debe poseerlas quien esté a cargo de la dirección del centro educativo, por otro lado, es necesario hacer énfasis en que la satisfacción fue menor puntuada que la importancia, lo cual indica que estos aspectos se deben trabajar para mejorar en función de un buen liderazgo.

Gráfico 4

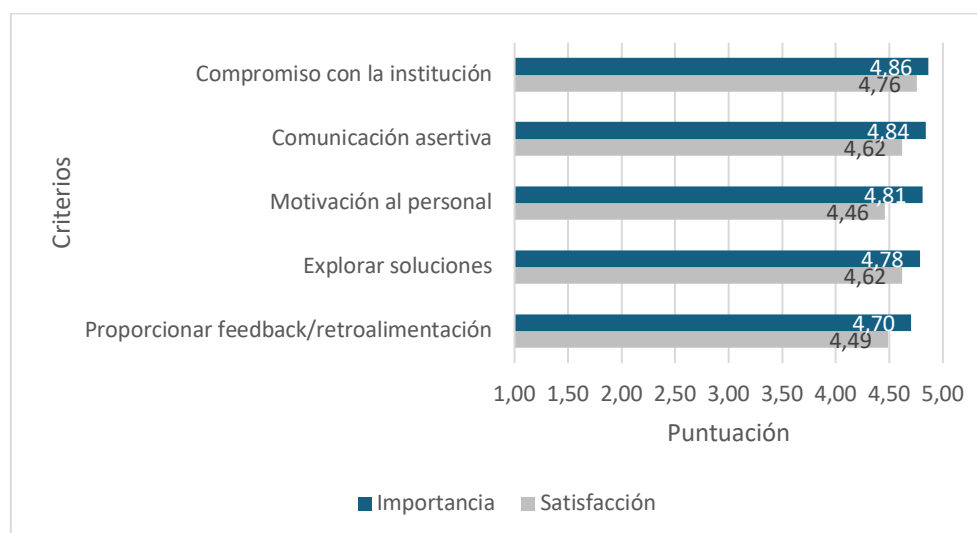
Calificación promedio de la relación satisfacción e importancia sobre características de mentoring en la gestión, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

Gráfico 5

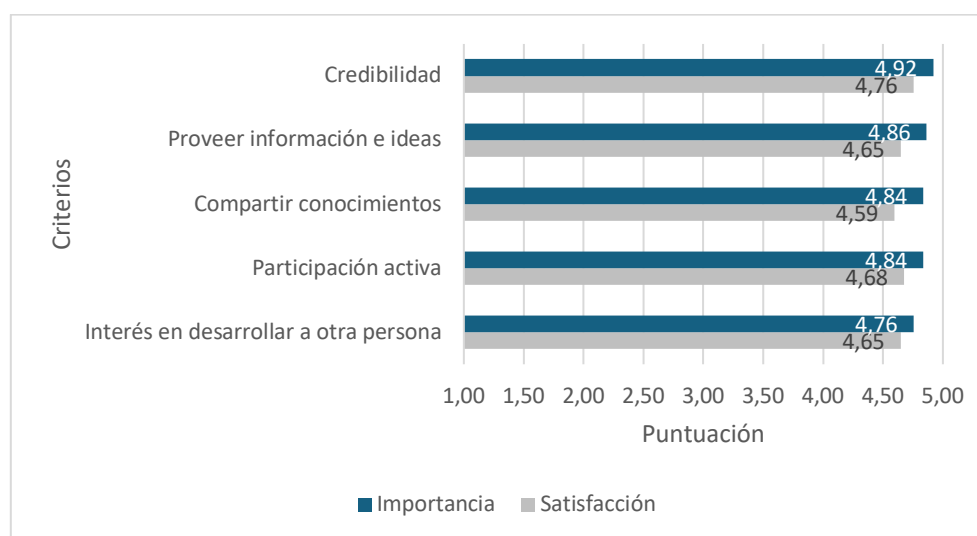
Calificación promedio de la relación satisfacción e importancia sobre características de mentoring en la gestión, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024



Nota: elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

Gráfico 6

Calificación promedio de la relación satisfacción e importancia sobre características de mentoring en la gestión, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

- Perspectiva sobre el *mentoring* desde la gestión educativa

En la Tabla 5 se muestran los resultados de las respuestas brindadas por la directora de la escuela Cacique Guarco, Cartago con relación al tema de *mentoring*.

Tabla 5

Análisis crítico sobre mentoring ejercido, escuela Cacique Guarco, setiembre 2024

Respuesta de la Directora	Aporte Teórico	Criterio del Investigador
<p><i>¿De qué manera incentiva el desarrollo profesional/personal del personal a cargo?</i></p> <p>Por medio de un control interno, donde se le reconoce el buen trabajo o mensaje privado y público. En caso contrario se debe llamar la atención o brindar retroalimentación para mejorar la conducta. De manera personal, se incentiva la motivación con mensajes o notas positivas.</p>	<p>Las organizaciones constantemente enfocan sus esfuerzos y recursos en procesos de desarrollo y capacitación del personal, con el fin de retenerlos dentro de la organización.</p> <p>Méndez Martín (2023) explica en su estudio que los factores de motivación son aquellos que están basados en las necesidades de crecimiento y desarrollo laboral como reconocimiento en el trabajo, sentido de logros y responsabilidad.</p>	<p>En sentido estricto, el desarrollo de los empleados de la organización influye directamente en su rendimiento y por ende en el cumplimiento de objetivos organizacionales.</p> <p>Un personal motivado es un personal identificado con la organización, el papel del director como mentor es brindar la atención y orientación para el desarrollo no solo profesional sino personal del empleado.</p>
<p><i>¿Ha escuchado el concepto de mentoring educativo? ¿Qué entiende de él?</i></p> <p>No, es la primera vez que escucho el concepto. Como profesional se debe tener en cuenta los inicios, cuando una compañera nueva llega es importante hacerla sentir como en su</p>	<p>Como lo indica Tinoco-Giraldo (2021), el <i>mentoring</i> se concibe ampliamente como una guía, instrucción y apoyo, que ha estado presente desde la antigüedad.</p> <p>Esta modalidad de formación fue adoptada gradualmente desde principios de los años</p>	<p>Las habilidades y conocimientos de liderazgo que logran desarrollar los directores son claves para conseguir desarrollar procesos de aprendizaje y mejora organizacional.</p> <p>De esta manera, el <i>mentoring</i> debe ser entendida como un proceso de instrucción proactivo en</p>

Respuesta de la Directora	Aporte Teórico	Criterio del Investigador
<p>propia casa, ser jefe de puertas abiertas para enseñar y aprender en ambas direcciones.</p>	<p>noventa en Norteamérica, conocidos generalmente bajo el nombre de <i>mentoring</i>, en los que un profesional experimentado sirve como guía en el proceso de aprendizaje experimental de un principiante (Carrasco & González, 2016; p. 5).</p>	<p>el que se establece una relación de constante aprendizaje entre el mentor y el principiante.</p> <p>Si bien es cierto el concepto de <i>mentoring</i> educativo ha sido utilizado desde hace varias décadas en otros países, en Costa Rica es poco conocido por lo que el presente estudio busca dejar un precedente como tal en esta temática.</p>
<p><i>¿Cómo podría involucrar el mentoring en la gestión educativa?</i></p> <p>Con empatía, carisma, liderazgo, dinámica y alegría y retos para dejar una buena huella o semilla en cada una de las personas que se tiene a cargo.</p>	<p>Según López (2021), las tareas de un mentor implican la integración de un conjunto de roles educativos que van desde el acompañamiento, ofrecer una ayuda, motivar y ofrecer retos lo cual responde a la necesidad de orientación ante las condiciones cambiantes del entorno educativo.</p>	<p>Sin duda el <i>mentoring</i> puede ser aplicado en la gestión educativa como una metodología para guiar, acompañar y desarrollar a las personas con menor experiencia. Como bien se indica en la literatura, el <i>mentoring</i> es una metodología constante en el tiempo y cambiante en el entorno y circunstancia.</p>

Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

d) Resultados obtenidos de la percepción sobre procesos de liderazgo y de *mentoring* en la gestión educativa desde la supervisión

En la Tabla 6 se muestran los resultados de las respuestas brindadas por la supervisora de la Dirección Regional de Cartago, quien cuenta con 34 años de ser educadora, 18 años de experiencia como administradora educativa y actualmente labora como supervisora de centros educativos en el circuito 03 del MEP desde hace 3 años, al mismo tiempo, tiene experiencia en pedagogía universitaria.

Tabla 6

Análisis crítico sobre liderazgo, supervisión de la DRC, setiembre 2024

Respuesta de Supervisora	Aporte Teórico	Criterio del Investigador
<p><i>En sus propias palabras, ¿cómo definiría el concepto de liderazgo?</i></p> <p>Liderazgo es la capacidad de una persona para influir en otras personas para que se identifiquen y aporten al logro de un objetivo común.</p>	<p>En el estudio realizado por Escandón y Hurtado (2016) se destaca que el liderazgo constituye la capacidad de una persona para ejercer influencia sobre otra con el propósito de lograr ciertas metas deseadas (p.138).</p> <p>Además, mencionan que, a nivel organizacional, el liderazgo es conocido como el intento por emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr una meta.</p>	<p>En la actualidad el concepto de influir ha tomado otros rumbos, más sin embargo sigue constituyéndose como una capacidad a nivel social.</p> <p>De esta manera, la definición que brinda la supervisora es acertada y se basa en la influencia interpersonal tomando en cuenta un proceso de comunicación asertiva y en función de las relaciones existentes entre personas dentro de una misma organización.</p> <p>Esta influencia es parte de la convivencia y por ende está presente en el clima organizacional.</p>
<p><i>¿Qué tipo de liderazgo efectúa usted por lo general en su rol?</i></p> <p>Implementa un estilo de</p>	<p>Los autores Alarcón, García y Bolívar (2022) identifican algunas similitudes entre los tipos de liderazgo democrático</p>	<p>Los estilos de liderazgo democrático y transformacional, en cierto sentido comparten características lo cual los</p>

Respuesta de Supervisora	Aporte Teórico	Criterio del Investigador
<p>liderazgo democrático en la gestión de las relaciones y en la gestión de proyectos considero de suma importancia implementar un liderazgo transformacional para el desarrollo de procesos de mejora continua.</p>	<p>y transformacional. En el primero, el líder promueve la participación de sus seguidores en la toma de decisiones, trabaja en equipo y fomenta el dialogo. Los colaboradores se sienten parte de la organización, mejorando su afinidad y compromiso, del mismo modo que mejoran su productividad y capacidad de innovación.</p> <p>En el liderazgo transformacional, el líder identifica las necesidades y deseos de sus seguidores y en cumplimiento de los objetivos o tareas puestas por él, puede ayudar a conseguirlos por medio de recompensas y motivación.</p>	<p>haces los estilos de liderazgo más conocidos y empleados por los administradores en sus organizaciones. Es interesante analizar que la supervisora, no se encasilla en un solo estilo de liderazgo, sino que ejerce dos estilos y de esta forma uno enriquece el otro.</p> <p>Se debe tomar en cuenta que indiferentemente de que estilo se ejerza, lo primordial es guiar un equipo de trabajo de la mejor manera hacia el cumplimiento de los objetivos y su motivación dentro de la organización.</p>
<p><i>¿Qué características diferencian a un líder de un gestor?</i></p> <p>Considera que la mayor diferencia radica en que el líder tiene una visión que contagia a sus seguidores, convence con su pasión y mentalidad de abundancia, así logran que otras personas le sigan y aporten a un proyecto que consideran valioso y necesario, esto gracias a las acciones y</p>	<p>La teoría de rasgos plantea que los líderes nacen y no se hacen; cuentan con características innatas de inteligencia, intuición, capacidad, previsión, integridad, que les permiten enfrentar temas de urgencia, y la pronta y adecuada gestión de procesos e imprevistos. Particularmente, algunas personas cuentan con rasgos innatos en su personalidad y esto hace que la labor de líderes sea más sencilla (Escandón & Hurtado,</p>	<p>La respuesta aportada por la supervisora tiene estrecha relación con el concepto de motivación laboral, a su vez son cualidades que todo líder debe tener, es decir un líder carismático, apasionado y con visión diferencia en gran magnitud a un simple gestor, que en la teoría se denota como algo negativo y falto de aptitudes y actitudes para dirigir un equipo de trabajo.</p> <p>Ser director o supervisor educativo, conlleva una gran responsabilidad de</p>

Respuesta de Supervisora	Aporte Teórico	Criterio del Investigador
<p>actitudes del líder.</p>	<p>2016; p. 139).</p> <p>Se considera que los líderes son personas que confían en sí mismos, tienen una visión clara y un fuerte compromiso, poseen capacidad para comunicar su visión, tienen poder para transmitir su pensamiento y sus conductas.</p>	<p>transformación no solo personal sino también colectiva, por lo que se difiere un poco con la teoría de rasgos, pues llegar a ser líder se puede lograr proponiéndoselo y trabajando arduamente en ello.</p>
<p><i>¿Cuáles son los problemas más frecuentes en las instituciones que supervisa?</i></p> <p>Las mayores debilidades las ubica en la actitud de algunas personas, en la dificultad que tienen para identificarse con su labor y con el centro educativo, en la falta del sentido de pertenencia. Considera además que, muchas de las dificultades se dan por la falta de inteligencia emocional, las personas muestran dificultad para interactuar unos con otros sin tomarse nada a personal, les cuesta reconocer que no siempre tienen la razón y que un equipo efectivo sigue las mejores ideas sin importar quien las aporta, les cuesta tomar conciencia de que el bien común está sobre el bienestar individual, se</p>	<p>De acuerdo con Delgado, et al (2021), los empleados con alta inteligencia emocional son más propensos a tener mejores niveles de satisfacción en el trabajo, ya que son expertos en la evaluación y la regulación de las emociones propias y ajenas, a diferencia de los empleados con menos inteligencia emocional, quienes son menos conscientes de sus emociones y poseen menos habilidades para hacer frente a estas en las situaciones diarias, agravando su nivel de estrés y disminuyendo su nivel de satisfacción laboral.</p>	<p>Las relaciones interpersonales son un pilar importante dentro del clima organizacional, concepto ampliamente abarcado en esta investigación, tiene gran relevancia en las personas pues se ve comprometido la convivencia entre compañeros de una misma organización.</p> <p>No obstante, no solo factores externos (estresores) afecta nuestro comportamiento, sino factores internos como la inteligencia emocional; la cual ayuda a forjar relaciones empáticas y a comunicarse de manera efectiva. Es necesario, que el líder sepa identificar al personal con baja inteligencia emocional y establecer una mejor convivencia para que el ambiente laboral no se vea afectado y de esta manera poder resolver conflictos de manera oportuna. No se puede ver a la persona</p>

