



**DISEÑO DE UN PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO
EDUCATIVO TRANSFORMACIONAL DIRIGIDO A DOCENTES DE LA
CORPORACIÓN MARÍA PERLAZA-CALI, BASADO EN EL DESARROLLO DE
LAS HABILIDADES DE PENSAMIENTO EMPRENDEDOR**

AUTORES

**LEYBERT SAN MARTÍN BENITEZ
DIANA LORENA REALPE MARTÍNEZ**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
MAESTRÍA EN INNOVACIÓN EDUCATIVA
ASESOR
MG. BORIS SÁNCHEZ MOLANO**

SANTIAGO CALI, MAYO 2023

DEDICATORIA

Dedicado a quienes hicieron posible cumplir este sueño, a aquellos que fueron nuestra fuente inspiración, apoyo y fortaleza y a quienes, con su amor, paciencia y espera nos acompañaron en este camino de aprender y desaprender

¡Gracias a Dios!

¡Gracias hermosa familia Caicedo San Martín, San Martín Benítez!

¡Gracias Juan Fernando, Juan Esteban y Juan José!

¡Gracias familia Corporación María Perlaza!

AGRADECIMIENTOS

El desarrollar este trabajo no lo podemos considerar como tarea fácil, pero lo que sí podemos asegurar, es que estábamos destinadas a disfrutar cada momento. Cada indagación, proceso y actividad se realizó dentro de una dinámica de dedicación y motivación en donde nos dispusimos simplemente para que así fuera.

Nuestra sincera gratitud a todos aquellos quienes nos permitieron alcanzar con excelencia la conclusión de esta tesis: nuestro tutor y guía Mg, Boris Sánchez por su apoyo y acompañamiento, a la Mg. Lucila Lobato por su gestión en pro de ofrecernos el mejor respaldo, al equipo de docentes de la Corporación María Perlaza, Henry, Oscar, Alía, María Isabel, Fernanda, Laura, Lizeth, por permitarnos entrar en lo más profundo de su vocación para que en el reflejo de sus estudiantes se haga vida la lección, a doña Esperanza Izquierdo por permitarnos el mejor de los laboratorios, con la confianza de cumplir el deseo inevitable de transformar y construir tejido social a través de la educación.

Les agradecemos y hacemos presente nuestro gran afecto hacia ustedes, quienes, con confianza, afecto y respeto, realizaron aportes para hacer de esta construcción colectiva una de las mejores experiencias de nuestras vidas.

RESUMEN

El término de liderazgo se ha vinculado durante los últimos años al sistema educativo, dando lugar a múltiples investigaciones que se han centrado en los modelos bajo los cuales los docentes asumen este rol y las habilidades con las que cuentan para desempeñarse asertivamente dentro de la institución educativa. Además, se ha demostrado que el liderazgo transformacional se constituye en una competencia clave en torno al alcance de las metas institucionales y el desarrollo personal y profesional de los mismos docentes y de los estudiantes. La presente investigación surge bajo la premisa de que todo docente que hacen parte de una institución educativa cuentan con la posibilidad de fortalecer aquellas habilidades de pensamiento emprendedor (creatividad, empatía, trabajo en equipo y la búsqueda de oportunidades) para desarrollar la competencia de liderazgo transformacional, y como tal, lograr la gestión de dinámicas innovadoras dentro y fuera del aula llevando a la acción propuestas y planes que favorecen no solo el proceso de enseñanza- aprendizaje sino también la calidad educativa en general.

Por el carácter cualitativo, exploratorio y descriptivo de esta investigación, se analizan e interpretan las percepciones generadas por la experiencia de los docentes de la Corporación María Perlaza de la ciudad de Cali con relación a las habilidades de pensamiento emprendedor y los rasgos de liderazgo transformacional, que consideran poseer, y que fueron expuestas en un grupo focal y en la aplicación de una encuesta. Entre los resultados más relevantes se encontró que los docentes se consideran “productos no terminados” y exponen como principales fortalezas la empatía y creatividad, siendo el trabajo en equipo y la búsqueda de oportunidades aquellas habilidades de emprendimiento que deben estimular. En coherencia con los rasgos de liderazgo transformacional y las habilidades de emprendimiento, entusiasmar y retar y motivar a otros hacia prácticas creativas y colaborativas son aspectos que se deben fortalecer.

A fin de dar respuesta a los hallazgos y necesidades identificadas, se plantea el diseño de un programa de fortalecimiento del liderazgo educativo transformacional basado en habilidades de pensamiento emprendedor, el cual se sustenta en el enfoque de aprendizaje basado en la acción, la gamificación y el Design Thinking y propone el tránsito por 6 momentos cada uno de los cuales está vinculado al uso del recurso didáctico denominado “KAISER un juego para docentes transformadores” Esta propuesta supone el diseño de una

herramienta didáctica útil para la Corporación María Perla a fin de desarrollar y aplicar el liderazgo transformacional como una competencia necesaria y propiciar prácticas pedagógicas innovadoras dentro y fuera del aula.

Palabras claves: Liderazgo transformacional, Habilidades de pensamiento emprendedor, creatividad, empatía, trabajo en equipo, docente.

ABSTRACT

The term leadership has been linked to the educational system in recent years, giving rise to multiple investigations that have focused on the models under which teachers assume this role and the skills they have to perform assertively within the educational institution. Likewise, it has been shown that transformational leadership constitutes a key competence around the achievement of institutional goals and the personal and professional development of teachers and students themselves. The present investigation arises under the premise that all teachers who are part of an educational institution have the possibility of strengthening those entrepreneurial thinking skills (creativity, empathy, teamwork and the search for opportunities) to develop transformational leadership competence. , and as such, achieve the management of innovative dynamics inside and outside the classroom, leading to action proposals and plans that favor not only the teaching-learning process but also educational quality in general.

Due to the qualitative, exploratory and descriptive nature of this research, the perceptions generated by the experience of the María Perlaza Corporation teachers in the city of Cali in relation to entrepreneurial thinking skills and transformational leadership traits are analyzed and interpreted. that they consider to have, and that were exposed in a focus group and in the application of a survey. Among the most relevant results, it was found that teachers consider themselves "unfinished products" and expose empathy and creativity as their main strengths, with teamwork and the search for opportunities being those entrepreneurial skills that should be stimulated. Consistent with transformational leadership traits and entrepreneurial skills, exciting and challenging and motivating others towards creative and collaborative practices are aspects that must be strengthened.

In order to respond to the findings and identified needs, the design of a transformational educational leadership strengthening program based on entrepreneurial thinking skills is proposed, which is based on the action-based learning approach, gamification and learning. Design Thinking and proposes the transit through 6 moments each of which is linked to the use of the didactic resource called "KAISER a game for transforming teachers" This proposal involves the design of a useful didactic tool for the María Perlaza Corporation in order to develop and apply transformational leadership as a necessary competence and promote innovative pedagogical practices inside and outside the classroom

Keywords: Transformational leadership, Entrepreneurial thinking skills, creativity, empathy, teamwork, teacher

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	12
1.1 Contextualización del problema	12
1.2 Justificación de la investigación	14
2. OBJETIVOS	17
2.1 Objetivo general	17
2.2 Objetivos Específicos	17
3. MARCO TEÓRICO	18
3.1 La Innovación educativa	19
3.2 El emprendimiento en los contextos educativos	21
3.3 Habilidades de pensamiento emprendedor	23
3.3.1 La creatividad una habilidad extraordinaria	24
3.3.2. Trabajo en equipo	25
3.3.3 Empatía	27
3.3.4 Búsqueda de oportunidades	28
3.4 Características del docente con habilidades de pensamiento emprendedor.	29
3.5 Habilidades de pensamiento emprendedor para el desarrollo de la competencia de liderazgo en docentes.	30
3.6 El liderazgo una competencia docente para generar el cambio y la innovación	32
3.7. Liderazgo transformacional, un tipo de “liderazgo docente integral”	34
4. METODOLOGÍA	37
4.1 Diseño metodológico	37
4.2 Técnicas	37
4.3 Participantes	38
4.3.1 Criterios de inclusión	38
4.3.2 Criterios de exclusión	38
4.4 Tipo de muestreo	39
4.5 Instrumentos	39
4.5.1 Grupo focal	39
4.5.2 Encuesta de liderazgo del docente	41
4.6. Procedimiento para la recolección de datos	41
5. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	43
5.1 Análisis e interpretación del Grupo focal y la encuesta	44
5.1.1 Concepto de habilidades de pensamiento emprendedor	45
5.1.2 Habilidades de pensamiento emprendedor en un docente	47

5.1.3 <i>Creatividad, trabajo en equipo, empatía y búsqueda de oportunidades, habilidades del docente en el contexto educativo</i>	48
5.1.4 <i>Concepto de liderazgo docente en el contexto educativo</i>	55
5.1.5 <i>Competencia de liderazgo educativo transformacional en docentes de la Corporación María Perla</i>	57
6. REFLEXIONES DE LA INTERPRETACIÓN	61
7. PROPUESTA PROGRAMA DE LIDERAZGO EDUCATIVO BASADO EN LAS HABILIDADES DE PENSAMIENTO EMPRENDEDOR	65
7.1 Justificación	65
7.2 Fundamentación de la propuesta	66
7.3 Objetivos del programa	67
7.3.1 <i>General</i>	68
7.3.2 <i>Específicos</i>	68
7.4 Factibilidad económica	68
7.5 Factibilidad institucional	70
7.6 Estructura de la propuesta	70
7.7 Contenido de “Kaiser” como recurso didáctico	80
7.8 Descripción de Kaiser	81
7.9 Contenido de Kaiser	81
7.10 KAISER! un juego para docentes líderes transformadores	82
7.10.1 <i>Instrucciones</i>	82
7.10.2 <i>Reglas básicas</i>	83
7.10.3 <i>Tarjetas inicio, personajes, retos</i>	83
8. RECOMENDACIONES	92
9. CONCLUSIONES	94
10. REFERENCIAS	97

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Categorías y subcategorías de la investigación.....	41
Tabla 2. Participantes en el grupo focal.....	44
Tabla 3. Recursos institucionales.....	70
Tabla 4. Ruta de aprendizaje programa para el desarrollo del liderazgo transformacional en docentes de la Corporación María Perlaza.....	72

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de liderazgo en docentes

Anexo 2. Rueda de los atributos

Anexo 3. Cartografía de las habilidades de pensamiento emprendedor para el liderazgo

Anexo 4. Tarjetas personajes

Anexo 5. Tarjetas artefacto

Anexo 6. Tarjetas armadura

Anexo 7. Pizarra

Anexo 8. Pergaminos

Anexo 9. Tablero

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contextualización del problema

Todas las instituciones, sean del sector público o privado, requieren de tres elementos esenciales para el desarrollo de sus propuestas, a criterio de Chiavenato (2009): el sistema organizacional, el sistema grupal y el individual. Dentro del contexto educativo, para el desarrollo de propuestas desde el sistema individual, el liderazgo docente se constituye en un pilar fundamental como parte de las diferentes prácticas que se ejecutan en la escuela y en general con la comunidad educativa. El liderazgo en sí mismo está relacionado con el cambio, con una nueva perspectiva del trabajo en equipo y con nuevas formas de afrontar la vida (Franco-Serrano, 2008). Según Mujis y Harris (2003), el liderazgo docente impacta positivamente en la autoestima, la motivación, la satisfacción y, por ende, en los resultados tanto del rendimiento del mismo docente como del aprendizaje de sus estudiantes. En coherencia con lo mencionado, McKinsey (2008, como se citó en Weinstein, 2010). resalta que el “factor docente” es el componente que marca la diferencia en las instituciones educativas de éxito.

La propuesta de este trabajo surge de la necesidad de una formación básica y continua de los profesores con el fin dar respuesta a los retos que el mundo actual exige en el contexto de una educación para el emprendimiento y el liderazgo docente. Desde esta perspectiva es necesario reconocer que el liderazgo educativo incluye una cohesión de la creatividad, la innovación, la visión futura de la organización y tiene en cuenta el desarrollo humano de las personas que lo componen (Palomares & Gallardo, 2019).

Esta visión ayuda a potenciar la formación integral de los docentes teniendo en cuenta tres aspectos fundamentales: el primero de ellos el aspecto intelectual, el cual considera el desarrollo de la creatividad y la innovación; el segundo aspecto: el social donde se resalta la solidaridad y la cooperación y, finalmente, el aspecto moral, que implica el desarrollo de la autonomía y el liderazgo. Por ello, nos hace una invitación directa a la transformación de la práctica educativa para el mejoramiento no solo de los procesos de enseñanza aprendizaje sino también de la calidad educativa en general. En esa medida, es pertinente recordar que Freire

(2004) consideró que entre los diferentes retos de los docentes el más importante es el que lo invita a identificar una nueva forma de autoevaluarse, construyendo por sí mismo una nueva experiencia educativa desde el enfoque tanto personal como profesional.

Un docente que no es líder puede propiciar que los padres de familia tomen una postura indiferente frente a los procesos de aprendizaje de sus hijos lo que a su vez tendría un impacto sobre la gestión e imagen institucional. No obstante, al contrario, un docente empoderado y líder en su proceso provoca un efecto, no sólo a nivel personal, sino institucional dentro de su rol como gestor educativo, promoviendo la innovación y el emprendimiento como cultura organizacional.

La Corporación María Perlaza tiene como finalidad promover la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje a tono con las necesidades del siglo XXI, a partir de la aplicación de dos puntos fundamentales para perfilar a los líderes de los proyectos: el modelo socio-académico y la práctica pedagógica institucionales. Actualmente, el equipo académico de la Corporación María Perlaza está conformado por 3 docentes con más de 20 años de experiencia pedagógica, junto con otros 5 docentes con cinco o menos años de experiencia o en proceso de formación.

Cada educador lidera el proceso partiendo de derroteros previamente establecidos; su gestión no es insular porque está articulada a los lineamientos del plan institucional, haciendo énfasis en la necesidad de formar estudiantes autónomos, críticos, propositivos, espontáneos, respetuosos y sociales.

Es por lo anterior, que, dentro del proceso de evaluación de talleres, de desempeño e impacto de la jornada de talentos, se acuerda definir y establecer planes de mejora en el ejercicio docente, considerando los siguientes aspectos como son: trabajo en equipo, estrategias pedagógicas y didácticas, liderazgo y la presentación de proyectos (Acta de reunión docente 16.01.23)

Por eso, esta investigación busca formar a los docentes de la Corporación María Perlaza como líderes y para ello, se pretende diseñar un programa que desarrolle el pensamiento emprendedor enfocado en promover el liderazgo transformacional.

Para la propuesta de este trabajo se ha considerado que, para diversos autores una cultura de liderazgo institucional debe de estar intrínsecamente relacionada con la formación de los docentes. Además, para asegurar esa transformación y generar el cambio es necesario medirse con criterios a una alta escala, como lo menciona la Agenda 2030 UNESCO: “Los docentes bien formados, apoyados y valorados son esenciales para garantizar una educación de calidad para todos y lograr la consecución de los objetivos educativos” (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] , 2022 párr. 1).

Pregunta problema

¿Cómo las habilidades de pensamiento emprendedor podrían fortalecer la competencia de liderazgo en los docentes de la Corporación María Perlaza de la ciudad de Cali?

1.2 Justificación de la investigación

La corporación María Perlaza es una entidad sin ánimo de lucro que trabaja con el objetivo de aportar una formación integral de vanguardia a niños, niñas, adolescentes y jóvenes en vulnerabilidad académica, social y económica; cuenta con la participación de la comunidad educativa, con la que se edifica día a día una comunidad educativa más equitativa, eficaz y con mayor cohesión social, desde una concepción comunicativa de la enseñanza, el aprendizaje y construcción colectiva de ciudad.

La labor que lleva a cabo la Corporación se constituye en una plataforma de apoyo y complemento a los programas de la educación oficial con tal fin, que los docentes de la Corporación María Perlaza, cumplen un rol dentro del espacio pedagógico que debe favorecer la formación integral de los alumnos, pero que también sirvan de referencia para promover proyectos de un modelo diferencial socioeducativo, que generen recursos que impacten directamente en el desarrollo y sostenibilidad de los mismos.

En este orden de ideas, el docente en esta entidad se constituye en un actor clave para impulsar procesos de transformación; más aún, cuando el contexto que circunda la escuela exige, cada vez más, estar a la vanguardia en aspectos como la tecnología, la innovación y el cambio.

En línea con lo mencionado, se espera que los docentes evidencien en su hacer habilidades y competencias propias de su rol, que impacten de manera efectiva las formas y estrategias

para el desarrollo armónico del proceso de enseñanza – aprendizaje que se suman a las acciones constantes y con la guía de los directivos apuestan, a la consecución de las metas mediante un trabajo cooperativo.

En este sentido, habilidades como las de pensamiento emprendedor, toman gran fuerza en el ejercicio del docente de la Corporación, dado que le posibilitan la identificación de necesidades del contexto y oportunidades que requieren nuevas alternativas de solución; lo que conlleva a la formulación de ideas creativas, trabajo colaborativo y gestión para la acción. Estas habilidades potencializan competencias como el liderazgo, cuya influencia sobre los procesos educativos es crucial. Especialmente, porque un docente líder conduce el cumplimiento de metas y objetivos, y en su ejercicio profesional promueve la innovación y la creatividad; convirtiendo las ideas en acciones reales. Un líder y especialmente un líder transformacional, muestra carisma, empatía, creatividad e interactividad con los demás; se manifiesta desde la coherencia de la palabra-acción y especialmente logra reflexionar respecto a sus propias habilidades, aciertos y aprendizajes para comprender a los demás (Pérez et al., 2016).

Cuando se hace referencia al término de competencia es necesario comprender que se refiere al conjunto de conocimientos, actitudes, disposiciones y habilidades (cognitivas, socioafectivas y comunicativas), relacionadas entre sí para facilitar el desempeño flexible y con sentido de una actividad en contextos relativamente nuevos y retadores. Por lo tanto, la competencia implica conocer, ser y saber hacer (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2021).

Considerando, la expectativa mencionada respecto a las habilidades y competencias del docente vinculado a la Corporación María Perla se hace necesario entonces, aprovechar áreas de oportunidad tales como:

- Potenciar el desarrollo de estrategias pedagógicas y didácticas.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Desarrollar la iniciativa para el liderazgo de docentes y de estudiantes.
- Persistir en la producción de proyectos y productos finales.

En coherencia con lo descrito, se pone de manifiesto la necesidad de apoyar a la institución privilegiando especialmente a los docentes, mediante acciones creativas, que impacten de manera positiva sus habilidades y competencias para el desarrollo de procesos que generen cambios innovadores y que inciden tanto en su propio crecimiento, como en el de sus

estudiantes y en el de la institución, en general. Se parte así del ideal, en el cual todo proceso que se ponga al servicio de los docentes afectará positivamente el desarrollo de sus competencias, impactando las múltiples formas y estrategias que posee y experimenta para aprender a aprender.

La evidencia teórica que se presenta en esta investigación expone la necesidad de incentivar procesos de formación dirigidos a docentes a fin de promover e implementar una educación para el emprendimiento; y con ello, impulsar la innovación y la creación de las condiciones para el desarrollo de la competencia del liderazgo. Por lo anterior, cobran sentido las propuestas formativas, programas o proyectos en los que el docente se convierte en el centro del proceso y de manera distinta a lo tradicional experimente actividades, recursos y estrategias que generen transformaciones en su ejercicio profesional. Así mismo, las referencias bibliográficas muestran una brecha en relación con procesos de formación dirigidos a docentes en cuanto al desarrollo de habilidades de emprendedoras para promover el liderazgo desde el contexto educativo y no empresarial.

Por lo descrito anteriormente, la presente investigación puede resultar útil, en cuanto a que el diseño de un programa basado en el desarrollo de habilidades de pensamiento emprendedor, dirigido a los docentes de la Corporación María Perlaza, se alinea con la propuesta de valor explícita en la visión institucional. Además, un programa basado en el pensamiento emprendedor y pensado para promover la competencia de liderazgo en los docentes puede impactar no solo las prácticas pedagógicas de los docentes, sino que también sirve de vehículo para transformar la vida de toda la comunidad educativa.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar un programa, basado en las habilidades de pensamiento emprendedor, que fortalezca el liderazgo educativo en los docentes de la Corporación María Perla de la ciudad de Cali.

2.2 Objetivos Específicos

- Operacionalizar los conceptos de innovación educativa, emprendimiento, habilidades de pensamiento emprendedor y competencias de liderazgo para el programa de desarrollo de habilidades de pensamiento emprendedor dirigido a los docentes de la Corporación María Perla de la ciudad de Cali.
- Analizar las necesidades de los docentes de la Corporación María Perla respecto a las habilidades de pensamiento emprendedor y competencia de liderazgo.
- Definir la estructura del programa para el desarrollo de las habilidades de pensamiento emprendedor para los docentes de la Corporación María Perla a fin de proponer las estrategias y paso a paso que se incluirán en el diseño final del mismo.

3. MARCO TEÓRICO

Como bien se reconoce, la educación impulsa el crecimiento de la sociedad y el desarrollo del país, por lo que se constituye en un proceso que permanentemente está expuesto a desafíos y oportunidades para evolucionar en las maneras tanto de aprender, como de enseñar. Autores como Fernández (2011) consideran que las nuevas formas de mejorar la educación requieren de la incorporación de acciones enmarcadas en la innovación, la tecnología y el emprendimiento.

La innovación en la educación es un proceso que implica un cambio en la enseñanza y el aprendizaje, tiene en cuenta a las personas, el conocimiento, los procesos y la tecnología; Innovar en las instituciones educativas, incluye además de las mejoras en los procesos, transformaciones constantes en los estudiantes y docentes con relación a la búsqueda de oportunidades, generación de ideas e implementación de estas (Fernández, 2011).

Por su parte, desde un enfoque de desarrollo humano, el emprendimiento en el ámbito educativo permite a la comunidad educativa, en general, innovar a partir de la generación de conocimientos, así como también del desarrollo de hábitos, actitudes y valores, los cuales son esencialmente necesarios para hacer realidad las acciones orientadas al mejoramiento personal y la transformación del entorno. Todo lo anterior, a su vez, implica satisfacer necesidades, resolver problemáticas y en sí mismo mejorar el proyecto de vida de cada uno de los actores que participan en este proceso (Paternina, 2018).

Ambos procesos, el de la innovación y el emprendimiento educativo, se encuentran interrelacionados y, en esencia, se vinculan de manera estrecha pues innovar tiene una equivalencia a la “creación” y emprender a la “materialización” de las acciones; lo que, en consecuencia, implica hacer realidad las ideas que transforman y resuelven necesidades del contexto educativo (Vélez & Ortiz, 2016).

En línea con esta interrelación, aparece el docente como dinamizador de los procesos de innovación y de una educación para el emprendimiento; esto pone de manifiesto la necesidad de reconocer la competencia de liderazgo como una de las principales capacidades que le permite al docente generar propuestas de cambio; las cuales tienen un impacto positivo y trascendental no solo en el aula, sino también en su propia vida y en la comunidad educativa

en general. Para Longo (2008) el liderazgo del docente es primordial en la educación pues para gestar transformaciones debe conocer cómo motivar y orientar a todos los implicados en el proceso educativo. Un docente con competencia de liderazgo influye en el desarrollo de una cultura que promueve el aprendizaje y una organización al servicio del aprendizaje (Pounder, 2012). Por su parte, Bernal e Ibarrola (2015) mencionan que el liderazgo del docente se pone en evidencia mediante la creación de estrategias pedagógicas, innovadoras y creativas que propician transformaciones y cambios que dan respuesta a las necesidades del contexto y su evolución.

A fin de lograr operacionalizar los conceptos de innovación educativa, emprendimiento, habilidades de pensamiento emprendedor y competencias de liderazgo que serán útiles para el diseño del programa de desarrollo de habilidades de pensamiento emprendedor dirigido a los docentes de la Corporación María Perlaza, a continuación, se revisarán tales conceptos a la luz de las teorías y autores más relevantes.

Por lo anterior, este programa le apostará a acompañar a los docentes de la Corporación en la transición de crear ambientes escolares adecuados no sólo para fortalecer su desarrollo profesional en la enseñanza, sino que se evidencie su impacto en el proceso de aprendizaje de sus discípulos. Así, prepararse en este sentido, pondrá a prueba su capacidad de reinventarse para influenciar y transformar, incluso a su equipo de trabajo o pares, garantizando una cultura de liderazgo como fortaleza institucional.

