



Mujeres docentes líderes

en la educación costarricense:
Trayectorias y desafíos



Mujeres docentes líderes

en la educación costarricense:
Trayectorias y desafíos

Jensy Campos Céspedes Rocío Ramírez González Jinny Cascante Ramírez

370

C198m

Campos Céspedes, Jency

Mujeres docentes líderes en la educación costarricense: Trayectorias y desafíos / Jency Campos Céspedes, Rocío Ramírez González, Jinny Cascante Ramírez. --1ª ed.-- San José, Costa Rica: Biblioteca del Colegio de Licdos. y Prof. en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes, 2024.
Pdf. 157 Mb.

ISBN 978-9977-10-015-9

1. EDUCACIÓN 2. LIDERAZGO-MUJERES 3. LÍDERES

I. Título II. Ramírez González, Rocío, aut. III. Cascante Ramírez, Jinny, aut.

Primera edición: 2024

Comité académico

Natalie Pickering Méndez

Melba Fallas Zúñiga

Grettel Alfaro Rojas

Autores

Jency Campos Céspedes

Rocío Ramírez González

Jinny Cascante Ramírez

Junta Directiva 2022-2025

M.Sc. Georgina Francheska Jara Le Maire

PRESIDENCIA

M.Sc. Mauricio Jesús Moreira Arce

VICEPRESIDENCIA

Dr. Daniel Vargas Rodríguez

TESORERÍA

M.Sc. Juan Carlos Campos Alpízar

SECRETARÍA

M.Sc. Illiana Salazar Rodríguez

PROSECRETARÍA

M.Sc. Karen Oviedo Vargas

VOCALÍA 1

Dr. Ariel Eduardo Méndez Murillo

VOCALÍA 2

Fiscal 2022-2025

Dr. Roony Castro Zumbado

Director Ejecutivo a.i.

Lic. Ricardo Salas Álvarez

Departamento de Investigación, Vinculación y Desarrollo Educativo

M.Sc. Wálter Alfaro Cordero

JEFATURA

Diseño, diagramación y portada

Adriana Vega Valverde

Fotografías e imágenes: www.freepik.com

Corrección de estilo y revisión filológica

José Miguel Lizano Segura

CINED

Centro de Investigaciones en Educación

Centro de Investigaciones en Educación

Teléfono: (+506) 2527-2427

Correo electrónico: cined@uned.ac.cr

<https://investiga.uned.ac.cr/cined>



Colypro

Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (Colypro)

Central telefónica: (+506) 2437-8800

Apartado: 8-4880-1000, San José, Costa Rica

Correo electrónico: contactenos@colypro.com

www.colypro.com



Los textos firmados son responsabilidad de los autores y no representan necesariamente el pensamiento del Colegio.

Todos los derechos reservados. Hecho al depósito de Ley. Reconocimiento-No Comercial-Sin derivados 4.0 Internacional. (CC BY-NC- ND 4.0)

Mujeres docentes líderes

en la educación costarricense:
Trayectorias y desafíos

DEDICATORIA

Dedicamos esta obra a todas las docentes que, con profesionalismo y una actitud amorosa, han influido para que hoy nos encontremos donde estamos y seamos capaces de brindar un aporte a la educación de este país que nos vio crecer.

Asimismo, este texto es para nuestras madres, para nuestras hijas y para aquellos hombres que, desde el bien, nos acompañan y nos animan a seguir adelante.



AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es posible gracias al apoyo económico del Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (Colypro) y de la Universidad Estatal a Distancia (UNED) por medio del Centro de Investigaciones en Educación (CINED). Agradecemos a las autoridades de estas dos instituciones por el respaldo brindado para concretar la investigación que dio origen a esta obra.

En segundo lugar, agradecemos a todas las mujeres que se interesaron en formar parte de esta investigación y que generosamente compartieron con nosotras sus conocimientos y experiencias, contribuyendo de manera conjunta a visibilizar lo que tantas mujeres docentes hacen día a día para alcanzar una Costa Rica más educada, inclusiva, próspera y feliz.

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento al Lic. Eduardo López por su colaboración en la fase inicial del proyecto y su valiosa contribución, especialmente en la realización de algunas entrevistas. Del mismo modo, agradecemos a la Licda. Dayana Camacho Céspedes, quien también apoyó el proyecto mediante la realización de entrevistas; a la Licda. Georgina Cascante, quien contribuyó con el registro de información al inicio del proyecto; y al Lic. Anthony García-Marín por su aporte en el proceso de ordenamiento y categorización de información. Asimismo, reconocemos el trabajo realizado por los profesionales en filología y diagramación que nos apoyaron en la elaboración de esta obra.

CONTENIDO

Presentación	9
Notas introductorias	10
Algunas reflexiones en torno a la condición de la mujer docente y el liderazgo	13
Lo que nos dicen las docentes líderes	19
1. Mujeres participantes del estudio	19
2. Factores motivacionales influyentes en la selección de la carrera	19
3. Modelos o referentes inspiradores	22
4. Valoración social de la profesión docente	33
5. Aportes identificados por las docentes líderes	37
• Promoción de valores y principios éticos	38
• Ambientes pedagógicos inclusivos	41
• Defensa de derechos y erradicación de la violencia	43
• Competencias intrapersonales e interpersonales y capacidad crítica	44
6. Desafíos experimentados en la trayectoria docente	46
• Las necesidades en torno a la labor docente	48
• Situaciones adversas en el contexto familiar y comunitario del estudiantado	49
• Desafíos pedagógicos y de aula: retos y estrategias	50
• Tensiones entre las políticas educativas y administrativas y la práctica docente	53
• Luchas por la igualdad y la erradicación de estereotipos de género en el quehacer docente	54
7. Estrategias y habilidades para el afrontamiento a la adversidad	60
• Actualización y búsqueda de Información	61
• Colaboración y apoyo profesional	62
• Innovación y creatividad en la enseñanza	62
• Manejo de situaciones complejas y trato con las familias	63
• Actividades que promueven el trabajo en equipo	65
• Actividades para el desarrollo cultural y artístico	65
• Actividades para la formación continua y desarrollo profesional	66
• Autocuidado y búsqueda de ayuda profesional	67
• Vivencia de valores a través del trabajo en equipo y cultura colaborativa	67
8. Habilidades de liderazgo auto identificadas	69
• Habilidades intrapersonales	71
• Habilidades interpersonales	71
• Capacidad para trabajar en equipo	72
• Capacidad comunicativa	72
• Orientación al logro	74
• Don de mando	74
• Orientación a la calidad	75