Respuesta de Supervisora	Aporte Teórico	Criterio del Investigador
<p>observa en muchos casos cierta resistencia al cambio y al mejoramiento continuo.</p>		<p>como el problema, sino se pueden crear un ambiente hostil.</p>
<p><i>Desde su experiencia ¿qué tipo de estrategias aplica a la hora de resolución de problemas y toma de decisiones?</i></p> <p>Algo básico es el manejo de la información y la comunicación, un equipo bien informado e involucrado, fortalece habilidades para la negociación ganar-ganar, en la claridad de que las decisiones deben sopesarse en función de lo que es mejor para todos y en función de los objetivos que dirigen nuestro accionar. El sentirse parte importante de algo valioso eleva la motivación y con ello el esfuerzo e interés por brindar aportes significativos para el éxito organizacional.</p>	<p>Casado (2018) en su artículo llamado "Más allá del liderazgo convencional" hace un análisis de cómo era el liderazgo en el pasado y como es en la actualidad, este autor menciona que en el pasado los directivos se adueñaban de la información, en el nuevo marco de referencia la información y el conocimiento deben compartirse abiertamente. Los nuevos líderes buscan soluciones buscadas con sus equipos, utilizando filosofía <i>agile</i> mediante metodologías de trabajo nuevas como <i>design thinking</i>. Por otro lado, menciona que los jefes analógicos dan participación de vez en cuando y a algunos miembros de sus equipos, mientras que los líderes digitales estimulan siempre a todos y cada uno de los miembros de su equipo a participar y aportar ideas y sugerencias.</p>	<p>Para la resolución de problemas dentro de una organización se debe tener como principio la negociación, este mecanismo ayuda de gran manera poder tomar decisiones de manera equitativa y sin preferencialismo. Es interesante que la respuesta aportada por la directora y la supervisora tengan similitud, lo cual demuestra una visión compartida entre ambas líderes. En esta investigación se aportan mecanismos para la resolución de problemas basados en la filosofía <i>agile</i>, como lo recomienda Casado (2018).</p>

Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

En la Tabla 7 se muestran los resultados de las respuestas brindadas por la supervisora de la DRC circuito 03, con relación al tema de *mentoring*.

Tabla 7

Análisis crítico sobre mentoring, supervisión de la DRC, setiembre 2024

Respuesta de Supervisora	Aporte Teórico	Criterio del Investigador
<p><i>¿De qué manera incentiva el desarrollo profesional/personal de su personal?</i></p> <p>Para incentivar el desarrollo profesional y personal se requieren espacios de convivencia, reflexión, intercambio de experiencias, círculos de estudio, proyectos compartidos, favoreciendo también el liderazgo distribuido.</p>	<p>La convivencia es un elemento importante de la gestión escolar, dado que la mejora continua de la calidad de las relaciones interpersonales en la institución educativa es el producto de un trabajo organizado y planificado, motivado por el liderazgo del equipo directivo y orientado por una visión colectiva de la Institución educativa construida en conjunto (Negrón, 2022).</p>	<p>El desarrollo profesional/personal es parte de los procesos de <i>mentoring</i>, este implica el fortalecimiento de partes para formar un todo y cumplir un objetivo en común. El principio del desarrollo del personal a cargo es importante para que funcionen de manera coordinada y eficiente dentro de las organizaciones. La creatividad de cómo hacerlo es parte de las cualidades del mentor.</p>
<p><i>¿Ha escuchado el concepto de mentoring educativo? ¿Qué entiende de él?</i></p> <p>No ha leído acerca del concepto de <i>mentoring</i> educativo, sin embargo, lo relaciona con la posibilidad de contar con un mentor que comparte conocimientos, experiencias y favorece el crecimiento integral de sus colaboradores.</p>	<p>Como se abarcó anteriormente en la presente investigación, el <i>mentoring</i> fue adoptado gradualmente desde principios de los años noventa en Norteamérica y ha tenido una creciente aplicabilidad dentro de las organizaciones actuales.</p> <p>Estos procesos dentro de las organizaciones implican que un profesional experimentado sirva como guía en el proceso de aprendizaje experimental de un</p>	<p>Tanto la respuesta de la directora de la escuela Cacique Guarco, así como de la supervisora del circuito 03 en Cartago fue negativa en cuanto al conocimiento del concepto de <i>mentoring</i>. Precisamente el aporte de esta investigación es que este concepto sea conocido e introducido dentro de la gestión educativa, pues su relevancia generaría mayor rendimiento dentro a de las instituciones educativas costarricenses.</p> <p>Es una realidad que en el</p>

Respuesta de Supervisora	Aporte Teórico	Criterio del Investigador
	<p>principiante (Carrasco & González, 2016; p. 5).</p> <p>Lo anterior tiene como propósito el crecimiento profesional la climatización dentro de la organización.</p>	<p>campo educativo el concepto de <i>mentoring</i> sea poco o muy poco conocido, sin embargo, la respuesta brindada por la supervisara del circuito 03 de Cartago es acertada y válida dentro de los criterios del <i>mentoring</i>.</p>
<p><i>¿Cómo podría involucrar el mentoring en la gestión educativa?</i></p> <p>Podría involucrarlo por medio de proyectos diversos, círculos de estudio, comités y equipos de trabajo a los que se les asigne un evento o proceso educativo, en la organización de actos cívicos y celebraciones escolares, en las coordinaciones de departamentos y servicios educativos, entre otros.</p>	<p>Escandón y Hurtado, (2016); mencionan que en las actividades de una organización es necesario los equipos de trabajo donde debe existir un líder que conozca los procesos de la institución, que sepa intervenir y motivar a las personas, desarrollando la capacidad de apreciar las diferentes aptitudes de su personal con el propósito de orientar sus habilidades hacia el logro de los resultados deseados por la institución.</p> <p>Lo anterior establece un proceso dinámico entre los grupos de trabajo, incentiva el delegar funciones e incentiva la participación del personal a cargo para el funcionamiento de la institución.</p>	<p>Parte de las funciones del administrador es el delegar tareas, el saber delegar y cómo hacerlo es una cualidad de un líder, ahora bien, el delegar implica desarrollo y empoderamiento de las personas lo cual es parte de los procesos de <i>mentoring</i>, de esta forma se concluye que tanto el liderazgo como el <i>mentoring</i> son un pilar fundamental de la administración y el adecuado funcionamiento de las instituciones educativas.</p>

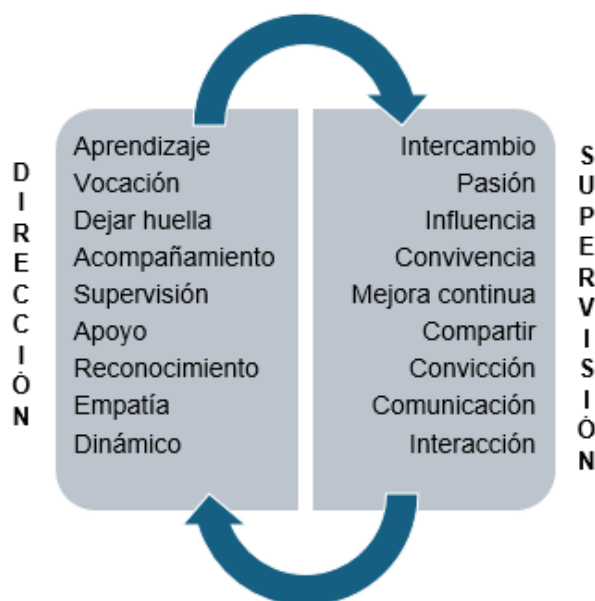
Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

Como aspecto interesante de este apartado, se realizó un análisis comparativo entre los criterios de liderazgo y *mentoring* desde la perspectiva de la dirección de la escuela Cacique Guarco y la supervisión de la DRC circuito 03. En la Figura 17 se aprecia algunos criterios relevantes que contrastan entre ambas entrevistas, teniendo en cuenta similitudes o diferencias.

A pesar de la ausencia de criterios exactos entre ambas respuestas, estas guardan estrecha relación, porque es posible comparar varios elementos entre sí. El aprendizaje es un intercambio de conocimiento y a la vez se necesita de vocación para hacer el trabajo con pasión, pero también el dejar huella es una influencia en los demás y ese acompañamiento conlleva la convivencia. Para la mejora continua se requiere de la supervisión y apoyo de los demás, muchos criterios se cruzan entre sí para producir resultados positivos.

Figura 17

Comparativo entre los criterios de liderazgo y mentoring, según perspectiva de la dirección y la supervisión, setiembre 2024



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

Ahora bien, en la Tabla 8 se comparan los criterios para la toma de decisiones desde la perspectiva de la directora y la supervisora, los cuales son similares pues utilizan la conciliación y la negociación respectivamente para buscar una solución beneficiosa para todas las partes. También se comparan los incentivos para el desarrollo profesional/personal, en donde existe diferencia entre ambas respuestas.

Tabla 8

Análisis comparativo entre criterios, según perspectiva de la dirección y la supervisión, setiembre 2024

Toma de decisiones	
Directora	Supervisora
Utiliza un modelo de conciliación, su papel es de mediadora, utiliza mecanismos de confrontación del problema, tomar acuerdos, implementación del respeto. Se apoya en la escucha activa para tomar una decisión.	Trabaja bajo la perspectiva de la negociación ganar- ganar, en la claridad de que las decisiones deben sopesarse en función de lo que es mejor para todos y en función de los objetivos en común. Se apoya en las técnicas de manejo de la información y la comunicación.
Desarrollo profesional/personal	
Directora	Supervisora
Dentro de los incentivos a emplear se encuentra el reconocimiento en privado y en público. En el área personal, se incentiva la motivación con mensajes o notas positivas. Utiliza el mecanismo de retroalimentación para llamar la atención y mejorar conductas.	Para incentivar el desarrollo profesional y personal se requieren espacios de convivencia, reflexión, intercambio de experiencias, círculos de estudio, proyectos compartidos. Utiliza la delegación de funciones ya que considera que esta favorece el liderazgo distribuido.

Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

1. Presentación

Basándose en los resultados obtenidos después de analizar e interpretar la información recopilada en la escuela Cacique Guarco de la Dirección Regional de Cartago con respecto a las variables. Se obtienen las principales conclusiones en el presente capítulo, las cuales permitirán un análisis a profundidad con el fin de sustentar una propuesta de mejora en el centro educativo que sirvió como base de investigación. Las conclusiones se presentarán en función a las dos variables que se estudiaron en la presente investigación y que está explicadas en los objetivos específicos de este trabajo: liderazgo transformacional y *mentoring*.

2. Procesos y factores de liderazgo transformacional

- En palabras muy concisas, la directora del centro educativo logra definir el concepto de liderazgo, como una guía a su equipo de trabajo.
- La figura de líder o gestor del director influye mucho en el clima organizacional y desempeño del personal docente y administrativo.
- Ante una situación de conflicto, es necesario ser conciliador con el fin de tener una sana convivencia y mantener un entorno lo más profesional posible.
- Un factor de liderazgo presente en la directora es buscar la conciliación como estrategias para facilitar el diálogo y buscar acuerdos.
- Es importante que se deben tener cualidades de negociador con el fin de que el conflicto no escale a más y se pueda llegar a un acuerdo.
- Como problema de la institución se destaca el chisme, el cual se produce a partir de la incertidumbre, y puede ser un generador de conflictos, malentendidos y malestar entre el equipo.

- En esta investigación se aplicó un cuestionario basado en la Escala de Estilo de Liderazgo Transformacional de Segovia (2001), donde la calificación fue realizada por todo el personal docente y administrado.
- El estilo de liderazgo transformacional de la directora de la escuela Cacique Guarco es alto, según la puntuación alcanzada (63,35 aproximándose a la puntuación máxima que es 70).
- Los factores de liderazgo transformacional mejor calificados por los encuestados son: la líder es ejemplo de responsabilidad; tiene comportamiento ético; imagen carismática y crea condiciones de colaboración entre el equipo de trabajo.
- Los factores de liderazgo transformacional con menor calificación por los encuestados son: propicia el desarrollo docente; delega liderazgo; maneja situaciones de conflicto y tensión.
- Según la perspectiva de la supervisión del circuito 03 de la DRC, los factores de liderazgo se caracterizan por tener una visión que contagie a sus seguidores, convencer con pasión y tener mentalidad abundante.
- La supervisión del circuito 03 de la DRC considera que el liderazgo es la capacidad para influir en otras personas y de esta manera se orienta al equipo hacia una meta en común.

3. Procesos y características de *mentoring* educativo

- Un personal motivado es un personal identificado con la organización, el papel del director como mentor es brindar la atención y orientación para el desarrollo no solo profesional sino personal del empleado.
- El *mentoring* debe ser entendido como un proceso de instrucción proactivo en el que se establece una relación de constante aprendizaje entre el mentor y el principiante.
- La directora de la institución considera que, por medio de la empatía, carisma, liderazgo, dinámica y alegría son estrategias para involucrar el *mentoring* en la gestión educativa.
- Además, se considera importante dejar una buena huella o semilla en cada una de las personas que se tiene a cargo, lo cual es una característica presente como mentora educativa.
- Los encuestados consideran que ninguna de las características de mentor presente en la directora de la institución, tienen baja prioridad o posible extralimitación de recursos.
- Los encuestados consideran que la mayoría de las características del mentor presente en la directora de la institución, deben mantener un buen trabajo.
- El resultado de mantener un buen trabajo se denota como el de mayor importancia y mayor satisfacción por parte de los encuestados en la gestión de la directora de la institución.
- Los encuestados consideran que las características de mentor con menor presencia en la directora de la institución corresponden a: conocimientos actualizados; proporciona retroalimentación o *feedback* y motivación al personal.