3.1 La Innovación educativa

El término de innovación educativa ha sido estudiado por diversos autores, quienes, en general, plantean que la innovación es considerada un elemento clave a la hora de optimizar procesos de enseñanza- aprendizaje, especialmente, por los cambios que vive actualmente la sociedad y el mundo. Desde esta perspectiva, el término de innovación educativa se ha utilizado para expresar la capacidad de cambio y adaptación de cada uno de los agentes educativos y de las escuelas, las mejoras con relación a los métodos, materiales y formas de trabajo entre otros aspectos. Incluye además la creación de ideas, procesos y estrategias sistematizados (Cañal de León, 2002) que dan como resultado mejoras en los productos educativos (Tejada, 1998).

En un sentido más amplio, Carbonell (2001) asegura que la innovación educativa incluye una “serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto grado de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y

prácticas pedagógicas” (p. 19). Así como también se encarga de introducir nuevos proyectos y programas, materiales, estrategias de enseñanza y aprendizaje y modelos didácticos y otras formas de organizar y gestionar el currículo.

En sí misma la innovación educativa supone una transformación; es algo nuevo que propicia siempre un avance; que implica una planificación derivada de una intención por alcanzar los fines de la educación por lo que exige flexibilidad eficacia y sostenibilidad en el tiempo (Blanco & Messina, 2000).

Por otro lado, Rimari (1996) refiere que, si bien es cierto el principal objetivo de la innovación es “mejorar la calidad educativa”, aspectos como la promoción de la investigación, la creación de espacios pedagógicos, la sistematización de experiencias, el desarrollo de propuestas educativas y las transformaciones curriculares se convierten en otros propósitos del mismo proceso educativo.

Por su parte, según Barraza (2013) y, en concordancia con los planteamientos descritos anteriormente, la innovación educativa se genera en cuatro ámbitos: el currículo, los materiales, los enfoques y estrategias de enseñanza y aprendizaje, así como en las creencias y preceptos de los diferentes actores educativos. Esta postura supone una transformación de esquemas y estructuras ya establecidas, lo que implica asumir riesgos para obtener una mejora real y coherente de la educación en coherencia con las necesidades y demandas, no solo del contexto educativo sino del entorno social que rodea la escuela y los agentes que hacen parte de ella.

Desde esta perspectiva, la innovación posee unas características que denotan sus particularidades y que se pueden presentar desde diversas perspectivas. Mientras tanto, Blanco y Messina (2000) la innovación educativa posee unos rasgos enmarcados en las siguientes señales de identidad:

- a. La innovación supone transformaciones y cambios cualitativos significativos, no solo mejoras o ajustes del sistema vigente.
- b. Una innovación no es sinónimo exacto de invención, de tal forma que eso nuevo que se ha creado propicia a es necesariamente una invención, sino algo nuevo que propicia desarrollos en el sistema, favoreciendo una nueva forma de ejecutar dentro del sistema ya establecido.
- c. La innovación es intencional por lo que debe ser planificada.

- d. La innovación se constituye en un medio para mejorar los fines de la educación.
- e. La innovación debe ser aceptada por los actores que participan en su desarrollo e implementación.
- f. La innovación implica una transformación en el pensamiento, ideas y de práctica.
- g. La innovación es un proceso abierto siempre a ser transformado, lo que supone una reflexión constante desde la práctica.

Por su parte, Escudero (1998) considera que una innovación educativa requiere de cinco características; entre las cuales, encontramos que la innovación educativa es un proceso de definición, construcción y participación social. Además, la innovación equivale a desarrollar un entorno adecuado para indagar, descubrir, reflexionar, criticar, cambiar. Como tercera característica, Escudero (1998) propone que la innovación educativa debe acercarse a la institución a nuevos programas, tecnologías, conceptos y teorías. Finalmente, la innovación requiere de la articulación de diversos procesos para establecer una estructura de roles complementarios, por lo cual no puede quedarse en anuncios, debe materializarse.

En términos generales, y teniendo en cuenta todas las definiciones aquí expuestas, la innovación educativa implica en sí misma una concepción de cambio que surge de un proceso de indagación-reflexión y que permite impactar los diferentes componentes que hacen parte del proceso de aprendizaje a partir de la articulación de las acciones de los diferentes actores del contexto educativo, en pro de crear algo novedoso que dé respuesta a sus necesidades, oriente mejoras y propicie transformaciones en los contenidos, métodos, didácticas, y en todo aquello que favorezca la calidad educativa en general.

3.2 El emprendimiento en los contextos educativos

Las definiciones del concepto emprendimiento, presentadas por diversos autores, ponen de manifiesto que este término se asocia con un comportamiento dirigido a transformar ideas en acción (Shapiro & Sokol, 1982), bienes y servicios, para hacer realidad un objetivo determinado (Timmons, 1994, como se citó en Fayolle, 2007). Además, es un proceso siempre dinámico y las soluciones implican visión, cambio y creatividad, por lo que se requiere de tomar riesgos, realizar trabajo en equipo, identificar oportunidades y gestionar sistemáticamente los recursos (Kuratko, 2005).

El concepto de emprendimiento ha estado presente a lo largo de la historia asociándose especialmente al ámbito económico. De acuerdo con Jaramillo (2008), el emprendimiento se constituye en una capacidad de los seres humanos en la que se ponen de manifiesto habilidades individuales y colectivas para resolver diversas situaciones manera novedosa y con ideas diferentes.

Por su parte, desde el ámbito educativo, el término de emprendimiento ha tomado fuerza constituyéndose en una alternativa para abordar aspectos de formación que aportan al desarrollo económico y social de las personas y países. En consonancia con lo mencionado, Aldana et al. (2019) refieren que el emprendimiento para el ámbito educativo es un término que no sólo asocia la educación empresarial, sino que ha ido incluidos aspectos relacionados con el contexto social, desde un enfoque de desarrollo integral que favorece el mejoramiento personal y de la sociedad

Ázqueta y Naval (2019) reconocen y proponen tres enfoques que enmarcan los procesos de enseñanza - aprendizaje en torno al emprendimiento. El primer enfoque hace mención a una educación en emprendimiento, que se centra en el desarrollo de contenidos teóricos para preparar al estudiante para la creación de empresas. El segundo enfoque se centra en la formación sobre emprendimiento teniendo en cuenta el desarrollo de conocimientos y habilidades que debe tener un individuo para poder emprender. Y, finalmente, el enfoque de la educación *para* el emprendimiento el cual expone el desarrollo y fortalecimiento de aquellas habilidades y actitudes para que el individuo logre una disposición hacia el emprendimiento desde su vida personal (European Commission, 2016; Johansen & Schanke, 2013; Karimi et al., 2016; Moberg et al., 2014; Reino Unido, 2012; Simón, 2013).

El emprendimiento desde la educación, entonces, no se aleja del desarrollo de competencias de cada individuo para afrontar los condicionamientos sociales, desde aspectos actitudinales, procedimentales y conceptuales. En coherencia con esta premisa, Nieto (2012) afirma que la urgencia de desarrollar habilidades de pensamiento emprendedor de los niños y jóvenes está asociado a la necesidad para enfrentarse a la vida y a las condiciones sociales dadas las situaciones económicas actuales. Esto implica la preparación de todos los agentes comprometidos en el proceso de enseñanza y aprendizaje para enfrentarse a la vida misma, desde los conocimientos, habilidades, competencias, capacidades, hábitos, convicciones, valores y otros elementos que facilitan actuaciones asertivas ante las exigencias de un mundo cambiante.

Por lo anterior, el emprendimiento desde un enfoque educativo “privilegia los valores humano-sociales” (Del Solar, 2010, p. 17), haciendo que la cultura escolar dinamice espacios de aprendizaje mutuo entre educando-docente -facilitador. Entonces, el docente como agente activo en la comunidad escolar, se constituye en un elemento clave tanto al interior del aula como fuera de ella; por lo que sus habilidades y competencias para el desarrollo de una educación para el emprendimiento deben ser estimuladas y fortalecidas (Rico et al., 2022).

3.3 Habilidades de pensamiento emprendedor

Las habilidades de pensamiento emprendedor se relacionan directamente con la posibilidad de Identificar problemas y necesidades del contexto en clave de oportunidades, que requieren nuevas alternativas de solución; en conjunto con la innovación son consideradas la fuerza que impulsa la creatividad, la autoconfianza, el trabajo colaborativo, las condiciones para el liderazgo, así como también la oportunidad para tomar riesgos, adaptarse, y convertir ideas en acciones (Universidad ICESI, 2021). Por lo anterior, y en coherencia con la postura de la educación para el emprendimiento, las habilidades de pensamiento emprendedor impulsan otras habilidades, especialmente aquellas relacionadas con lo intelectual, relacional y ético-moral (Azqueta & Naval 2019).

En consonancia con lo mencionado, Azqueta y Naval (2018) afirman que una educación en la que se incluya el desarrollo de habilidades de emprendimiento como un eje transversal del currículo es completamente necesario e ideal. En este sentido, se puede contribuir de manera más asertiva al desarrollo integral de las personas en los aspectos intelectual, social y moral. Los mismos autores manifiestan que desde la dimensión intelectual, las habilidades de pensamiento emprendedor contribuyen al desarrollo de la creatividad, es decir mejoran la capacidad de pensar de manera diferente, resolver problemas de manera diferente, priorizar, establecer objetivos y dar respuesta a un ambiente que constantemente se encuentra en cambio. La creatividad precede el comportamiento innovador y estimula el esfuerzo emprendedor del individuo.

Los autores referenciados anteriormente aseguran que las habilidades de pensamiento emprendedor impactan el desarrollo personal y esto tiene una trascendencia en lo social. La relación permanente del individuo como sujeto social, abierto al entorno y comprometido con la mejora social, favorece el desarrollo de relaciones sólidas, significativas, éticas que den un sentido a la misma por encima de criterios de utilidad. Las habilidades sociales,

transversalizadas por las habilidades de pensamiento emprendedor, impulsan la solidaridad, la cooperación, el servicio y el bien común (Ázqueta & Naval, 2018).

Y con relación a la dimensión moral, las habilidades de pensamiento emprendedor favorecen el desarrollo de la autonomía, el conocimiento propio y la toma de decisiones de manera responsable y libre, así como también con el liderazgo, entendiendo que, desde una postura personal, un líder guía su propia vida según unos principios, valores y competencias (Azqueta & Naval, 2018).

Autores como Andrade y Bravo (2007) refieren que la creatividad, la perseverancia, el trabajo en equipo, la capacidad de toma de decisiones, la capacidad de dirigir, la empatía y la comunicación asertiva se constituyen en las principales habilidades del pensamiento emprendedor, por lo que se considera pertinente para la presente investigación definir las y caracterizarlas.

3.3.1 La creatividad una habilidad extraordinaria

La creatividad se ha relacionado esencialmente con la naturaleza humana cuyas definiciones la asocian a una capacidad para indagar y reflexionar sobre problemas y solucionarlos bajo condiciones variables y se constituye en una habilidad susceptible a ser fomentada y cultivada. (Vásquez, 2017).

Mientras que, para Betancourt (1994) y Gonzales (1990) la creatividad permite descubrir situaciones problemas, así como también formularlos y plantearlos. Estos autores consideran que estas acciones suelen ser más importantes que la resolución misma, puesto que descubrir implica la problematización de la realidad y esto se constituye en la anticipación de experiencias futuras. Por su parte, Elisondo y Dionolo (2013) refieren que la creatividad se considera una habilidad para formular y solucionar problemas; también, destacan que elementos como el ambiente, personas y objetos se constituyen en agentes que impulsan los procesos creativos.

En coherencia con la definición presentada por los autores mencionados, De Bono (1991) afirma que la solución del problema depende de la puesta en acción del pensamiento lateral, el cual da origen a la creatividad, y permite ampliar las posibles respuestas que habitualmente se ignorarán. Así, el concepto de pensamiento lateral adquiere relevancia dada la necesidad de cambio, pues los avances tecnológicos y de comunicación ponen en evidencia la importancia

del desarrollo de la creatividad en los contextos educativos y en todos los agentes que hacen parte de los procesos que se desarrollan en ellos.

En línea con lo mencionado, De la Torre (1997) afirma que la creatividad consiste en poder tener ideas y expresarlas, y en conjunto con la educación se convierten en una exigencia social, no solo por el valor científico- psicológico sino por el valor cultural que tienen en sí misma. El citado autor también señala que existen diferentes niveles de creatividad, que se encuentran relacionados con el momento de vida (por lo que se expresa de diferentes maneras) y bajo esta premisa reflexiona en torno a las múltiples posibilidades para desarrollar esta capacidad, lo cual favorece no solo el aprendizaje sino también la experiencia de vida (De la Torre, 1997).

Por lo anterior y teniendo en cuenta el contexto educativo y el proceso de enseñanza-aprendizaje, la creatividad como habilidad toma fuerza no solo porque se constituye en un potente dinamizador del aprendizaje sino porque se puede estimular a lo largo de la vida en todas las personas y en todos los entornos (Flórez & Méndez 2010). En este sentido, es indispensable que el docente como agente dinámico, responda a esta demanda y, por tanto, desarrollen la habilidad creativa, no solo para afrontar obstáculos y problemas que puedan encontrarse en la cotidianidad del aula sino también en su propia vida a fin de ofrecer herramientas innovadoras que hagan de su práctica profesional un ejercicio distinto, integral y flexible (Mora, 2005).

Así, entendiendo la creatividad como una habilidad del pensamiento emprendedor porque impulsa la solución materializada de problemas, Vásquez (2017) plantea que un docente con esta habilidad muestra unos rasgos particulares que se pueden estimular en entornos favorables, lo que tiene un impacto sobre la función de emprendimiento humano. Entre los rasgos que menciona Vásquez (2017) se encuentran: la originalidad (novedad, singularidad, imaginación); la fluidez (producción de ideas en cantidad y calidad); divergencia (pensamiento crítico, reflexión, pensamiento lateral); la flexibilidad (reflexión, argumentación, versatilidad y proyección); la sensibilidad (capacidad de dar respuesta a las demandas del entorno); la motivación (disposición positiva ante el requerimiento de solución de problemas) y la independencia (ejecutar la actividad según la propia iniciativa).

3.3.2. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una de las habilidades de mayor valía en el contexto educativo dado que aumenta la productividad y la eficiencia para resolver de manera asertiva situaciones y

problemas detectados en una organización. Torrelles et al. (2014) define el trabajo en equipo como un equipo de trabajo y un grupo de trabajo. De acuerdo con Ander y Egg (2007) el trabajo en equipo se entiende como un grupo pequeño de personas cada una de las cuales posee conocimientos y habilidades que se complementan, logrando así el alcance de objetivos comunes y el desarrollo de actividades orientadas a esta acción.

Un equipo está conformado por dos o más personas que trabajan en cooperación, cohesión y sinergia para alcanzar una meta establecida (Kozlowski & Ilgen, 2006; Ros, 2006; Torrelles et al., 2014). Mientras tanto, según Bolaños (2012), un equipo logra conformarse una vez superada la etapa de afiliación, el poder, la realización hasta que alcanza la madurez.

Se reconoce la habilidad de trabajo en equipo como una capacidad multidimensional, que impulsa el desarrollo de tareas, el alcance de las metas establecidas y la resolución de problemas, superando las individualidades, actuando de manera colaborativa y desarrollando soluciones a situaciones del contexto (Cano & Fernández, 2016; Torrelles et al., 2015; Méndez-Alonso, 2016). En el equipo, cada una de las personas que lo conforman pone a disposición sus conocimientos, capacidades y habilidades para el fin común, lo que conduce al desarrollo de la competencia de liderazgo (Aparicio et al., 2021). Así entonces, el trabajo en equipo se caracteriza por ser una combinación de funciones y actividades ejecutadas por diferentes personas, que se hacen responsables y se comprometen a ejecutar las tareas, incentivan la comunicación y el entendimiento (Villa & Poblete, 2007).

Por su parte, según Salas et al. (2005), el trabajo en equipo como habilidad requiere de diversos componentes que facilitan su desarrollo, entre los cuales se incluyen: el liderazgo compartido, el seguimiento mutuo, el respaldo recíproco, la adaptabilidad, la orientación como equipo y de manera especial se ha de manifestar compatibilidad en algunas creencias o modelos mentales.

Teniendo en cuenta que, como parte de un equipo el rol del docente cumple una función dinamizadora del proceso de aprendizaje en sí mismo y en sus alumnos, el fomento y desarrollo de los aspectos descritos anteriormente, toma sentido si se plantea y propicia un entorno en el cual se resuelvan actividades de manera cooperativa y colaborativa, a fin de reflexionar respecto a la efectividad, utilidad y significado de la tarea (Gámez & Torres, 2013; Sáiz & Gómez, 2011; Torrelles et al., 2011).

3.3.3 *Empatía*

Actualmente, la educación reconoce la necesidad de comprender que el ser humano es un ser completamente integral, en el cual aspectos cognitivos, afectivos, morales y sociales interactúan permanentemente para favorecer la relación con el entorno (Buitrón & Navarrete, 2008). Un profesor preparado es aquel que considera primero su propio desarrollo emocional por lo que sería inviable educar sobre las emociones y la moral sin un marco claro de valores y una comprensión firme de las emociones.

El desarrollo de las emociones como recursos, es el primer paso que debe emprender el docente como evidencia de cambio educativo (Buitrón & Navarrete, 2008). De ahí que el desarrollo de habilidades relacionadas con aspectos emocionales que vinculan las interacciones entre los diferentes agentes pertenecientes al contexto escolar resultan ser imprescindibles incluso para el desarrollo personal y del aprendizaje. Desde esta perspectiva se tendría que plantear una habilidad de suma importancia como lo es la empatía.

La empatía se considera una habilidad social, que tiene un alto impacto sobre las relaciones asertivas que se establecen con otras personas (Pérez-Sandoval, 2020). De acuerdo con Fernández et al. (2018), la empatía se relaciona con la capacidad que tiene la persona de comprender, a nivel afectivo, los sentimientos de otra persona; y la capacidad para ponerse en el lugar del otro, desde el nivel cognitivo. Para el mismo autor, la empatía es un elemento de la inteligencia emocional, que incluye habilidades de autocontrol, perseverancia, entusiasmo y capacidad de automotivación (Fernández et al., 2018).

Por su parte y en coherencia con lo mencionado, para Bassi (2016), la empatía impulsa el sentir y el actuar, y cumple una función esencial en la creación de nuevas ideas partiendo de la comprensión y análisis de problemas, desde diversos puntos de vista, lo que finalmente favorece la posibilidad de construir soluciones eficaces y asertivas.

Es importante recalcar que la empatía parte de diversos significados que apuntan en la importancia de las personas como seres sociales, tanto Sáenz (2017) como Pérez Sandoval (2020), coinciden en relacionarla como habilidad social; el primero, desde la identificación de las emociones y el segundo, desde las inteligencias múltiples.

Uno de los grandes retos que debe asumir el docente dentro del aula es asegurarse que el proceso de enseñanza-aprendizaje será significativo y para la vida. Por tanto, es importante relacionar la empatía y sus tipologías: La empatía cognitiva, se sitúa desde una perspectiva muy personal, es decir que la persona es capaz de imaginar la situación por la que atraviesa el otro y por tanto muestra mayor tendencia a ser enmarcada en el ámbito laboral (Rivero, 2019). La empatía emocional se relaciona con la identificación de los sentimientos de los demás como propios (Talk.me, 2018). Estudios han demostrado que cuando existen docentes empáticos, se logra mejor disposición y aumento de potencialidades cognitivas en sus estudiantes (De los Santos, 2018).

Considerando lo anterior, un docente empático tiene la capacidad de identificar en sus estudiantes altas expectativas sobre lo que pueden alcanzar, gestiona un ambiente en donde se sientan todos, cómodos, seguros y respetados, como también escucha y se hace entender (Huegun-Burgos, 2009).

3.3.4 Búsqueda de oportunidades

Según la UNESCO (2000) en una educación de calidad emergen varias dimensiones, como son los factores socioeconómicos, un entorno escolar saludable, un contenido curricular apropiado y maestros capacitados en el uso de métodos de enseñanza. Conocimientos y habilidades relevantes para el progreso social y económico de un país y el desarrollo de sus ciudadanos. Así, cuando en una institución educativa se gestiona y/o dispone de espacios para construir conocimientos orientados a la transformación del entorno y de la sociedad, quiere decir que se está desarrollando un aprendizaje significativo de emprendimiento. Desde los sectores productivos y sociales, la visión de vanguardia consiste en desarrollar una cultura innovadora que facilite la búsqueda de oportunidades, esto propone entonces, una invitación estricta a las instituciones educativas a actualizar sus currículos como estrategia didáctica de la cátedra (Comisión Europea, 2013).

Considerando esto y sin restarle importancia a las instituciones educativas, desde sus directivas, operativas, curriculares, etc., es importante reconocer que la calidad del docente aporta a la optimización del sistema y sus diferentes recursos, más que cualquier otro insumo (RAND Corporation, 2013). Como también, se reconoce que invertir en la calidad de los

docentes, se puede aportar con mayor relevancia en el proceso de aprendizaje de los estudiantes (Bonilla & Galvis, 2011).

Por lo tanto y de acuerdo con la Política de Formación de Formadores del Ministerio de Educación Nacional, se hace necesario que tanto los directivos como los docentes jueguen un papel protagónico en el desarrollo científico, tecnológico, económico y cultural, de una sociedad del siglo XXI que exige transformarse ante los retos educativos y sociales. En este orden de ideas, la práctica del docente en el sistema necesita consolidarse y posicionar su servicio para impactar de manera positiva el proceso de enseñanza y aprendizaje así como también el trabajo con la comunidad educativa, el desarrollo de estrategias didácticas y en general la gestión de proyectos (MEN, 2021).

En este sentido, la búsqueda de oportunidades está enmarcada en la comprensión del entorno y el reconocimiento de situaciones que generen una oportunidad para crear y gestionar soluciones a situaciones que hacen parte del proceso de enseñanza y aprendizaje de calidad. Por ello, es importante usar la imaginación para identificar oportunidades, trabajar para lograr objetivos marcados por una visión, obtener el máximo provecho de las ideas y evaluar el impacto a las acciones se constituyen en elementos sustanciales involucrados en el desarrollo de esta habilidad.

Así entonces todas las acciones mencionadas, pueden ser realizadas por los diferentes actores de la Corporación (Directivos, docentes, colaboradores, voluntarios, aliados, alumnos, etc.), e invitan a modificar roles y condiciones, con el fin de potencializar habilidades y competencias que soporten el proceso de enseñanza y aprendizaje para el emprendimiento, todo lo anterior en beneficio común.

3. 4 Características del docente con habilidades de pensamiento emprendedor.

Es importante aclarar que cuando se habla de emprender significa también repensar la educación, pues se parte de considerar a un maestro comprometido y con la disposición de transformar permanentemente su entorno y de sí mismo.

Estudios e investigaciones sobre el término emprender y sus adiciones cada día se escuchan con mayor frecuencia, y especialmente en el contexto educativo han surgido términos como el emprendimiento social, la persona emprendedora, el espíritu emprendedor, la iniciativa

empresarial, la competencia emprendedora, la competencia de aprender a emprender, entre otros.

En este contexto aparece el término de profesor emprendedor o *teacherpreneur*, concepto que se relaciona con aquel maestro que posee una vocación especial por enseñar; es inspirador, seguro, abierto, flexible al cambio y sin temor a romper reglas establecidas. Los profesores emprendedores son personas empáticas que saben escuchar, dan apertura a la diversidad, gestionan nuevas ideas y siempre están orientados a la acción. Son planeadores que saben trabajar en equipo, privilegian un aprendizaje interdisciplinar basado en las nuevas metodologías inductivas y tienen una particular capacidad interactuar con otras personas en beneficio colectivo, abriendo sus acciones al exterior del aula (Arantzazu, 2016).

De igual manera, un profesor emprendedor es más que una persona enseñando una lección, pues se convierte en un compañero facilitador, mentor y líder, enfocado en los procesos de aprendizajes y desarrollo de habilidades de sus alumnos y se constituyen en fuente de inspiración (Arantzazu, 2016).