9. Expectativas a futuro	77
• Apoyo y colaboración conjunta	78
• Desarrollo personal y profesional	79
• Innovación y mejora estrategias educativas	79
10. Recomendaciones para las futuras docentes	82
• Liderazgo y compromiso con la comunidad	82
• Innovación y adaptabilidad	83
• Habilidades pedagógicas y didácticas	84
• Vocación y pasión por la enseñanza	85
• Desarrollo continuo y autocuidado	85
11. Recomendaciones a instituciones de formación docente	87
• Desarrollo de habilidades blandas y socioemocionales	87
• Una formación práctica y realista	89
• Innovación y creatividad	90
• Liderazgo y empoderamiento	91
• Actualización y formación continua	92
Reflexiones finales	94
Referencias	97

PRESENTACIÓN

Las mujeres han tenido un aporte altamente significativo como profesionales de la educación. Nombres como María Isabel Carvajal, Emma Gamboa y Ángela Acuña son algunos de los que resuenan cuando pensamos en mujeres que han ejercido liderazgo pedagógico y han transformado, de manera positiva, la vida de personas y comunidades enteras. Estas mujeres desempeñaron un papel crucial en el establecimiento del sistema educativo, encabezaron luchas por las poblaciones menos privilegiadas, y ampliaron y difundieron tanto la cultura como la educación, promoviendo el cambio social y liderando la formación integral.

En tiempos más recientes, María Eugenia Venegas Renaut, Isabel Román Vega y Marta Picado Mesén son algunos de los nombres que destacan por sus aportes a la defensa de la calidad educativa costarricense. Sin embargo, son muchísimas más las mujeres que, tras cumplir con las tareas matutinas propias de la dinámica hogareña, se encaminan a las aulas para hacer posible esa educación de calidad que toca almas y, como si de magia se tratara, transforma seres y realidades.

Este documento representa un esfuerzo interinstitucional realizado por el Colypro y la UNED, mediante el cual se propició el acercamiento a la comprensión del liderazgo que ejercen las mujeres docentes del sistema educativo costarricense. Desde distintos puestos, estas mujeres demuestran que es posible ser líderes y provocar transformaciones en los diversos aspectos donde la educación tiene influencia.

A través de esta colaboración interinstitucional, se busca aproximarnos a la comprensión de cómo las educadoras, caracterizadas por su liderazgo en diversas posiciones, se constituyen como agentes de cambio en sus comunidades educativas, convirtiéndose en verdaderas fuentes de inspiración para su estudiantado. Cada una de ellas nos demuestra que el liderazgo ejercido por mujeres es una realidad viva en los más variados contextos y que tiene la capacidad de generar transformaciones profundas en áreas clave como la enseñanza, la gestión educativa y el desarrollo social.

A lo largo de esta obra se recogen experiencias, reflexiones y aprendizajes que no solo subrayan el impacto que estas docentes han tenido en su entorno, sino que también invitan a una reflexión más amplia sobre el papel de las mujeres en la educación y el liderazgo que son capaces de ejercer en las cotidianidades, tanto diversas como adversas, en más de una ocasión.

Este texto es un producto que presenta los hallazgos de un estudio, pero, ante todo, es un motivo para visibilizar y celebrar el coraje, la resiliencia y la visión de las mujeres que, día a día, contribuyen a construir un sistema educativo más inclusivo y transformador.

Notas introdutorias

Este texto se construye a partir de los resultados de un proceso de investigación desarrollado por un equipo interdisciplinario constituido por profesionales de la UNED y del Colypro, con la intención de analizar las trayectorias, aportes y desafíos más importantes experimentados por mujeres reconocidas como líderes en la educación en diferentes instituciones del sistema educativo costarricense. Nos interesó, desde esta perspectiva, identificar a mujeres docentes en diversos escenarios del sistema educativo costarricense que se destacan por su liderazgo pedagógico, para conocer sus prácticas educativas, trayectorias y los desafíos enfrentados a lo largo de su vida profesional.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, con predominancia de la perspectiva cualitativa, dado que prevaleció una intención interpretativa centrada en la comprensión del significado de los elementos y personas participantes (Hernández-Sampieri et al., 2014). En cuanto a las técnicas de recolección de información, se emplearon la encuesta y la entrevista en profundidad, esta última integrada dentro de un estudio narrativo (Mertens, 2005; Salgado, 2007; Creswell, 2005) que abarcó la trayectoria profesional de un grupo de mujeres participantes en la investigación. Se hizo especial énfasis en aspectos clave de dichas trayectorias, tales como los factores motivacionales para optar por la educación como opción profesional, las personas que funcionaron como modelos de inspiración, los

principales desafíos enfrentados en sus trayectorias profesionales, las habilidades de liderazgo autopercebidas, los aportes identificados, las valoraciones respecto de la formación inicial en educación y las expectativas en torno a la profesión docente.

La investigación se desarrolló con la participación de una muestra de conveniencia compuesta por mujeres docentes líderes de los diferentes niveles del sistema educativo costarricense. La selección de la muestra se realizó de acuerdo con los siguientes criterios de inclusión:

- Ser mujer docente líder en el campo de la educación a partir de su autopercepción.
- Estar dispuesta a formar parte de la investigación de manera voluntaria.
- Estar anuente a firmar el consentimiento informado, en el que se explicaban claramente los detalles de la participación en la investigación, y se explicitaba la posibilidad de retirarse del estudio cuando lo deseara.