- Las características con menor calificación se ubican en el cuadrante de concentrarse aquí, se denota como el de mayor importancia, pero menor satisfacción por parte de los encuestados por lo que se concluye que es una característica que reforzar como parte de los procesos de *mentoring*.
- Para cada una de las 14 características de *mentoring* propuestas en el cuestionario aplicado, se puede observar que, en la relación de satisfacción e importancia, la primera es menor que la segunda de acuerdo con los encuestados.
- Según la perspectiva desde la supervisión del circuito 03 de la DRC, algunas características de *mentoring* educativo son compartir conocimientos y experiencias; así como favorecer el crecimiento integral de sus colaboradores.
- La supervisión del circuito 03 de la DRC considera involucrar el *mentoring* en su gestión por medio de proyectos diversos, círculos de estudio, comités y equipos de trabajo a los cuales se les asigne un evento o proceso educativo, en la organización de actos cívicos y celebraciones escolares, en las coordinaciones de departamentos y servicios educativos, entre otros.
- El concepto de *mentoring* es poco conocido dentro de la gestión educativa, la importancia de la presente investigación toma fuerza en dar conocer este término, así como los beneficios de su implicación en los procesos educativos a nivel nacional.

4. Conclusiones generales

- Posterior a la pandemia por Covid 19, el sector educativo enfrenta una coyuntura de involución que conduce a una educación de menor calidad y accesos cada vez más excluyentes para amplios segmentos de la población.
- En el Noveno Informe Estado de la Educación (2023) se indagó acerca de las principales necesidades de capacitación y acompañamiento. Se destaca la importancia de que las personas directoras están dispuestas a capacitarse en áreas como gestión de proyectos, integración de herramientas tecnológicas y *mentoring*.
- El liderazgo transformacional implica una serie de características capaces de promover cambios en el personal, de manera que pueda desarrollar dichas habilidades en ellos.
- Para mejorar la gestión del sistema educativo y los aprendizajes de los estudiantes, inevitablemente se debe iniciar por mejorar el liderazgo en los centros educativos.
- Es fundamental que el MEP genere programas que le permitan reconocer las trayectorias profesionales de las personas directoras en ejercicio para consolidar redes de trabajo y esquemas de *mentoring* que contribuyan al desarrollo de los nuevos directores.
- La escuela Cacique Guarco fue creada en 1989, inició una matrícula de 142 alumnos y actualmente es de 208 estudiantes, ha aumentado en un 46%.
- La directora de la institución cuenta con 16 años de experiencia en el sector educativo propiamente con el MEP, de los cuales los últimos 3 años lleva ejerciendo el cargo de directora.

- En su mayoría, el personal de la escuela Cacique Guarco sobrepasa los 40 años de edad y esto representa un 56,76% de los encuestados, mientras que el resto del personal (43,24%) tienen menos de 40 años de edad.
- El 59,46% de los encuestados cuentan con más de 10 años de experiencia; el 18,92% tiene entre 2 y 5 años de experiencia; el 16,22% tiene entre 6 y 10 años de experiencia y el 5,41% de los encuestados cuenta con menos de 2 años de experiencia en el sector educativo.
- El personal de la institución tiene laborando para la institución entre 5 y 11 años, lo cual se considera un tiempo prudencial donde existe sentido de pertenencia.
- Existe una correlación muy alta y directa ($r=0,84$) entre las variables de liderazgo transformacional y *mentoring* en la gestión de la escuela Cacique Guarco, para el año 2024.
- Las características de líder transformacional y *mentoring* son proporcionalmente directas en la gestión de la escuela Cacique Guarco, para el año 2024.
- La dirección de la escuela Cacique Guarco y la supervisión del circuito 03 de la DRC tienen en común que lideran bajo el liderazgo transformacional y tienen amplias características de este estilo de liderazgo.
- Tanto la dirección de la escuela Cacique Guarco y la supervisión del circuito 03 de la DRC no conocían el concepto de *mentoring* educativo, sin embargo, los criterios aportados por ambas guardan estrecha relación como, por ejemplo, que el aprendizaje es un intercambio de conocimiento, el dejar huella es una influencia en los demás y el acompañamiento conlleva la convivencia.

CAPÍTULO VII. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5. Presentación

En este apartado se presenta el plan de desarrollo propuesto para el abordaje de procesos de *mentoring* y liderazgo transformacional en el clima organizacional de la escuela Cacique Guarco, Cartago. Se usan como base los principales hallazgos obtenidos en el capítulo V.

6. Justificación

La gestión educativa contribuye en el desarrollo de competencias en todos aquellos actores presentes en la organización mediante procesos que fortalezcan habilidades, aptitudes y actitudes de las personas. Lo anterior se hace con el fin de contribuir en su crecimiento no solo en el ámbito profesional, sino en el personal porque se busca formar individuos competentes en la sociedad actual, de este modo, se considera pertinente el estudio de la gestión educativa hacia el desarrollo de competencias en las organizaciones educativas.

En un estudio realizado por Porras Cavero et al, (2021), se determinó la relación entre la Gestión Educativa y la Satisfacción Laboral del personal docente y se llegó a la conclusión de que la satisfacción laboral del personal está vinculada al desempeño docente, siendo una característica de la gestión educativa ejercida desde el directivo hacia los docentes. De acá nace la importancia de investigar el concepto de gestión educativa como factor que influye en la labor docente y su accionar ante los estudiantes ante las dificultades del aula. Contemplar la gestión educativa dentro del clima organizacional es determinante para comprender la importancia que tienen estos factores para el buen funcionamiento de las organizaciones.

Estos tópicos han sido ampliamente desarrollados por autores como Yaulilahua Huacho (2023) quien se propuso identificar cómo el clima organizacional influye en el rendimiento de los trabajadores. Analiza qué relación tiene un excelente clima laboral y un rendimiento óptimo del personal con el fin de implementar prácticas para mejorar el ambiente de trabajo.

De su línea de investigación se extrajeron dos posibles escenarios, el primero es “un **ambiente negativo** el cual está lleno de comportamientos y acciones que generalmente causan disgustos y malentendidos entre los trabajadores lo cual lleva a conflictos y malestar general en los puestos de trabajo”. El segundo, en tanto, se refiera a “un **ambiente positivo** el cual impulsa la motivación del personal haciendo que este se sienta en un estado de euforia y seguro de sus habilidades y destrezas lo que motiva a realizar las labores de forma extraordinaria brindando una maximización de sus conocimientos en las tareas encomendadas” (Yaulilahua Huacho, 2023, pp. 28-29).

El clima organizacional influye de manera directa en las acciones que realice el personal docente y administrativo y en la productividad para desempeñar sus labores dado que el talento humano es perceptible a las condiciones afectivas y físicas de su entorno de trabajo. Cuando los directivos conocen la percepción de su personal, es más fácil desarrollar una guía dirigida al logro de los resultados personales y organizacionales, de ahí la importancia actual de la adecuada gestión educativa. (Nahou Larrea, 2019).

El cumplimiento de los objetivos organizacionales va de la mano con la motivación del personal los cuales son responsabilidad de quienes dirigen la organización, si los recursos no están administrados eficientemente, la productividad disminuye de forma que afecta las metas en conjunto. Una mala gestión de recursos es el resultado de la incompetencia de los líderes y sus consecuencias se traducen en una organización con baja moral, alta rotación de personal, altos niveles de ausentismo y un clima laboral insatisfactorio (Nahou Larrea, 2019).

La propuesta tiene como finalidad abordar procesos de *mentoring* y liderazgo transformacional en el clima organizacional que mejore la gestión administrativa en la escuela Cacique Guarco, Cartago para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ello se busca la mayor participación y disposición del personal docente y administrativo a la hora de implementar el plan estratégico.

El plan de desarrollo busca implementar el uso de estrategias y herramientas para mejorar el clima organizacional desde el liderazgo transformacional y el *mentoring* educativo el cual va dirigido a los miembros de la escuela Cacique Guarco, Cartago, pero, no se limita su aplicación y adaptación en otras organizaciones en el ámbito educativo costarricense. El plan de acción busca ser un parámetro inicial al involucrar el liderazgo transformacional y el *mentoring* educativo en el clima organizacional de la institución que aporte al mejoramiento de la gestión educativa, esto implica en el desarrollo no solo de sus actores en el ámbito profesional y personal, sino que también busca promover un desarrollo en la sociedad que está inmersa.

7. Objetivos de la propuesta

- **Objetivo general**

Brindar a la escuela Cacique Guarco, Cartago un plan de desarrollo para el abordaje de procesos de *mentoring* y liderazgo transformacional en el clima organizacional que mejore la gestión administrativa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Objetivos específicos**

1. Implementar estrategias de liderazgo transformacional que permitan el desarrollo y participación del personal docente y administrativo de la escuela Cacique Guarco, Cartago para la mejora de la gestión administrativa en el clima organizacional.

2. Incentivar el uso de herramientas sobre *mentoring* desde la gestión administrativa para el empoderamiento del personal docente y administrativo en el clima organizacional de la escuela Cacique Guarco, Cartago.

8. Fundamento teórico de la propuesta

En esta sección se presentan los principales constructos teóricos que respaldan la presente propuesta. Esto a partir de los principales hallazgos de la investigación como sustento para su implementación.

Gestión educativa

En la actualidad la gestión educativa trae consigo cambios pedagógicos sustanciales que requieren el desarrollo de la creatividad e innovación para abordar los retos que la realidad presenta dentro de la sociedad. Para enfrentar dichos retos, la persona encargada debe estar preparada y ser capaz de promover la adaptabilidad y transformación ante los cambios de la actualidad con el objetivo de cumplir con las demandas exigidas por el sistema educativo actual, se debe analizar el contexto en el cual se encuentra la realidad educativa de cada organización para poder conocer las debilidades y fortalezas que posee.

Palacios-Chinga et al, (2023) mencionan que la gestión educativa “es un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan” (p.352). Un adecuado modelo de gestión va de la mano con la calidad en los procesos educativos, implica poseer la capacidad de análisis, autoevaluación, capacidad comunicativa, capacidad de adaptación y creatividad desde un enfoque por competencias que busca precisamente una sinergia entre la enseñanza-aprendizaje y el liderazgo. Estas mejoras en los procesos son factibles siempre y cuando los directivos involucren y capaciten a su personal en el desarrollo de liderazgos pedagógicos (Palacios-Chinga et al, 2023).

Cuando se habla de calidad en los servicios, Alarcón (2023) destaca los siguientes principios a considerar en cualquier organización:

- Organización enfocada al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque al proceso
- Enfoque del sistema hacia la gestión
- Toma de decisiones por datos
- Relación beneficiosa con los suministros

Liderazgo transformacional

Toda organización educativa está a cargo de un directivo con cualidades, capacidades técnicas y habilidades blandas, estas últimas en función de su personalidad y participación en el clima organizacional. Quienes buscan el desarrollo de su personal, que a su vez también promueven el desarrollo de grupos y de las organizaciones, son considerados como líderes transformacionales.

El liderazgo transformacional lo define Álvarez Pérez (2022) como un “comportamiento que transforma las normas y valores de los empleados, motivándolos a rendir más allá de sus propias expectativas.” (p.11). Un aspecto sobresaliente de este estilo de liderazgo es la visión inspiradora del director, quien incentiva la participación, la convivencia, el compromiso y el rendimiento de su personal a cargo.

Del mismo modo, Álvarez Pérez (2022) establece cuatro componentes principales en este estilo de liderato:

- La influencia idealizada
- La motivación inspiradora
- La estimulación intelectual
- La consideración individualizada

En las dos primeras los líderes proporcionan significado y desafío en el trabajo de su personal. En las dos últimas los líderes apoyan las necesidades específicas de logros y crecimiento de su personal.

***Mentoring* educativo**

El proceso de *mentoring* en el ámbito educativo tiene por objeto conducir el ejercicio profesional de los docentes en la formación de su desarrollo profesional al fomentar el trabajo colaborativo y la retroalimentación pedagógica. En sí, el *mentoring* busca propiciar relaciones colaborativas entre mentor y principiante, profundizan en el aprendizaje y en el desarrollo profesional de ambas partes.

Desde esta perspectiva, se puede concebir un plan de *mentoring* como aquel que considere la ejecución de un conjunto sistemático de actividades, metódicamente organizadas. Debe potenciar en el principiante el desarrollo de su identidad profesional y capacidades, la promoción de retroalimentaciones pedagógicas y el desarrollo de sus competencias profesionales para mejorar su desempeño y facilitar su inserción al ejercicio profesional (Gorichon, et al, 2020).

Desde otra perspectiva el *mentoring* educativo puede ser vista como una herramienta estratégica que favorece a la formación de docentes y la evaluación de su práctica. El reconocer el buen desempeño y las buenas prácticas de enseñanza fomenta el adecuado desarrollo profesional docente.

Al mismo tiempo, el ser mentor implica contar con una serie de capacidades desarrolladas desde la experiencia y la práctica del liderazgo. Maturana Castillo y Cieza García (2021) definen un perfil inicial enfocado en aquellos profesores experimentados con los años de experiencia requeridos y buenos resultados en las evaluaciones de desempeño docente, su intención es que estos pueden acceder a formación específica para el ejercicio del *mentoring* como ámbito de desempeño profesional y desarrollo continuo.

Una vez consolidado el perfil de mentor, este se considera como un sujeto profundamente metacognitivo, capaz de visibilizar su pensamiento y explicitar los principios que subyacen a su práctica. Descompone la complejidad de la realidad y

diseñan un currículum apropiado para desarrollar la pedagogía, también debe ser un profesional que conoce y regula sus propios procesos de construcción del conocimiento en sus dimensiones cognitiva y emocional al hacer un uso estratégico de los mismos (Maturana Castillo & Cieza García, 2021).

Adicionalmente Gorichon et al, (2020) establece como capacidades relacionadas con la observación de la práctica pedagógica las siguientes características del mentor educativo:

- La reflexión crítica sobre dichas prácticas para fortalecer la autonomía del principiante
- El establecimiento de una relación dialógica clara que posibilite la reflexión
- El monitoreo y la retroalimentación del desarrollo de estrategias pedagógicas para propiciar aprendizajes en los estudiantes
- El manejo de información del sistema educativo, políticas actuales y reglamentos que sean relevantes para el desempeño del docente principiante

En Costa Rica, el MEP, a través del IDP, trabaja en un plan piloto de *mentoring* llamado “MENTORÍA DOCENTE: Una estrategia de aprendizaje entre pares” el cual tiene como propósito: Mejorar la mediación pedagógica en los procesos de lectoescritura en primero y segundo año del I Ciclo de la Educación General Básica. La idea de este plan es que repercuta en el fortalecimiento del desempeño docente de forma visible, en el desarrollo de las prácticas de aula e implementar el *mentoring* como una estrategia de formación continua orientada al desarrollo profesional.