3.5 Habilidades de pensamiento emprendedor para el desarrollo de la competencia de liderazgo en docentes.

Integrar el concepto de una educación para el emprendimiento ha tomado fuerza en los últimos años, dado que se asocia de manera significativa al crecimiento personal, al desarrollo de la innovación, la creatividad y al liderazgo. En este sentido, las habilidades conexas al emprendimiento incluyen actitudes y aptitudes a través de las cuales se logra la generación de ideas, el desarrollo de estas para la consecución de una meta, por lo cual tienen un alto impacto en el proceso de enseñanza - aprendizaje. Desde esta perspectiva pensar en nuevas alternativas de formación, nos invita a comprender las cualidades y características que los diferentes actores del proceso educativo y en especial, los docentes, y que deben desarrollar para generar una verdadera transformación, cambio y aprendizaje para la vida

Según Sierra (2016) el emprendimiento está relacionado con el liderazgo educativo, y reconoce que un líder educativo “transforma la realidad del entorno de manera creativa e innovadora, donde la autonomía desempeña un papel preponderante de madurez intelectual y personal” (p. 116). Además, en el entorno educativo, el liderazgo es una competencia que debe resaltar en todos aquellos quienes deben tomar decisiones en los procesos educativos,

especialmente los docentes. Por tanto, el liderazgo docente desde el punto el aspecto pedagógico, muestra un docente que gestiona la innovación y la creatividad mejorando continuamente su práctica (Bernal & Ibarrola, 2015).

El liderazgo educativo con visión sostenible apunta a que los educandos requieren en la acción pedagógica a personas que privilegien la formación integral. Y desde el punto de vista estratégico y técnico, se valora la transformación cultural, ambiental y social como la mejor manera de proyectar a un individuo, dándole sentido a la educación humana (Sierra, 2016).

Es por lo anterior que Rodríguez (2009) citando por Hargreaves y Dean Fink (2003), menciona que para que se genere un verdadero desarrollo integral, es necesario que todos los actores que constituyen una comunidad educativa fortalezcan el liderazgo para promover transformaciones sostenibles y que está perduren en el tiempo.

Las competencias docentes del siglo XXI apuntan a las sociales y del conocimiento (Bautista et al., 2006), pues los procesos educativos están amarrados a su contexto, por lo tanto, el rol del docente ha evolucionado de pasar a ser un simple transmisor de conocimiento a convertirse en un facilitador de desempeño (García-Cabrero et al., 2008).

Por su parte, según lo manifiesta el equipo de la Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia (2003), desde un enfoque sistémico y constructivista, las competencias de un docente líder facilitador, debe promover la búsqueda de la formación integral; a través del conocimiento, los principios y los valores del ser humano.

De acuerdo con las competencias presentadas en el modelo de gestión de la EAN 20005, un docente líder debe desarrollar competencias estratégicas, tácticas y operativas, entre las que se destacan aquellas propias de una formación integral docente, considerando saberes disciplinares, principios y valores que guardan total coherencia con la presente investigación. Dentro de las competencias estratégicas aparece el liderazgo definido como aquella habilidad para influenciar a otros para alcanzar un objetivo común, centrado en principios y valores de la Institución educativa; también se enuncia el emprendimiento conceptualizado desde la habilidad para desarrollar propuesta innovadoras; así mismo la inteligencia emocional como una habilidad fundamental en el desarrollo y crecimiento personal y el trabajo en equipo dentro de las competencias operativas, como habilidad que procura construir el crecimiento con otros, para el logro de resultados comunes. (Universidad EAN, 2015).

3.6 El liderazgo una competencia docente para generar el cambio y la innovación

Existen numerosas definiciones del concepto de liderazgo, pero, en general, en su mayoría se define liderazgo como la capacidad de influir en los demás aun así ésta no sea una función propia de su cargo (Cifuentes et al. 2020); esta influencia está orientada a que otros se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta respecto a la consecución de una meta (Ginebra, 1995). En línea con lo mencionado, Dittl (1998) y Hunter (1996) aportan un elemento más al concepto, el cual tiene relación con el hecho de que el liderazgo es la capacidad para influir en otros a fin de alcanzar un objetivo común. Adicionalmente, Covey (1998) plantea que el liderazgo se relaciona directamente con la transformación interna del ser humano, que lo lleva progresivamente a influenciar a otros. Y desde esta perspectiva toma fuerza el concepto de Liderazgo educativo dado que este tiene implicaciones en la formación y desarrollo institucional.

Mientras tanto, Leithwood y Jantzi (2000) mencionan que el liderazgo educativo se constituye en una acción que induce a influenciar y movilizar a las personas para que de manera conjunta y colaborativa se logren las metas compartidas de la escuela y esto en sí mismo se reconoce como una acción de mejoramiento.

Según Sierra (2016), el liderazgo educativo tiene una influencia directa sobre los procesos de formación integral, dado que se sustenta en la comprensión, la intervención y la transformación de la cultura, el ambiente y lo social, por lo anterior favorece la proyección del ser hacia una educación más humana, lo que de alguna manera impacta de manera positiva la calidad de vida personal y profesional de cada una de las personas que hacen parte del contexto educativo. En otras palabras, el liderazgo educativo implica el desarrollo de acciones eficaces en el ámbito a fin de dar cumplimiento a metas y objetivos y se enfatiza en la formación de personas con capacidad para adquirir y usar todo conocimiento para liderar sus propias vidas.

En coherencia con lo mencionado, aparece la figura de líder educativo, a quien Gonzales (2008) describe como aquel que es capaz de influir en los estudiantes, los docentes, el personal administrativo y en general en la comunidad educativa, con el fin de lograr los propósitos institucionales, apoyado en conocimientos, así como también, en la capacidad para indagar, cuestionar, problematizar y propiciar espacios de trabajo en equipo (Pérez et al., 2016).

El liderazgo educativo ha sido vinculado frecuentemente al rol del directivo docente, fijando la práctica del maestro al escenario del aula y con el alumno (Riascos & Becerril 2021). No

obstante, Coronel (2005) propone replantear el rol del docente con relación a lo que hace, y cómo hace las cosas, pues cuenta con la capacidad para influenciar sobre los saberes que transmite a sus estudiantes y esto le da un lugar especial en la escuela.

Desde esta perspectiva, el docente como líder educativo, tiene un impacto sobre el establecimiento de la cultura institucional, pues incita el aprendizaje y todo un sistema para organizar todos los aspectos que se encuentran al servicio de este. Así mismo, Pounder (2012) hace referencia a que los profesores, considerados líderes por su experticia en el proceso de enseñanza y aprendizaje, propician vínculos que fortalecen las comunidades de aprendizaje, inspirando prácticas de calidad y participando con un alto compromiso en el impulso y desarrollo de la escuela. De igual manera, los docentes como líderes educativos pueden transformar positivamente las dinámicas del trabajo en la escuela propiciando nuevas experiencias y oportunidades de aprendizaje al tiempo que facilitan el desarrollo profesional de otros docentes y asumen responsabilidades asociadas a proyectos curriculares (McMahon, 2011).

Autores como Alvarado y Coyle (1997) sostienen que es completamente necesario el desarrollo del rol de profesor (maestro) líder, teniendo como principal eje la implementación de estrategias de poder, *de abajo hacia arriba*, a fin de que sus prácticas pedagógicas sean realmente efectivas y que las funciones asociadas a su rol se puedan desarrollar en su totalidad. Entre estas estrategias los autores mencionados refieren como fundamental la generación de dispositivos mediante los cuales se pueda compartir conocimientos sobre prácticas pedagógicas, así como también acciones que favorezcan la difusión de los datos y hallazgos encontrados al analizar los métodos de enseñanza y las formas de aprender; de igual manera se incluye la implementación de proyectos en los que puedan participar todos los actores vinculados a la comunidad educativa, ser mentores y orientadores de nuevos profesores.

Cuando los profesores realizan constantes y cada vez nuevos aportes al proceso de enseñanza - aprendizaje, impactan mucho más que sus propias clases, es decir que pueden llegar a tener una influencia sobre sus pares, padres y otros agentes educativos, ejerciendo así su liderazgo educativo. Este liderazgo entonces se puede considerar en dos vías: liderazgo en el aula y liderazgo en el contexto educativo (Martínez et al. 2014). Por lo anterior y en comunión con Vera (2013) se podría señalar que ser líder educativo incluye buscar aquellos talentos y aportes único que hay en cada persona, mientras se sigue fortaleciendo para dar

cuenta a los compromisos establecidos consigo mismo, con sus pares y comunidad educativa en general (Vera 2013).

3.7. Liderazgo transformacional, un tipo de “liderazgo docente integral”

De acuerdo con González (2008), ser docente, educador o maestro tiene implícita la función de liderazgo dado que en este ejercicio se logra influenciar, motivar e inspirar a sus estudiantes; en concordancia con lo mencionado, la literatura sobre liderazgo ha abordado como tema central los estilos y los modelos de liderazgo en docentes, no obstante, para el presente estudio, se considera relevante centrarse en las prácticas de liderazgo y en ese sentido podemos destacar las siguientes:

1. El liderazgo distribuido: Se centra en los modos de actuar incluyendo las interacciones entre los profesores, administrativos, padres, alumnos a fin de tomar decisiones, compartir información y controlar procesos de manera participativa (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2013). En este sentido, los docentes toman un rol participativo, reconocido por las directivas, validando sus conocimientos, habilidades y cualidades (Darling-Hammond, 2012).
2. El Liderazgo Instruccional: Se orienta principalmente en el desarrollo de prácticas positivas y buenas que favorezcan el incremento de los resultados de aprendizaje, de tal manera que se enfatiza en el desarrollo profesional de los docentes y en las actividades propiamente pedagógicas. Es decir, se orienta a la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje
3. Liderazgo transformacional: Según Conde (2017), este tipo de liderazgo se visibiliza como el primer eslabón para alcanzar un liderazgo eficaz y eficiente en las escuelas, pues implica fortalecer actitudes y aptitudes en los docentes, haciendo que su desempeño sea cada vez mejor dentro del aula, así como también el ambiente sobre el cual se desarrollan mejor los aprendizajes. En línea de esta caracterización, Burns y Bass (2009) mencionan que esto ocurre cuando una o más personas se comprometen y se encuentran motivadas para cumplir metas y producir cambios en la institución, lo que conlleva a generar cambios en la sociedad.

Las teorías más comunes sobre liderazgo se sitúan en los modelos transformacionales, identificados y definidos por Burns (1978) y en ellas plantea que los líderes organizan,

supervisan, dirigen y especialmente se relacionan con toda la comunidad escolar, centrándose en las personas y valores. Esta postura es válida tanto para los gestores directivos, así como para los docentes. Las escuelas que se caracterizan por desarrollar procesos de aprendizaje enriquecidos y de calidad, son sitios en los cuales se viven unos valores, principios, oportunidades y se comparten experiencias, colegaje y actividades que favorecen la práctica profesional de quienes participan en el proceso de enseñanza aprendizaje; así mismo los docentes logran reflexionar respecto a sus motivaciones, identidades, emociones y compromisos. Esto es lo que realmente aporta a la cultura institucional y favorece el desarrollo de la comunidad escolar (Vera, 2013).

Para Bass (2009) y en coherencia con lo expuesto anteriormente, los líderes transformacionales tienen influencia sobre las relaciones que se establecen entre los miembros del grupo; estimulan transformaciones de visión lo que incita a que cada uno de los actores que hacen parte de la comunidad dejen a un lado sus propios intereses y propicien estrategias que permitan indagar y conformar un interés colectivo. Bass (2009) refiere, además, que este tipo de liderazgo incluye cuatro dimensiones:

- Carisma: se refiere a la capacidad para entusiasmar, transmitir confianza, generar respeto, sentido de fidelidad y orgullo por la tarea realizada
- Consideración Individual: Mediante esta capacidad el líder atiende las necesidades individuales de las personas, dando un trato diferente a cada una de ellas, orientando y apoyando el logro particular por lo cual se relaciona íntimamente con la capacidad de empatizar.
- Estimulación Intelectual: Capacidad para encontrar nuevas formas de ver un problema, es decir creatividad e innovación
- Inspiración: Esta dimensión se relaciona con la capacidad para identificar las expectativas en la gente, generar visión, despertar el optimismo y el entusiasmo para alcanzar metas. La inspiración se relaciona con la búsqueda de oportunidades

En la práctica, un docente líder transformacional muestra en su actuar la interrelación de estas dimensiones cuando logra influenciar a sus estudiantes y compañeros hacia el logro, incentiva el continuo aprendizaje y motiva el ir más allá de los intereses individuales. Ahora bien, en contribución con las 4 dimensiones presentadas, Bernal (2000) incluye la participación como un elemento relevante en el ámbito educativo y lo relaciona con la capacidad para trabajar en equipo. Esta capacidad se encuentra vinculada a la competencia de liderazgo tal como lo

expresa Pounder (2012) cuando menciona que uno de los efectos del desarrollo del liderazgo en la escuela es la verdadera conformación de una comunidad.

En concordancia con lo expuesto desde el punto de vista teórico, para la presente investigación es necesario comprender que un docente líder transformacional es visto como un agente de cambio que influye en las personas y las anima a trascender individual, grupal, organizacional y socialmente y en ese sentido influye sobre la cultura de la escuela, comprometiéndose con la misión y visión de la misma, de modo que puede conseguir mejores aprendizajes (Ulloa & Rodríguez, 2014).

Bajo esta perspectiva integral y de cambio permanente al cual nos invita el docente líder transformacional, se halla una profunda conexión de esta forma de liderazgo y las características del docente que lo practica con las habilidades de pensamiento emprendedor, en cuanto a que, estas, se constituyen en parte del insumo primario de un docente líder para identificar oportunidades de mejora y materializar ideas innovadoras y creativas para dar respuesta a las necesidades del contexto educativa.

Las habilidades de pensamiento emprendedor tienen un lugar en el desarrollo del liderazgo transformacional en los docentes de la corporación María Perlaza; en el caso de la empatía, esta habilidad permitirá a los profesores comprender las necesidades y emociones de sus compañeros y estudiantes en procura de su desarrollo y crecimiento personal; por su parte, la habilidad de trabajo en equipo servirá de vehículo para construir, comunicar, fortalecer ideas y promover mejoras en el mismo grupo. La creatividad, se impulsará como una habilidad fundamental, dado que un docente líder transformacional debe encontrar cada vez más, nuevas formas de resolver situaciones problemas, constituyéndose en una poderosa herramienta para el desarrollo de la innovación y el cambio. Y finalmente y no siendo la menos importante, la habilidad de búsqueda de oportunidad, les permitirá a los docentes desarrollar habilidades enmarcadas en el reconocimiento de las necesidades del contexto educativo y el establecimiento de relaciones asertivas con diferentes instancias que de manera especial contribuirá a generar visión de un futuro posible para la institución y la comunidad que la conforma.

4. METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

Debido a que en el ámbito educativo existen particularidades únicas e irrepetibles que ameritan ser estudiadas cuidadosamente, se pretende realizar un estudio que permita identificar las habilidades de pensamiento emprendedor de los maestros con el fin de diseñar un programa que se adapte a sus necesidades y requerimientos.

Por lo anterior, la presente investigación es de tipo cualitativo, con un enfoque descriptivo y exploratorio, en la cual se ha realizado un análisis de la literatura referida a conceptos asociados a la innovación educativa, las habilidades de pensamiento emprendedor y el liderazgo educativo. El carácter descriptivo, además, permite analizar e interpretar las percepciones y significados generados por la experiencia de los docentes de la Corporación María Perlaza, en relación con las características y habilidades de pensamiento emprendedor que consideran que poseen, en coherencia con las cualidades de un docente líder.

4.2 Técnicas

En este orden de ideas, para detectar las percepciones sobre necesidades y requerimientos de los docentes de la Corporación María Perlaza se utilizarán preguntas o guiones que permitan obtener datos que cualifiquen o describan a las personas, situaciones y contextos. Por ello, la presente investigación hace uso del grupo focal y la encuesta como técnicas para recabar tales datos.

La técnica de grupos focales es un espacio en el que se puede opinar al tiempo que el observador puede identificar las emociones y sentimientos de los individuos que participan lo que a su vez permite realizar inferencia y auto explicaciones a fin de obtener datos cualitativos (Hamui & Varela, 2013). La técnica se utiliza esencialmente para explorar los conocimientos y experiencias de las personas en un espacio o ambiente en particular. El trabajar en grupo facilita la discusión e incita a los participantes a comentar y opinar sobre los diversos temas que se plantean lo que permite a su vez enriquecerse desde los testimonios emanados por los integrantes. Para el presente trabajo, las discusiones generadas en el grupo focal permiten relacionar las características percibidas por los docentes respecto a las habilidades de

pensamiento emprendedor, la competencia de liderazgo y los componentes que debe contemplar un programa que impulse el desarrollo de esta competencia.

Por su parte, la encuesta se constituye en una técnica que de manera sistemática y ordenada permite obtener datos individuales e información sobre las variables específicas de la investigación. Visauta (1989) menciona que la información recuperada de una encuesta hace referencia "a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes" (p. 259).

Consideramos que estas dos técnicas servirán como insumo directo en el diseño del programa cuyo objetivo es la transformación de los mismos docentes participantes, toda vez que la información recabada permitirá una planeación más adecuada para la población a la que va dirigido.

4.3 Participantes

Los participantes corresponden a ocho docentes de la jornada extracurricular de Talentos de la Corporación María Perlaza que pertenecen a diferentes áreas del conocimiento, tales como: física, matemáticas, lenguaje y literatura, ingeniería de sistemas, música, ciencias sociales, ciencias naturales y artística. Los docentes se encuentran en edades entre los 25 a 70 años y cuentan con amplia experiencia tanto en el sector público como privado.

4.3.1 Criterios de inclusión

- Docentes de ambos sexos
- Docentes de la jornada extracurricular de Talentos de la Corporación María Perlaza
- Docentes que se encuentren vinculado mínimo por un año a la Corporación

4.3.2 Criterios de exclusión

- Docentes que se encuentren vinculados parcialmente (contratos temporales/voluntarios) con la Corporación María Perlaza
- Docentes facilitadores que encuentran en proceso de formación (Practicantes)
- Docentes que se encuentren en condición de incapacidad médica

4.4 Tipo de muestreo

Muestreo no probabilístico- muestreo por conveniencia o intencional. Se elige este tipo de muestreo dado que los entrevistados cumplen con una descripción o propósito específico que es necesario para realizar la investigación. Todos los docentes de la jornada extracurricular de talentos de la Corporación María Perlaza están seleccionados intencionalmente para hacer parte del estudio.

4.5 Instrumentos

4.5.1 Grupo focal

El grupo focal seleccionado son docentes que pertenecen a la jornada extracurricular de talentos de la Corporación María Perlaza. Este ejercicio está compuesto por preguntas abiertas que pretenden indagar sobre las razones que sustentan las opiniones de los participantes respecto al concepto de habilidades de pensamiento emprendedor, líder educativo y la relación existente entre estos, teniendo como finalidad, la determinación de la base, estructura y diseño, de lo que será un programa para el desarrollo de habilidades de pensamiento emprendedor dirigido a esos mismos docentes. Se buscan respuestas espontáneas y sinceras, surgidas de la reflexión y la discusión, que tienen como pretensión nutrir de información valiosa la investigación.

Guion para el desarrollo del grupo focal

Tiempo estimado: 1 hora y 30 minutos

Presentación del moderador del grupo e introducción a la actividad:

- Breve presentación de la moderadora del grupo y de la observadora del proceso, presentación del proyecto de investigación e intención del encuentro.
- Solicitud de autorización para grabar la sesión, por su finalidad e importancia, en miras a la realización de un buen análisis.
- Aclaración respecto a la confidencialidad y respeto del anonimato, en el momento de redactar los resultados obtenidos.
- Énfasis en privilegiar el diálogo igualitario y respeto en los turnos de intervención.

Tabla 1*Categorías y subcategorías de la investigación*

Categoría	Subcategoría	Preguntas
Habilidades de pensamiento emprendedor	Empatía Trabajo en equipo Búsqueda de oportunidades Creatividad	Después de una breve presentación de los participantes del grupo, se realizarán los siguientes cuestionamientos: ¿Qué significa para ustedes habilidades de pensamiento emprendedor? ¿Qué habilidades de pensamiento emprendedor debería tener un docente? ¿Se consideran ustedes docentes con habilidades de pensamiento emprendedor? ¿Cuáles habilidades consideran ustedes que poseen?
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada Motivación inspiracional estimulación intelectual Consideraciones individuales.	¿Cómo es un docente líder? ¿Qué habilidades tiene un docente líder? ¿Qué les hace falta para ser docentes líderes?
Programa para el desarrollo de las habilidades de pensamiento emprendedor		Si la Corporación María Perlaza, pensara en diseñar un programa para el desarrollo las habilidades de pensamiento emprendedor ¿Cuáles crees deberían ser las habilidades que se podrían incluir y trabajar en dicho programa?

Elaboración propia.

4.5.2 Encuesta de liderazgo del docente

La encuesta se realizó a través del cuestionario de competencia de liderazgo para docentes, el cual está dirigido a los docentes de la jornada extracurricular de la Corporación María Perla de la ciudad de Cali.

El cuestionario se suministró de manera telefónica, en formato Google Forms o presencial, en su contenido se presentaron instrucciones que de manera clara y precisa orientaron a los docentes. Se estimaron hasta 10 minutos para que el docente diera respuesta a las 21 afirmaciones (Anexo 1).

Este instrumento tenía como objetivo identificar la percepción que tienen los docentes de sí mismos respecto a su nivel de liderazgo transformacional, teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideraciones individuales (Bass, 2003). Así, cada una de las afirmaciones que contempla el cuestionario tiene una correspondencia con las dimensiones del liderazgo transformacional:

- Dimensión participación (trabajo en equipo): Afirmaciones 1, 2, 3, 4, 5.
- Dimensión Carisma - consideración individualizada: Afirmaciones 6,7,8,9,10
- Dimensión de estimulación intelectual: Afirmaciones 11, 12,13, 14, 15, 16.
- Dimensión Motivación inspiracional: Afirmaciones 17, 18, 19, 20, 21.

El cuestionario fue respondido teniendo en cuenta la escala que se encuentra en uno de sus costados y en la que se valora la percepción respecto a cada una de las afirmaciones. El cuestionario permite obtener información de manera sistemática y ordenada de las dimensiones que incluye en liderazgo transformacional a fin de realizar una caracterización de los docentes con relación al nivel alcanzado en esta competencia. El cuestionario utilizado es el resultado de la adaptación del cuestionario diseñado por Cruz (2018), quien además se fundamenta en el Cuestionario Liderazgo Transformacional Docente de Avolio y Bass, elaborado en 2004.

4.6. Procedimiento para la recolección de datos

Procedimiento de recolección de datos contemplo cuatro etapas:

- a. La recolección propiamente dicha: Se realizó a través de la aplicación de los instrumentos

- b. La organización de la información en una base de datos
- c. Análisis de la información teniendo en cuenta las categorías establecidas
- d. La interpretación de cada una de las categorías analizadas

5. RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el grupo focal participan 7 docentes vinculados a la jornada extracurricular de Talentos de la Corporación María Perla. Del total de docentes 2 son de sexo masculino y 5 de sexo femenino. Todos los docentes participantes tienen formación profesional pertenecen a diferentes áreas de conocimiento, tal como se evidencia en la tabla 1

Tabla 2

Participantes en el grupo focal

Nombre	Género	Edad	Rol
MI	Femenino	29	Tallerista Música
OL	Masculino	79	Tallerista Pensamiento matemático
LC	Femenino	21	Tallerista Ciencias
LV	Femenino	28	Tallerista Inglés
LF	Femenino	20	Auxiliar pedagógico
AM	Femenino	62	Pensamiento Computacional
HC	Masculino	74	Pensamiento Crítico y Literario

Elaboración propia.

Al tratarse de un grupo focal, se realizaron preguntas abiertas que permitían orientar la conversación e indagar las razones que sustentan las opiniones de los docentes. Se buscaron respuestas espontáneas producto de la reflexión y la discusión, que tuvieron como pretensión nutrir de información valiosa la investigación.