El proceso de reclutamiento de participantes se llevó a cabo mediante la difusión de un anuncio o invitación para participar en el estudio, la cual se diseminó a través de las diferentes redes sociales del Colypro y de la UNED. Junto a la invitación, se incluyó un formulario de registro al que se podía acceder mediante un código QR. En esta fase, se logró reclutar a 115 mujeres interesadas en participar en el estudio. De ese grupo, se seleccionaron las personas con quienes se realizarían las entrevistas en profundidad, escogiendo a las 30 que presentaban:

- Mayor cantidad de años laborando en el sistema educativo.
- Mayor experiencia en procesos de acompañamiento pedagógico y apoyo a la gestión educativa.

- Mayor experiencia en procesos de participación social o incidencia política en el campo educativo.

A las 30 mujeres seleccionadas se adicionaron 4 más, quienes fueron referidas al equipo de investigación por los aportes que han brindado al campo profesional. No obstante, solo fue posible trabajar con 28 de ellas mediante la realización de entrevistas en profundidad. A todas se les envió un comunicado con información más detallada sobre las acciones puntuales que implicaba su participación en el estudio, y se procedió con:

- Solicitud de consentimiento informado para las personas que aceptaron participar en el estudio.
- Establecimiento de un cronograma para el desarrollo de entrevistas en profundidad, con el fin de recolectar la información y construir la historia de vida de cada una de las mujeres incluidas en el estudio.
- Desarrollo de las entrevistas en profundidad, utilizando la guía correspondiente.
- Análisis de la información obtenida de las entrevistas y estructuración de la trayectoria profesional de cada una de las participantes.
- Elaboración de una semblanza para cada participante.
- Validación de la semblanza y de la identificación de los elementos característicos de cada participante.
- Obtención del consentimiento explícito para la publicación de las semblanzas, y la declaración de si deseaban que se revelara su identidad o que la semblanza se publicara bajo un seudónimo.
- Invitación a participar en una sesión de socialización de los resultados e intercambio de experiencias entre las participantes.

Al resto de las personas interesadas en participar en el estudio se les envió una invitación para contestar un cuestionario, respondido por 49 docentes, en el cual se exploraban aspectos relacionados con las habilidades de liderazgo auto-percibidas, los desafíos enfrentados en su vida profesional en relación con la manifestación de dichas habilidades, los aportes identificados y las principales recomendaciones sobre el ejercicio profesional y la formación docente.

El análisis de la información cualitativa se realizó de acuerdo con el modelo de Taylor y Bogdan (citados en Salgado, 2007), que consiste en las siguientes etapas: descubrimiento, codificación y relativización, las cuales se desarrollaron de la siguiente manera:

- **Descubrimiento:** Se revisaron los datos repetidamente para identificar temas relacionados con las categorías de análisis establecidas, así como temas emergentes, interpretaciones, ideas, conceptos y proposiciones teóricas, con el fin de desarrollar una guía de la trayectoria de cada mujer docente líder.
- **Codificación:** Se llevó a cabo la integración y análisis de los temas establecidos y emergentes, así como de las interpretaciones, ideas, conceptos y proposiciones teóricas, para luego establecer categorías de codificación con sus respectivos datos y refinar el análisis.
- **Relativización:** En esta etapa, los datos fueron interpretados en función del contexto en el que se originaron, distinguiendo entre datos solicitados y no solicitados, directos o indirectos, y considerando los supuestos, las fuentes y la influencia de las investigadoras.

Considerando el proceso descrito, se trabajó en la reconstrucción de la trayectoria profesional de cada una de las mujeres. Es decir, basándonos en los relatos brindados por las docentes durante las entrevistas en profundidad, se intentó reconstruir su trayectoria docente, la cual se reflejó en las diversas funciones que cada mujer desempeñó a lo largo de su carrera. Como suele ocurrir en estos procesos investigativos, al reconstruir la trayectoria docente mediante las entrevistas, se evocaron memorias que se desplegaron en los relatos, lo cual generó un amplio bagaje de información y permitió un acercamiento a la historia vivida por cada docente (Mairena y Cabrera, 2020). En palabras de Gómez, et al. (2023), “en la construcción de memoria de los docentes, el relato oral representa un acceso amplio a la información y, además, posibilita un acercamiento al discurso emocional y a las formas de ethos que se inscriben en las narraciones” (p. 73).

Esa reconstrucción de la trayectoria profesional implicó un recorrido por su vida laboral en el ámbito de la docencia, abarcando tanto aspectos profesionales y laborales como elementos de orden académico, psicológico, organizativo y social. La trayectoria profesional atraviesa diversas estrategias y tensiones, lo que permite a las docentes sobrellevar las eventualidades que la docencia plantea a lo largo de su quehacer pedagógico. El estudio de las trayectorias docentes es una de las tendencias investigativas en el campo educativo, debido a la riqueza comprensiva que proporciona no solo sobre cada trayectoria individual, sino también sobre las situaciones específicas que acontecen en ellas, así como sobre los fenómenos más generales que emergen al comparar o identificar puntos de encuentro o coincidencias entre varias trayectorias. Asimismo:

El estudio de las trayectorias laborales permite aprehender la imbricación entre el aspecto objetivo y las concepciones subjetivas del trabajo; analiza las posiciones que ocupan los sujetos en el mercado de trabajo, así como las lógicas y sentidos que orientan su recorrido (Roberti, 2017, p. 317).

Además de lo señalado, para cada una de las docentes líderes entrevistadas se elaboró una semblanza de su vida profesional, y se analizó cada situación a partir de las categorías previamente establecidas, valorando también otras que surgieron de manera emergente.

Como es propio de los estudios con un enfoque cualitativo, los resultados de esta investigación no tienen el propósito de establecer generalizaciones, sino de profundizar en la comprensión de un fenómeno determinado, en este caso, las trayectorias, los desafíos y los aportes identificados por un conjunto de mujeres líderes en el sistema educativo de Costa Rica.