Este plan piloto es el único conocido en su tipo en el país a nivel público, lo cual lo hace precursor en esta temática pues existe una clara definición del concepto. Se detalla como una estrategia de relación horizontal y colaborativa entre pares profesionales, con el fin de desarrollar los conocimientos necesarios. En el Anexo 7 se adjunta la guía de orientación de este plan piloto.

Plan de desarrollo

Es una herramienta de gestión que busca promover el desarrollo social en una determinada región, este tipo de plan intenta mejorar la calidad de vida de la gente y atiende las necesidades básicas insatisfechas, el concepto de plan de desarrollo está emparentado con las acciones de la gestión, sus políticas y estrategias. Esta estrategia procura formar una visión a futuro con el fin único de ofrecer soluciones sostenibles en el tiempo.

Un plan de desarrollo cumple la funcionalidad de ser un modelo sistemático cuidadosamente diseñado antes de su ejecución. Los planes deben ser sostenibles, con mejoras que dejen huella en la sociedad aun cuando el plan concluya. (COPLADEM, 2024).

Existen ciertos elementos básicos a considerar para un plan de desarrollo, los cuales son expuestos por Sueldo (2021):

- Determinación de su contenido
- Establecer un plazo de aplicación y ejecución de este
- Recursos económicos indispensables
- Evaluación constante durante su desarrollo
- Organismos públicos y privados participantes
- Coordinación de esos organismos

Estrategias y herramientas

En la actualidad el concepto de estrategia es aplicado y utilizado en muchos ámbitos de la sociedad como lo son: los negocios, la política, la cultura y la educación. De la mano de la estrategia surgen también una serie de conceptos afines como: planeación estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, etc. Más allá de lo que implica una estrategia, es necesario conocer inicialmente su significado, y, para efectos de esta investigación, la estrategia implica definir el alcance, los objetivos, y la razón de existir de la empresa. (Contreras Sierra, 2013).

Ahora bien, para el cumplimiento de estrategias es necesario el uso de recursos como las herramientas didácticas, las cuales buscan fortalecer el proceso y adecuan los entornos para superar los. De esta forma, las herramientas son de gran importancia al ser instrumentos, dinámicas y procedimientos usados en las evaluaciones y ejercicios del mentor enfocados a obtener mejores resultados (Carretero, 2019).

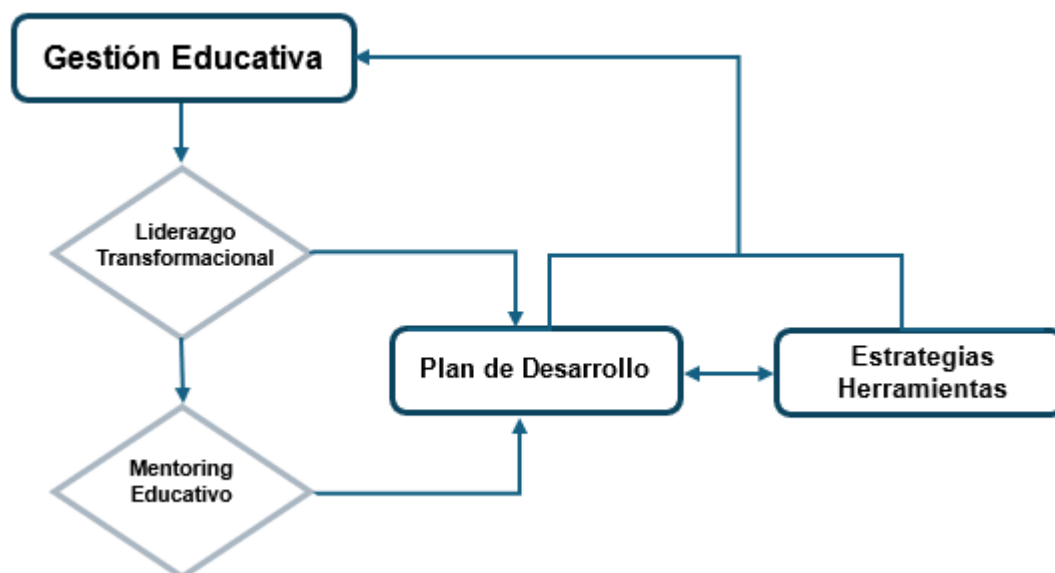
A continuación, se detallan algunas utilidades de estas herramientas en un determinado proceso (Recursos Coaching, 2019):

- Evaluar las necesidades
- Conocer mejor al personal
- Desarrollar y potenciar las habilidades personales
- Aumentar la autoconciencia del personal
- Desafiar las creencias y actitudes auto limitadoras
- Fomentar la autorresponsabilidad y autogobierno
- Evaluar los resultados

En la Figura 18 se aprecia detalladamente la relación entre los principales constructos teóricos que sirven para respaldar la presente propuesta.

Figura 18

Diagrama relacional sobre los principales constructos teóricos de la propuesta



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

9. Metodología de la propuesta

A continuación, se detalla la metodología aplicada en la implementación de la propuesta usada en el proceso de la gestión administrativa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La presente propuesta está estructurada bajo los pilares de liderazgo transformacional y *mentoring* educativo, para lo cual se plantea una serie de propuestas con acciones específicas, las cuales responden a las necesidades identificadas mediante los instrumentos de recopilación de información. Dicha propuesta está diseñada para ser ejecutada en las siguientes etapas:

- La **primera etapa** propone abordar las estrategias de los aspectos de los pilares de liderazgo transformacional y *mentoring* educativo que obtuvieron una mejor aceptación o calificación con el fin de mantener o mejorar su estado actual.

- En la **segunda etapa** se presentan las estrategias necesarias para mejorar aquellos aspectos que, según el análisis de los resultados, requieren un mayor nivel de atención en los pilares de liderazgo transformacional y *mentoring* educativo.

Con el fin de realizar una adecuada ejecución y cumplimiento de los objetivos de esta propuesta, se requirió de la colaboración del personal de la escuela. El gran compromiso por parte de la administración de la escuela Cacique Guarco, Cartago fue fundamental para la implementación, desarrollo y seguimiento de cada una de las estrategias.

Metodología ágil

Para la aplicación de este plan de desarrollo, la presente investigación incentiva y promueve el uso de metodologías ágiles ampliamente aplicadas en el ámbito administrativo. Con eso se promueve la flexibilidad y permite enfrentar un entorno cambiante lleno de ambigüedad e incertidumbre, en estos casos la agilidad sobresale como una metodología superior. Ser ágil significa responder al cambio con éxito en un entorno incierto y turbulento, ser capaz de adaptarse a circunstancias impredecibles; no es ser veloz, sino lo contrario: saber ir más lento.

La metodología es una herramienta que ayuda en las organizaciones a encontrar soluciones permanentes para problemas complicados y recurrentes en el tiempo. En la actualidad existen diversos modelos de metodologías ágiles que pudieron ser usados en la investigación, sin embargo, comprendiendo la necesidad del sector educativo y la falta de conocimiento de estas herramientas se propone el uso de una metodología bastante sencilla de comprender y poner en práctica, conocida como el modelo DMAIC por sus siglas en inglés (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar).

Hadida y Troilo (2020) la explican de la siguiente manera:

Definir: Se definen las necesidades o requerimientos sobre el cual se quiere trabajar en miras de resolver alguna problemática.

Medir: Se mide el rendimiento del proceso y se identifican las brechas que generan ineficiencias en su desarrollo.

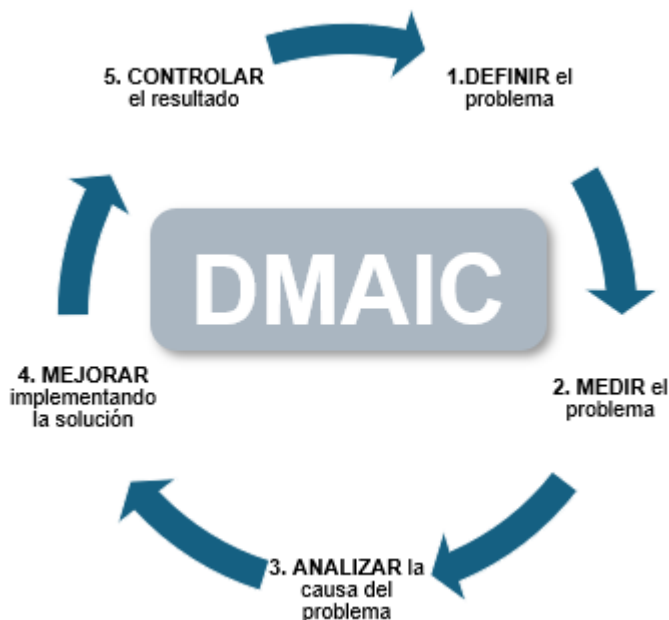
Analizar: Se busca entender los porqués y analizar las causas que provocan defectos en el proceso.

Mejorar: Se innova sobre lo previamente analizado y se realizan pruebas respecto de las soluciones que puedan optimizar el proceso.

Controlar: Se monitorean las soluciones aplicadas y se controla los resultados.

Figura 19

Proceso del modelo DMAIC, de acuerdo con Hadida y Troilo (2020)



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en Hadida y Troilo (2020).

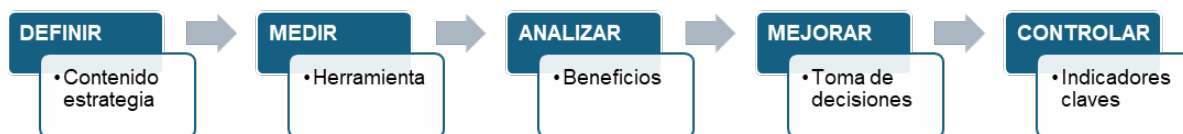
En la Figura 19 se puede visualizar que el modelo DMAIC es un ciclo infinito. Este puede reiniciarse cuantas veces sea necesario para mejorar el proceso, implementar cambios o ajustar mejoras.

10. Plan de acción

Con el objetivo de implementar el modelo DMAIC en el plan de desarrollo de la presente investigación, se ha definido un plan de acción para cada una de las propuestas. A continuación, se muestra en la Figura 20 el proceso sobre la metodología DMAIC para la escuela Cacique Guarco.

Figura 20

Proceso de metodología DMAIC para la propuesta de mejora, escuela Cacique Guarco, periodo 2024

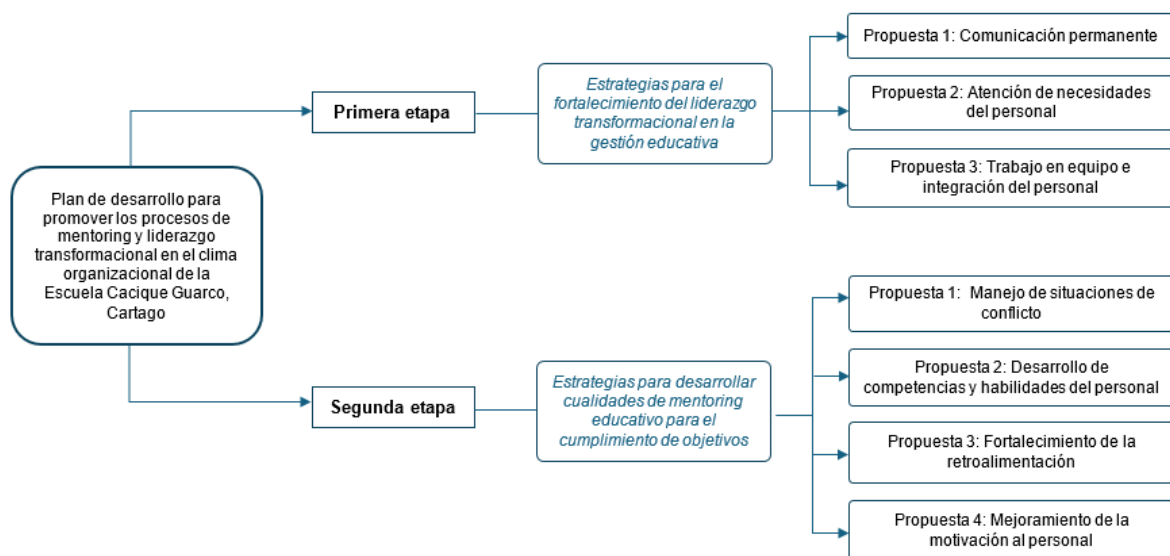


Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

Con base en lo anterior, a continuación (ver Figura 21) se muestra un diagrama del plan de desarrollo como parte de la propuesta de mejora del presente estudio. Servirá como insumo para su aplicación en la institución.

Figura 21

Diagrama del plan de desarrollo para la propuesta de mejora, escuela Cacique Guarco, periodo 2024



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.



**PLAN DE DESARROLLO PARA PROMOVER LOS PROCESOS DE
MENTORING Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA CACIQUE GUARCO,
CARTAGO**

2024

Presentación

Las oportunidades de mejora son el mejor mecanismo de defensa ante los numerosos desafíos del mundo contemporáneo. Las oportunidades reforzadas por medio de la tecnología, la actualización, la innovación y la concientización ayudan al desarrollo de las organizaciones educativas en la actualidad.

De esta manera, el presente plan de desarrollo tiene como objetivo brindar estrategias en la gestión de la escuela Cacique Guarco en Cartago. Busca el cumplimiento de objetivos organizacionales a través de procesos de *mentoring* y de liderazgo, los cuales son un insumo importante para generar un adecuado clima organizacional y mejorar la motivación del recurso humano.

Se brindarán diferentes técnicas y herramientas al líder organizacional para la toma de decisiones y gestión adecuada del personal a cargo, lo cual servirá para la optimización de procesos actuales y la inclusión de nuevos en la gestión educativa.

El autor, graduado de las carreras de Educación y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, busca converger estas dos áreas del saber en el presente Trabajo Final de Investigación Aplicada, por medio de la siguiente propuesta utilizando procesos de *mentoring* y liderazgo transformacional como innovación en la gestión de la educación costarricense.