Las preguntas presentadas surgieron de los objetivos establecidos en esta investigación y de las inquietudes que se originaron luego de la revisión de la literatura. Las preguntas desarrolladas para dirigir el grupo focal fueron:

1. ¿Qué significa para ustedes habilidades de pensamiento emprendedor?
2. ¿Qué habilidades de pensamiento emprendedor debería tener un docente?
3. ¿Cómo define usted las siguientes habilidades Empatía, creatividad, trabajo en equipo, búsqueda de oportunidades
4. ¿Cuáles habilidades consideran ustedes que poseen?
5. ¿Cómo es un docente líder?
- 6 ¿Qué habilidades tiene un docente líder?
7. ¿Qué les hace falta para ser docentes líderes?
8. Si la Corporación María Perlaza, pensara en diseñar un programa para el desarrollo las habilidades de pensamiento emprendedor ¿Cuáles crees deberían ser las habilidades que se podrían incluir y trabajar en dicho programa?

De igual manera, se aplicó una encuesta a través del cuestionario de competencia de liderazgo para docentes, que tuvo como objetivo identificar la percepción que tienen los docentes de sí mismos respecto a su nivel de liderazgo transformacional, teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: Influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideraciones individuales (Bass, 2003). Mediante este cuestionario se obtienen datos relevantes en relación con las habilidades que cada docente percibe ha desarrollado frente a su rol de líder tanto dentro del aula como fuera de ella.

5.1 Análisis e interpretación del Grupo focal y la encuesta

En relación con el grupo focal, se cumplió con la agenda planeada, los docentes participaron activamente en el desarrollo de las preguntas y presentaron sus aportes desde la experiencia, visión y conocimientos particulares. En promedio el grupo focal se desarrolló en una hora y treinta y cinco minutos. La puesta en marcha del grupo focal estuvo antecedida de la respectiva autorización, por parte de los docentes, para realizar la grabación (audiovisual) de la sesión y se aclaran las condiciones de confidencialidad y respeto por el anonimato de cada uno de los participantes en el momento de presentar los resultados de la investigación. Se privilegió el diálogo igualitario y respeto en los turnos de intervención.

Por su parte el cuestionario se suministró de manera virtual mediante un Google Forms. Se compartió el enlace a cada uno de los docentes y se determinó un promedio de 10 minutos para el diligenciamiento del formato. Este instrumento se compartió una semana después del desarrollo del grupo focal y las respuestas fueron descargadas en el aplicativo de Google Suite.

Tanto la información obtenida del grupo focal como del cuestionario fue analizada de manera rigurosa, constatando no solo los apuntes tomados, sino también los comentarios marginales que quedaron especialmente grabados. El análisis de la información recolectada se presenta en las siguientes categorías, teniendo en cuenta criterios lógicos relacionados con el objeto de estudio de la presente investigación.

Categorías de investigación

1. Concepto de habilidades de pensamiento emprendedor
2. Habilidades de pensamiento emprendedor en un docente
3. Creatividad, trabajo en equipo, empatía y búsqueda de oportunidades, habilidades del docente en el contexto educativo
4. Concepto de liderazgo docente en el contexto educativo
5. Competencia de liderazgo educativo transformacional en docentes de la Corporación
María Perlaza

5.1.1 Concepto de habilidades de pensamiento emprendedor

Para la presente investigación ha sido importante comprender el concepto de habilidades de pensamiento emprendedor, así como también aquellas habilidades que de manera específica que se asocian a este término. Si bien desde el aspecto teórico se ha elaborado una exploración, es completamente necesario analizar la perspectiva de los docentes.

Se parte del hecho que, al indagar el concepto de Habilidades de pensamiento emprendedor, los docentes se centran en la palabra emprendimiento lo que inicialmente lleva a una minoría del grupo a relacionar el concepto con una acción productiva, forma de negocio o de generar ingresos. No obstante, la mayor parte de los docentes reconocen el concepto de habilidades de pensamiento emprendedor, como aquellas que permiten “motivarse hacer algo nuevo”, a “retarse a generar propuestas diferentes y plantearse nuevos horizontes”.

De manera complementaria, los docentes de la corporación María Perlaza, relacionan el concepto de habilidades de pensamiento emprendedor con la “capacidad para innovar” y “generar cambios a fin de dar respuestas distintas a las habituales ante una necesidad”, lo que está “mediado por la iniciativa”, “motivación” y “la capacidad de asumir riesgos”.

Se resalta en las respuestas de los docentes, que aun cuando el concepto es nuevo para ellos, la aplicación de estas habilidades parece oculta, siendo algo que se expresa en el hacer.

“A mí me suena a comienzo, me suena a inicio, no precisamente lo entiendo desde el ámbito empresarial, sino que emprender es generar motivación por hacer algo nuevo, distinto, no encaminado a un negocio exclusivamente, yo siento que hay que tener una fuerza interior, una llama ardiente muy potente de tal manera que uno quiera iniciar un ejercicio nuevo que siempre debe convertirse en un reto, partiendo de algo nuevo que probablemente nunca haya hecho” (M.I)

En resumen, las réplicas de los docentes en general sugieren que las habilidades de pensamiento emprendedor comprenden una serie de capacidades necesarias para crear algo nuevo o distinto, modificar o transformar a fin de dar respuesta a una necesidad del contexto en el que se desenvuelve una persona. En el ámbito propiamente educativo, estas habilidades se contextualizan como un complemento fundamental en el docente para alcanzar un propósito o meta.

Algunas de las respuestas que validan lo expuesto anteriormente, se transcriben a continuación seguido de las iniciales del nombre del docente participante:

“Las Habilidades de pensamiento emprendedor implica ser innovador, como no tener límites en lo que uno se imagina o lo que se desea lograr” (L.F).

“No es meramente la capacidad sino la audacia que tiene - y solo el ser humano- de generar habilidades sociales para realizar nuevas cosas, como: innovar, modificar y transformar: actitudes, modelos y recursos que considere obsoletos” (HC).

“Las Habilidades de pensamiento emprendedor son aquellas que me permiten ser generador de ideas para realizar cambios persistentes, no tener miedo a equivocarse y asumir riesgos para continuar con la idea o transformarla” (A.M).

“Esta habilidad de pensamiento es como algo, parecido a tener vocación, complementar con valores, amar lo que uno realiza, indicar aplicaciones en la vida real, utilizar la creatividad para para la innovación e incentivar la' investigación” (O.L).

Estas frases, conectan con lo expuesto en la literatura consultada respecto al concepto de habilidades de pensamiento emprendedor en cuanto a que incorpora un elemento sustancial como lo es la identificación de necesidades, en clave de oportunidades para innovar y generar ideas que más tarde se convertirán en acción, la toma de riesgos y especialmente la procura de cambios para transformar o modificar. No obstante, en menor proporción, el concepto se sitúa desde una perspectiva empresarial y de productividad.

5.1.2 Habilidades de pensamiento emprendedor en un docente

Así, tras escudriñar el concepto de habilidades de pensamiento emprendedor, era necesario ir perfilando algunas de las habilidades que lo componen. En este aspecto, los docentes interiorizaron sus respuestas relacionándolas con las competencias del saber ser y saber hacer, entonces, tener la capacidad de escucha, empatía, creatividad, trabajo en equipo, iniciativa, capacidad de solución de problemas y el ser un guía y apoyo, hacen parte del abanico de habilidades que están o pueden integrarse a su quehacer pedagógico, todas las anteriores consideradas necesarias desde su rol como docente del Programa de Mejoramiento Académico y fortalecimiento en valores de la Corporación María Perlaza.

Un punto de encuentro es la creatividad o la generación de ideas, como también la posibilidad de innovar, de cambiar para transformarse, todo lo anterior en beneficio de su labor de enseñar garantizando que sus estudiantes aprendan.

Las siguientes son algunas frases que exponen los docentes:

“Tener la actitud de escucha, aceptar sugerencias, trabajar con todos, realizar innovaciones” (OL).

“Tener la capacidad de escucha, empatía, creatividad y trabajo en equipo” (AM).

“Para mí las habilidades son tener iniciativa, capacidad de solución de problemas, generador de motivación en los estudiantes y ser un guía y apoyo en su crecimiento académico y personal” (MI).

Por su parte algunos docentes reconocen “la pasión” “tener visión” “la toma de riesgo” y “ser estratégico” como habilidades de pensamiento emprendedor y relacionan estos términos bajo una mirada humanista, aludiendo que todo aprendizaje debe estar mediado por la capacidad de reflexión y la emoción.

“Para mi está visión, pasión y también esa misión de descubrir esos talentos que vemos en los estudiantes que tenemos dentro del aula” (LF).

“Yo creo que hay una cuestión que alcancé a escuchar ahora, que yo veo que ella LF lo llamó pasión” (OL).

Para una minoría de docentes habilidades como “ser estratégico” y “saber improvisar” son consideradas habilidades del pensamiento emprendedor; esta postura aun cuando se aleja de las definiciones y capacidades mencionadas, se conecta con lo que ellos mismos refieren como “esa capacidad para encarar soluciones en un momento determinado”, lo que en otras palabras permite al docente ajustarse en tiempo real, aprovechando las situaciones a pesar de la incertidumbre y esto en el contexto del accionar cobra una inmensa validez por que se enlaza con la capacidad de adaptabilidad.

Ahora bien, en términos generales son la empatía la creatividad y el trabajo en equipo las habilidades de pensamiento emprendedor más reconocidas por los docentes desde la gestión en el aula, no obstante, su identificación frente al trabajo en otros ámbitos no es notoria lo que evidencia una brecha con relación al rol del docente fuera del aula de clases.

5.1.3 Creatividad, trabajo en equipo, empatía y búsqueda de oportunidades, habilidades del docente en el contexto educativo

Los docentes normalmente son considerados desde tiempos atrás como aquellas personas llenas de sabiduría, valores, poderes; personas con la capacidad de inspirar. Los tiempos cambian y las habilidades que desarrollan también evolucionan, lo único que debe mantenerse intacto es su vocación.

Es por lo anterior, que dentro del ejercicio que se viene exponiendo, era necesario identificar y conceptualizar aquellas habilidades de pensamiento emprendedor necesarias para afrontar la enseñanza - aprendizaje en el siglo XXI: La empatía, la creatividad, el trabajo en equipo y la búsqueda de oportunidades, fueron las privilegiadas a integrar las fortalezas del equipo docente de la Corporación María Perlaza, para que sirvan de base en el diseño del programa de

investigación propuesto, que busca fortalecer el liderazgo educativo de los docentes de la Corporación.

Respecto al concepto de **creatividad**, en general los docentes asocian este término con innovación y originalidad y en su mayoría coinciden en que esta habilidad es innata y permite solucionar problemas en el aula de clase, haciendo uso de saberes previos, herramientas y elementos cercanos.

Para algunos docentes el “conocimiento” es un recurso inmediato para crear algo nuevo o diferente, y por tanto la creatividad es una habilidad que puede cultivarse a partir de las experiencias, que no solo se nace con ella; esta postura desmitifica la visión que se tiene respecto que la creatividad es una habilidad innata, exclusiva de ciertas personas y que en esa experimentación los docentes deben buscar en sus alumnos el desarrollo de sus talentos.

“La creatividad, es la capacidad de inventar algo nuevo con herramientas que tengo a mano, por ejemplo, yo digo de mis canciones cierto, yo me formé en la música y tengo todos los saberes, sé de la alocución de instrumentos, sé de melodías, sé de crear armonía, tengo facilidad para hacer letras, reunir esas cualidades que yo tengo en función de una nueva creación, cultivarse en algo” (MI).

En concordancia con lo mencionado, otro aspecto a privilegiar es el reconocimiento de la creatividad como “área de oportunidad” o “momento conveniente”, en donde la improvisación riñe con esta habilidad, pues lo más importante es aplicar el saber-saber para saber-hacer.

Los profesores también expresaron en sus respuestas una asociación entre el concepto de creatividad y transformación aludiendo que este último se presenta como un efecto y producto final de un acto creativo: “yo creo que la creatividad es hacer que el estudiante haga creaciones mediante cualquier proceso” (OL). Esta postura nos invita a reflexionar respecto a la necesidad de asumir que la creatividad desde las habilidades de pensamiento emprendedor debe pensarse como un proceso y que la innovación es el resultado de una creación.

Ha sido interesante encontrar respuestas de los docentes en donde presentan la creatividad como una habilidad especial y extraordinaria, que se relaciona con “la capacidad para romper esquemas preconcebidos” manifestando, incluso, (uno de los docentes) que la “creatividad es jugar a ser Dios” (HC). Desde esta mirada, para los docentes es casi imposible concebir un

profesor sin esta habilidad, dado que diariamente en el aula de clase se generan creaciones en todo nivel, se construye y deconstruye, se aprende y desaprende.

“Yo lo entiendo en 2 aspectos, 1 es la capacidad para romper esquemas preconcebidos, y creatividad también es jugar a ser Dios me parece que eso es muy importante, todos nosotros de alguna manera tenemos que jugar a ser Dios, a emular a Dios, no importa si exista o no, pero tenemos que buscar la manera de emular a Dios, pues si somos educadores tenemos que buscar un poco eso” (HC).

En conclusión, la creatividad para los docentes de la corporación se perfila como una habilidad indispensable en el hacer diario, que si bien es cierto cada persona posee unos talentos innatos, es susceptible a ser estimulada por lo que se concibe como un proceso en el que, cada vez se va más allá de lo que se tiene a la mano, pensando en recursos novedosos y atractivos y se obtiene como producto final una transformación.

Ahora bien, si la creatividad es una habilidad propia o adquirida, **la empatía** es para los docentes de la Corporación, una habilidad prerequisite para el desarrollo de su labor, la identifican de manera inmediata porque han reconocido primero que en su haber siempre hay un otro u otros. Divisar su entorno educativo se convierte en el factor indispensable para iniciar su misión, la empatía es la herramienta que les otorgará las respuestas, del qué, cómo, cuándo y dónde es necesario actuar. En su mayoría los docentes convergen en definir la empatía como una habilidad para comprender la situación vivida por el otro, entender sus necesidades, sus sentimientos y emociones; es hacer consciente lo que sucede alrededor.

“Para mí empatizar con la gente es ponerme en el lugar del otro, nunca desde vivirlo propiamente, porque como yo no voy a vivir tu frustración, pero te acompaño, entiendo y comprendo tu dolor...” (MI).

Como capacidad, los docentes refieren que la empatía es susceptible de ser adquirida o desarrollada e incluye no solo aspectos internos del ser humano sino también elementos del entorno que la pueden facilitar o no; esto tiene unas implicaciones en cuanto al reconocimiento de la necesidad de construir espacios seguros, amables y protegidos, en donde los estudiantes se sientan motivados y acogidos y se desarrollen verdaderos aprendizajes significativos. Las siguientes afirmaciones demuestran la postura de los docentes frente a este atributo:

“La empatía es crear ambientes de concordia, de armonía” (HC).

“Es la capacidad que yo como docente puedo adquirir o desarrollar para el reconocimiento de que hay factores internos y externos que pueden afectar los diferentes procesos educativos” (LC).

Ahora bien, desde las aportaciones teóricas y reconociendo el concepto de empatía cognitiva y empatía afectiva, aun cuando los docentes, no lo expresan de manera textual, en su mayoría reconocen el concepto de empatía desde el aspecto cognitivo, es decir que sus respuestas muestran una clara intención de asociar esta capacidad, a la decisión de tomar conciencia respecto a una necesidad o afectación de sus alumnos y en este sentido usan su capacidad intelectual para reconocer el dolor del otro y hasta consideran formas de solución.

“Es colocarse en el lugar de las personas, en este caso de nuestros estudiantes, conocer sus ambiciones que hacen que se puedan potenciar” (AM).

“No se trata solamente de basarse en qué es lo que pasa aquí adentro, sino también qué es lo que está pasando afuera con ese niño, con ese grupo de estudiantes que se está viendo reflejado dentro del aula de clase” (LC).

“Empatía, esa es una acumulación de puntos e intereses entre los dos, que es bueno para mí, que es bueno para ti y que tenemos en común de los dos” (OL).

Por su parte y para una minoría de docentes, la empatía se conceptualiza desde un aspecto emocional o afectivo, hecho por el cual resaltan de manera enfática la necesidad de identificar aquello que puede afectar a todos los seres humanos, incluyéndose ellos mismos y que se refleja en sentimientos y emociones; entender y reaccionar afectivamente, lo que en últimas tendrá un efecto sobre el proceso de aprendizaje.

“Es tener conciencia sobre todo lo que sucede a nuestro alrededor. de conocer y reconocernos como seres humanos y todo lo que nos puede afectar a nosotros igual también puede afectar a los demás, es reconocer los sentimientos” (LV).

“Crear situaciones para ser felices, o que la felicidad se convierta en paisaje” (HC).

Todas estas posturas demuestran la relevancia de mantener relaciones asertivas especialmente con sus estudiantes no solo para lograr superar los retos que trae consigo el proceso de enseñanza y aprendizaje sino también para potenciar el sentir y el actuar frente a sus necesidades emocionales. Los comentarios presentados nos confirman, que no puede haber enseñanza sin aprendizaje y que este es un proceso en doble vía. Es por lo anterior, que el espacio pedagógico se convierte en ese punto de encuentro de posibilidades, que les permite a los docentes ser y estar para ellos y los suyos, y en donde cada momento se convierte en experiencias de vida significativas y transformadoras.

Fue especial reflexionar que cuando se mencionó el concepto de **trabajo en equipo**, se reconoce como una habilidad que cobra más fuerza entre docente- alumno, que entre pares docentes. Por lo anterior podemos decir, que el aula o espacio pedagógico es el sistema en donde se construye de manera colectiva; pues la interacción y/o comunicación activa entre docentes y estudiantes dan como resultado no sólo un ambiente participativo e igualitario, sino que promueve de manera directa el trabajar para el logro de un objetivo en común, académicamente hablando.

“Es muy formativo y además permite que el estudiante y el profesor vayan ganando cosas entre los dos o entre el mismo grupo que tengan” (OL).

“Es desarrollar habilidades de participación y comunicación para crear un proceso articulado en el aula, y eso estoy hablando más que todo con nuestros estudiantes, los profesores solamente somos comunicadores que cree en el trabajo en equipo” (AM).

“Como lo decían también mis compañeros, el trabajo en equipo entre los docentes, pero para mí debe ser entre docente y estudiante” (LF).

Si bien es notorio el énfasis anterior, no quiere decir que el trabajo en equipo se descuide dentro del colegaje, porque sí existe el trabajo de equipo entre docente- alumno, es porque ya ha quedado marcado y reconocido el trabajo entre docentes pares. Es en esta relación, es donde los profesores reconocen las capacidades, conocimientos y competencias de otros docentes y

la posibilidad no solo de resolver problemas o alcanzar una meta en conjunto sino también el aprendizaje mutuo.

“Me parece indispensable porque es la suma y la confrontación de las ideas, es poner en comunidad mi pensamiento y complementarlo desde el otro, siempre el trabajo en equipo va a sumar, porque en la medida en que yo sepa cómo piensa el otro también recojo información, aprendo, me nutro y también el otro puede nutrirse de lo que yo tengo” (MI).

“Lo que yo desde mi área he notado es diferente a lo que desde su área la profesora AM ha notado, entonces desde ambas miradas podemos construir algo en general” (LC).

“Es como juntar todos esos conocimientos y ponerle un fin, una meta específica, pero juntando lo que todos sabemos” (LV).

En coherencia con lo mencionado algunos docentes identifican la necesidad de mantener un liderazgo compartido, es decir un respaldo permanente entre todas las personas que hacen parte del equipo y en este sentido, reconocen que un verdadero trabajo colectivo requiere de la participación de todos, en un mismo nivel, orientando sus capacidades y habilidades.

“Es aunar esfuerzos para un fin común, generar ambientes propicios para que el trabajo colectivo no se sitúe o no se centre en algunos de los participantes y que el otro solo sirva de figura de ornamento” (HC).

Llama la atención que en general las respuestas evidencian como foco centrado en el estudiante, obviando a otros docentes o agentes del proceso educativo como receptores de estas acciones, esto deja entre cortinas una visión del maestro centrada exclusivamente en el trabajo en equipo en el aula y con sus alumnos.

El trabajo en equipo debe ser una habilidad de renovación permanente, pues su impacto influye en la cultura, valores, misión y visión institucional. El trabajo en equipo es la necesidad innata que debe existir, cuando se juntan más de dos personas y en concordancia con las afirmaciones emitidas por los docentes se podría concluir que esta habilidad (trabajo en equipo)

se caracteriza no solo por la conjugación de esfuerzos para alcanzar una meta, para los profesores es ir más allá, es trabajar en un engranaje donde cada participante aporta sus capacidades, habilidades, conocimientos y destrezas para dar solución a un problema/ situación y en el cual debe generarse un liderazgo compartido que asegure un resultado final positivo y que además permita el aprendizaje mutuo.

Una habilidad que sonaba como nueva dentro del contexto docente es la **búsqueda de oportunidades**, pues era un concepto que no lo asociaban directamente a su razón pedagógica. Una vez iniciado el análisis, nos encontramos con los siguientes conceptos:

“Propender por situaciones propicias para capitalizar la búsqueda del ejercicio colectivo, creo yo que todos los educadores de alguna manera, tenemos que buscar la forma de que nuestra sociedad cada día sea mejor” (HC).

“Es desarrollar unas estrategias para enriquecer el quehacer pedagógico en el aula con los educandos y también con los profes” (AM).

“La entiendo como la capacidad de tomar decisiones para superación de una dificultad, pero desde las fortalezas reconocidas” (LC).

Los anteriores comentarios, evidencian que los profesores reconocen este término como una actividad, disposición, y postura permanente dentro del aula, y que, a raíz de esta participación, se le identificará como la habilidad de búsqueda de oportunidades, confirmando esa acción constante y certera, propia de quienes saben que, como docentes, deben llegar al espacio pedagógico a realizar un ejercicio que va más allá de sólo enseñar.

Las respuestas dejan ver un concepto centrado en ellos mismos, en sus capacidades, en la identificación de situaciones que ameriten ser solucionadas y en la puesta de acciones que de una forma u otra tenga un impacto sobre el proceso de enseñanza- aprendizaje; no obstante, el reconocimiento del entorno y la necesidad de comprenderlo no se deja vislumbrar en ninguna de las afirmaciones.

Un punto de vista interesante presentado por algunos docentes es la importancia de relacionar la búsqueda de oportunidades en coherencia con el otro, en este aspecto es fácil identificar que los resultados de este proceso son de impacto colectivo.

“Es como que abríles puertas a los estudiantes, abríle espacio y ayudarle a potenciar esas habilidades que en ellos ya descubrieron.” (MI).

Por otra parte, algunas respuestas asocian este concepto con el de innovación y emprendimiento, invitando así a reconocer la importancia que para el docente tiene dar solución a diferentes situaciones, pensando que esa solución sea distinta, novedosa y que realmente pueda llevarse a cabo, es decir convertir en acción la propuesta planteada.

“No sé por qué razón se me vino a la mente lo que decíamos ahora de pensamiento emprendedor, es como buscar la manera de sobresalir, de ir más allá como lo dije en creativo” (LV).

“Lo relacionaba qué está pasando una situación que, en el aula de clase, pero que nos da la oportunidad de pensar en dar soluciones y a buscar alternativas que pueden llegar hacer innovadoras” (LF).

En general los docentes de la Corporación asocian el concepto de búsqueda de oportunidades, con términos como estrategia, toma de decisiones, buscar alternativas, innovación, ir más allá y especialmente con el de buscar solución.

Considerando lo anterior y el objetivo principal de esta investigación, estamos a puertas de influir en los próximos líderes educativos, docentes que sabrán cómo motivar, inspirar y servir a sus estudiantes, impulsando cambios y transformaciones no solo en ellos y sus pares sino también a nivel de comunidad.

5.1.4 Concepto de liderazgo docente en el contexto educativo

Los interrogantes con los que iniciamos nuestro encuentro con los docentes de la Corporación María Perlaza sirvieron de abre bocas para ampliar el horizonte de posibilidades que darán forma al “Programa para el fortalecimiento del liderazgo educativo

transformacional”. De todos los conceptos considerados en nuestra propuesta de trabajo, el término **liderazgo** fue el más conocido, con el que más se relacionaban y el que sentían ya instaurados dentro de su rol **docente**.

Respuestas como:

“Yo creo que el docente líder lo lleva intrínseco cada persona, porque si no dejaría de ser maestro” (OL).

“Es un pleonasma decir docente líder, todo docente debe de ser líder, sino retírate de esto “(HC).

“Persona capaz de reconocer una oportunidad y desarrollarla dentro del contexto educativo” (LC).