En concordancia con en este tipo de investigaciones, el proceso de análisis se basó en fragmentos de narraciones que se han anonimizado, utilizando un número para cada participante. Además, con el fin de mantener la autenticidad de las expresiones brindadas, es probable que se evidencien errores de tipo ortográfico o gramatical, pues dichas transcripciones se hicieron respetando fielmente tanto el contenido como la forma del discurso original, sin ninguna corrección.

Algunas reflexiones en torno a la condición de la mujer docente y el liderazgo

Un vistazo al desarrollo histórico de la condición de la mujer permite identificar fácilmente las marcas de discriminación y desigualdad que han caracterizado su vivencia en los distintos ámbitos de su existencia, incluyendo el mundo profesional. Aunque es un tema que algunas prefieren no abordar, otras lo niegan claramente, y para muchas más, la mención del tema suscita una imperativa necesidad de declararse antifeministas; lo cierto es que la desigualdad nos alcanza a todas, independientemente de la situación socioeconómica, nivel académico, profesión que se ejerza o posicionamiento político frente a la lucha por la igualdad real de la mujer. Desde esa perspectiva, el papel y el valor social de la mujer durante siglos fueron determinados, dentro de un sistema patriarcal y androcéntrico, principalmente por su capacidad reproductiva, lo cual justificaba su vinculación al ámbito privado y, por ende, a las labores asociadas con el cuidado. Mientras tanto, a los hombres se les asignaron roles mejor valorados socialmente, cuyo espacio de desempeño se ubicaba en la esfera pública, particularmente en la política y la economía. Tal como lo señala Cobo (1995, citado en Cáceres et al, 2015):

“En toda la evolución histórica del feminismo se han venido acuñando términos de gran relevancia para el campo del conocimiento y de la investigación, como es el caso del género. Su origen tiene lugar en el Siglo XVII a través de Poulain de la Barre, el primero que establece la afirmación de que la desigualdad no es un hecho natural sino histórico, tal como señalaba Rousseau que creía firmemente que la especie humana estaba dividida en dos sexos, así también cree que la sociedad debe estar dividida en dos espacios. Por ello asigna «el espacio público a los varones y el privado y el doméstico a las mujeres” (p. 297).

Por tanto, al hablar de liderazgo de mujeres, es necesario hacer referencia al vínculo entre las mujeres y la esfera del trabajo. Aunque dicho vínculo ha sufrido variaciones a lo largo del tiempo, aún mantiene algunas características que han sido ampliamente descritas en la literatura (Coronel, et al.1999). Como señalan Díez et al. (2003):

Toda la historia humana desde sus inicios está marcada profundamente por el patriarcado. Todas las culturas, todas las civilizaciones, todas las organizaciones lo han sufrido de una

forma o de otra. Lo cual implica que a lo largo de la historia de la humanidad se ha generado una estructura social y cultural asentada en el predominio permanente de una parte de la población sobre otra por razón de sexo. Esto ha supuesto la consolidación de una concepción de las personas y de su función en la sociedad en función de su género. Es decir, se ha provocado una división del trabajo, una separación de los espacios, unas determinadas expectativas sobre habilidades, capacidades, destrezas, etc., de acuerdo con el género al que se pertenecía (p. 1).

Por ende, esta división marcó no solo los roles en el ámbito privado, sino que, en algunos casos, cuando la mujer ingresa al mercado laboral, se le asocia con profesiones vinculadas directamente al ámbito doméstico o relacionadas con la labor de cuidado. Esa condición permea la relación de la mujer con las habilidades, capacidades y destrezas que se asignan de manera estereotipada por sexo, asociándola como la única responsable del cuidado de los hijos y de la familia, y limitándola a labores propias del ámbito doméstico como su principal eje de acción.

Esta visión más tradicional de la incorporación de la mujer en la vida profesional está ligada a una división social del trabajo basada en estereotipos de género. El rol socialmente asignado a las mujeres y dicha división social del trabajo provocan una separación de los espacios y generan expectativas específicas sobre habilidades, capacidades y destrezas, de acuerdo con el género al que se pertenece, lo que lleva a la construcción y perpetuación de estereotipos de género. Estos estereotipos se encuentran fuertemente arraigados tanto a nivel individual como social, lo que los hace difíciles de erradicar en las prácticas cotidianas y en las realidades. A pesar

de que, sin duda, las mujeres han logrado importantes conquistas relacionadas con el establecimiento de condiciones de igualdad en los espacios sociales, aún prevalecen imágenes distorsionadas que siguen imponiendo roles establecidos, priorizando la responsabilidad de la mujer en el ámbito doméstico sobre el profesional (Díez et al., 2003), lo que la sitúa en una posición desigual en el terreno laboral en relación con sus colegas varones.

Dicho esto, es importante destacar que, a lo largo de la historia, han existido algunos hombres que han manifestado su adhesión a la lucha de las mujeres. Un ejemplo de ello es Félix Montes (1912) quien, refiriéndose concretamente al derecho de las mujeres a la educación, publicó un texto del cual se extrae el siguiente fragmento:

No vendrá la mujer a ser igual o superior al hombre en lo material por su delicada constitución, pero si puede llegar a ocupar su verdadero puesto en distintas profesiones, en las artes o en la ciencia y gozar de las mismas prerrogativas y derechos que el egoísmo del hombre, desde edades que se pierden a través de los siglos... hábilmente han sabido negarle... Instruir educar a la mujer y prepararla para la lucha por la vida y para que sea apta para desempeñar los distintos puestos que monopoliza y acapara el hombre sólo para sí; he ahí el gran problema social (Hoja Obrera, 27-8-1912, p. 3).

La educación ha sido un espacio altamente relevante para las mujeres, debido a los significados que representa en cuanto al logro de autonomía, crecimiento y empoderamiento personal. Esto es cierto tanto para las mujeres que han tenido la

posibilidad de educarse dentro del sistema, como para aquellas que encuentran en el campo de la educación un nicho laboral y profesional. Sin embargo, la presencia de la mujer en la educación no es una realidad dada por designio divino. Aunque es un derecho humano, también es una conquista en constante proceso de legitimación, pues aún persisten espacios que, por distintas razones, continúan siendo difíciles de habitar para algunos sectores sociales, incluidas las mujeres. En el caso de Costa Rica, la educación para las mujeres, aunque fue posible gracias a los esfuerzos nacionales orientados a ampliar la cobertura de la educación general básica, mediante su consagración en la Constitución Política como gratuita y obligatoria, previamente implicó grandes esfuerzos, sobre todo para aquellas que, además de ser mujeres, provenían de familias de bajos estratos socioeconómicos.