- **Primera etapa**

Estrategias para el fortalecimiento del liderazgo transformacional en la gestión educativa

Propuesta 1: Comunicación permanente

a) Contenido

Objetivo	Estrategia	Descripción
Propiciar una comunicación asertiva para el cumplimiento de procesos administrativos de la escuela Cacique Guarco	Incentivar la participación del personal en la toma de decisiones	Tiene como finalidad el involucramiento del personal de la institución en la toma de decisiones, lo cual busca la participación y fidelización con la institución. Para ello se recomienda utilizar la herramienta del buzón de sugerencias.
	Creación de un canal de difusión	Con el fin de disminuir la problemática del chisme y difusión de mensajes malintencionados, se incentiva la creación de un canal de difusión oficial por medio de la aplicación de WhatsApp, el cual no permite la interacción entre participantes y es únicamente para enviar comunicados por parte de un autorizado.
	Tomar conciencia en la comunicación no verbal	Como estrategia para mejorar las cualidades de líder es importante considerar que la comunicación no es estrictamente verbal, en ocasiones las personas no son conscientes de que el lenguaje corporal, las expresiones faciales o el tono de voz pueden afectar las relaciones, por ello es importante prestar mucha atención a las señales de este tipo de comunicación.
Responsable		La Dirección con apoyo del equipo administrativo

b) Herramienta

Buzón de sugerencias digital

Se recomienda el uso de un buzón de sugerencias *online* que facilite el flujo y recopilación de sugerencias constructivas por parte del personal, para ello se debe poner a disposición del personal un formulario con la opción de identificar su nombre, debe contener como mínimo el motivo del uso del buzón y un espacio para el mensaje por transmitir.

Es necesario establecer reglas generales del funcionamiento del buzón donde impere el respeto, la objetividad y la crítica constructiva, hay que realizar una sesión para incentivar la importancia del uso de esta herramienta y explicar cómo funciona el formulario, es necesario proponer ejemplos de las sugerencias que deben realizarse. Finalmente, se debe dar seguimiento mensual a las respuestas del formulario, para ello se recomienda designar a un responsable perteneciente al equipo administrativo.

c) Beneficios esperados

- Fomentar la participación
- Incentivar las comunicaciones ascendentes
- Favorecer la transparencia
- Fomentar acciones de respeto, crítica constructiva y sana convivencia
- Mejoramiento de las relaciones interpersonales entre el personal

Propuesta 2: Atención de necesidades del personal

a) Contenido

Objetivo	Estrategia	Descripción
Adecuar espacios óptimos de atención al personal de la escuela Cacique Guarco	Priorizar las necesidades del personal	Una característica de un líder es saber priorizar tareas en la gestión de sus funciones, parte de esas tareas es atender las necesidades de cada uno de su personal a cargo, de esta forma se recomienda utilizar la herramienta del cuadrante de Eisenhower.
	Definir una política de atención al personal	Por medio de un documento informativo, se definen los procedimientos y estrategias estandarizadas para el trato con el personal donde puede incluir horario establecido y temática.
	Reducir los tiempos de espera	Cuando el personal acuda a la dirección, brindar de forma inmediata siempre y cuando sea posible una respuesta automática como: lo vemos más tarde, búsqume a tal hora para definirlo. No dejar en visto el mensaje cuando es escrito o tardar considerablemente en dar respuesta.
Responsable		La Dirección con apoyo del equipo administrativo

b) Herramienta

Cuadrante de Eisenhower

El cuadrante de Eisenhower (Figura 22) es una herramienta simple y práctica para priorizar de forma rápida las tareas, en función de su importancia y urgencia (Apesteguía, 2020).

Figura 22

Cuadrante de Eisenhower



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en Apestegua (2020).

c) Beneficios esperados

- Mejor manejo del tiempo de la gerencia
- Priorizar de forma eficiente las tareas del administrador
- Mejora el ánimo del personal, al sentirse escuchado y atendido
- Mejora la empatía
- Mejora el manejo de conflictos
- Personaliza la experiencia del personal

Propuesta 3: Trabajo en equipo e integración del personal

a) Contenido

Objetivo	Estrategia	Descripción
Potencializar el trabajo en equipo e integración del personal de la escuela Cacique Guarco	Generar un equipo de trabajo alineado	Es importante contar con un equipo que comparte la misma visión y enfocado en los objetivos creando un sentido de pertenencia, dándoles un propósito.
	Desarrollar un enfoque de delegación	Fomentar la delegación efectiva que asigne las responsabilidades según las fortalezas individuales de cada persona apegándose a los objetivos de la institución.
	Crear equipos multidisciplinarios o afines	Una manera de disminuir el favoritismo en la gestión es conocer las cualidades y virtudes del equipo de trabajo, para ello es necesario crear un perfil de afinidad y de esta manera asignar los equipos de trabajo en donde personas con poco contacto interactúen entre sí. Se recomienda el uso de la herramienta mapeo de grupos de interés.
Responsable		La Dirección con apoyo del equipo administrativo

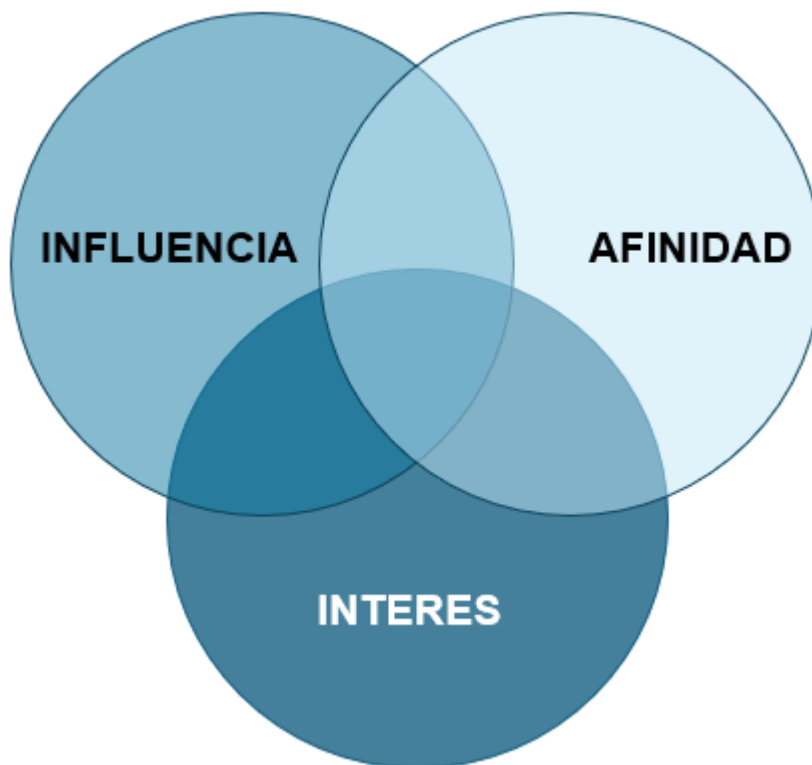
b) Herramienta

Mapeo de grupos de interés

El mapeo de grupos de interés ayuda a evaluar los grupos afines en función de diferentes parámetros a considerar como influencia, capacidad y nivel de interés (Borealis, 2023) (ver Figura 23). Cada persona se identifica por un punto a ubicar según estas tres características, y las que se agrupen o estén más cerca podrían confirmar un grupo de interés.

Figura 23

Mapeo de grupos de interés



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en Borealis (2023).

c) Beneficios esperados

- Trabajadores empoderados con tareas claras y específicas
- Ambiente laboral más saludable y atractivo para los trabajadores
- Establecer relaciones más productivas
- Obtener el apoyo de los grupos de interés
- Entender los intereses y expectativas de los grupos de interés

- **Segunda etapa**

Estrategias para desarrollar cualidades de mentoring educativo para el cumplimiento de objetivos

Propuesta 1: Manejo de situaciones de conflicto

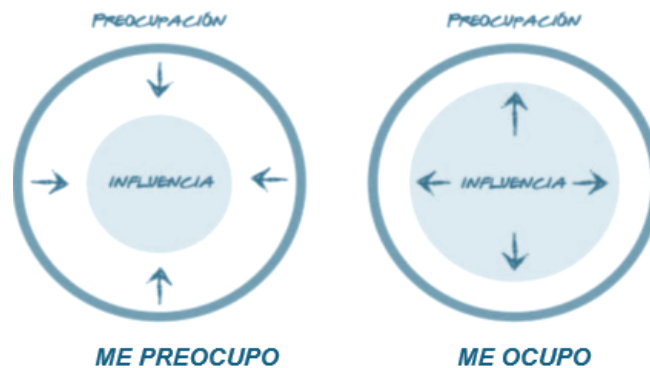
a) Contenido

Objetivo	Estrategia	Descripción
Mejorar el manejo de situaciones de conflicto desde la gestión de la escuela Cacique Guarco	Asegurar la confidencialidad en los procesos de conflictos	Se asegura el manejo adecuado de la información proporcionada por los candidatos a la empresa, se respetará en todo momento su privacidad e integridad.
	Identificar el personal insatisfecho	Permitir la insatisfacción del personal tendrá un impacto negativo en el clima organizacional, para ello se debe identificar al personal insatisfecho para duplicar esfuerzos en escucha activa, mantener la calma y la profesionalidad durante la interacción y ofrecer alternativas para solucionar el problema.
	Involucrar la ayuda de un mediador	A veces, puede ser útil buscar la ayuda de un tercero para ayudar a resolver un conflicto. Un mediador puede ayudar a facilitar la comunicación y la negociación entre las partes y puede ayudar a encontrar una solución que satisfaga a todas las partes involucradas.
Responsable		La Dirección con apoyo del equipo administrativo

b) Herramienta

Círculo de influencia - preocupación

El círculo de influencia (Figura 24) representa todas aquellas cosas sobre las cuales se tiene margen de acción, y son dependientes directamente de los encargados. Como concepto, el círculo de preocupación abarca todas las cosas sobre las cuales no se tiene ningún tipo de control ni influencia directa, aquello de fuera de la propia capacidad de gestión. (Apestegua, 2020). ¿Cómo se puede saber si se está en el círculo de preocupación? Simplemente se debe hacer la siguiente pregunta: *¿Sobre qué, de todo esto, no puedo hacer nada? ¿Qué está fuera de mi control?*

Figura 24*Círculo de influencia - preocupación*

Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en Apestegua (2020).

c) Beneficios esperados

- Mejorar tu convivencia con los demás
- Fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo
- Discernir asertivamente entre necesidades, intereses y percepciones
- Adaptar tu estilo de resolución de conflictos
- Fomenta la creatividad

Propuesta 2: Desarrollo de competencias y habilidades del personal

a) Contenido

Objetivo	Estrategia	Descripción
Fomentar el desarrollo de competencias y habilidades del personal de la escuela Cacique Guarco	Identificar fortalezas en el personal	Es útil dentro de una conversación, porque permite identificar cómo nos ven las personas desde afuera y percibir de lo que somos capaces. Puede ser utilizada en situaciones donde menospreciamos nuestro talento y todo lo vemos negativo.
	Realizar una retrospectiva de cumplimiento personal y profesional	Permite dar una retrospectiva personal y un análisis de lo bueno y lo malo del trabajo realizado hasta el momento. Puede ser utilizada en situaciones donde no se tiene presente las acciones y acontecimientos que no nos han permitido cumplir con los objetivos. Se recomienda el uso de la herramienta de la línea del tiempo.
	Incentivar la participación del personal en otras áreas	Cada individuo como persona se compone de afinidades que necesariamente se relacionan con el ámbito laboral, es decir, cada persona tiene gustos como la cocina, el canto, la danza, entre otros. De esta manera, una forma de incentivar el desarrollo de competencias personales es por medio de conocer qué pasatiempos le gusta a cada docente y así involucrarlos en tiempos de dispersión y convivencia dentro de la institución.
Responsable		La Dirección con apoyo del equipo administrativo

b) Herramienta

Línea del tiempo

Es una línea que simboliza la vida diferenciada en distintos tramos, permite al personal visualizar de forma gráfica algunos de los acontecimientos más significativos de su etapa vital. Un ejercicio muy efectivo y sencillo de realizar al solo necesitar una hoja y un bolígrafo. La línea del tiempo permite a la persona observar su biografía (Nicuesa, 2018).

c) Beneficios esperados

- Aumenta el compromiso y la satisfacción del personal
- Mejora el desempeño y la calidad del trabajo del personal
- Desarrolla la cultura de la institución
- Fomenta el desarrollo profesional y habilidades del personal a largo plazo
- Promueve el empoderamiento y sentido de pertenencia
- Permite la adaptación a los cambios sociales y laborales

Propuesta 3: Fortalecimiento de la retroalimentación

a) Contenido

Objetivo	Estrategia	Descripción
Brindar retroalimentación orientada al crecimiento y desarrollo profesional del personal de la escuela Cacique Guarco	Crear retroalimentación positiva y negativa, enfocada a la concientización	Se sugiere la aplicación de la Técnica del Sándwich debido a su simplicidad y efectividad. Esta técnica es utilizada en la Psicología en la comunicación asertiva y consiste en tres capas, de ahí su nombre (Cazalla, 2020): Primera capa: consiste en empatizar con la persona y crear un ambiente seguro para predisponer a recibir críticas constructivas. Segunda capa: se introduce el comentario conciso y claro sobre los aspectos por mejorar. Tercera capa: se expresa un mensaje positivo que aliente a la persona y la impulse a trabajar en sus oportunidades de mejora.
	Promover la autonomía identificando el error	Esta estrategia consiste en brindar al personal pistas sobre oportunidades de mejora en sus acciones o desempeño, sin precisar los errores o dificultades, pues ellos mismos deberán encontrarlos a partir de las pistas brindadas.
	Incluir un estado de progreso en la evaluación de docentes	Destinar un espacio en las evaluaciones docentes, un cuadro de progreso de las anteriores observaciones negativas con el fin de evidenciar si hubo una mejoría o no. Aplica de igual forma con aquellos aspectos positivos, siempre viendo el comportamiento anterior.
Responsable		La Dirección con apoyo del equipo administrativo

b) Herramienta

Sesiones de Check-in

El *check-in* es un momento al inicio de una reunión dedicado a preparar a los involucrados para el trabajo por realizar, o para analizar avances de proyectos o tareas y resultados. Es una herramienta grupal dedicada a identificar situaciones relevantes y brindar retroalimentación, es la puerta de entrada para romper el hielo y mejorar las relaciones interpersonales, y se pueden compartir hasta experiencias personales. Es una pequeña inversión de tiempo con alto retorno.