Es significativo considerar el liderazgo como una habilidad innata del ser docente, en reconocerse personas con la voluntad de influir, pero también con la vocación de servir, esta postura confirma en los docentes de la Corporación María Perlaza, ser fieles a su perfil de saber gestionar acciones colectivas y constructivas dentro y fuera del aula, individual o en equipo, pero siempre apostando a mirar el panorama de una manera diferente. Lo anterior, nos da herramientas de peso para ir organizando y construyendo un derrotero de actividades coherente a las necesidades propias del equipo y de la organización.

Si bien el liderazgo dentro de lo descrito anteriormente ya lo tienen interiorizado, es interesante identificar que los docentes también coinciden en ver el liderazgo como una acción compartida de beneficio común entre compañeros, llámese estudiantes o pares.

“Un líder o docente no debe tener la responsabilidad completa él, del aprendizaje, por ejemplo, sino también de delegar esa responsabilidad en sus estudiantes y alguien quien tiene fortalecida su autonomía” (MI).

“Es un orientador, no solamente como el que se hace lo que yo diga, sino que se construye en equipo, tiene su escucha, y tiene en cuenta esas ideas cuando quiere transmitir algo” (LF).

“La verdad es que yo entendí que el término docente líder es decirlo así, como lo que hacemos acá, como cuando la profe AM se encarga de tal cosa, otro docente se encarga de otra cosa” (LC).

Por lo anterior, el docente de la Corporación María Perlaza se siente con la posibilidad clara de promover el logro de metas dentro del proyecto socioeducativo como también, de alguna manera, del plan operativo institucional, pues entienden que liderar procesos significa mostrar resultados, y los resultados ya sean positivos o a mejorar hacen parte de la labor diaria y misional de transformar desde la educación.

Ser líder, no quiere decir tener la última palabra o todo resuelto, pues dentro de cualquier proceso en transición o cambio, siempre hay algo que adquirir o ajustar, en este caso el equipo no es la excepción, pues dentro de sus individualidades reconocen habilidades y falencias que son importantes potenciar como áreas de oportunidad.

5.1.5. Competencia de liderazgo educativo transformacional en docentes de la Corporación María Perlaza

Por lo anterior y en comunión con los objetivos de la presente investigación, se convirtió en una necesidad identificar la percepción de los docentes, respecto a sus propia competencia de liderazgo; entendiendo ya este concepto, se dispuso no solo indagar a través de un interrogante en el desarrollo del grupo focal sino también de la aplicación del cuestionario competencias de liderazgo para docentes, en el cual se colocan en evidencia aquellas dimensiones del liderazgo transformacional que reconocen en sí mismos y ponen en acción en el ejercicio de su rol como docentes.

Los resultados de la aplicación del cuestionario evidencian que en la dimensión de participación, la cual se encuentra vinculada con la habilidad de trabajo en equipo, los docentes perciben en general, que existe un reconocimiento de los aportes individuales frente a la relación con otros, desde aspectos tales como el respeto por la diferencia, la lealtad y el lenguaje para comunicar. Llama la atención especialmente que, desde esta individualidad, para el 28% de los encuestados, entusiasmar a otros compañeros no se encuentra como una acción que desarrolle de manera regular, lo que en consecuencia podría afectar el sentido de unidad en la solución de un meta en común.

En coherencia con los planteamientos presentados, para la mayoría de los docentes, el trabajo en equipo se convierte en una habilidad relevante a la hora de expresar no solo los talentos y competencias individuales sino también para que a partir de estas se puedan generar construcciones basadas en aspectos éticos que favorezcan un bien común especialmente dentro del aula. Las respuestas emitidas en el grupo focal también dan cuenta de ello, especialmente cuando se interroga a los docentes respecto a las habilidades en las cuales se siente más y menos fortalecidos, y en las cuales se pone de manifiesto la necesidad de contribuir al desarrollo de esta habilidad no solo para la práctica docente dentro del aula sino también fuera de ella.

“Yo creo que lo que me falta es el trabajo en equipo... cuando yo pongo un problema, yo me desespero mucho, me vuelvo facilista y lo resuelvo todo” (OL).

“Yo creo que a mí me hace falta reconocer cuáles son esas fortalezas mías para explotarlas dentro del aula y fuera de ella, pero eso lo da la experiencia, pero yo diría que el trabajo en equipo es lo que me hace falta” (LC).

“Es ir de la mano con las habilidades que ya mencionaron atrás, con la parte de creatividad, empatía, trabajo en equipo, o sea es explotar esas habilidades que yo sé que tengo, pero que todavía están muy encerradas porque estoy recién empezando” (LV).

Dando continuidad a las dimensiones establecidas en el cuestionario, las respuestas a las afirmaciones que se relacionan con la capacidad para empatizar, entusiasmar y dar confianza a otros, (vinculados a la dimensión de carisma y la consideración individualizada), los docentes de la corporación perciben que su ejercicio reconoce las necesidades y habilidades de cada individuo al tiempo que en su mayoría, manifiestan interés y comprensión por sus sentimientos. Esto les permite valorar la individualidad de cada una de las personas que le rodean, no solo desde las capacidades y competencias sino también desde el sentimiento.

En su gran mayoría, los docentes refieren verbalmente sentirse confiados en que la empatía es una de sus principales fortalezas, sin embargo, para una pequeña minoría en su rol como maestros, aprender a trabajar sobre sus impulsos y la paciencia se constituyen en acciones que piensan deben mejorar para contribuir de manera positiva a la generación de un ambiente de mayor confianza y entusiasmo dentro y fuera del aula de clases.

“creo que me falta paciencia y también empatía” (MI).

Pero hay algo que tengo que corregir, como lo decía la profesora ahora, es aprender a trabajar sobre mis impulsos” (HC).

Desde el aspecto teórico, esta dimensión incluye la capacidad de retar a otros como una acción que permite el desarrollo de las potencialidades sin desvirtuar la capacidades y talentos del otro, y en línea con lo mencionado anteriormente, llama la atención que “retar a otros” se genera en su mayoría desde una perspectiva de “pares- trabajo” más que desde la individualidad, es decir que perciben una sana competencia sin que ello signifique descalifique el aporte del otro.

Para la dimensión de estimulación intelectual, que se relaciona con aspectos como la creatividad e innovación los docentes reconocen el uso de actividades innovadoras y acciones creativas en el desarrollo de su rol como docente; esto parece ser un facilitador para motivar a otros en búsqueda de ideas innovadoras en las actividades de aprendizaje, así como también orientarlos. En términos generales se reconocen como personas creativas que ponen al servicio de su ejercicio esta competencia, especialmente dentro del aula y para el logro de metas institucionales.

“Pienso que estoy muy fortalecido en la creatividad porque de alguna manera pienso emular a Dios” (HC).

“Yo creo que aquí en trabajo en equipo hay creatividad, hay empatía y me siento fortalecida en ambas” (LF)

No obstante, a las afirmaciones y respuestas mencionadas, para el 42 % de los encuestados, el interés por mostrar nuevas formas de ver un problema, (en coherencia con el hallazgo anterior) parece estar generado por el reconocimiento de las competencias del otro. pero también podría estar relacionado por un “desinterés” en participar en la solución de un problema exclusivo de un compañero de trabajo.

“YO Necesito saber cómo solucionar mejor los problemas, tener un poco más de paciencia” (MI).

“A mí me sorprenden mucho los docentes del área académica...ellas manejan grupos grandes. Manejan muy bien todo esto de solucionar problemas son muy creativas” (MI).

Finalmente, para la dimensión de motivación inspiracional, se evidencia que la mayoría de los docentes, desde su rol logran propiciar espacios de participación y desarrollo de propuestas para el desarrollo de los objetivos en el aula; no obstante, llama la atención que para el 42% de los docentes, aun cuando identifican en sí mismos habilidades relacionadas con la creatividad, perciben que estas no parecen tener un impacto o motivar en otros.

“Yo intento conmigo, en mi comportamiento como educador es que todos los días hago una evaluación, todos los días hago una introspección de mi trabajo y llego a la conclusión de qué tantos errores he podido cometer, obviamente hay que cometer errores, siempre he creído que el ser que no comete errores es sospechosamente humano” (HC).

“Una habilidad por mejorar sería como poner a prueba mis límites y arriesgarme un poco más, porque a pesar de que no soy tan nueva como mi compañera, aquí si soy nueva quiero conocer un poquito más de lo que está a mi alrededor, de qué soy capaz de qué estoy hecha” (LV).

Por lo mencionado anteriormente se infiere entonces, que los docentes de la Corporación María Perlaza reconocen las falencias y dificultades partiendo de ellos mismos, con la honestidad de declararse sin tapujos “productos no terminados”; exponiendo sin inhibición alguna la necesidad de identificar primero sus fortalezas, con el fin de dar solución a los problemas del aula, manteniendo como base habilidades como la empatía, la creatividad y el trabajo en equipo.

6. REFLEXIONES DE LA INTERPRETACIÓN

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que en el equipo de docentes de la Corporación María Perlaza la palabra emprendimiento, que asociaron directamente a un proceso productivo en primera instancia, se significó también como aquella acción que los invita a desarrollar ideas innovadoras, a asumir con entusiasmo nuevos retos y desafíos, y a responder de manera diferente a las necesidades que demanda el proceso de enseñanza y aprendizaje en su rol como docentes. Es por lo anterior que entre las habilidades de pensamiento emprendedor que ya reconocen los docentes están: La capacidad para innovar y generar transformaciones, competencia para dar respuestas precisas a una necesidad identificada, facultad para inspirar y motivar, e idoneidad para asumir riesgos y vivir nuevas experiencias. No obstante, a este reconocimiento, también es claro que la aplicación de las habilidades que asocian directamente con el concepto de emprendimiento parece estar oculta, es decir que, en la práctica diaria, los docentes, no perciben con total claridad cuáles de esas habilidades son aquellas que han experimentado de manera intencional.

Además, con algunas actividades desarrolladas tanto grupal como individualmente y con conceptos más claros dentro del proceso de la investigación, se hizo más fácil darle nombre propio y definitivo a aquellas destrezas que se desean conservar (preservar) o fortalecer en el tiempo. Las habilidades de pensamiento emprendedor con las que se visiona un cambio propio de espacios pedagógicos innovadores con docentes líderes transformacionales son: la empatía, la creatividad, el trabajo en equipo y la búsqueda de oportunidades, las primeras apuestas a desarrollar cambios significativos en el equipo docente y con las que se buscan generar impactos positivos en los estudiantes.

Por otro lado, los docentes de la Corporación María Perlaza reconocen que su gran aporte como docentes competentes del siglo XXI debe darse en los espacios pedagógicos, allí son los protagonistas de una jornada multipropósito con efecto institucional. En este sentido, se halla como una oportunidad, el fortalecimiento de aquellas habilidades (empatía, trabajo en equipo y creatividad) que permitan innovar tanto dentro como fuera del aula, disminuyendo la brecha de actuación del docente y ampliando su impacto en las transformaciones institucionales.

A su vez, el efecto que surtió el concepto de “habilidades de pensamiento emprendedor” fue contrario al que se experimentó con el concepto de liderazgo, pues era un término más conocido e identificado como característica innata en su vocación como educadores.

Por otra parte, ser promotores de acciones colectivas y constructivas, que los convierta en guías que gestionan un horizonte de oportunidades a sus estudiantes, a sus pares y así mismos, se constituye en uno de las principales objetivos de transformación del docente de la Corporación María Perlaza, entendiendo la necesidad de desarrollar el trabajo en equipo como una de las principales habilidades a impactar, dado que se exalta la necesidad para mantener un liderazgo compartido en el cual el trabajo colaborativo permita experimentar los talentos individuales en construcciones colectivas no solo dentro del aula sino también fuera de ella. Se reconoce el trabajo en equipo como una habilidad de renovación permanente, lo que, valida aún más su fortalecimiento, focalizando las acciones tanto en las acciones colaborativas orientada a estudiantes como en sus pares docentes.

Asimismo, en la práctica la creatividad es identificada como una de las habilidades de mayor trascendencia para el desarrollo del liderazgo transformacional, los docentes claramente reconocen la necesidad de fortalecerla y experimentarla de manera permanente, bajo metodologías innovadoras y diversas, entendiendo que no es una capacidad innata y por tanto es susceptible a ser estimulada. La creatividad del docente tiene un impacto directo sobre su estudiantes y pares docentes, lo que se convierte en otro sustento para incluir en el programa, un derrotero que involucre acciones que impacten su desarrollo.

Ahora bien, el liderazgo como habilidad innata del ser docente, fue el mejor referente para darle forma al concepto de liderazgo transformacional que se apropia de la razón fundamental de este programa. La exposición de sus dimensiones y la identificación de las mismas dentro de la labor pedagógica fue la ruta a seguir para modelar el programa propuesto, fue entonces que desde las dimensiones de participación (trabajo en equipo) de carisma (empatía), de estimulación intelectual,(relaciona aspectos como la creatividad e innovación) y de motivación inspiracional (búsqueda de oportunidades), es donde los docentes reconocen y aceptan sus aportes, sus diferencias, sus necesidades y sus individualidades, como áreas de oportunidad que promueven cambios, desde lo personal hacia el crecimiento y logro del éxito institucional.

Mientras tanto, el reconocimiento que poseen de sí mismo como docentes empáticos, que comparten ideas y conceptos a través de una escucha activa, hace de los maestros de la

corporación personas altamente comprometidas con otros, especialmente con sus alumnos, pues demuestran gran interés por resolver sus necesidades inmediatas. El contribuir a generar un ambiente de confianza y entusiasmo dentro y fuera del aula, se constituye en un factor a fortalecer, especialmente porque el docente es una fuente de inspiración y motivación frente a cualquier proceso de aprendizaje.

También, es una responsabilidad primaria para todo docente, conocer e identificar la visión y el lugar hacia dónde se dirige la Institución donde labora, porque esto se constituye en aquello que guía todo su quehacer, y en línea con este principio, el reconocimiento del entorno y la necesidad de comprender las oportunidades de innovar de manera intencional, parecen no ser tan explícitas en la práctica del docente de la corporación. Así que se convierte en una oportunidad, presentar al docente estrategias que faciliten este alineamiento institucional y que se converja en búsqueda de oportunidades y alternativas de solución.

Adicionalmente, la mejor forma de retroalimentar los procesos es a través de la gestión de acciones colectivas. Ser arte y parte, no es factor de exclusión en este caso, al contrario, es la mejor manera de reconocer y reconocerse, de fortalecerse como equipo interdisciplinario, con los aportes de cada uno de sus miembros y con la motivación de sentirse parte indispensable del mismo. El cómo conseguir el objetivo, generó ideas y propuestas disruptivas, ya estaba creada la motivación de querer hacer las cosas de una manera innovadora y/o diferente. Es por lo anterior que los conceptos experiencial y participativo tomaron la forma de estrategia, en donde a través de la lúdica, el uso de nuevas tecnologías, los estudios de casos, entre otras, se consideraron como las mejores opciones para pulir su quehacer pedagógico bajo la consigna de ser un líder transformacional y con habilidades de pensamiento emprendedor, es decir un docente que aceptó convertir su profesión en su razón de ser y en la fuente de inspiración para todos aquellos que hacen parte de su crecimiento personal y profesional, pues reconocen que el educar, siempre será una acción en doble vía.

Por otro lado, darle el lugar de líder transformacional al docente de la Corporación María Perlaza, se constituye en una gran oportunidad para la institución y los procesos que ahí se desarrollan, no solo porque permite indagar sobre la situación real de los maestros sino porque también favorece la toma de decisiones compartida, el trabajo colaborativo, el desarrollo profesional colectivo y el de la propia Corporación en sí misma.

Finalmente, los dos instrumentos planteados en el trabajo de grado y que estuvieron orientados hacia los conocimientos previos y posturas de los docentes de la Corporación, permitieron establecer un punto de partida conceptual y dejaron en evidencia aquellas habilidades de pensamiento emprendedor que deben privilegiarse para el desarrollo asertivo de la competencia de liderazgo transformacional. En este sentido el programa diseñado se estructura teniendo en cuenta las reflexiones presentadas con anterioridad y la base de este se delinea a tono con el modelo socioeducativo de la Corporación María Perlaza siendo coherente con las metas socioeducativas y el desarrollo del plan operativo institucional.

7. PROPUESTA PROGRAMA DE LIDERAZGO EDUCATIVO BASADO EN LAS HABILIDADES DE PENSAMIENTO EMPRENDEDOR

A partir de los hallazgos y reflexiones derivadas de la indagación, a continuación, se presenta la propuesta de programa.

7.1 Justificación

Generar la competencia de liderazgo transformacional mediante el desarrollo de habilidades de pensamiento emprendedor en los docentes y colaboradores de la corporación María Perlaza se constituye en una necesidad, no solo para el impulso de las metas institucionales, sino también para el mejoramiento de la práctica educativa, a fin de propiciar una influencia positiva de los docentes entre sí, con sus alumnos y la comunidad educativa en general.

En este orden de ideas, entendiendo que los docentes de la Corporación María Perlaza muestran una clara tendencia a ser reflexivos y propositivos, generar espacios de formación humana en el que se promueva una cultura de pensamiento emprendedor en el proceso de enseñanza y aprendizaje y en el que, además, se desarrolle la creatividad, la confianza en uno mismo e impulse la innovación y el trabajo en equipo, crea las condiciones para el fortalecimiento del liderazgo como una competencia valiosa en el maestro.

El desafío del programa está puesto en impactar aquellas habilidades que los mismos docentes reconocen que deben potenciar o fortalecer, beneficiando no solo su propio proceso de crecimiento y desarrollo profesional sino también su papel dentro del aula que ante todo permitir ejecutar su rol desde una postura innovadora

En virtud de lo expuesto, reconocer el papel del docente de la Corporación María Perlaza como líder dentro del aula como también fuera de ella, implica en su desarrollo profesional, la adquisición de habilidades y la aplicación de estrategias didácticas integrales innovadoras y colaborativas. En este sentido, se torna necesario enriquecer en los docentes la práctica de un liderazgo a partir del reconocimiento de sus propios saberes y de su quehacer, así como también de la continua reflexión de las oportunidades de mejora de los procesos que se viven en la Corporación y las necesidades de cada uno de los actores de la comunidad educativa.

El enfoque del programa centrado en la práctica permite identificar las necesidades de la institución educativa, proceso y actores vinculados, alineando a los docentes frente a la misión y visión institucional, así como también desarrollar acciones innovadoras construidas bajo los pilares del trabajo en equipo, la empatía, la creatividad y la búsqueda de oportunidades, entendiendo que aun cuando los docentes de la corporación reconocen en sí mismos grandes habilidades y competencias, requieren de un fortalecimiento para generar acciones colectivas, que soporten la transformación y del proceso de enseñanza y aprendizaje desarrollado dentro y fuera del aula

El programa descrito contribuye a la consecución del objetivo de desarrollo sostenible **No 4 Educación de calidad**: en relación con la cualificación docente, proporción de un entorno de aprendizaje seguro y equitativo. Así mismo y atendiendo a las necesidades institucionales en relación con la formación de los docentes de la corporación María Perlaza y reconociendo el liderazgo transformacional como una competencia presente en las escuelas eficaces, el desarrollo del programa se constituye en la respuesta idónea ante la necesidad de un cambio profundo del docente en cuanto a su propia motivación, creatividad, trabajo en equipo riqueza pedagógica y didáctica

7.2 Fundamentación de la propuesta

Dando lugar a las características de la innovación educativa, el programa para el fortalecimiento del liderazgo educativo transformacional, dirigido a docentes de la Corporación María Perlaza, y el cual se encuentra basado en el desarrollo de habilidades de pensamiento emprendedor, se fundamenta en el **Aprendizaje basado en la acción**; El aprendizaje basado en la acción en un enfoque didáctico- metodológico que posiciona en el centro de las acciones pedagógicas y el proceso de enseñanza – aprendizaje a los aprendices; así entonces se constituye en un tipo de aprendizaje integral, orientado a un cierto objetivo, auto-organizado y activo, en el que se promueve la autonomía, la solución de problemas contextuales, la reflexión - planificación - ejecución - análisis – evaluación y especialmente la acción producto del proceso de aprendizaje (Hansen-Rojas, 2002).

Este tipo de aprendizaje posibilitará practicar, actuar, experimentar y anclar los conocimientos en un ambiente estimulante para el desarrollo de habilidades tales como la creatividad, el trabajo en equipo, la empatía y la búsqueda de oportunidades en cada uno de los profesores de la Corporación María Perlaza

Las estrategias metodológico-didácticas basadas en el aprendizaje por la acción contiene 10 dimensiones 5 de las cuales se constituyen en bases fundamentales para el desarrollo del presente programa (Hansen-Rojas, 2002):

1. **Aprendizaje en base a una acción planificada:** Son los aprendices quienes planifican los pasos a seguir hasta llegar a la solución de un problema.
2. **Aprendizaje incentivado y autoorganizado:** el aprendiz es autónomo en el desarrollo de sus propuestas y comunicación de estas.
3. **Aprendizaje holístico** El aprendizaje por la acción implica aprendizajes integrales.
4. **Aprendizaje activo**
5. **Aprender en el contexto social directo y global** El aprendizaje por la acción se desarrolla dentro del y para el entorno vital.

En concordancia con el aprendizaje basado en la acción, el programa también incluye elementos esenciales del **Design Thinking**, entendiendo que esta metodología ha posibilitado el desarrollo de procesos innovadores en grupo de docentes que facilitan la solución de problemas, el diseño y desarrollo de productos y servicios de uso en el contexto educativo. Así mismo y desde la perspectiva del liderazgo, la técnica en mención permite la comprensión y conexión con la realidad, favorece la empatía del grupo de interés, ayuda a los equipos de trabajo a crear soluciones innovadoras en forma conjunta, generando principalmente ideas con valor y sentido de uso (Benavides et al., 2021).

Es por lo anterior que el programa se fundamenta esencialmente en procesos de integración grupal, donde los docentes conformarán equipos cooperativos, para el desarrollo de ciclos de reflexión y dinámicas de grupo, estas últimas presentadas en un formato de juego didáctico, considerando el valor de la **estrategia de la gamificación** sobre el ambiente de aprendizaje, la motivación y compromiso en el desarrollo de la experiencia, propiciando un verdadero aprendizaje significativo en el docente.

7.3 Objetivos del programa

Al finalizar el programa los docentes de la corporación María Perlaza estarán en capacidad de

7.3.1 General

Desarrollar y aplicar el liderazgo educativo transformacional como una competencia necesaria para propiciar prácticas pedagógicas innovadoras dentro y fuera del aula.

7.3.2 Específicos

- Reconocer las habilidades del pensamiento emprendedor asociadas a la creatividad, el trabajo en equipo, la empatía y la búsqueda de oportunidades.
- Desarrollar las habilidades relacionadas con las dimensiones del liderazgo transformacional y que se encuentran en línea con las habilidades de pensamiento emprendedor.
- Analizar la aplicabilidad de las metodologías activas y las diferentes estrategias utilizadas como solución a problemas contextuales, para liderar transformaciones positivas en el ámbito escolar.
- Aplicar metodologías que favorezcan el diseño de estrategias de aprendizaje creativas e innovadoras para que su potencial de liderazgo sea mejorado.

7.4 Factibilidad económica

La Corporación María Perlaza, entidad sin ánimo de lucro, posibilita el libre desarrollo de este programa gestionando los recursos: humanos, materiales y tecnológicos, que se requieran para el óptimo desarrollo de este.

En la Tabla 3, se relacionan los recursos propios del programa propuesto, garantizando la optimización de estos y el cumplimiento de sus objetivos.

Tabla 3*Recursos institucionales*

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	Gestión de recursos
Horas de facilitación	Facilitador: Colaboradores con experiencia en el desarrollo de competencias como pensamiento innovador, pensamiento emprendedor y habilidades socioemocionales, articulando como estrategia didáctica, el Aprendizaje Basado en Proyecto (ABP).	Estudiantes MIE
Materiales impresos y de apoyo	El área socioeconómica de la Corporación facilita la reproducción de material impreso.	Aporte de la institución
Refrigerios	El área administrativa, coordina con servicios generales, la provisión de víveres y/o alimentos para el desarrollo de las diferentes sesiones, previa confirmación del número de participantes, fecha y hora	Aporte de la institución
Equipos audiovisuales	Portátil, video beam, tablero, tv, entre otros equipos requeridos	Aporte de la institución
Espacios de trabajo	Capacidad de 10 a 20 participantes	Aporte de la institución

Elaboración propia.