Estas situaciones forman parte de los antecedentes de las luchas por la igualdad y la equidad de género, llevadas a cabo por diversos movimientos feministas, que han logrado cambios significativos en materia legislativa, laboral, social, económica y educativa. Si bien esto no significa que la discriminación ha sido superada, sí ha permitido una mayor presencia de las mujeres en el acceso al poder y a puestos de responsabilidad en entornos políticos, económicos, universitarios, empresariales y judiciales, entre otros, que tampoco escapan de este señalamiento y diferenciación (Cáceres et al., 2015).

Una de las iniciativas relacionadas con el deseo de impulsar el ingreso de la mujer al ámbito educativo ocurrió en 1919, con la idea de crear una escuela para obreras y la creación de la Sociedad Libre de Educación Popular en 1920. Aunque esta última pretendía ser una opción educativa para la clase obrera, se vislumbró también como

un espacio válido para la educación de las mujeres. Dentro de esos esfuerzos, resonaron los nombres de líderes como María Isabel Carvajal, Joaquín García Monge, Carlos Luis Sáenz, Lilia González, Vitalia Madrigal, Marta Sancho y Ester Silva, quienes visionariamente posicionaron la educación en el país como un importante vehículo de movilidad y desarrollo social.

Paralelamente a la necesidad de educación, se posicionó en la palestra social el tema de las oportunidades laborales y el trato inferiorizado hacia las mujeres que comenzaban a integrarse al incipiente mundo laboral costarricense durante las primeras décadas del siglo XX (Mora, 1993). Desde las primeras incursiones de la mujer en la esfera pública en Costa Rica, las dificultades han estado presentes, haciendo difícil su acceso a puestos de trabajo, especialmente a aquellos tradicionalmente ocupados por hombres. Esta condición estuvo acompañada de los efectos derivados de la naturalización de los estereotipos de género, ya ampliamente explicados en la literatura en torno al estudio de la mujer (Lagarde, 1996).

Como parte de los impactos de estos procesos, sobresale la normalización social de roles que ubican a la mujer en puestos alejados del poder, o en espacios laborales técnicos y tecnológicos con mayores posibilidades de desarrollo profesional, mientras se le restringe a posiciones con menores oportunidades de crecimiento. Se establecen así sistemas con barreras invisibles, donde las mujeres requieren más años de estudio para acceder a las mismas oportunidades y condiciones de trabajo que se facilitan a los varones. Ante esta situación, Lagarde (1996) señala que es necesario **"contribuir a la construcción subjetiva y social de una nueva configuración a partir de la resignificación de la historia, la**

sociedad, la cultura y la política desde las mujeres y con las mujeres" (p. 1). Esto es relevante, como bien explica Rees (2011, citada por González, 2018), porque "las mujeres comparten un espacio diseñado y organizado históricamente desde una perspectiva masculina" (p. 20).

En los últimos años, los estudios de género han centrado su interés en poner de manifiesto estas diferencias, evidenciando, en este caso, una realidad discriminatoria hacia la mujer en cuanto al acceso a cargos directivos. Estos estudios han formulado una serie de conceptos y términos específicos que, de manera metafórica, describen las relaciones intergénero. Ejemplos de esto son expresiones como "síndrome del camaleón", "síndrome de la abeja reina", "*superwomen*", "hombres *light*", "política de tierra quemada" y "techo de cristal", que aluden a diferentes condiciones o fenómenos que ocurren en el mundo del trabajo o en la vida profesional y que resultan limitantes para las mujeres. Dichos fenómenos han surgido y se reproducen a partir de los persistentes prejuicios sexistas en el complejo entramado del sistema socioeconómico, cultural y político dominante.

La historia de desigualdad social, laboral y profesional experimentada por la mujer influye, naturalmente, en el liderazgo que ellas ejercen en los distintos campos. Desde el punto de vista del liderazgo formal, aquel que se despliega mediante el ejercicio de puestos idóneos para ello, la mujer ha sido claramente limitada, ya que las oportunidades de dirección y gestión han sido tradicionalmente ocupadas por hombres. Esto ocurre a pesar de que tanto mujeres como hombres cuentan con las habilidades requeridas para liderar en los diferentes contextos laborales, entendiendo el liderazgo como:

la acción de lograr, que las personas se identifiquen con una misión o visión, para que trabajen en su realización hacia un mismo fin, es la capacidad de influir de forma no coercitiva, en los miembros de un grupo, para que estos orienten sus esfuerzos, hacia una tarea común, de forma voluntaria y entusiasta (Cerdas et al., 2018 p. 52).

Paradójicamente, **la definición ofrecida de liderazgo coincide en algunos aspectos con ciertos atributos que tradicionalmente se han asignado a la mujer, como la capacidad para guiar con amor, orientar, atender, motivar y formar hacia ciertos fines.** A pesar de que estos aspectos de inspiración, guía y motivación son propios de una persona líder y están muy relacionados con el papel tradicionalmente asignado a las mujeres en el contexto familiar y social, el liderazgo de la mujer en los ámbitos laborales y profesionales no se asume automáticamente como una condición natural, a diferencia de otros atributos asignados a la mujer.

En otras palabras, los roles tradicionalmente asignados a las mujeres enfatizan las relaciones interpersonales, ya que implican el desarrollo de habilidades para trabajar con personas. Esto podría interpretarse como una preparación para desarrollar, ejercitar y actuar con liderazgo. Es decir, "instar deliberadamente, acciones que las personas realizan de una manera planeada, con vistas a cumplir el programa del líder" (Crosby, 1996, p. 2). A la vez, se facilita el desarrollo de un ambiente adecuado para la negociación, el consenso y la toma conjunta de decisiones (Cáceres et al., 2015).