c) Beneficios esperados

- Mostrar alternativas para mejorar
- Fortalecimiento del equipo de trabajo
- Mayor compromiso del personal con la organización
- Incentiva la evolución y cambio
- Aumento de la comunicación efectiva
- Evita los juicios de valor

Propuesta 4: Mejoramiento de la motivación al personal

a) Contenido

Objetivo	Estrategia	Descripción
Fortalecer las habilidades de motivación del personal desde la gestión de la escuela Cacique Guarco	Evaluar una carga de trabajo adecuada	Definir cargas de trabajo adecuadas para cada puesto de trabajo es la principal medida que debes tomar para prevenir el síndrome de burnout y promover un ambiente laboral favorable. Es importante que cada área y cada equipo de trabajo mapee sus responsabilidades.
	Reconocer el trabajo y las aportaciones de tu equipo	Se debe reconocer el trabajo y las aportaciones de su equipo de trabajo, comunicarles cuando sus aportaciones rindieron fruto. También se debe mencionar cuáles son sus áreas de crecimiento, pero es importante hacerlo como crítica constructiva y que les ofrezca los elementos que necesitan para mejorar.
	Desarrollar la formación del personal	Ante un contexto de continuo cambio y evolución, es necesario crecer y desarrollarse tanto a nivel profesional como personal adquiriendo nuevas competencias y mejorando sus conocimientos. Esto motivará de alguna u otra forma al personal a sentirse apoyado profesionalmente.
Responsable		La Dirección con apoyo del equipo administrativo

b) Herramienta

Eventos de team building

Corresponde a eventos de fortalecimiento de equipo que generalmente se aplican en espacios fuera de la oficina, preferentemente en zonas naturales o destinos turísticos, esto propicia un entorno óptimo para la convivencia, el descanso y la participación en actividades lúdicas y desafíos en equipo. El objetivo primordial de estas actividades es mejorar la comunicación, la colaboración, la confianza y el espíritu de equipo.

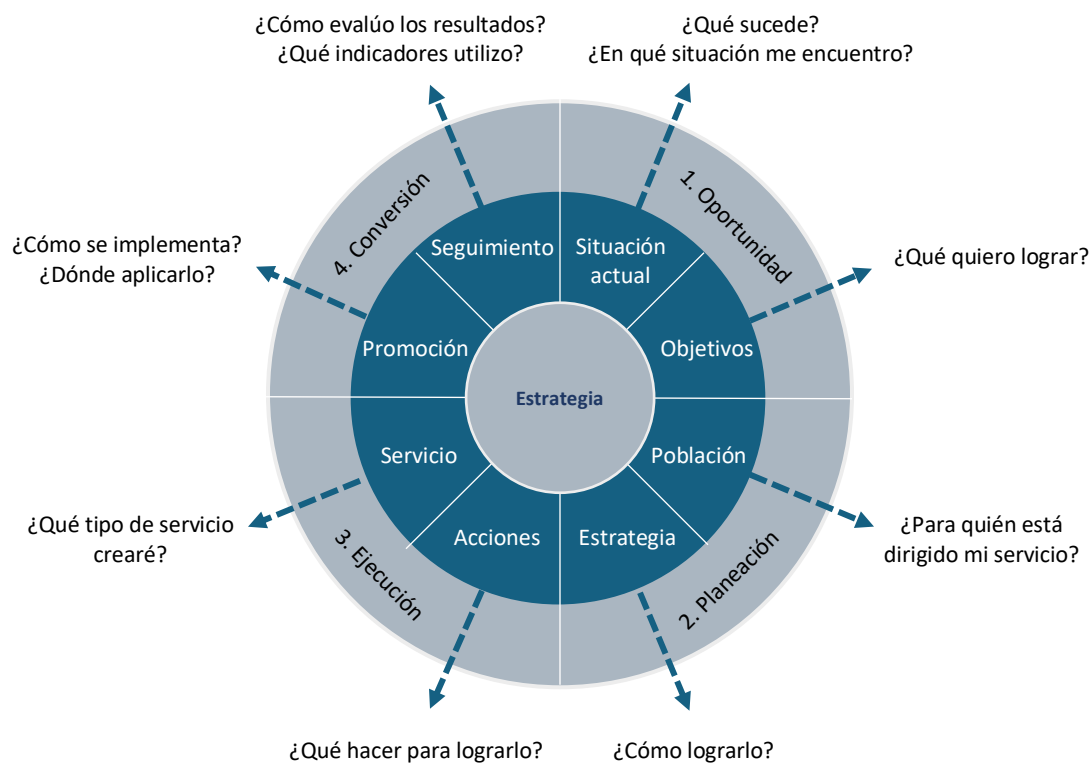
c) Beneficios esperados

- Genera un espacio de trabajo agradable
- Reconocimiento del trabajo personal
- Genera espacios de crecimiento
- Aumento de la productividad y mejora de resultados de la institución
- Mayor nivel de compromiso con la institución y el trabajo

Como parte de la mejora continua es necesario crear nuevas estrategias, para ello se deben considerar las fases presentes en la Figura 25, como insumo que aporta el presente plan de desarrollo.

Figura 25

Fases para la creación de una nueva estrategia



Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Adaptado de Formulación de estrategias. *Diseño de Indicadores* (p. 2). Fundación Carlos Slim.

Evaluación de indicadores claves de la estrategia para cada propuesta

Un Indicador Clave de Desempeño, o KPI por sus siglas en inglés (*Key Performance Indicator*), es una herramienta para medir el nivel de desempeño de los procesos mediante la aplicación de medidas para conocer el éxito del resultado. Desempeña un papel crucial en la identificación de áreas de mejora, el seguimiento del progreso y el apoyo a la toma de decisiones informadas en relación con sus objetivos estratégicos (Manzano-Ibarra et al, 2019). Los indicadores claves deben contener las siguientes características:

- *Relevante*: se enfocan en obtener información útil
- *Temporal*: se define el tiempo que deben medir
- *Cuantificables*: se valoren en unidades medibles
- *Específico*: se enfocan en medir un solo aspecto
- *Medibles*: se establecen parámetros para conocer su magnitud

Es necesario dar seguimiento constante a cada propuesta por medio de los indicadores claves y sacar el máximo provecho posible para la mejora continua. Con el objetivo de cumplir con este principio, existen diferentes formas de visualización de resultados relevantes para una organización mediante tablas, gráficos dinámicos e informes personalizados y de esta manera comunicar la información de forma eficaz.

Es la intención de la herramienta evaluar la correcta aplicación de cada propuesta contenida en las estrategias del plan de desarrollo y que sirva como insumo para el aplicador. Se brinda el siguiente instrumento de evaluación como guía para su implementación, aunque puede modificarse cuantas veces sea necesario.

Evaluación del desempeño de la estrategia

Tema: _____

Fecha: _____ **Nombre:** _____

Indicaciones:

A continuación, se presenta una serie de indicadores presentes en la aplicación de la estrategia, en cada uno marque con una equis (X) el desempeño que considere describe cada indicador.

Indicador	Desempeño		
	Bueno	Malo	Regular
1. Se explica el objetivo de la estrategia, así como de los beneficios a obtener			
2. La estrategia tiene relación al problema planteado			
3. La estrategia y sus resultados incentiva el desarrollo y mejoramiento del clima organizacional			
4. Existe un adecuado abordaje de la estrategia			
5. Se evidencia un adecuado desenvolvimiento y dominio del aplicador			
6. Se toman y documentan acuerdos			
7. Se evidencia interés de los participantes			

Calificación general de la estrategia	Valoración (1: Mala, 10: Excelente)									
Calificación general que se da usted como participante del eje temático	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Observaciones: _____

Indicadores para medir la eficacia del plan de desarrollo

Con la finalidad de medir la eficacia de las acciones de las estrategias propuestas, se recomienda lo siguiente:

- Aplicar el cuestionario luego de aplicar el plan para comparar los resultados con la línea base de los resultados obtenidos en el capítulo V análisis de resultados. Para ello, se proporciona el cuestionario utilizado.
- Cuando se realice las reuniones de personal (semestralmente), asignar un espacio para que el personal proporcione retroalimentación y así conocer las oportunidades de mejora. Para este propósito, se puede habilitar el buzón de sugerencias propuesto anteriormente.
- La Dirección del centro educativo será responsable de documentar todos los resultados y oportunidades de mejoras detectados, el documento será de acceso libre para cualquier interesado directo de la institución. Este insumo será de gran importancia en caso de que ocurra un cambio de líder y evidencia el clima y la identidad organizacional para la toma de decisiones.
- Se recomienda la creación e implementación de más estrategias, por esta razón, se dispone una guía práctica para crear nuevas estrategias de acuerdo con las metas de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad [seriada en línea]*, 9 (1), pp. 187-195. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Alarcón, L.-M., García, J.M., & Bolívar, R. (2022). Análisis de los estilos de liderazgo ejercidos en la Universidad de Pamplona, Colombia. *Saber, Ciencia y Libertas*, 17(1), 341–363. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2022v17n1.8450>
- Alarcón Pinto, F. M. (2023). La gestión educativa y la calidad del servicio educativo. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 11(1), 1–17.
- Alatrística, G. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. *Gestión en el tercer milenio*, 23(46), 89-98. DOI: <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19157>
- Álvarez Pérez, G. (2022). Liderazgo transformacional y engagement laboral: El rol de la mujer líder. *Gestión y Estrategia*, 62, 9–18.
- Amaya, M. (2020). Once herramientas de coaching para alcanzar metas. Recuperado el 4 de octubre, 2021 desde <https://amayaco.com/blog/herramientas-de-coaching>
- Apesteagua, A. (2020). Herramientas de coaching. Recuperado el 4 de octubre, 2021 desde <https://www.a3coaching.com/category/herramientas-de-coaching/>
- Arriata, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: Influencias y percepciones de los evaluados*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Chile, Chile.
- Avendaño, C., Paz, L., Parada-Trujillo, A. (2016). Estudio de los factores de calidad educativa en diferentes instituciones educativas de Cúcuta. *Investigación & Desarrollo*, 24(2), 329-354.
- Avendaño, H. (2014). La comunicación asertiva como ventaja competitiva. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, D.C.

- Banco Mundial. (2022). Dos años después salvando a una generación. Recuperado el 24 de julio de 2024 desde <https://www.unicef.org/lac/informes/dos-anos-despues-salvando-a-una-generacion>
- Banegas, C. M., & Cardona, D. C. (2017). Incidencia del Clima Organizacional en la Motivación de los Empleados de la Universidad Católica de Cuenca. *PODIUM*, 101-129. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/80>
- Becerra-Sarmiento, M., & Revelo-Oña, R., (2022). Líder o jefe, características y efectos en el desarrollo de las organizaciones. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5-3), 125-133. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1376>
- Berrocal, E. (2017). *Comunicación asertiva y ética profesional en docentes de primaria de la Red 22, Ugel 01, San Juan de Miraflores*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en administración de la educación. Universidad César Vallejo, Perú.
- Briceño, C. (2017). Analizar desde la gestión el estilo de liderazgo de las gestoras y gestores educativos en los centros infantiles de la universidad de costa rica y su incidencia en la cultura organizacional. Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Briscoe, P. (2019). Virtual mentor partnerships between practicing and preservice teachers. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 8(4), 235-25. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-02-2019-0023>
- Borealis. (2023). Mapeo de grupos de interés. Recuperado el 04 de octubre de 2024 desde <https://www.boreal-is.com/es/funcionalidad/mapeo-de-grupos-de-interes/>

- Capetillo, M. (2020). Estudio diagnóstico de clima organizacional en institución educativa. Tesis para obtener el grado de maestro en Administración Industrial. Instituto Tecnológico de Matamoros, México.
- Carrasco, A., & González, P. (2016). Antecedentes y experiencias de formación de mentores para el acompañamiento a directores noveles. Antecedentes y experiencias internacionales de la mentoría a directores principiantes 'Informe Técnico No. 7. LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Carretero, A. (2019). Herramientas de coaching profesionales para mejorar liderazgo de equipos. Recuperado el 4 de octubre, 2021 desde <https://www.fomentformacio.com/blog/herramientas-coaching-profesionales/>
- Casado, M.J. (2018). Más allá del liderazgo convencional. *Capital Humano*, 31(332), 8–9.
- Castillo, L. (2018). Liderazgo transformacional y gestión pedagógica en docentes de una institución educativa superior tecnológica del distrito de Villa El Salvador. Tesis para optar el grado de Maestro en Docencia Profesional Tecnológica. Universidad Cayetano Heredia, Perú.
- Chen, S. H., Pai, F. Y., & Yeh, T. M. (2019). Using the Importance–Satisfaction Model and Service Quality Performance Matrix to improve long-term care service quality in Taiwan. *Applied Sciences*, 10(1), 85. doi:10.3390/app10010085
- Chinchay Tarrillo, M. (2024). Factores que Influyen en la Calidad de la Educación Inicial. *Repositorio de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública*.
- Consejo Superior de Educación & Ministerio de Educación Pública. (2016). *Política Educativa la persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. Ministerio de Educación Pública, Costa Rica
- Constitución Política de Costa Rica [Const]. Art. 77. 07 de noviembre de 1949 (Costa Rica).

- Constitución Política de Costa Rica [Const]. Art. 78. 07 de noviembre de 1949 (Costa Rica).
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista virtual universidad católica del norte*, 2(39), 152-164.
- Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.
- Contreras, Y. (2011). Organización, planeación y administración educativa. Perspectivas teóricas en la escuela. *Logos*, 2(2), 88-103.
- COPLADEM. (2024). Planes de Desarrollo. Recuperado el 07 de julio 2024 desde https://copladem.edomex.gob.mx/planes_de_desarrollo
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Declaración Universal de Derechos Humanos. 10 de diciembre de 1948.
- Delgado, M. (2006). Diagnóstico de la gestión directiva del colegio nocturno la unión y su influencia sobre la comunicación, liderazgo, relaciones interpersonales y ambiente laboral en el logro de objetivos. Informe Final para optar por el Grado de Maestría Profesional en Ciencias de la Educación con Mención en Administración Educativa. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Delgado, C. A., Veas, I. A., Avalos, M. R., & Gahona, O. F. (2021). El rol de la inteligencia emocional y del conflicto trabajo-familia en la satisfacción laboral, el desempeño percibido y la intención de abandono de los docentes. *Información tecnológica*, 32(1), 169-178.
- Díaz, D., & Delgado, M. (2014). Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación (tesis de maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.