En la tabla anterior se refleja la importancia que para la Corporación significa la preparación y actualización de su equipo docente, pues dentro de la relación gestión de recursos vs beneficio, el balance aportará grandes beneficios que no son necesariamente cuantificables, pero sí apreciables en los resultados positivos expuestos en el presente trabajo, resultante del potencial de cambio, innovación y excelente liderazgo de los docentes de la Corporación María Perlaza.

7.5 Factibilidad institucional

El modelo socioeducativo **flexible basado en competencias, con sentido inclusivo, humano y sostenible** de la Corporación María Perla, funciona bajo un plan estratégico como aliado en coalición público-privada, en el cual se incorporan los proyectos en beneficio de estudiantes oficiales, sus familias y la comunidad en general. Tienen como ejes principales la solidaridad, la intervención en infraestructura, el acompañamiento pedagógico y la asesoría en gestión de recursos, de tal manera que la formación que reciben los alumnos alcance, no solo los más altos índices de calidad educativa, sino una formación integral con el desarrollo de competencias ciudadanas, sociales, artísticas y humanas, ampliando el horizonte de oportunidades de los estudiantes.

Desde el contexto institucional, los docentes se convierten en gestores del cambio y transformación; enmarcado en los propósitos establecidos en el plan estratégico institucional y en los principios que rigen el modelo socio académico. Por tal fin el diseño del “Programa para el fortalecimiento del liderazgo educativo transformacional, basado en las habilidades de pensamiento emprendedor” será tanto para los docentes como para la Corporación un ejercicio viable y de alto impacto, desde el punto de vista pedagógico y social.

7.6 Estructura de la propuesta

El programa se encuentra planificado para transitar 6 momentos, de los cuales el momento 2,3,4 y 5 están vinculados al uso del recurso didáctico “Kaiser”, invitando a los docentes a identificar y desarrollar habilidades, talentos y el uso creativo de los recursos que se encuentran a su alcance. Para tal efecto, el programa contempla las siguientes características:

Duración	:15 horas, con sesiones semanales de 2 horas cada una
Modalidad	: Presencial
N. participantes	: 10-12 participantes como máximo
Contenido	: Teórico- práctico
Estrategia	: Aprendizaje basado en la acción
Recurso didáctico	: “Kaiser” un juego para docentes transformadores
Espacio	: Aula dinámica

Tabla 4.

Ruta de aprendizaje programa para el desarrollo del liderazgo transformacional en docentes de la Corporación María Perla, basado en habilidades de emprendimiento.

RUTA DE APRENDIZAJE PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN DOCENTES DE LA CORPORACIÓN MARÍA PERLA, BASADO EN HABILIDADES DE EMPRENDIMIENTO						
MOMENTO 1: Conceptos básicos. ¿Soy un docente líder?						
Descripción: El momento 1 del programa para el desarrollo de liderazgo transformacional en docentes de la Corporación María Perla contempla un espacio de reflexión en el cual se introducen a los docentes en el concepto de habilidad, competencia, liderazgo y liderazgo transformacional. Así mismo se realizan actividades prácticas con las cuales se pretende que cada docente realiza una autoevaluación de las habilidades de emprendimiento asociadas al liderazgo transformacional						
OBJETIVO	RESULTADO DE APRENDIZAJE	CONTENIDO	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	RECURSOS	
Propiciar una reflexión crítica respecto al concepto de liderazgo y el reconocimiento de las principales características que hacen de cada participante un docente líder	Reflexiona sobre sus cualidades como docente líder transformacional	¿Concepto de liderazgo Por qué y para que un docente líder? Cualidades y habilidades de un docente líder. ¿Puedo convertirme en un docente líder? puedo ser un docente líder transformacional?	RUEDA DE LOS ATRIBUTOS	La Rueda de los Atributos es una herramienta adaptada que permite al docente realizar un proceso de autoevaluación en torno a las competencias claves que acompañan el rol que asumen dentro de la	Lienzo, tarjeta, colores	Anexo 2

transformador dentro y fuera del aula				<p>Corporación. Se hace entrega de un lienzo en la cual está graficada una Rueda y un cuadro en el cual debe escribir el de Atributos clave para su perfil profesional. El nombre de cada atributo es asignado por la persona. A continuación, señala en la escala del 1 al 10 cómo se ve él profesionalmente con respecto a cada atributo.</p>		
			<p>CARTOGRAFÍA DE MIS HABILIDADES LIDERAZGO</p>	<p>Herramienta que permite al participante realizar una autoevaluación de las habilidades que posee como líderes dentro y fuera del aula. Incluye una tarjeta con la</p>	<p>Pergamino, tarjeta, colores</p>	<p>Anexo 3</p>

				<p>definición de cada una de las habilidades y un pergamino en el cual grafica el nivel de desempeño percibido Se solicita a los docentes realizar una lectura detallada de la tarjeta y realizar el acto reflexivo a fin de colorear en el pergamino, el nivel en el que se percibe y se encuentra ubicado, teniendo en cuenta las indicaciones presentadas en la misma tarjeta</p>		
			<p>CÍRCULO DE DISCUSIÓN</p>	<p>Espacio de discusión y reflexión generado a partir de una experiencia previa y una guía de interrogantes asociados al</p>	<p>mesa de discusión- respecto al concepto de líder, líder</p>	

				tema central, en este caso competencias y liderazgo en docentes (el producto de la rueda de los atributos y la cartografía)	educativo- cualidades- alcances - guía de interrogantes	
MOMENTO 2: DESCUBRIENDO UN PROBLEMA Y ENTENDIENDO UNA NECESIDAD .. EL INICIO DE UN LIDERAZGO QUE TRANSFORMA						
Ser líder implica ser empático; descubrir un problema o necesidad supone comprender la situación real de mi propio entorno, personas y procesos, es por lo que empatizar se constituye en una habilidad fundamental cuando se trata de obtener una representación precisa en que los problemas afectan a las personas, en este caso a los docentes o cualquier otro actor de la comunidad educativa. Durante el desarrollo de este momento, los participantes encontrarán en este espacio retos o instrucciones para desarrollar actividades específicas con el objetivo de dinamizar la comprensión y clarificación de un problema vinculado al espacio pedagógico, con lo que además se quiere experimentar con el grupo de profesores, realizar una caracterización de los actores, empatizar con los actores y definir el problema real.						
Dinamizar la comprensión y clarificación de un problema vinculando la empatía como habilidad del pensamiento emprendedor que	Valora la empatía como una habilidad indispensable en el docente líder para comprender, analizar e interpretar situaciones reales del espacio pedagógico	¿Qué es la empatía? empatía afectiva. ¿Empatía cognitiva? Cuando se es empático? . soy un docente empático? La empatía una habilidad del	Juego Kaiser.		Tablero cartas 1,2,3,4,5	

permite al docente asumir el liderazgo en el proceso de descubrimiento, entendimiento de las necesidades situadas en el espacio pedagógico		docente transformacional				
MOMENTO 3: IMAGINANDO SOLUCIONES .. UN LÍDER CREA E INSPIRA						
En este espacio, los retos e interrogantes conducen a los participantes a desarrollar la capacidad creativa y emprendedora partiendo de la construcción de múltiples ideas innovadoras para la resolución del problema definido. Así pues, el docente logra innovar haciendo uso de su pensamiento lateral y con ello emplea todas sus capacidades para proponer soluciones, liderando procesos de ideación e incluso de inspiración.						
Desarrollar la capacidad para integrar y comprender diferentes situaciones de manera novedosa, rompiendo barreras entre las distintas áreas y permitiendo enfoques innovadores	Idear soluciones innovadoras como resultado de la práctica del pensamiento lateral, para dar respuesta al problema definido, influenciar y motivar	¿Cómo relaciono la creatividad, la innovación y el liderazgo?, ¿Cómo influye un docente que fomenta el desarrollo de la creatividad en sus estudiantes y otros docentes ?, ¿Cómo	Juego Kaiser			Tarjetas reto 6,7,8,9,10

para resolver problemas divergentes que se puedan presentar en el espacio pedagógico.	a otros para alcanzar objetivos comunes.	podemos construir en equipo? ¿Cómo desarrollar la creatividad desde el pensamiento lateral?				
MOMENTO 4: CONSTRUYENDO, MODELANDO Y TRANSFORMANDO EN EQUIPO...SI EXISTE UN PROBLEMA, TAMBIÉN EXISTE LA SOLUCIÓN						
Construir un prototipo es el resultado de un proceso acompañado de la creatividad, la innovación, la empatía y especialmente el trabajo de equipo. Durante esta fase del programa, los retos actividades y acciones demandadas llevan a los participantes a asumir roles específicos dentro del trabajo colectivo que realizan con un fin común: dar solución al problema definido						
Propiciar un espacio de construcción colectiva y de trabajo en equipo, reconociendo las cualidades particulares que favorecen la participación individual de cada docente dentro de un grupo para dar	. Valora sus propias cualidades y las de cada uno de los docentes para el desarrollo de construcciones colectivas en un equipo de trabajo	¿Qué es un equipo de trabajo? ¿Cuál es mi rol en un equipo de trabajo? ¿Por qué un líder debe desarrollar la habilidad de trabajar en equipo? El trabajo en equipo es una habilidad que favorece la gestión y transformación.	Juego Kaiser		Tarjetas reto 11,12,13	

respuestas innovadoras al problema definido						
MOMENTO 5: VALIDANDO LA SOLUCIÓN: UN LÍDER CON VISIÓN...ES UN LÍDER EN TRANSFORMACIÓN						
Durante este momento del programa, se pretende que los participantes desarrollen la capacidad para interpretar y analizar las expectativas de otros frente a la propuesta o prototipo, de tal manera que la escucha activa y empática favorezcan la habilidad para tomar decisiones y se valide la importancia de la búsqueda permanente de oportunidades como un aspecto fundamental en el desarrollo del liderazgo transformacional. solución planteada...solución evaluada- solución realimentada						
Desarrollar la capacidad para interpretar, analizar y validar las expectativas de otras personas frente a la propuesta - solución planteada facilitando la búsqueda de oportunidades para la generación y clarificación de una visión.	Interpreta las expectativas de las personas al validar la propuesta desarrollada por el equipo de trabajo, para una toma de decisiones estratégica en el alcance de la meta final	¿Cómo se puede validar un prototipo?: prueba, documenta y confirma la satisfacción. ¿Cómo identificar las expectativas de otros?	Juego Kaiser			Tarjetas reto 14,15,16

MOMENTO 6: REFLEXIONES PARA EL CAMBIO

Este último momento se constituye en un espacio para la discusión de aprendizajes, retroalimentación al proceso, facilitadores y el desarrollo de la autoevaluación de cada uno de los docentes participantes, así como también la construcción de retos personales y profesionales para el desarrollo de la competencia de liderazgo transformacional

Facilitar un espacio de discusión para el análisis de los aprendizajes relacionados con el desarrollo de la competencia de liderazgo y la autoevaluación de las habilidades de pensamiento emprendedor alcanzadas	Evalúa los aprendizajes adquiridos		Cartografía de las habilidades	Como mecanismo de autoevaluación se realiza nuevamente uso del recurso cartografía de las habilidades y en torno a la comparación del inicio y el final se desarrollará el círculo de discusión		
	Valora las competencias de pensamiento emprendedor experimentadas y que impactan directamente el desarrollo de la		círculo de discusión			

	competencia de liderazgo					
--	-----------------------------	--	--	--	--	--

Elaboración propia.

7.7 Contenido de “Kaiser” como recurso didáctico

“Kaiser” es un juego innovador que se fundamenta en la resolución de retos y desafíos , situando a los docentes en un contexto real bajo reglas y consignas , con la plena libertad de experimentar diferentes posibilidades y asumir riesgos; Este recurso- herramienta propicia el andamiaje en los docentes favoreciendo el desarrollo de la creatividad, el trabajo en equipo, la empatía y la búsqueda de oportunidades, habilidades de pensamiento emprendedor, esenciales para el fortalecimiento de su liderazgo.

Desde el punto de vista didáctico, Kaiser cuenta con los siguientes atributos:

- Su contenido está cargado de desafíos e interrogantes que permiten reconocer la diversidad del grupo de docentes.
- Apuesta a la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo provocando la integración e inclusión de todos los participantes.
- Favorece el uso y aplicación de la metodología de Design Thinking en la solución de un problema real del contexto escolar.
- El juego permite reconocer los talentos individuales de cada docente dentro de un grupo específico, dado que propicia el asumir un rol dentro del proceso de solución de un problema.
- Kaiser se puede convertir en un recurso pedagógico que de manera lúdica permite idear o generar solución a diferentes problemas encontrados dentro y fuera del aula.
- Contribuye a realizar procesos de caracterización de manera ágil y asertiva, para reconocer atributos específicos de cada uno de los grupos que hacen parte de la comunidad educativa (Directivos docentes, gestores educativos, colaboradores, estudiantes, padres de familia y agentes externos de cambio).

Por su alto contenido práctico, esta herramienta permite transitar por todas las etapas de la metodología Design Thinking, privilegiando en cada una de ellas, el desarrollo de las habilidades emprendedoras y de interés para el programa (creatividad, empatía, trabajo en equipo y búsqueda de oportunidades).

7.8 Descripción de Kaiser

Kaiser es un juego en el que 4 poderosos guerreros desarrollan sus fortalezas para luchar contra adversidades que les impiden ejercer su verdadero rol de líderes dentro de la comunidad a la cual pertenecen.

Cada jugador elige representar a uno de los guerreros, teniendo en cuenta la similitud existente entre las fortalezas, capacidades y habilidades del personaje y el participante. Los cuatro guerreros conforman un gran equipo, siempre van juntos de la mano, aun cuando sus características sean distintas, todos luchan por superar los retos para alcanzar las recompensas que los llevaran a adquirir artefactos, pergaminos y partes de la gran armadura con el sello de los verdaderos líderes.

Los guerreros luchan a través de 4 niveles, cada uno de los cuales consta de una fase de experimentación y otra de construcción; cada nivel tiene una escala de complejidad más exigente, por lo tanto, los participantes deben mantener una rigurosa planificación de cada una de las acciones a ejecutar, así como también una permanente alianza.

7.9 Contenido de Kaiser

Kaiser es un recurso concreto, elaborado en cartón plastificado, que contiene los siguientes elementos:

- Un instructivo: Contiene las instrucciones, reglas y otros aspectos a tener en cuenta que estarán descritos en una tarjeta. Los participantes encontrarán los pasos a seguir para el uso del juego y el objetivo central del mismo. Este instructivo incluye además las reglas del juego.
 - No juzgar
 - Escuchar con atención
 - Medir el tiempo
 - Más ideas es mucho mejor
 - Toda idea es valiosa
 - Respetar la posición adquirida por cada personaje
- 1 tablero: en el que se visualiza el paso de cada uno de los niveles una vez se resuelve cada reto. En la parte superior del tablero se encuentran 5 compartimentos de los cuales

4 corresponden al compartimento de tarjetas retos, tarjetas personajes, tarjetas artefactos y tarjetas armadura. El ultimo de los compartimentos corresponde al cofre.

- Tarjetas:
 - Tarjetas personajes y Pines personajes
 - Tarjetas Reto:
 - Tarjetas Artefactos: son elementos para fortalecerse mucho más
 - Tarjetas armadura: se reclaman cuando sobrepasan uno o varios retos
- Cofre mágico
- Caja con material anexo a los retos: lápices, colores, cinta, espaguetis, papel de colores, pelota, pizarra (con marcación para adherir los productos), bolsa con legos, material reciclado, reloj de arena, cinta, marcadores, post it, plastilina, bolsa con frases
- Hojas tipo pergamino
- Mesa circular central y sillas que permitan a todos sentarse alrededor y trabajar cómodamente, con las construcciones individuales y grupal a la vista de todos los participantes
- Cojines y tapete grande

7.10 KAISER! un juego para docentes lideres transformadores

7.10.1 Instrucciones

Kaiser es un juego en el que 4 poderosos guerreros desarrollan sus fortalezas para luchar contra adversidades que les impiden ejercer su verdadero rol de líderes dentro de la comunidad a la cual pertenecen.

Cada jugador elige representar a uno de los guerreros, teniendo en cuenta la similitud existente entre las fortalezas, capacidades y habilidades del personaje y el participante. Los cuatro guerreros conforman un gran equipo, siempre van juntos de la mano, aun cuando sus características sean distintas, todos luchan por superar los retos para alcanzar las recompensas

que los llevaran a adquirir artefactos, tesoros y partes de la gran armadura con el sello de los verdaderos líderes.

Los guerreros transitan por 4 aldeas, en cada una de las cuales deben experimentar desafíos; en cada aldea se presentarán retos más y más exigentes por lo que los participantes deben mantener una rigurosa planificación de cada una de las acciones a ejecutar, así como también una permanente alianza.

El juego contiene un tablero y en su parte superior encontrarán las tarjetas personajes, tarjeta retos, tarjetas artefactos y tarjetas armadura. Para iniciar el juego se deben organizar las tarjetas en orden numérico en cada uno de los espacios asignados en el tablero y se deben colocar los pines que representan los 4 guerreros en el lugar de salida. Tomen la tarjeta de inicio y arranquen el juego.

7.10.2 Reglas básicas

- No juzgar
- Escuchar con atención
- Medir el tiempo
- Más ideas es mucho mejor
- Toda idea es valiosa
- Respetar la posición adquirida por cada personaje

7.10.3 Tarjetas inicio, personajes, retos

Tarjeta 1 inicio: Hace algún tiempo atrás, en un lejano reino, vivían 4 guerreros, fuertes y valientes que lideraban una gran misión... transmitir la sabiduría ancestral a todos los pequeños seres fantásticos de la comarca, a quienes llamaban niños. Diariamente estos guerreros se reunían con los pequeños en un lugar maravilloso en el que existían cientos de objetos, juguetes, libros mágicos y personas amorosas; ese lugar tenía el nombre de escuela. La Escuela era un sitio fantástico, tenía espacios para jugar, para leer, para pintar, para crear; la escuela era un lugar lleno de magia en el que los guerreros y otros seres especiales protegían a los niños, pero también los guiaban por el sendero del saber.

Aun cuando los guerreros se interesaban por resolver cada una de las situaciones que al interior de la escuela se vivían, tenían que lidiar con otras mil, en las cuales no sabían cómo

actuar por lo cual decidieron ir en búsqueda de aquella armadura de la cual les habían hablado sus ancestros y que les daría más fortalezas, habilidades y capacidades para enfrentarse con más ahínco a su gran misión.

No sería nada fácil, pues cada paso corresponde a un gran reto por superar y un aprendizaje por construir. **TOMA LA TARJETA DE PERSONAJE**

Tarjeta personaje: Cada participante debe seleccionar un personaje, teniendo en cuenta la similitud existente entre las fortalezas, capacidades y habilidades de los personajes y cada uno de ustedes. Una vez te hayas revestido del rol de guerrero, **TOMA LA TARJETA DE INICIO**
2

- **Tarjeta Guerrero 1 Amón.** Este guerrero valiente le gusta examinar con detalle las situaciones que se viven a su alrededor; disfruta de explorar problemas y oportunidades mostrando que para él es muy importante tener un claro entendimiento del problema. Investiga, cuestiona, no supone y busca incansablemente información que le permita entender las necesidades de las personas y situaciones que le rodean. Este guerrero tendrá a su cargo dirigir la primera avanzada del equipo en la aldea del sentimiento.
- **Tarjeta Guerrero 2 Alvis:** Este Guerrero es realmente muy creativo. Genera muchas ideas y posibilidades, son flexibles y disfruta de pensar en términos globales y abstractos. Tiende a ser original, adaptable, social y juguetón. Alvis liderará la estancia en la aldea de la imaginación.
- **Tarjeta Guerrero 4 Aharoni:** Le gusta armar soluciones factibles, examinar los puntos a favor y en contra de una idea, asumiendo un rol organizador cuando trabaja en conjunto con otras personas. Le gusta comparar diferentes soluciones y disfruta de planificar los pasos necesarios para implementar una idea. Tiene la habilidad para construir modelos o prototipos que representan una idea solución. El Guerrero Aharoni por sus fortalezas deberá liderar el desarrollo de los retos dispuestos en la aldea de la creación.
- **Tarjeta Guerrero 3 Ceres:** Este es un guerrero que le gusta que las cosas se concreten; escuchar con detenimiento para una toma de decisiones estratégica se despegar de ideas y prejuicios desde una escucha empática. Disfruta de ver a las ideas transformarse en realidad. Le gusta enfocarse en ideas y soluciones factibles. Ceres tendrá la labor esencial de liderar la estancia en la aldea de las voces

Tarjeta 2 inicio: Guerreros, cada uno de ustedes posee grandes fortalezas y habilidades y por ello al unir esfuerzos, este viaje será aún más valioso. Es necesario que busquen un nombre para el equipo que acaban de conformar, uno que los defina, que los haga sentirse más valientes, más fuertes, más hermanos. Busquen un nombre que los represente como el gran equipo que son. **Avancen en el tablero a la casilla No 1** y reclamen su tarjeta artefacto. Coloca tu nombre en la pizarra, como quieras escribirlo y diseñan un slogan que los represente. Para este momento tendrán solo 15 minutos. Una vez terminado, toma la tarjeta reto 1 y **avancen a la casilla 2**

Tarjeta reto 1: Ahora son un equipo de guerreros y como tal deberán poner a prueba sus fortalezas, su imaginación de manera individual. El bosque tiene muchos animales y seres fantásticos, su primer reto es escribir la mayor cantidad de seres vivos que podría encontrar en el camino que tengan plumas, dos patas y no vuelen... vamos esta es un momento para pensar rápidamente solo tienen un minuto y luego compartirán sus respuestas. Cuando culminen, avancen **a la casilla No 6** y toma las piedras que encuentres en cada paso que das. **TOMA LA TARJETA RETO 2**

Tarjeta reto 2: El camino se encuentra lleno de piedra, de muchas formas y tamaños. Todos en conjunto pensarán 10 usos que, como guerreros, podrían darle a este objeto. Es importante que lo discutan, quizás más adelante necesiten utilizarlas. **Avanza A la aldea de los sentimientos y TOMA LA TARJETA RETO 3**

Tarjeta reto 3: Han caminado por algún tiempo y han llegado a esta la primera aldea, la **ALDEA DEL SENTIMIENTO**, en la que habitan hadas y duendes. Estos seres mágicos poseen grandes virtudes y conociendo por sus instintos, el motivo de la visita, invitan a los 4 guerreros a descansar en el **círculo del pensamiento**. En este círculo las hadas muestran a los guerreros que el liderazgo empieza entendiendo las necesidades de las personas y el entorno que los rodea, por tanto, han dispuesto tres grandes retos que llevarán a los guerreros a obtener su primer gran elemento de la armadura.

La primera gran tarea que debe desarrollar nuestro guerrero es representar las formas en las cuales se relacionan todas aquellas personas, procesos y elementos del entorno dentro de la escuela lo que les ayudará a comprender más adelante sus necesidades. Dibuja todos los aldeanos que se relacionan directamente con el proceso de enseñanza- aprendizaje dentro y fuera de la escuela y con flechas de diferentes colores establezcan la relación que hay entre

ellos, diferencien si esta relación es fuerte, o débil. Este será el fundamento para descubrir las oportunidades de mejora que, como líderes en transformación, quieren impactar. Identifiquen conexiones donde sea posible provocar transformaciones. Utilicen el pergamino No 1. Para este reto tendrán 10 minutos. Una vez concluyan el producto será visibilizado en la pizarra y podrán **avanzar al árbol del pensamiento**

Tarjeta reto 4: En este siguiente reto, las hadas se empeñan en demostrar a los guerreros el valor de la empatía, así que bajo las frondosas ramas **del árbol del pensamiento** los reta a escribir en el pergamino 2, un listado de las oportunidades de mejora o problemas que circundan en su comarca, pero especialmente en la escuela, teniendo en cuenta las relaciones existentes entre los diferentes aldeanos. El árbol con su magia los alienta a pensar y responder ¿por qué es un problema? ¿Por qué es una oportunidad? Y si ¿Vale la pena resolver esta situación? El árbol los invita a ponerse en el lugar del otro, sentir sus necesidades, sus dolores, sus angustias, descifrar quienes son, entender lo que hacen, lo que dicen, lo que ven.