Desde esta perspectiva, al asumir el liderazgo como objeto de estudio, existen planteamientos

teóricos que hablan de liderazgo femenino para referirse a un ejercicio o estilo de liderazgo alineado con las características asignadas a la femineidad tradicional, que hace énfasis en las relaciones sociales e interpersonales, y que muestra rasgos de un liderazgo transformacional. Es decir, este tipo de liderazgo se interesa tanto por el hacer como por el ser, inspira con su visión para alcanzar metas compartidas, es visionario y tiene un alto sentido ético y moral. Según algunos estudios, este liderazgo ejercido por mujeres resulta ser muy eficiente en ciertos contextos, especialmente en los centros educativos, donde parece contribuir a los procesos de transmisión y generación de conocimiento, lo que puede conducir al éxito escolar y, con ello, al cambio social (Moncayo, 2013).

Sin embargo, esta obra no tiene la intención de profundizar en el análisis relacionado con el sistema patriarcal ni de discutir los distintos tipos de liderazgo. Tampoco es objetivo de este trabajo valorar la pertinencia del concepto de liderazgo femenino o juzgar si resulta conveniente en términos de las luchas que las mujeres deben enfrentar para avanzar hacia una sociedad más justa e igualitaria entre hombres y mujeres.

Como hemos mencionado, en el ámbito de la docencia, esta es una profesión que se ha feminizado, debido a la influencia de la cultura patriarcal, que ha delegado las funciones de reproducción, cuidado, atención y crianza. Estas funciones se han asociado al ejercicio docente y, por lo tanto, se han asignado a mujeres o cuerpos feminizados (Barreto y Álvarez, 2013). Además, la docencia se ha convertido en un espacio femenino y que **“la práctica docente ha seguido femenina en un período en que las mujeres han cambiado progresivamente su relación con el mundo del trabajo y con el mundo social”** (Fi-

gueroa, 2019, p. 95), debido a las barreras culturales que la sociedad patriarcal ha impuesto, en muchos casos impidiéndoles ocupar otros contextos laborales tradicionalmente reservados para los hombres. A pesar de ello, existen mujeres docentes que ejercen liderazgos, y son precisamente estas mujeres las que nos interesa visibilizar y aproximarnos con este texto.

En este texto **nos detendremos a observar cuáles son las características que las mujeres docentes, que se reconocen a sí mismas como líderes, muestran y dicen poseer**, con el fin de derivar prácticas a emular y difundir los conocimientos necesarios que permitan formar un mayor número de docentes líderes. Esto con el objetivo de revertir el hecho de que haya muchos más hombres en los mandos medios y altos de un sistema que es mayoritariamente femenino. Además, **destacaremos la relevancia de la persona docente en la calidad educativa del estudiantado**, que supera a otros elementos como el currículo, las condiciones infraestructurales e incluso la implicación familiar.

Desde el punto de vista del aprendizaje y la calidad de los procesos formativos, si uno de los elementos clave es, sin duda, el desempeño docente, requerimos que las personas docentes manifiesten un liderazgo que les permita influir significativamente en el estudiantado, así como en la cultura institucional, el clima escolar y el proceso educativo en general, contribuyendo así al éxito académico.

Siguiendo este razonamiento, para algunas personas estudiosas en el campo de la educación, el liderazgo docente se constituye en el principal factor decisivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es a través del liderazgo que la persona docente tiene la capacidad de influir y

transformar al estudiantado, a otras personas docentes y a la educación en general. Según Flores-Fahara et al. (2021), el liderazgo docente se manifiesta de la siguiente manera:

Quando el profesorado extiende su participación más allá de su aula de clases, ya que la función de liderazgo del profesorado en una escuela no se limita a quienes la ejercen de manera formal a través de algún puesto directivo, jefaturas o coordinaciones, sino también de aquel profesorado que, en forma voluntaria e informal, apoya a otros colegas, compartiendo su expertise y conocimiento, además que establecen iniciativas en su escuela, sin tener una posición formal de liderazgo (p. 3).

Ahora bien, más allá del tipo de liderazgo que ejerza la persona docente, este es un elemento medular de la calidad educativa, ya que puede incidir positivamente en aspectos como la asistencia regular a clases, la disminución de la deserción escolar, la participación de las familias en el proceso educativo, la satisfacción escolar, el dinamismo en los procesos escolares, y el esfuerzo y compromiso de las personas estudiantes, por ejemplo. Estos aspectos se relacionan con la capacidad de generar confianza, permitiendo que las personas estudiantes enfrenten obstáculos y potencien sus talentos extraordinarios (Riascos y Becerril, 2021).

Desde esta perspectiva, es conveniente que la persona docente aproveche su quehacer para generar espacios de reflexión con su estudiantado, tal como lo describen Cerdas et al. (2018):

Los espacios de reflexión vuelven a tomar un lugar de privilegio para el desarrollo de liderazgos pedagógicos emergentes en un centro educativo, ya que son precisamente estos espacios los que van a favorecer el reconocerse como equipo, generar sinergia, establecer metas conjuntas, identificarse con los problemas que aquejan a la comunidad, trascender la individualidad y asumir retos colectivos (p. 53).

Dado el reconocimiento de la relevancia que tiene el liderazgo de la persona docente, ha sido posible que, desde diferentes espacios, se realicen esfuerzos orientados a fortalecer las habilidades de liderazgo en los profesionales de la educación, así como a identificar docentes líderes para visibilizarlas y aprender de ellas. Un ejemplo de esto es el estudio realizado con maestras rurales en Guatemala y Colombia (Soto, 2012), o el señalado por Vargas (2008) en Costa Rica, por mencionar algunos. Estos estudios evidencian la importancia de investigar acerca de las mujeres docentes para mejorar y enriquecer diversos aspectos del quehacer docente y de la formación de estas profesionales.