- Duarte, F. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 86-111.
- Emprèn, X. (2022). Qué es y cómo aplicar la metodología Agile en mi negocio. Recuperado el 25 de octubre 2023 desde <https://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/07recursos/fitxers/agile-ES-accessible.pdf>
- Escandón, D. M., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Fernández, A. (2013). Análisis de la Resiliencia Educativa de los Estudiantes Costarricenses con datos de la Prueba de Lectura de la Evaluación PISA 2009. *Revista de Ciencias Económicas*, 31(2): 75-99.
- Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(1), 1–27.
- Fountain, J., & Newcomer, K. E. (2016). Developing and sustaining effective faculty mentoring programs. *Journal of Public Affairs Education*, 22(4), 483-506. <https://doi.org/10.1080/15236803.2016.12002262>
- Gamboa, G. (2014). *Proceso de comunicación, manejo de conflictos y percepción de la satisfacción laboral del personal del centro educativo Los Pinos*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Garbanzo, G., & Orozco, V. H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Educación*, 34(1), 15-29.
- García, F. (2002). *Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionario*. Recuperado el 4 de noviembre, 2018 desde <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elcuestionario.pdf>
- García, R. (2017). Liderazgo transformacional ¿Qué es? Recuperado el 10 de marzo, 2019 desde <https://inspiracionemprendedor.com/liderazgo-transformacional/>

- Gerónimo, P., Silva, F., & Martínez, G. (2020). Mecanismos alternativos en la solución de conflictos para la construcción de una cultura de paz. *Revista ciencias de la documentación*, 15-23.
- González Granda, L. M., & de la Caridad Agramonte Rosell, R. (2024). La Influencia De La Administración Educativa en El Desempeño Docente: Un Análisis De Estrategias Y Resultados en Docentes De Educación Inicial. *Ciencia y Educación (2707-3378)*, 5(5), 39–54.
- González Such, J., & Subaldo Suizo, (2015). Opiniones sobre el desempeño docente y sus repercusiones en la satisfacción profesional y personal de los profesores. *Educación*, 24(47), 90-114.
- Gorichon, S., Salas, M., José Araos, M., Yáñez, M., Rojas-Murphy, A., & Jara-Chandía, G. (2020). Prácticas De Mentoría Para La Inducción De Docentes Principiantes: Análisis De Cuatro Casos Chilenos Al Inicio Del Proceso. *Calidad En La Educación*, 52, 12–48. <https://doi.org/10.31619/caledu.n52.824>
- Hadida, S., Troilo, F. (2020). La agilidad en las organizaciones: trabajo comparativo entre metodologías ágiles y de cascada en un contexto de ambigüedad y transformación digital. *Documentos de Trabajo*, 756, 1–43.
- Hattie, J., & Anderman, E.M. (2013). *International guide to student achievement*. New York: Routledge.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2017). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed). Mc Graw-Hill. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/?il=721>
- Jiménez, I. V. (2011). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la administración educativa. *Actualidades Investigativas en Educación*, 8(1), 1-15.
- Laoshan, S. (2022). Agile Manifesto: la guía para entender la metodología Agile. Recuperado el 20 de octubre, 2023 desde <https://asana.com/es/resources/agile-methodology>

- Ley 2160 de 1957. Ley Fundamental de Educación. 05 de mayo de 2022.
- Ley 8697 del 2008. Creación del Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano. 27 de enero de 2009.
- López, C. (2021). Mentoring, una tendencia educativa. Recuperado el 26 de setiembre de 2024 desde <https://corpoeducacion.org.co/2021/04/16/mentoring-una-tendencia-educativa/>
- Manríquez, K., & Reyes, M. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista educación*, 46(1), 1-28. <https://www.redalyc.org/journal/440/44068165028/html/>
- Manzano-Ibarra, M., Zamora-Sánchez, R., & Medina-Chicaiza, P. (2019). Propuesta Metodológica Para La Generación De Indicadores Clave De Desempeño Apoyada en Tecnología De Información. *3C Tecnología*, 8(1), 10–29. <https://doi.org/10.17993/3ctecno/2019.v8n1e29/10-29>
- Mata., A. (2019). Habilidades de liderazgo en estudiantes mentores del Programa IntegraTEC para el acompañamiento de población de primer ingreso en su ajuste a la vida universitaria. Proyecto Final de Graduación Presentado en la División de Educación para el Trabajo Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo Centro de Investigación y Docencia en Educación. Universidad Nacional, Costa Rica.
- Maturana Castillo, D. C., & Cieza García, J. A. (2021). La Mentoría en Los Procesos De Inducción Del Profesorado Principiante. Las Competencias Del Mentor Como Insumo Para Orientar Su Proceso Formativo. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación Del Profesorado*, 25(3), 349–370. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v25i3.9251>

- Martínez, G. R., Larios, G. V., & de la Rosa Alburquerque, A. (2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *In Forum Doctoral*, 3, 7-51.
- Martínez-Clares, P., Pérez, F. y González-Lorente, C. (2022). Las competencias tutoriales del docente universitario. Validación de una herramienta. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 24, e03, 1-15.
- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L., & Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados/Leadership transformacional and educational management in decentralized contexts. *Actualidades investigativas en educación*, 9(2).
- Mena, R., Escobar, T., Haro, E., Córdova, M., Merino, V. (2018). *Estadística Básica I*. Universidad Central de Ecuador.
- Méndez Martín, O. (2023). Estudio de moderación de la satisfacción laboral en la relación entre percepción de prácticas organizacionales para el desarrollo y la retención de empleados (as) estrella y empleados (as) de alto potencial. Disertación sometida al Departamento de Psicología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras como parte de los requisitos para obtener el grado de Doctor/a en filosofía. Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico.
- Mero Espinoza, R. B. (2023). La Motivación Docente en El Proceso De Enseñanza-Aprendizaje. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 5(6),357–368.
<https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v5i6.861>
- Monterroso, M., Huayta, Y., & Guzmán, M. (2023). El desempeño docente durante la pandemia y sus efectos en la educación. *Mendive: Revista de Educación*, 21(2). <https://acortar.link/82sHdf>
- Mora, M. (2019). *Fórmulas y tablas estadísticas*. Editorial UCR.

- Moreno, S., Vásquez, A., Gañán, A. y Orejuela J. (2020). Funciones psicosociales y consecuencias del chisme en las organizaciones: el caso de un grupo de trabajadores del área de mercadeo en una empresa de servicios. *Pensando Psicología*, 16(2), 1-27. doi: <https://doi.org/10.16925/2382-3984.2020.02.02>
- Morocho, L. M. (2010). *Liderazgo transformacional y clima organizacional de las instituciones educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación en la Mención de Gestión de la Educación. Universidad San Ignacio de Loyola, Perú.
- Muñoz, J. L., & Lluch, L. (2020). Educación y Covid-19: Colaboración de las familias y tareas escolares. *Revista internacional de educación para la justicia social*, 9(3), 1-15.
- Nahou Larrea, M. (2019). Propuesta de un modelo de competencias directivas como factor de influencia en el clima organizacional de una institución de educación superior en Xalapa, Veracruz. Período 2016-2020. *Revista Ciencia Administrativa*, 2, 92–100.
- Negrón Peralta, I. (2022). Liderazgo pedagógico directivo para la convivencia escolar en los docentes de una institución educativa del Cusco, 2022.
- Nicuesa, M. (2018). Diez herramientas útiles del coaching. Recuperado el 4 de octubre, 2021 desde <https://creartecoaching.com/10-herramientas-utiles-del-coaching/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2015). *Estrategia de Educación de la UNESCO 2014-2021*. UNESCO, Francia
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2022). *Estrategia a Plazo Medio 2022-2029*. UNESCO, Francia
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2018). *Estudios Económicos de la OCDE: Costa Rica 2018*. OCDE, Francia

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2023). *Estudios Económicos de la OCDE: Costa Rica 2023*. OCDE, Francia
- Palacios-Chinga, J.-A., Sánchez-Chero, M., Rufino-Sosa, M., & Velásquez-Yenque, G. (2023). Formación ética como servicio social: modelos de gestión educativa para fortalecer la calidad. *Revista de Filosofía*, 40(103), 344–363. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7597254>
- Palma., S. (2023). Los procesos de comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones implementados desde la gestión en la escuela Rafael Yglesias Castro y su incidencia en el clima organizacional. Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Patricia, M., Flórez, T., Orlando, O., & Montero, L. (2023). Prácticas pedagógicas innovadoras: análisis de la experiencia de Areandina mediante el uso de metodologías ágiles. *Investigaciones ANDINA*, 24(46).
- Porras Cavero, M., Cabrejos Ramos, J. C., Vargas Quispe, G., & Berrocal Villegas, S. (2021). Gestión educativa y satisfacción laboral docente en la Institución Educativa República de Chile, Lima. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(3), 1–11.
- Programa Estado de la Nación. (2023). *Noveno Informe Estado de la Educación*. San José, Costa Rica: Programa Estado de la Nación.
- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259–281. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.2.5>
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, 15(25), 5-11.

- Recursos Coaching. (2019). Herramientas y técnicas de coaching, ¿qué son y para qué sirven? Recuperado el 4 de octubre, 2021 desde <https://www.recursoscoaching.com/coaching/herramientas-y-tecnicas/>
- Rendón, M., & Villasís, M. (2017). El protocolo de investigación V: el cálculo del tamaño de muestra. *Revista Alergia México*, 64(2), 220-227.
- Rincón, C. (2010). La organización escolar por ciclos. Una experiencia de transformación pedagógica en Bogotá. *Educación y humanismo*, 12(19), 93-104.
- Rincón, C. J., Quijano, L. M., & Rodríguez, F. L. (2024). Programa de mejoramiento de la calidad educativa en instituciones educativas oficiales de Cundinamarca. *Voces y Silencios*, 15(2), 125–154. <https://doi.org/10.18175/VyS15.1.2024.18>
- Rubio, M. (2018). Gestión educativa y satisfacción laboral en las docentes del nivel inicial de las instituciones públicas en la Red N° 08 - Ugel N° 07. Miraflores, Perú. Universidad César Vallejo.
- Sánchez., M. T. (2011). Clima laboral y desempeño docente en el Centro de Atención Múltiple No. 76 de la Ciudad de México. Tesis para obtener el grado de Maestra en Administración de Instituciones Educativas. Tecnológico de Monterrey. México.
- Santisi, G., Magnano, P., Hichy, Z., & Ramaci, T. (2014). Metacognitive strategies and work motivation in teachers: An empirical study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 116, 1227-1231.
- Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista cubana de salud pública*, 39(2): 385-393.

- Sevil Serrano, J., Aibar Solana, A., Abós Catalán, Á., & García González, L. (2017). El clima motivacional del docente de Educación Física: ¿Puede afectar a las calificaciones del alumnado? *Retos: Nuevas Perspectivas De Educación Física, Deporte Y Recreación*, 31, 94-97.
- Siles, B. (2015). *Liderazgo transformacional e intraemprededurismo. Una relación mediada por la cultura organizacional*. (Tesis inédita Doctoral). Universidad de València, España.
- Simon, C., Arias, A., & Simon, J. (2016). Evaluación de la calidad del Máster en Gestión de la Documentación, Bibliotecas y Archivos de la Universidad Complutense de Madrid. *Investigación bibliotecológica*. 30(70), 61-82. DOI 1016/j.ibbai.2016.10.004.
- Solano, M. (2018). Análisis de factores asociados al clima organizacional en la escuela Manuel Ortuño Boutin y sus incidencias en el desarrollo organizacional. Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar por el grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Soriano, A. (2021). ¿Qué es el muestreo aleatorio simple? Recuperado el 4 de noviembre, 2024 desde <https://berumen.com.mx/que-es-el-muestreo-aleatorio-simple/>
- Sueldo, G. (2021). Elementos básicos a considerar para un plan de desarrollo. Recuperado el 07 de julio, 2024 desde <https://empresa.org.ar/2021/elementos-basicos-a-considerar-para-un-plan-de-desarrollo/>
- Tapia Espinoza, M. (2023). Plan de capacitación docente enfocado en el coaching y mentoring para el colegio de Bachillerato Particular Dr. José María Vivar Castro de la ciudad de Loja, para el año 2023. (Tesis inédita Doctoral). Repositorio Digital del Instituto Superior Tecnológico Sudamericano de Loja.