En este listado se puede incluir cualquier clase de situación, desde lo que puede ocurrir con los pequeños seres (niños), sus padres, otros guerreros y en general aquello que pueda afectar la magia de aprender y enseñar. Solo podrán estar bajo el árbol durante 5 minutos y una vez tengan el listado cada guerrero presentara a los otros su pergamino para luego llevarlo a la pizarra. **Puedes tomar tu segundo artefacto y avanzar al lago del entendimiento. TOMA LA TARJETA RETO 5**

Tarjeta reto 5: Toma el reto No 5. En este lago los duendes han creado un gran recurso que permitirá que ustedes como guerreros logren trabajar en conjunto y definan una única oportunidad o problema a resolver... esto solo lo podrán hacer con los zapatos de la empatía bien amarrados. Piense en quien, quienes o qué es lo que quieren impactar, su necesidad y el motivo... hagan uso del pergamino 3 y llenen los espacios... recuerden que como guerreros siempre se escuchan los unos a los otros, no juzgan... construyen en equipo. Lo que escriben se constituye en el problema a resolver, sin embargo, como líderes necesitan aprender a clarificar aún más la situación descrita, por tal motivo las hadas traen consigo el cuarto pergamino en el cual se encuentra el **Diagrama de Ishikawa el gran mago**. Con este diagrama los guerreros podrán representar el problema y sus causas de una forma visual, donde el problema representa la «cabeza del pescado», de la que emerge una espina central. Desde allí se derivan las causas mayores o espinas grandes.

Una vez consolidadas las causas del problema, las hadas invitan a los guerreros a soñar y desear, por ello, alrededor del diagrama todos los guerreros en conjunto escribirán su visión respecto al problema... Un líder ve más allá... empiecen con estas palabras: Nosotros deseáramos que.....

Has alcanzado la llave de la puerta de salida de la aldea de los sentimientos... toma la llave del cofre y toma tu primera tarjeta armadura. Avanza a la casilla 8

Tarjeta reto 6: El deseo de los guerreros por solucionar el problema ya establecido los lleva a recorrer el camino hacia **la aldea de la creación**. Pero antes de llegar transitan por el puente de la imaginación: En este puente ponen a prueba su capacidad para imaginar. Tomen la bolsa gris de las frases que se encuentra en el cofre del tesoro. La idea es que construyan la mayor cantidad de frases divertidas y las compartan con los otros guerreros. Para esta actividad tendrán 5 minutos. **Avanza a la casilla 9 TOMA LA TARJETA RETO 7**

Tarjeta reto 7: En la casilla 9 encontrarán 4 hojas de papel de diferente color. Alvis tomará la hoja de color blanca mientras los otros guerreros podrán escoger el color que deseen. Las hojas se encuentran en el cofre. Construyan un bello sombrero como bien quieran con este material, pues solo los guerreros que llevan esta prenda podrán ingresar a la aldea de la creación. Una vez lo hayan construido, colóquelo en la cabeza e ingresen a la aldea. **Tomen las piedras de las casillas 9 y 10. TOMEN LA TARJETA RETO 8**

Tarjeta reto 8: El gran gnomo del bosque abre las puertas de la aldea de la creación y sabiendo ya la misión que han asumido como guerreros, los conduce a la **fogata de la ideación**. Esta fogata tiene la magia de estimular la imaginación y creatividad de quien la rodea. Un guerrero líder que desarrolla su creatividad puede enfrentar los problemas de una manera distinta. La creatividad les permitirá como guerreros líderes desarrollar ideas que los llevaran a resolver el problema ya identificado

Reunidos alrededor de la fogata los guerreros disponen de 3 minutos para crear la mayor cantidad de ideas para solucionar el problema ya establecido en la aldea de los sentimientos. Para ello es necesario revisar nuevamente el diagrama de Ishikawa que el gran mago les invito a construir y de manera individual cada uno de ustedes elaborará un pequeño mural con dibujos o recortes y en el cual representarán la mayor cantidad de ideas solución al problema. Pueden utilizar la antorcha, esta permitirá que abran la caja mágica del computador....

Una vez el tiempo se haya culminado, todos ustedes como guerreros y alrededor de la gran fogata, presentarán las grandes ideas que han imaginado.... Alvis como guerrero líder de retos en esta aldea, estará a cargo de dirigir la discusión a fin de Identificar las características comunes de las ideas y organícense por grupos en las nubes encantadas que se encuentran en la pizarra.

Reclama tu artefacto 3.... Y TOMA LA TARJETA RETO 9

Tarjeta reto 9: La magia se vive en la aldea de la creación y **los sombreros** que cada uno de los guerreros tomaron para pasar por la gran puerta, toman vida. El sombrero azul es capaz de identificar cuando una idea es viable, es decir que logra identificar probabilidad de que se pueda llevar a cabo con éxito. El sombrero verde es muy emocional, muy sensible y puede identificar cuando una idea es completamente deseable ... el sombrero amarillo tiene la capacidad para establecer si una idea solución es factible, es decir si realmente se puede llevar a cabo. finalmente, el sombrero blanco toma vida en Alvis y le otorga la función de mediador, de guía y de orientador

El reto que los gnomos presentan a los guerreros es que haciendo uso de la magia de los sombreros y de la mediación de Alvis, deben ubicar sus ideas en la gran tabla del saber (Tengan en cuenta que las ideas pueden tener más de una característica es decir una idea puede ser deseable y factible pero no viable.... Ubica ideas en las intersecciones y así lo consideran... Las ideas que se ubiquen en el centro son las ideas más potentes). Esta tabla la encontrarán en la pizarra. **TOMEN LA TARJETA RETO 10**

Tarjeta reto 10: Hasta este momento ustedes como guerreros líderes han desarrollado grandes virtudes y fortalezas, pero ha llegado un momento decisivo, pues los gnomos han dispuesto de la cima de la creación en donde los guerreros tendrán que discutir y seleccionar la idea solución que más se ajuste al problema teniendo en cuenta el mandala que hallarás en el cofre. En el mandala encontrar interrogantes en torno a los cuales deben permitirse reflexionar. Utilicen la de la antorcha para que les ilumine (¿Qué es?, ¿Cómo?, ¿dónde?, por qué?, ¿para quién?, ¿para qué?). Presenten el mandala con sus escritos. Esta será la llave de salida de la aldea de la creación y **avancen a la casilla 11** no sin antes agradecer a los gnomos a través de un bello eslogan de lo que significa la creatividad en un líder. **TOMEN LA TARJETA ARMADURA 2 Y LA TARJETA RETO 11**

Tarjeta reto 11: Han llegado a la casilla 11, lo que indica que han enfrentado grandes retos que como líder siempre debes fortalecer: la empatía y la creatividad, pero especialmente y con ayuda de las hadas, los gnomos y los duendes han fortalecido esa habilidad para identificar una oportunidad de mejora en su comarca. Tómense un momento para discutir el significado de estas habilidades a la hora de transmitir aquella sabiduría ancestral. Tómense 5 minutos como máximo

Este es el momento para trabajar más unidos que nunca para hacer realidad la idea desarrollada, así que juntos tomados de las manos y reconociendo sus grandes virtudes **avancen a la casilla 12, tomen en artefacto No 4 y continúen su camino hasta la casilla 14 TOMANDO LA TARJETA RETO 12**

Tarjeta reto 12: Están a punto de entrar a la **Aldea construyendo el sueño**, y para ello deben construir la escalera más alta con elementos que encontrarán en la bolsa azul que encontrarán en el cofre. Esta escalera debe ser lo bastante alta, firme y estable, para esta prueba tendrán solo 5 minutos. Cuando termine el tiempo revisen su escalera y **TOMEN LA TARJETA RETO 13 e ingresen a la Aldea construyendo sueños**

Tarjeta reto 13: Guerreros!! Solo con aquella escalera estable y firme podrán ingresar a la Aldea contrayendo sueños. El gran mago azul los recibe con gran alegría, pues han llegado a un espacio de creación, de construcción, de interacción, donde el desafío central es diseñar o generar un elemento informativo que represente la gran idea que han desarrollado, pero, además, el gran desafío es que como el gran equipo que son logren trabajar de manera colaborativa. Para ello el gran mago dispone de una caja sorpresa en la que se encuentran materiales mágicos. La caja contiene 3 compartimentos:

- Compartimento 1: cartón, papel periódico, hojas block de colores
- Compartimento 2: Legos
- Compartimento 3: Papel, colores, palos, ega.
- Compartimento 4: sorpresa: pueden intercambiar con las 4 piedras recolectadas en el camino

Pero antes de iniciar su diseño, deben ir a la pizarra y abrir pergamino 5, entre todos deben resolver los acertijos y presentarlos en la pizarra... Este es un paso mágico. Recuerden que Aharoni es quien liderará este momento como mediador y orientador, por tanto, sólo él podrá

tomar la tarjeta artefacto No 5 que contiene algunos consejos útiles. Es importante que trabajen todos unidos, se escuchen, validen sus opiniones y determinen la mejor forma de mostrar su idea. Para este reto contarán con 30 minutos como máximo.

Han demostrado gran capacidad de construir en equipo, de crear de manera colaborativa, de escucharse y respetar la visión y pensamiento individual. Una vez tengan en sus manos su gran creación y hayan resuelto el **rombo de la sabiduría**, tomen la tarjeta armadura. Han ganado el escudo del liderazgo. **Avancen a la casilla 15 y TOMEN LA TARJETA RETO 14**

Tarjeta reto 14: Han llegado al puente de la vida; transitar por este puente es muy importante para los guerreros pues es aquí donde se recargan de la energía vital y se preparan para mostrar a todos los seres fantásticos del bosque la fortaleza que han alcanzado al resolver cada reto y desafío. **El puente de la vida** invita a los guerreros a pensar la mejor forma para mostrar a los seres fantásticos del bosque la idea o propuesta que han construido para dar solución al gran problema de su comarca. En este puente encontrarán el pergamino 6, resuelvan el desafío siguiendo cada paso y obtendrán la llave para ingresar a la Aldea de las voces.

- Paso 1. ¿Qué es eso que realmente quieren mostrar de la propuesta?
- Paso 2. ¿Cómo quieren mostrar la propuesta y la creación que la representa?
- Paso 3. ¿Qué es eso que quisieran preguntar a las hadas, gnomos, duendes y magos y sabios para hacer de la idea, una propuesta realmente mágica?

Una vez reflexionen, diseñen y construyan el formato bajo el cual mostraran a todos los habitantes de la Aldea de las voces la gran idea, **tomen el artefacto No 6 Y LA TARJETA RETO 15**

Tarjeta reto 15: Solo los guerreros que poseen el yelmo, el peto, la armadura, los zapatos de la empatía y la capa de la humildad del líder podrán ingresar a la Aldea de las voces. Este es el último de los sitios maravillosos que han de recorrer los guerreros antes de revestirse de la armadura completa. **En esta Aldea, en una gran asamblea**, los guerreros escucharon atentos las voces de los ancianos, sabios, hadas, gnomos y duendes, conocedores de la historia de la comarca, sus habitantes y especialmente de los seres que habitan ese sitio llamado escuela. Ceres con sus valiosas capacidades mostrará a los ancianos la maravillosa idea que ha construido en conjunto con Amón, Aharoni y Alvis. será quien interroge a todos seres fantásticos asistentes, presentando las preguntas e inquietudes que han de servir para mejorar

la propuesta. (¿Qué eliminarían de la propuesta? ¿Qué mejorarían de la propuesta? ¿Qué potenciarán? ¿Qué agregarían?)

Este desafío implica una escucha empática, para recibir de manera positiva aquellos consejos, que servirán para que los guerreros tomen decisiones estratégicas. Cuidado... El ego es el enemigo principal de la escucha así que como guerreros líderes deben abrir sus mentes para recibir de la mejor manera todo aquello que potenciará su propuesta.

En el círculo de la paz, tomen unos minutos para reflexionar todo aquello que fue manifestado por los grandes sabios y seres mágicos del bosque. Ajusten, quiten pongan, transformen la idea central si es necesario. Recuerden que un guerrero líder es flexible y su mirada está puesta en la meta.

Ahora que ya tienen su propuesta terminada reclamen la espada del Guerrero líder, **avancen a la casilla 16 y tomen la TARJETA DE ORO**

TARJETA DE ORO: Guerreros, usted ha finalizado esta gran aventura, donde se han revestido de los poderes de la armadura del líder, Hoy cuentan con grandes competencias y han fortalecido muchas habilidades que los convertirán en aquellos guerreros que orientaran, motivaron, crearan, inspiraran, enseñaran, aprenderán, renovaran, y reconstruirán una y otra vez, buscando la mejor oportunidad para hacer de la escuela el mejor lugar.

Esta tarjeta hoy los invita a tomar un momento de su viaje y antes de volver a la comarca, escribir o dibujar los aprendizajes alcanzados, en el gran libro de la vida; ¿cómo llegaron al gran bosque, que fortalecieron para constituirse en guerreros líderes? ¿Que alcanzaron? ¿Qué aprendieron? ¿Qué desprendieron?

**GUERREROS QUE SU LIDERAZGO LOS LLEVE A CAMINAR SENDEROS
INIMAGINABLES PARA SER GENERADORES DE CAMBIO EN SU BELLA
COMARCA**

FIN

8. RECOMENDACIONES

1. Presentación a la junta directiva y al equipo docente de la Corporación María Perlaza, los resultados, experiencia y diseño del “Programa para el fortalecimiento del liderazgo educativo transformacional, dirigido a docentes, de la Corporación María Perlaza basado en el desarrollo de las habilidades de pensamiento emprendedor”, solicitando la autorización de elaboración del juego para su implementación a corto plazo.

2. El docente de la Corporación María Perlaza, en el desempeño de sus funciones, es consciente que debe fortalecer cualidades y desarrollar diversas habilidades, esenciales para el progreso de su rol dentro del proceso educativo, entre ellas las propias de un líder transformacional, pues les permitirá orientar e influir en sus estudiantes de manera adecuada, mejorando en ellos no sólo el interés por aprender sino fortaleciendo como guías, las competencias que los llevan al logro de metas profesionales, colectivas e institucionales.

3. Concebir el “Programa para el fortalecimiento del liderazgo educativo transformacional, dirigido a docentes, de la Corporación María Perlaza basado en el desarrollo de las habilidades de pensamiento emprendedor” como una herramienta, en donde a través del lenguaje de la lúdica se puede fomentar el desarrollo integral del educando, pues la acción comunicativa que comenzará a ejercer el docente de aquí en adelante, continuará generando grandes transformaciones en su práctica y dentro de cualquier espacio o entorno socio-pedagógico.

4. El docente de la Corporación María Perlaza, a través de este recorrido de aprendizaje compartido y en doble vía, tendrá la capacidad de aplicar técnicas y orientaciones que proyectan al estudiante hacia un aprendizaje que privilegia su capacidad de generar y crear nuevas ideas, apuestas y/o soluciones, es decir transformar su propio aprendizaje, construyendo un conocimiento legítimo, estimulando su proceso educativo y agregando valor a su auto realización.

5. Este programa diseñado para ser abordado por profesores con perfil de líderes transformacionales, sirve de punto de partida para generar o fortalecer ese vínculo emocional entre el docente y sus estudiantes, propiciando el logro de objetivos comunes, el desarrollo de la empatía, la creatividad como base de la innovación y la promoción de acciones colectivas, que permitirán que un plan estratégico institucional se convierta en la mejor excusa de transformación social a través de la educación.

6. Interesante para la comunidad corporativa utilizar este trabajo investigativo lúdico-pedagógico, como base de futuras investigaciones que permitan, ampliar, profundizar y complementar el proceso de enseñanza y aprendizaje como una acción de construcción colectiva. Cuando una comunidad acepta el cambio y se proyecta en trabajar con una visión diferenciada y proactiva, tendrá como punto común una transformación positiva, con gran coherencia a fin de influir, inducir y animar a un progreso sostenible desde su connotación social.

9. CONCLUSIONES

Según los objetivos planteados en esta investigación de “Diseñar un programa, basado en las habilidades de pensamiento emprendedor, que fortalezca el liderazgo educativo en los docentes de la Corporación María Perla”, se buscó que este diseño tuviera un impacto personal, profesional e institucional. A partir de la investigación documental y empírica realizada, presentamos las siguientes conclusiones:

Es necesario incorporar la enseñanza, el conocimiento y la disciplina en dinámicas diferentes al quehacer pedagógico docente, en donde incluya y aplique nuevos conceptos como: innovación educativa, emprendimiento, habilidades de pensamiento emprendedor y liderazgo. Esto podría constituirse como un mecanismo para que en el espacio de aprendizaje se generen propuestas orientadas a desarrollar transformaciones en donde el docente se logre sentir más seguro del trabajo que desempeña de manera individual y entre pares de manera colaborativa. A partir de estas discusiones sobre los conceptos anteriores y su aplicación, se pudo evidenciar con el equipo docente que no es sólo, hacer las cosas de una manera diferente por el hecho de pretender innovar, sino que el impacto influye directamente desde el desarrollo de su rol docente, pues deben fortalecer la capacidad para generar nuevas ideas, identificar y explorar nuevas oportunidades y crear escenarios más adecuados para el desarrollo de propuestas pedagógicas y didácticas innovadoras que generen transformación en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Durante la recolección de información empírica se observó que el docente de la Corporación María Perla cuenta con una cuota de confianza en sí, porque sus directivas le otorgan el respaldo y apoyo necesario para que ellos reflexionen, expongan e identifiquen sus dificultades, respecto a las necesidades de desarrollar tanto las habilidades de pensamiento emprendedor como las competencias de liderazgo. De allí que, se puede considerar que estimular a los docentes a potencializar estas aptitudes, promueve en ellos un aprendizaje continuo en la acción, pues los hace conscientes de lo que está sucediendo a su alrededor, lo que los convierte en gestores de ideas que sustentaron la creación del programa. Por lo tanto, podemos afirmar que cualquier proceso de actualización o formación permanente que parta de las necesidades del docente, tiene marcada la huella del contexto, pues son ellos integrantes proactivos de su comunidad educativa, quienes mediante acciones de emprendimiento y de

liderazgo, contribuirán a su desarrollo profesional, institucional y comunitario. Como resultado de la experiencia vivida se puede confirmar que va ser mucho más fácil estructurar la aplicación del programa en formación hacia el desarrollo del liderazgo y de habilidades de pensamiento emprendedor, pues, el equipo docente es consciente que se plantea desde su concepción, diseño y desarrollo, un cambio en el modelo actual institucional, haciéndolo más propositivo y acorde a la habilidades desarrolladas en el equipo docente a su entorno y contexto.

A lo largo de esta investigación se pudo evidenciar que desarrollar el programa, basado en las habilidades de pensamiento emprendedor, y que éste fortalezca el liderazgo educativo en los docentes de la Corporación María Perlaza, promueve e incentiva la aplicación del programa modelo diseñado, con otros miembros del equipo corporativo. Es allí donde empezarán a gestarse cambios en la cultura institucional, reconociendo que el aporte desde el rol que se esté desempeñando, generará en sí, un nuevo modelo de comportamiento colectivo. Esta investigación propone que un docente líder con visión innovadora sobre el aprendizaje de sus alumnos y sobre los diferentes procesos que se viven en el contexto educativo, sugiere una nueva forma de comprender la relación entre enseñanza y aprendizaje. Todo lo anterior, junto con los nuevos conceptos ya concedidos, se enmarca en una nueva estructura que garantiza la creación de estrategias y el desarrollo de competencias de pensamiento innovador, pensamiento emprendedor y habilidades socioemocionales, como herramientas didácticas indispensables, en manos de los docentes.

Este programa será el referente para que de aquí en adelante, se establezcan desde la construcción del Plan Estratégico Corporativo, políticas y estrategias institucionales que promuevan el desarrollo de capacitaciones pertinentes tanto al modelo socioeducativo de la Corporación María Perlaza como también al de su programa de Mejoramiento Académico y de Fortalecimiento en Valores; pues el sentir expresado por los docentes al iniciar este proceso de fortalecimiento y/o desarrollo de nuevas habilidades en liderazgo y emprendimiento, lo asocian directamente como una ventaja que influirá de manera positiva en el proyecto de vida de sus estudiantes.

Finalmente, la Corporación María Perlaza asume el reto que, de aquí en adelante, se deberán escuchar las voces de todos aquellos integrantes de la comunidad educativa quienes acompañan y transmiten información y formación en el proceso, tales como: equipo psicosocial, administrativos, docentes oficiales, practicantes universitarios, padres de familia, aliados

estratégicos, etc. Hacerlos partícipes y socios activos de estos nuevos cambios en el conocimiento y de transformación en los procesos; teniendo como antecedente e hilo conductor este programa basado en las habilidades de pensamiento emprendedor, que busca fortalecer el liderazgo educativo en los docentes de la Corporación María Perlaza. Serán los docentes formados, los encargados de liderar la transición a una nueva cultura institucional, rica en herramientas motivadoras, innovadoras, creativas, emprendedoras y conceptos disruptivos y transversales que guiarán su labor de una manera eficaz.

10. REFERENCIAS

- Aldana-Rivera, E., Tafur-Castillo, J., Gil, I. & Mejía, C. (2019). Práctica pedagógica de emprendimiento en docentes de educación superior en la Institución Educativa Universitaria de Barranquilla. *Redalyc*, 9-18.
- Álvarez, E. (2010). *Creatividad y pensamiento divergente*. Madrid: INTERAC.
- Ander - Egg, E. (2007). *El Trabajo en equipo*. México: Editorial Progreso S.A.
- Aparicio-Herguedas, J.L., Velázquez-Callado, C. & Fraile-Aranda, A. (2021). El trabajo en equipo en la formación inicial del profesorado. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 16(49), 455-464. <http://dx.doi.org/10.12800/ccd.v16i49.1548>
- Arantzazu, M. (2016). El desarrollo del perfil del "teacherpreneur" o profesor-emprendedor en el currículum del grado de Educación Primaria ¿un concepto de moda o una realidad? *Contextos educativos: Revista de educación*, (19), 177-194 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5329057>
- Azqueta, A. & Naval, C. (2019). Educación para el emprendimiento: una propuesta para el desarrollo humano. *Revista Española de Pedagogía*, 77, 517-533. doi: <https://doi.org/10.22550/REP77-3-2019-03>
- Barraza, A. (2013). *¿Cómo elaborar proyectos de innovación educativa?* México: Universidad Pedagógica de Durango. https://redie.mx/librosyrevistas/libros/como_elaborar_proyectos_de_innovacion.pdf.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. (S.and Schuster, Ed.) (4th ed., p. 1296). New York: Simon and Schuster.
- Bassi, F. (2016). *The importance of empathy in education*. <https://escolastransformadoras.com.br/wp>
- Benavides, K., Gaudy, P. & Benavides, M. (2021). Aplicación de Design Thinking como metodología para el aprendizaje en cursos universitarios. *VIII Jornadas Iberoamericanas*

de Innovación Educativa en el Ámbito de las TIC y las TAC Las Palmas de Gran Canaria,
https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/23462/Art%c3%adculo_Aplicacion_design_thinking.pdf?sequence=1

Bentancourt, J. (1994). *Atmósferas creativas 2: rompiendo candados mentales*. Ciudad de México: El Manual Moderno.

Bernabue, D. 2009. *Estudio sobre la innovación educativa en universidades catalanas mediante el aprendizaje basado en problemas y en proyecto* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5062/dbt1de1.pdf?sequence=1>

Bernal, A. & Ibarrola, G. (2015). Liderazgo del profesor: Objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55-70.
 OEI/<https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>

Blanco-Guijarro, R. & Messina-Raimondi, G. (2000). *Estado del Arte sobre las Innovaciones Educativas en América Latina*. Texas: Convenio Andrés Bello.

Bolaños, R. (2012). *Artículo de pyme pequeña y mediana empresa sobre trabajo en equipo*. Ciudad de México: El Manual Moderno.

Buitron, S. & Navarrete, P. (2008). “El docente en el desarrollo de la inteligencia emocional: reflexiones y estrategias” [reseña en línea]. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 4(1). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4775388.pdf>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, Harper and Row

Campos-Cancino, G. & Palacios-Picos, A. (2018). La creatividad y sus componentes. *Creatividad y Sociedad* (27) 167-183.<http://creatividadysociedad.com/articulos/27/7>.

Canales-Cerón, M. (2006). Metodologías de la investigación social (pp. 163-165). Santiago: LOM Ediciones.