Por los aspectos señalados, este texto se ofrece como una contribución al análisis de la profesión docente, con el fin de visibilizar a las docentes que son líderes, analizar sus características y aprender de ellas.

Lo que nos dicen las docentes líderes

Mujeres participantes del estudio

En total, se trabajó con 78 mujeres de diferentes regiones del país que, de manera voluntaria, accedieron a participar en el estudio. Se caracterizan por mostrar atributos de liderazgo en el campo de la educación. De estas 78 mujeres, se recuperó información mediante un cuestionario en línea con 49 participantes, y se realizaron entrevistas en profundidad con 28. A través de ambas técnicas se recopiló información relacionada, fundamentalmente, con la trayectoria docente, las habilidades de liderazgo autopercebidas, los aportes y desafíos enfrentados, las expectativas a futuro y las recomendaciones para otras docentes y para las unidades formadoras de docentes.

La mayoría de las participantes tienen entre 10 y 30 años de laborar dentro del sistema educativo. Todas se han desempeñado mayoritariamente como docentes en aulas de primaria y secundaria, aunque algunas también han trabajado en preescolar, formación técnica, educación continua y, en menor medida, en educación universitaria. Además, 20 de las docentes han realizado

labores administrativas en sus centros educativos o han sido asistentes de dirección, mientras que 13 han ocupado puestos de dirección en centros educativos u otras unidades académicas del sector educativo público costarricense.

En su conjunto, estas mujeres cuentan con una amplia experiencia en el quehacer docente y un profundo conocimiento sobre los aspectos cruciales de la educación costarricense. Actualmente, casi todas están activas, desempeñando funciones profesionales desde distintos puestos o vinculadas a organizaciones gremiales.

Factores motivacionales influyentes en la selección de la carrera

La mayoría de las mujeres manifiestan que el principal motivo que las llevó a elegir la carrera de educadora fue la oportunidad de brindar un servicio a la sociedad a través de la enseñanza. Tal como lo afirma Garbanzo (2021), el país (en este caso, Costa Rica) no podría lograr un desarrollo social sin el proceso educativo.

Casi todas las participantes coinciden en que eligieron su profesión a partir de un deseo de contribuir al desarrollo continuo de la sociedad. Es decir, en ellas predomina el deseo de construir una sociedad que promueva el desarrollo integral de la población. No obstante, también consideran que enseñar es una actividad que les proporciona realización personal, y otra razón muy mencionada es el hecho de que, mediante la educación, pueden influir positivamente en la niñez y adolescencia. Estas son las principales razones por las que las docentes participantes decidieron estudiar educación.

Tabla 1
Razones por las cuales estudió educación

Razones de motivación	Respuestas
La enseñanza me ofrecerá un trabajo estable.	12
Siendo docente tengo más vacaciones.	1
Los horarios me permitirían combinar mi carrera con mis responsabilidades familiares.	11
La titulación de docente tiene un reconocimiento nacional e internacional.	4
La enseñanza es una profesión que me realiza.	36
La enseñanza me permitirá influir positivamente en la niñez y adolescencia.	35
La enseñanza me permitirá ayudar a las personas socialmente desfavorecidas.	25
La enseñanza me permite dar un servicio a la sociedad.	36
La enseñanza es una profesión que se adecúa a mis habilidades personales.	30
No tenía claro qué carrera quería estudiar.	1

No fui aceptado en la carrera de primera opción.	1
He tenido docentes a quienes he admirado y me han influenciado positivamente.	26
En la historia de mi familia ha habido docentes.	9
La enseñanza exige un alto nivel de conocimiento.	20
La enseñanza requiere poseer habilidades socioemocionales.	26
Al personal docente se le percibe como verdaderos profesionales.	3

Por otra parte, también mencionan que **la enseñanza es una profesión que "las realiza"**. La realización personal es fundamental para ejercer una labor de liderazgo en cualquier institución educativa, y la motivación va de la mano con el desempeño docente. Franco (2021) expresa que:

La responsabilidad que tiene el docente es de gran exigencia; el compromiso adoptado es sobre un contexto de personas que han puesto la confianza sobre él y la institución; por eso, es vital mantener un alto nivel de motivación para efectuar bien la tarea (p. 156).

A partir de la información brindada por las participantes acerca de sus motivaciones para optar por la carrera de educación, se elaboró una propuesta de perfiles. En la mayor parte de las participantes predomina un perfil de docente **"realizadora"** y **"comprometida con la sociedad"**. Este perfil se caracteriza por motivaciones relacionadas con la búsqueda de una profesión que ofrezca satisfacción personal, el deseo de influir

positivamente en la niñez y adolescencia, y un interés genuino en prestar un servicio a la sociedad, además de la contribución que puedan brindar al desarrollo social, según las razones motivacionales que influyeron en su decisión de seleccionar esta profesión.

Este perfil planteado, basado en las motivaciones para elegir la carrera, probablemente tenga una influencia significativa en la trayectoria profesional y, desde luego, en la manifestación de las características de liderazgo pedagógico. Por lo tanto, sería conveniente que este aspecto sea estudiado en las unidades formadoras de docentes (ver tabla 2).

Tabla 2
Perfil de las docentes líderes según las motivaciones que influyeron para optar por la educación como profesión.

Perfil	Tipo de respuestas
<p>La docente realizadora Busca una profesión que le ofrezca satisfacción personal y la oportunidad de influir positivamente en las vidas de los jóvenes.</p>	<p>"La enseñanza es una profesión que me realiza". "La enseñanza me permite dar un servicio a la sociedad". "La enseñanza me permitirá influir positivamente en la niñez y adolescencia".</p>
<p>La docente comprometida con la sociedad Impulsada por un deseo de ayudar a los socialmente desfavorecidos y de servir a la comunidad.</p>	<p>"La enseñanza me permitirá ayudar a las personas socialmente desfavorecidas". "La enseñanza requiere poseer habilidades socioemocionales". "He tenido docentes a quienes he admirado y me han influenciado positivamente".</p>

La docente que se conoce a sí misma

Valora cómo la enseñanza se alinea con sus habilidades y conocimientos, buscando una profesión que potencie sus capacidades.