- Tinoco-Giraldo, H. (2021). Diseño, desarrollo, implementación y evaluación del programa “E-Mentoring” en programas de prácticas académicas. (Tesis inédita Doctoral). Universidad de Salamanca, España.
- Torres, Y., Lastenia, L., & Prieto, D. (2016). Desempeño gerencial y calidad educativa en las escuelas básicas. *Negotium*, 12(34), 58-80.
- Viseu, J., Neves de Jesus, S., Rus, C., & Canavarro, J. M. (2016). Teacher motivation, work satisfaction, and positive psychological capital: A literature review. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 14(2), 439-461.
- Vega., M. (208). Liderazgo directivo y desempeño docente en la Institución Educativa Pública “José Abelardo Quiñones Gonzales”. Ayacucho, 2017. Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Administración de la Educación. Universidad César Vallejo, Perú.
- Vincent, S. & Stein, M. (2019). The role of leaders in designing employees' work characteristics: Validation of the health-and development- promoting leadership behavior questionnaire. *Frontiers in Psychology*, Volumen 10, pp. 1-15.
- Wayne Hart., E. (2018). *Seven Keys to Successful Mentoring (Spanish for Latin America)*. Center for Creative Leadership.
- Yaulilahua-Huacho, R. (2023). Influencia del Clima Organizacional en el Rendimiento Laboral: Un Estudio Empírico en la Industria de Telecomunicaciones 2022. *Journal of Economic & Social Science Research (JESSR)*, 3(3), 25–38. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/71>
- Yanez, D. (2018). *Población Estadística: Características Principales y Tipos*. Recuperado el 2 de noviembre, 2018 desde <https://www.lifeder.com/poblacion-estadistica/>

ANEXOS

Anexo 1. Cálculo para el tamaño de la muestra

$$\frac{50 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,09^2 * (50 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 35,38$$

Cálculo de la muestra más el 5% de pérdidas

$$35,38 * 1,05 \approx 37$$

***NOTA:** *El propósito del muestreo se debe ante la limitante de que no sea posible ubicar la totalidad de la población.*

Anexo 2. Tabla de concordancia

TABLA DE CONCORDANCIA			
Objetivos específicos	Fundamento teórico		Instrumento
	Concepto	Autores	
Identificar los factores involucrados en el liderazgo de la escuela Cacique Guarco, Cartago.	Gestión educativa Motivación Desempeño docente	González Granda y de la Caridad Agramonte Rosell (2024); Garbanzo y Orozco (2010); Sevil (2017); Martins (2009); González (2015)	Entrevista autoadministrada por medio de un cuestionario al personal docente, administrativo y junta de educación <ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 2
Describir los procesos de liderazgo aplicados desde la gestión de la escuela Cacique Guarco, Cartago para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Educación Liderazgo transformacional	Muñoz y Lluch (2020); Ley 2160; García (2017); Briceño (2017); Castillo (2018)	Entrevista individual y semiestructurada a la directora del centro educativo A partir de la pregunta 2, describir los procesos de liderazgo aplicados
Reconocer las características de los procesos de <i>mentoring</i> presentes en la escuela Cacique Guarco, Cartago para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Mentoring Clima organizacional	Tapia Espinoza (2023); Tinoco-Giraldo (2021); Wayne Hart (2018); Fountain y Newcomer (2016); Mata (2019); Segredo (2013); Banegas y Cardona (2017)	Entrevista individual y semiestructurada a la directora del centro educativo y supervisora de la DRC Entrevista autoadministrada por medio de un cuestionario al personal docente, administrativo y junta de educación <ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 3 • Pregunta 4
Proponer un plan de desarrollo desde la gestión administrativa que promueva los procesos de <i>mentoring</i> y liderazgo transformacional en el clima organizacional de la escuela Cacique Guarco, Cartago.	Administración educativa Calidad educativa Metodologías ágiles	Flores-Flores (2021); Ley 8697; Alarcón Pinto (2023); Avendaño, Paz y Parada-Trujillo (2016); Hadida y Troilo (2020)	A partir de: Entrevista individual y semiestructurada a la directora del centro educativo y supervisora de la DRC Entrevista autoadministrada por medio de un cuestionario al personal docente, administrativo y junta de educación

Nota: Elaboración propia, Guido (2024). Sustentado en el estudio realizado en la escuela Cacique Guarco, Cartago durante el año 2024.

Anexo 3. Guía de entrevista individual y semiestructurada: aplicada a la directora de la escuela Cacique Guarco, Cartago

La siguiente entrevista será aplicada para conocer su percepción sobre procesos de *mentoring* y de liderazgo en la gestión educativa, lo cual servirá como insumo para la investigación realizada por un estudiante del Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica. Le solicito su colaboración al completar las preguntas que se han formulado, dicha información será completamente anónima y para fines académicos.

- Lo importante es que sea sincero al responder.
- No hay respuestas buena o mala.
- No emplee mucho tiempo en cada frase.
- En caso de requerir que replantee la pregunta, favor indicármelo
- La entrevista consta de 8 preguntas.

- 1) En sus propias palabras, ¿cómo definiría el concepto de liderazgo?
- 2) ¿Qué tipo de liderazgo efectúa usted por lo general en la institución?
- 3) ¿Qué características diferencian a un líder de un gestor?
- 4) ¿Cuáles son los problemas más frecuentes en la institución a nivel de personal?
- 5) Desde su experiencia ¿qué tipo de estrategias aplica a la hora de resolución de problemas y toma de decisiones?
- 6) ¿De qué manera incentiva el desarrollo profesional/personal de su personal?
- 7) ¿Ha escuchado el concepto de *mentoring* educativo? ¿Qué entiende de él?
- 8) ¿Cómo podría involucrar el *mentoring* en la gestión educativa?

¡Gracias de antemano por su participación!

Anexo 4. Guía de entrevista individual y semiestructurada: aplicada a la supervisora de la Dirección Regional de Cartago

La siguiente entrevista será aplicada para conocer su percepción sobre procesos de *mentoring* y de liderazgo en la gestión educativa, lo cual servirá como insumo para la investigación realizada por un estudiante del Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica. Le solicito su colaboración al completar las preguntas que se han formulado, dicha información será completamente anónima y para fines académicos.

- Lo importante es que sea sincero al responder.
- No hay respuestas buena o mala.
- No emplee mucho tiempo en cada frase.
- En caso de requerir que replantee la pregunta, favor indicármelo
- La entrevista consta de 8 preguntas.

- 1) En sus propias palabras, ¿cómo definiría el concepto de liderazgo?
- 2) ¿Qué tipo de liderazgo efectúa usted por lo general en su rol?
- 3) ¿Qué características diferencian a un líder de un gestor?
- 4) ¿Cuáles son los problemas más frecuentes en las instituciones que supervisa?
- 5) Desde su experiencia ¿qué tipo de estrategias aplica a la hora de resolución de problemas y toma de decisiones?
- 6) ¿De qué manera incentiva el desarrollo profesional/personal de su personal?
- 7) ¿Ha escuchado el concepto de mentoring educativo? ¿Qué entiende de él?
- 8) ¿Cómo podría involucrar el mentoring en la gestión educativa?

¡Gracias de antemano por su participación!

Anexo 5. Cuestionario: instrumento para recolectar información del personal que labora para la escuela Cacique Guarco, como unidad de información

Cuestionario sobre el liderazgo y mentoring en el personal de la escuela Cacique Guarco, Cartago.

Para conocer la percepción del personal sobre el liderazgo y mentoring ejercidos desde la gestión de la escuela Cacique Guarco, Cartago.

El presente cuestionario está dirigido al personal de la escuela Cacique Guarco, Cartago para conocer la percepción sobre el liderazgo y *mentoring* ejercidos desde la gestión, lo cual servirá como insumo para la investigación realizada por un estudiante del Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica. Le solicito su colaboración al completar las preguntas que se han formulado, dicha información será completamente anónima y para fines académicos.

- Lo importante es que sea sincero al responder.
- No hay respuestas buena o mala.
- No emplee mucho tiempo en cada frase.

1. Información General

Por favor responda las siguientes preguntas

1. Indique su sexo	Mujer () Hombre () Otro ()
2. ¿Cuál es su edad en años cumplidos?	
3. Indique sus años de experiencia	
4. Puesto que desempeña actualmente	
5. Materia que imparte (si aplica)	
6. Nivel que imparte (si aplica)	Preescolar () I Ciclo () II Ciclo () NA ()
7. ¿Desde hace cuánto tiempo labora para esta institución?	

2. Criterios de liderazgo

De acuerdo con la siguiente escala, marque con una equis (x) si está de acuerdo con los siguientes criterios que posee la dirección de la escuela Cacique Guarco.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N	Criterio	1	2	3	4	5
1	La imagen carismática produce en los docentes seguir lo que dice					
2	El entusiasmo es contagioso y transmite confianza en lo que hace y dice					
3	Sabe atender las necesidades personales e institucionales de los docentes					
4	Se preocupa por los docentes, expresado en compromiso por estimularlos propiciando su desarrollo personal-grupal					
5	Estimula la creatividad e innovación en la labor pedagógica					
6	Incentiva reinventar la labor pedagógica					
7	Comunica permanentemente en forma verbal o de acciones sus expectativas para cumplir con la visión institucional					
8	Maneja fácilmente las situaciones de conflicto y tensión laboral					
9	Crea condiciones para que los docentes colaboren con la misión institucional					
10	Delega el liderazgo a los docentes					
11	Es ejemplo de responsabilidad y honestidad					
12	Su actuación es coherente con la visión, misión y valores de la organización					
13	Genera admiración, respeto e inspira confianza					
14	Su comportamiento ético, es un ejemplo a seguir					
TOTAL						

Características del mentor

A continuación, se presenta una serie de características que posee la dirección de la escuela Cacique Guarco. Le agradezco que me indique, en primer lugar, qué tan satisfecho se encuentra con cada una de ellas, por favor utilice una escala de 1 a 5 donde 1 es "muy insatisfecho" y 5 es "muy satisfecho".

Y en segundo lugar que tan importante es para usted cada una de estas características, continúe analizando una escala de 1 a 5 pero ahora 1 es "nada importante" y 5 es "muy importante".

Características		3. SATISFACCIÓN					4. IMPORTANCIA				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Disposición de tiempo										
2	Conocimientos actualizados										
3	Ganas de aprender										
4	Enfrentar problemas										
5	Comunicación asertiva										
6	Explorar soluciones										
7	Proporcionar <i>feedback</i> /retroalimentación										
8	Motivación al personal										
9	Compromiso con la institución										
10	Credibilidad										
11	Interés en desarrollar a otra persona										
12	Compartir conocimientos										
13	Proveer información e ideas										
14	Participación activa										
TOTAL											

¡Gracias de antemano por su participación!

Anexo 6. Consentimiento informado

Dennis Guido Canales, estudiante de Posgrado en Ciencias de la Educación, ha solicitado mi participación en un estudio de la Universidad de Costa Rica. El nombre del proyecto es “*Estrategias en los procesos de mentoring y de liderazgo aplicadas en la gestión de la escuela Cacique Guarco en Cartago para el cumplimiento de objetivos organizacionales*”.

Me ha informado que el objetivo de la investigación es promover tanto el liderazgo transformacional como el *mentoring* en las organizaciones educativas para estimular el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Mi participación incluirá contestar un cuestionario/entrevista que consiste en una serie de criterios de calificación en una escala Likert.

Tengo conocimiento que no existe algún posible malestar si acepto participar en el estudio.

Tengo conocimiento de que los posibles beneficios de mi participación en el estudio son:

- 1) Mejoramiento del clima organizacional
- 2) Mejor desempeño laboral
- 3) Incentivación de desarrollo personal/profesional

Tengo conocimiento de que se publicarán los resultados del estudio, pero sin revelar mi nombre o identidad. Para asegurar la confidencialidad de mis datos, Dennis Guido Canales no solicitará ningún dato personal.

Se me ha comunicado que la investigación en la cual participaré su duración máxima es de 5 minutos.

Me ha informado de que no recibiré compensación alguna por mi participación.

Me ha informado de que cualquier pregunta sobre el proyecto de investigación o sobre mi participación en él, antes o después de mi consentimiento, será respondida por Dennis Guido Canales al correo dennis.guido@ucr.ac.cr

He leído la información anterior. Se me ha explicado el tipo de necesidades, riesgos y beneficios de la investigación. Acepto participar sabiendo que puedo retirar el consentimiento en cualquier momento sin penalización ni pérdidas de beneficios. Al firmar este formulario de consentimiento no estoy renunciando a ningún tipo de reclamación legal, derecho ni compensaciones.

Se me entregará una copia de este formulario de consentimiento.

Firma del participante: _____ Fecha y lugar: _____

Anexo 7. Guía de Mentoría Docente: Una estrategia de aprendizaje entre pares



ORIENTACIONES PARA EL DESEMPEÑO DE LA PERSONA MENTORA



MENTORÍA DOCENTE: Una estrategia de aprendizaje entre pares



<https://idp.mep.go.cr/ce-mentoría-docente>

https://idp.mep.go.cr/sites/all/files/idp_mep_go_cr/adjuntos/orientaciones_para_el_mentor_1.pdf

Anexo 8. Revisión Filológica

Sistema de Estudios de Posgrado
Universidad de Costa Rica

Por medio de la presente hago constatar que yo, Jose Francisco Arce Sánchez, Filólogo Bachiller de la Universidad de Costa Rica, miembro de la Asociación Costarricense de Filólogos, carné número 339, he finalizado con la revisión filológica del Trabajo Final de Investigación Aplicada “ESTRATEGIAS EN LOS PROCESOS DE MENTORING Y DE LIDERAZGO APLICADAS EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA CACIQUE GUARCO EN CARTAGO PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES”, confirmo que se cumplió con la revisión ortográfica y gramatical del documento.

Cartago, 29 de octubre del 2024

Atentamente



Jose Francisco Arce Sánchez

Anexo 9. Revisión Estadística

13 de noviembre, 2024

**Sistema de Estudios de Posgrado
Universidad de Costa Rica**

Estimables:

Asunto: Lectura y observaciones del apartado metodológico y análisis de resultados del TFG del estudiante

Estimables, un saludo, mi nombre es Gerardo de Jesús García Aguirre, graduado de la maestría profesional en estadística y docente de cursos en la UNA y la UCR, por medio de la presente quisiera manifestar que con el propósito de apoyar el trabajo final de graduación del estudiante Dennis Guido Canales, titulado *Estrategias en los Procesos de Mentoring y de Liderazgo aplicadas en la gestión de la Escuela Cacique Guarco en Cartago para el cumplimiento de objetivos organizacionales*; tuve la oportunidad, en mi calidad de persona docente de dar una lectura del apartado metodológico y análisis de resultados del documento, así como los objetivos; con base en estos insumos, el Sr. Dennis y mi persona tuvimos un intercambio académico de ideas y pudimos compartir impresiones en términos de la mejora del documento.

En este sentido, algunas de las observaciones estuvieron en función de la mejora de la redacción, aplicación de la Ley 8968 sobre todo la garantizarían del anonimato, de la claridad de la metodología, la definición oportuna de la población, así como realimentación en cuanto al diseño de muestreo efectuado y las limitaciones de este, técnicas estadísticas implementadas, estadísticos e importancia, verificación y cumplimiento de supuestos de estadísticos a considerar, así como algunas sugerencias para el análisis de resultados.

A partir de este intercambio indicado supra, ya quedo a criterio de la persona estudiante la implementación de estas observaciones junto con las eventuales sugerencias de mejora y observaciones propias ya de su comité asesor.

Con toda consideración

GERARDO DE JESUS GARCIA AGUIRRE (FIRM
PERSONA FISICA, CPF-02-0647-0515.
Fecha declarada: 13/11/2024 05:59:36 p. m.
Esta es una representación gráfica únicamente,
verifique la validez de la firma.

Gerardo de Jesús García Aguirre