Cano, E. & Fernández, M. (2016). *Evaluación por competencias: La perspectiva de las primeras promociones de graduados en el EEES*. Barcelona: Octaedro

- Carbonell, J. (2001). *La aventura de innovar. El cambio en la escuela*. Madrid: Editorial Morata.
- Castañeda, L. & Adell, J. (2011): El desarrollo profesional de los docentes en entornos personales de aprendizaje (PLE). En: Roig-Vila, R. & Laneve, C. (Eds.) *La práctica educativa en la Sociedad de la Información: Innovación a través de la investigación / La práctica educativa nella Società dell'informazione: L'innovazione attraverso la ricerca* (pp. 83-95). Alicante: Marfil
- Cebrián, M. (2003): *Enseñanza virtual para la innovación universitaria*. Madrid. Narcea
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la administración* (7ª Edición). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Cifuentes-M J., Weymar J. & González, A. (2020). Efectos del liderazgo en el aprendizaje. *Panorama*, 14(26). <https://www.redalyc.org/journal/3439/343963784005/html/>
- Coronel, J. M. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista Española de Pedagogía*, (232), 471-490
- Cruz, M. (2018). *Liderazgo transformacional docente y el desarrollo de Capacidades Emprendedoras en estudiantes de secundaria* (Tesis de doctorado). Universidad César Vallejo, Lima. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27474/Cruz_VMS.pdf
- De la Torre, S. & Marín, R. (1991). *Manual de la creatividad. Aplicaciones educativas*. (1ra. Ed). Barcelona: Vicens Vives.
- De la Torre, S. (1997). *Creatividad y Formación*. México: Trillas.
- Del Solar, S. (2006). *Guía para la Formación en Valores y Habilidades Sociales de Docentes y Jóvenes Emprendedores Emprendedores en el aula*. https://www.t-educa.cl/descargas/pdfs_portal/emprendimiento/EmprendedoresWEB1.pdf
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.

- Durán, S., Parra, M. & Márceles, V. (2015). Potenciación de habilidades para el desarrollo de emprendedores exitosos en el contexto universitario. *Opción*, 31(77), 200-215. <http://www.redalyc.org/pdf/310/31041172012.pdf>
- Elisondo, R. & Donolo, D. (2013). La lámpara maravillosa y la creatividad, Experiencias en la biblioteca. *Revista Creatividad y Sociedad*, (21), 1-26.
- Fayolle, A. (2007). *Entrepreneurship and New Value Creation: The Dynamic of Entrepreneurial Process*. New York: Cambridge University Press.
- Fernández, M. (2018). El emprendimiento escolar, una estrategia de identificación de talentos excepcionales. *Revista Espacios*, 39(49), 5-9. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n49/a18v39n49p05.pdf>
- Franco-Serrano, J. (2008). Habilidades de liderazgo de docentes de undécimo grado de un colegio privado de Bucaramanga, Colombia, medidas por el inventario de prácticas de liderazgo (LPI). *Revista Temas*, (2), 81-91. <https://doi.org/https://doi.org/10.15332/rt.v0i2.762>
- Freire, P. (2004). Cartas a quien pretende enseñar. En: P. Freire. *La pedagogía de la autonomía*. México: Paze Terra S.A.
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la autonomía*. Sao Paulo: Ediciones Paz y Tierra.
- Fundación Tomillo & Fundación Acción contra el Hambre. (2015). *Guía para fortalecer competencias clave para los sectores emergentes de emprendimiento de jóvenes en riesgo de exclusión*. www.accioncontraelhambre.org
- Gámez, M. J. & Torres, C. (2013). Group techniques as a methodological strategy in acquiring teamwork abilities by college students. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 4(2), 14-25.
- García, S., Maldonado, D., Perry, G., Rodríguez, C. & Saavedra, J. E. *Tras la excelencia docente: ¿Cómo mejorar la calidad de la educación para todos los colombianos?* <https://www.fundacioncompartir.org/pdf/Tras%20la%20excelencia%20docente%20-%20resumen%20ejecutivo%20final.pdf>

- García-Cabrero, B., Loredó, J. & Carranza, G. (2008). Análisis de la práctica educativa de los docentes: pensamiento, interacción y reflexión. *Revista Electrónica De Investigación Educativa, Especial*, 1-15. <https://www.redalyc.org/pdf/155/15511127006.pdf>
- Gómez, L., Llanos, M., Hernández, T. & Mejía, D. (2017). Competencias emprendedoras en Básica Primaria: Hacia una educación para el emprendimiento. *Pensamiento y Gestión*, 43. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.43.10587>
- González, L. & Hernández, D. (2015). Educación para el emprendimiento. *Mendive*, 13(4), 469-474. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6320778>
- González G. O. (2008). Liderazgo transformacional en el docente universitario. *Multiciencias*, 8(1), 38-47.
- González-Valdés, A. (1990). “Conceptualización de la creatividad en Prycrea”. *Revista Cubana de Psicología*, 19(3), 3-14.
- Guzmán, J. R., Riojas, L. E. & Vásquez, J. (2016). Estilos de liderazgo en docentes universitarios: estudio exploratorio desde la perspectiva de los propios docentes. *Invurus*, 11(1), 9-14. https://www.researchgate.net/publication/344586749_Estilos_de_liderazgo_en_docentes_universitarios_estudio_exploratorio_desde_la_perspectiva_de_los_propios_docentes
- Hamui, A. & Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Revista en Educación Médica*, 2(5), 55-60. DOI: 10.1016/S2007-5057(13)72683-8
- Hansen-Rojas, G. (2002). *Aprendizaje por la acción Un principio pedagógico para la educación general y la formación técnico-profesional Red Sectorial Mercosur y Países Andinos Cooperación Alemana para el desarrollo*. <https://www.bivica.org/files/aprendizaje-accion.pdf>
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2003). *Sustaining leadership*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/003172170308400910>
- Jaramillo, L. (2008). *Emprendimiento: concepto básico en competencias*. Lumen: Universidad del Norte.

- Kozlowski, S. & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77- 124. doi:10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x.
- Kuratko, D (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577-598. doi: 10.1111/j.1540-6520.2005.00099.x
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of different sources of leadership on student engagement in school. En: Riley K. y Louis, K. (Eds.). *Leadership for Change and School Reform*. London: Routledge Falmer.
- Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano: Revista Para La Integración y Desarrollo de Los Recursos Humanos*, 21(226), 84–91.
- Marin, S., Ballina, F. & Tagua, J. (2007). *Las competencias profesionales relacionadas con las TIC y el espíritu emprendedor*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- McMahon, M. (2011). «Leaders of learning: accomplished teachers as teacher leaders». En T. townsend y J. MacBeath (eds.). *International handbook of leadership for learning* (pp. 1237-1254). Dordrecht: Springer Netherlands
- Méndez-Alonso, D., Méndez-Giménez, A. & Fernández-Río, J. (2016). Incorporación de las competencias básicas a la educación física en educación Primaria. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 16(63), 457-473. doi:10.15366/rimcafd2016.63.
- Milton, A. & Bravo, W. (2009). *Análisis económico de eficiencia técnica en cuatro sectores empresariales de Florencia*. Documento de investigación. Universidad de la Amazonía, Florencia.
- Ministerio de Educación de Colombia. (2021). *Política de formación de educadores*. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-345822_ANEXO_18.pdf
- Mora, C. (2005). *Potenciando la innovación*. <http://www.gestiopolis.com/canales7/emp/como-potenciar-lainnovaci%C3%B3n.htm>.

- Moreno, M.G. (1995). Investigación e Innovación Educativa. *Revista la Tares*, 7. <https://www.latarea.com.mx/articu/articu7/bayardo7.htm>
- Muñoz, A. & Chaves, L. (2013). La empatía: ¿un concepto unívoco? *Katharsis*, (16), 123-143. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5527454.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2022). *Docentes capacitar a los docentes y educadores*. <https://www.unesco.org/es/teachers>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2013). *What you need to know about the Global Cooperation Mechanism for Education*. <https://www.unesco.org/en/articles/what-you-need-know-about-global-cooperation-mechanism-education>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2015). *Rethinking Education: Towards a Global Common Good?* <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232697>
- Palomares-Ruiz, A. & Gargallo-Ibort, E. (2019). Presentación. Contextos Educativos. *Revista De Educación*, (24), 5–7. <https://doi.org/10.18172/con.4300>
- Pérez, G., Cortés, H. & López, I. (2015). El docente como líder transformacional. Aproximación empírica en las instituciones de educación superior en Antioquia. *Nuevos enfoques de educación*, 9(1). <https://riico.net/index.php/riico/article/view/85>
- Perez-Sandoval, E. (2020). *¿Cómo desarrollar la empatía en nuestros estudiantes?* <https://observatorio.tec.mx/edu-bits-blog/como-desarrollar-la-empatia-en-estudiantes>
- Pounder, D. (2012). School leadership preparation and practice survey instruments and their uses. *Journal of Research on Leadership Education*, 7(2), 254-274.
- Primo, B. (2017). *Estilo de liderazgo y la actitud emprendedora de los docentes de las instituciones educativas de la RED N°8 Puente Piedra - Lima* (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Riascos-Hinestroza, L. E. & Becerril-Arostegui, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y Educadores*, 24(2), 243-264. 2021. <https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>

- Rico-Alonso, A., Cárdenas-Guerrero, A. P. & Montoya-Camelo, A. (2022). Experiencias docentes en emprendimiento y su desarrollo en la educación media en Bogotá. *Educación y Ciudad*, (43), 1-15. <https://doi.org/10.36737/01230425.n43.2022.2665>
- Rivas, M. (2000). *Innovación Educativa. Teoría, Procesos y Estrategias*. Madrid. Editorial Síntesis
- Rodríguez, M., González, E. & Gámiz, V. (2016). La perspectiva de innovación que se impulsa desde la educación superior. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 7(1), 193-209. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672020000100103&script=sci_arttext#B2
- Rodríguez-Saltos, E.R., Moya-Martínez, M. E. & Rodríguez-Gámez, M. (2020). Importancia de la empatía docente-estudiante como estrategia para el desarrollo académico. *Dominio de las ciencias*, 6(3), 23-50.
- Ros, J. A. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamientos* (Tesis Doctoral). Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Sáiz, M. I. & Gómez, G. R. (2011). Aprendizaje autónomo y trabajo en equipo: reflexiones desde la competencia percibida por los estudiantes universitarios *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 14(2), 73-85
- Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S. (2005). Is there a "big five" in teamwork?. *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press
- Shapero, A. & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship (72-90). En: C. A. Kent, D. L. Sexton & K.H. Vesper (Eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sierra-Villamil, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela De Administración de Negocios*, (81), 111–128.

- TalkkMe. (2018). *Empatía cognitiva y empatía emocional: ¿conoces la diferencia?*
<http://www.talkk.me/noticias/empata-cognitiva-y-empata-emocional-conoces-la-diferencia>
- Tejada, J. (1998). *Los agentes de la innovación en los Centros Educativos (Profesores, directivos y asesores)*. Granada: Ed. Aljibe.
- Torrelles, C., Coiduras Rodríguez, J., Carrera Farran, X. & Isus, S. (2014). Du changement dans l'évaluation du travail d'équipe: Validation de l'outil RUTE. *Les Dossiers de Sciences de l'Éducation*, 31, 101-116. doi:10.4000/dse.603.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G. & Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 15(3), 329-344
- Torrelles, C., Paris, G., Sabriá, B. & Alsinet, C. (2015). Assessing teamwork competence. *Psicothema*, 27(4), 354-361. doi:10.7334/psicothema2014.284.
- Ulloa, J. & Rodriguez, S. (2014). Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: Una revisión internacional. *Universidad de Concepción de Chile*, 61-103.
https://www.researchgate.net/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_docente_Una_revision_internacional
- Universidad EAN. (2015). *Modelo educativo Versión 14-2003 a 2015. Enfoque basado en competencias*. Bogotá: Universidad EAN.
- Vásquez, C. (2017). Educación para el emprendimiento en la universidad Estudios de la Gestión. *Revista Internacional de Administración*, 2, 121-147. ISSN: 2550-6641
- Vélez-Romero, X. & Ortiz-Restrepo, S. (2016). Emprendimiento e innovación: Una aproximación teórica. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 346-369
- Vera, V. (2013). *El liderazgo docente*. <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/5464>
- Villa, A. & Poblete, M. (2007). *Aprendizaje basado en competencias: Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas*. Bilbao: Mensajero

ANEXO 1.



**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
MAESTRIA EN INNOVACION EDUCATIVA
UNIVERSIDAD ICESI**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
LIDERAZGO, DIRIGIDO A DOCENTES, DE LA CORPORACIÓN MARÍA
PERLAZA-CALI BASADO EN EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DE
PENSAMIENTO EMPRENDEDOR**

La presente encuesta hace parte de un proyecto de investigación, es anónima y tiene como objetivo obtener información relacionada con los estilos de liderazgo de los docentes de la jornada extracurricular de la Corporación María Perlaza

Instrucciones: A continuación, se presentan afirmaciones, sobre los rasgos que perciben de sí mismos, y para cada una, debe escoger una de las opciones que tiene al costado y que incluyen una escala con opciones que van de 1 a 5, La escala va desde Nunca hasta Siempre. Solo debe marcar una opción. Este cuestionario es anónimo y ha sido diseñado con el objetivo de conocer cuál es la percepción que usted tiene respecto a sus competencias de liderazgo.

Edad: _____ Sexo: _____ Tiempo de vinculación en la corporación _____

Instrucciones: Lea los enunciados, y marca con una X en la alternativa correcta

Nunca (1) Pocas veces (2) Rara veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

	1	2	3	4	5
Procuró entusiasmar a los compañeros de trabajo en el desarrollo de tareas propias del rol de docente					
Trato de respetar las decisiones tomadas por otros docentes aun cuando esté en desacuerdo					

En mi rol como docente lo más importante es la lealtad y el compromiso frente a la institución					
Utilizo ejemplos o lenguaje sencillo para comunicarme					
Actúo cotidianamente para que las personas confíen en mí					
Me interesa comprender los sentimientos y necesidades de otros profesores, estudiantes y otros profesionales					
Reto a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo para el establecimiento de metas					
Acostumbro a tener en cuenta a las personas por encima de cuestiones organizativas.					
Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					
Consulto antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan.					
Busco orientar a otros docentes y estudiantes para el logro de las metas institucionales					
Animo a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo en equipo					
Me intereso por mostrar a otras personas nuevas formas de ver un problema					
Se me facilita motivar a otros docentes y a los estudiantes a desarrollar ideas innovadoras en sus actividades de aprendizaje.					
Demuestro interés por el crecimiento personal de los estudiantes y otros docentes					
Incluyo actividades novedosas que inducen a nuevos conocimientos en mis planeaciones					
Propicio la participación de los estudiantes en el desarrollo de las actividades y/o concursos					
Me intereso por construir propuestas de proyecto que benefician el logro de la visión institucional					
Se me ocurren ideas creativas y que entusiasman a otros					
Se me facilita el desarrollo e implementación de planes para el logro de los objetivos institucionales					
Procuro mostrar a otros una visión positiva del futuro personal e institucional.					

ANEXO 2

Rueda de los atributos

Imagina que diriges una institución de educación y tienes la responsabilidad de elegir personalmente a los maestros que formaran parte del equipo de trabajo. Para el puesto de docente en la formación de talentos, tienes que seleccionar al profesional con 7 atributos claves para este puesto por lo que debes seguir los siguientes pasos:

1. En el siguiente cuadro debes elegir y escribir 7 atributos que hacen a un docente el mejor en su puesto, colócalos en orden de relevancia:

	Atributos claves
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	



2. Una vez identificados los atributos, califica la puntuación que tu obtendrías frente a cada uno de ellos. Entre mas alta la calificación es por que tu sientes muy fortalecido este atributo en ti mismo.

Atributos claves	Valoración									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										

3. Sobre la rueda marca las puntuaciones asignadas para cada atributo, observa y analiza las puntuaciones individuales. Reflexiona respecto al atributo en los que debes enfocarte para mejorar tu desarrollo en el ejercicio profesional como docente

ANEXO 3

Cartografía de las habilidades de pensamiento emprendedor para el liderazgo

Habilidad	componentes	1	2	3	4	5
Trabajo en equipo	Entusiasmar a otro					
Inclinación para participar o trabajar en grupos, ser parte de los mismos, contribuyendo al logro de metas.	Capacidad de animar a otros, mediante el uso de estilos interpersonales y métodos de comunicación apropiados, para lograr la participación en un plan, actividad o desarrollo de un producto.					
	Respetar decisiones tomadas en grupo					
	Comprende, respeta y actúa conforme a la cultura y valores de la corporación. Se mantiene al tanto de las políticas, y tendencias del negocio					
	Compromiso y lealtad					
	Manifiesta responsabilidad y sentido de pertenencia frente a las responsabilidades asumidas y otras que hacen parte del desarrollo de su rol.					
	Comunicación Asertiva					
	Capacidad de escuchar y transmitir ideas e información en forma oral y escrita para que sean comprendidas claramente. Búsqueda del entendimiento mutuo					
	Genera confianza					
	Disposición para relacionarse con diferentes personas con apertura, sensibilidad y confiabilidad					
empatía- carisma	Empatía					
Esta habilidad hace referencia al comportamiento del líder como modelo para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades y	capacidad que tiene la persona de comprender, los sentimientos de otra persona y ponerse en el lugar del otro.					
	Sensibilidad a las necesidades de otros					
	Comprende, respeta y acepta que cada persona es diferente y demuestra que reconoce las habilidades presentes en cada una de ellas					

sentimientos de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral.	Ética y valores				
	Comprende, respeta y actúa conforme a la cultura y valores organizacionales, demostrando una estructura ética personal que le permite realizar las tareas con altos estándares de actuación				
	Capacidad negociadora				
	Habilidad para llegar a acuerdos mediante el análisis de alternativas para el logro de resultados y la aceptación armoniosa de ambas partes				
Creatividad - estimulación intelectual	Pensamiento innovador				
Capacidad para encontrar nuevos enfoques a viejos problemas, es decir creatividad e innovación para resolver problemas	Identifica la necesidad de cambio, y aporta soluciones creativas a situaciones de trabajo o problemas. Formas diferentes de abordar proyectos. Desafía paradigmas. Acepta ideas creativas de otros.				
	Habilidad para analizar un problema: pensamiento lateral				
	Capacidad para inspirar y guiar a grupos e individuos hacia la obtención de objetivos organizacionales. Promueve la participación				
	Capacidad de orientar				
Inspirar- buscar oportunidades	Tendencia a desarrollar habilidades y aptitudes en otros, mediante la búsqueda de nuevas formas de solucionar un problema				
Capacidad para identificar las expectativas en la gente, generar visión, despertar el optimismo y el entusiasmo para alcanzar metas. La inspiración se relaciona con	Identificar Oportunidades				
	Habilidades para identificar oportunidades de generar valor				
	Usa la imaginación				
	Habilidad para idear propuestas que beneficien el logro de la visión institucional				
	implementación de las ideas				

la búsqueda de oportunidades	obtener el máximo provecho de ideas y oportunidades, desde el punto de vista del valor que puedan generar					
	Valorar ideas					
	Habilidad para evaluar las consecuencias y el impacto asociado a ideas, oportunidades y acciones					

Criterios de evaluación

5 considero que presento grandes condiciones que me permiten desarrollar acciones vinculadas a esta habilidad

4 considero que puedo aprender y que mis acciones demuestran aspectos relevantes del desarrollo de esta habilidad

3 considero que puedo alcanzar un desarrollo regular de esta habilidad

2 considero que puedo alcanzar un desarrollo elemental y muy básico de esta habilidad

1 considero que no tengo condiciones para el desarrollo de esta habilidad

ANEXO 4

TARJETAS PERSONAJES

TARJETA PERSONAJE



AMÓN

Este guerrero valiente le gusta examinar con detalle las situaciones que se viven a su alrededor; disfruta de explorar problemas y oportunidades mostrando que para él es muy importante tener un claro entendimiento del problema. Investiga, cuestiona, no supone y busca incansablemente información que le permita entender las necesidades de las personas y situaciones que le rodean. Este guerrero tendrá a su cargo dirigir la primera avanzada del equipo en la aldea del sentimiento.

TARJETA PERSONAJE



AHARONI

Le gusta armar soluciones factibles, examinar los puntos a favor y en contra de una idea, asumiendo un rol organizador cuando trabaja en conjunto con otras personas. Le gusta comparar diferentes soluciones y disfruta de planificar los pasos necesarios para implementar una idea. Tiene la habilidad para construir modelos o prototipos que representen una idea solución. El Guerrero Aharoni por sus fortalezas deberá liderar el desarrollo de los retos dispuestos en la aldea de la creación

TARJETA PERSONAJE



CERES

Este es un guerrero que le gusta que las cosas se concreten; escuchar con detenimiento para una toma de decisiones estratégica se despegar de ideas y prejuicios desde una escucha empática. Disfruta de ver a las ideas transformarse en realidad. Le gusta enfocarse en ideas y soluciones "factibles". Ceres tendrá la labor esencial de liderar la estancia en la aldea de las voces

TARJETA PERSONAJE



ALVIS

Este Guerrero es realmente muy creativo. Genera muchas ideas y posibilidades, es flexible y disfruta de pensar en términos globales y abstractos. Tiende a ser original, adaptable, social y juguetón. Alvis liderará la estancia en la aldea de la imaginación

ANEXO 5

TARJETAS ARTEFACTOS

TARJETA
ARTEFACTO 1



Esta es la antorcha del guerrero líder, será la luz que ilumine el camino.

TARJETA
ARTEFACTO 2



Los zapatos de la empatía.. Un guerrero líder siempre se pone en el lugar del otro.

TARJETA
ARTEFACTO 3



El pincel representa la creación. Las manos del guerrero líder conducen el pincel

TARJETA
ARTEFACTO 3



Binoculares: representan la capacidad de observación

TARJETA
ARTEFACTO 5

Consejos útiles para prototipar.

- Empieza a construir,
- No pierdas demasiado tiempo
- Construye pensando en esas personas a quien va dirigida la idea solución
- Puedes crear un diagrama, una historia, un modelo físico, una maqueta, un anuncio.
- Escuchar, observar, transmitir

TARJETA
ARTEFACTO 6



La capa de la humildad, para escuchar para crecer , avanzar y liderar.

ANEXO 6

TARJETAS ARMADURA

TARJETA
ARMADURA



Has ganado el yelmo de la sabiduría y de la empatía. Recuerda que un líder en su sabiduría siempre se pone en el lugar de otros para observar detenidamente y entender sus necesidades.

TARJETA
ARMADURA



El peto es la pieza de la armadura que defiende el pecho y la espalda. Revestirse de creatividad permite a un guerrero liderar bajo un manto de magia e innovación

TARJETA
ARMADURA



El escudo representa protección,... cuando caminamos juntos, en equipo, nuestra fuerza es mayor y nuestras ideas tienen mayor impacto

TARJETA
ARMADURA



La espada es símbolo de la virtud, la valentía y el poder. Significa justicia y paz .. Un guerrero líder construye.

ANEXO 7 PIZARRA

<p>Mapa de actores Pergamino 1</p>	<p>Descubrimiento Pergamino 2</p>	<p>Definiendo el problema Pergamino 3</p>	<p>Clarificando el problema el problema Pergamino a</p>
<p>Diagrama de flujo: Un fuego central con cuatro flechas que apuntan a cuatro nubes de pensamiento azules.</p> <p>Tabla del saber: Un signo de madera con tres círculos superpuestos etiquetados como FACTIBLE (verde), PENSABLE (púrpura) y VIABLE (azul).</p>			
<p>Área vacía para notas o dibujos.</p>			

ANEXO 8 PERGAMINOS

Pergamino 1

Pergamino 2

Pergamino 3

Seria ideal que....
Desearía que....

Pergamino 4

¿Cuál es el problema que va a solucionar la propuesta?

¿Qué beneficios generará la solución a la comarca?

¿Con que recursos cuenta la comarca para lograr hacer realidad la propuesta de los guerreros?

¿Cómo se usará la solución en la comarca??

Pergamino 5

¿Qué es eso que quisieran preguntar a las hadas, gnomos, duendes y magos para hacer de la idea, una propuesta realmente mágica?

¿Qué es eso que realmente quieren mostrar de la propuesta?

Pergamino 6

ANEXO 9 TABLERO