"La enseñanza es una profesión que se adecúa a mis habilidades personales".
"La enseñanza exige un alto nivel de conocimiento".
"La enseñanza me ofrecerá un trabajo estable".

La docente práctica

Busca estabilidad laboral y la posibilidad de balancear su vida profesional con sus responsabilidades familiares.

"Los horarios me permitirían combinar mi carrera con mis responsabilidades familiares".

La docente inspirada por el pasado

Su elección de carrera está influenciada por experiencias positivas con docentes admirados y un contexto familiar de educación.

"En la historia de mi familia ha habido docentes."
"Al personal docente se le percibe como verdaderos profesionales".

Aunque el perfil de la "docente inspirada en el pasado" no es predominante en el grupo de mujeres participantes en el estudio, la influencia de algunas personas que han fungido como modelos a seguir es de gran importancia. En la literatura está ampliamente reconocido que, en el caso de los profesionales de la educación, maestros o maestras del pasado ejercen una influencia significativa en los métodos de enseñanza y en el quehacer pedagógico en general. Por esta razón, en el estudio se abordó el tema de las personas que, de alguna manera, han servido como modelos o inspiración en la carrera profesional de las docentes participantes.

Modelos o referentes inspiradores

La gran mayoría de las docentes líderes participantes en el estudio afirmaron haber tenido un modelo relevante durante su formación y práctica educativa, el cual ha sido fundamental en su constitución como docentes y ha influido en el desarrollo de sus destrezas pedagógicas. En este sentido, la principal fuente de inspiración para estas docentes se relaciona con profesionales que influyeron en su formación universitaria. El segundo grupo más mencionado corresponde a profesionales que inspiraron su carrera en algún momento o área en particular, ya sea en niveles como preescolar, primaria, secundaria, o en asignaturas específicas, tanto académicas como deportivas. En un nivel inferior, se mencionaron profesionales de varios niveles o áreas.

Con menos frecuencia, las docentes señalaron a colegas que también les habían inspirado en su trabajo docente. Un grupo más pequeño evocó a familiares que ejercían la docencia y que fueron parte de su inspiración para elegir esta carrera o practicarla. Un grupo reducido también refirió a personas del área administrativa que las motivaron en su labor docente.

En síntesis, los grupos de inspiración más influyentes se ubicaron en el período de formación universitaria, así como en docentes de otros niveles y áreas específicas. Es llamativo que pocas personas mencionaran a profesionales del área administrativa como fuente de inspiración.

Parece ser que, **para muchas de las líderes, los referentes o personas que las inspiraron en el**

ámbito profesional fueron encontrados en las aulas universitarias. Esto es valioso para ser considerado por las unidades formadoras de docentes, pues reafirma la importancia de contar con formadores de excelencia que inspiren a las futuras educadoras. Estos docentes inspiradores no solo transmiten conocimientos, sino también actitudes y competencias que las nuevas educadoras pueden aplicar en su práctica educativa futura (Domingo, 2021). A continuación, presentamos algunos fragmentos que aluden a las personas que funcionaron como referentes o fuentes de inspiración para las participantes del estudio.

Tuve la oportunidad de tener como docentes dos exitosas mujeres que dejaron su corazón dentro de los procesos de formación superior.

PARTICIPANTE 2

Algunas de mis profesoras universitarias.

PARTICIPANTE 34

El profesor don G. C. Él fue mi profesor universitario. Durante casi los 4 años de la carrera en la UCR de primaria, con énfasis en inglés. Él tenía un modo tan excelente, tan especial de dar las clases, de enfocarse, él le exigía mucho a todos por igual, tanto a las mujeres como a los hombres, y yo veía que él le decía uno, usted es capaz de hacer lo que se proponga, y sabe qué el único obstáculo, la única traba que va a haber en su camino, va a ser usted mismo, si usted se lo cree todo es posible y desde ahí yo siempre he pensado que es bueno repetirse eso y también compartir esa experiencia con los demás... también don Luis Vargas, don L. V. era otro de mis profesores, él actualmente también trabaja en la UCR y él es consultor de Richmond Santillana, en Costa Rica. Él es una excelente perso-

na también y era muy sabio esos profesores que no solamente te dan el currículo te dan el idioma, te dan la primaria, sino que también te involucran...jamás puedo dejar de lado a doña C. L. y doña D. A. que fueron mis profesoras de la parte de pedagogía y de didáctica general y de evaluación, excelentes profesionales, porque tal vez yo omití contarles que como la carrera mía era, era un proyecto nuevo de la UCR yo tengo las dos salidas, yo soy maestra de grado y también maestra de inglés, entonces yo hice práctica profesional de primaria también y me corresponde trabajar en nocturna...también estuvo muy bonito eso y me recuerdo que doña D. A. fue parte de mi motor, así como doña Carmen , excelentes profesionales que siempre me hacen reflexionar de que uno puede lograr lo que uno se propone, pero hay que seguir luchando y hay que hacerlo mejor...Por supuesto: Doña D. A.: determinada, líder, empática . ¿Cómo le puedo decir? Tolerante. Y también una persona que tiene el don de la palabra, muy comunicativa y asertiva. así como una gran capacidad de inteligencia emocional.

PARTICIPANTE 58

Además, algunas docentes mencionaron a individuos específicos como motivo de inspiración, lo que indica que estas personas tuvieron un impacto crucial en su formación y en su motivación para elegir esta carrera. La influencia de estas figuras probablemente fue mucho más significativa en el desarrollo profesional de las docentes a lo largo de su carrera. De manera similar, aquellas docentes que mencionaron a varios grupos de educadores en diferentes niveles también podrían haber recibido inspiración relacionada con la disciplina en la que se formaron.

Una vez que estas profesionales ingresaron al campo laboral, pudieron encontrar colegas que marcaron una diferencia significativa y cuyas características decidieron emular. Esto sugiere que estos colegas establecieron un estándar en la práctica profesional que no solo inspira, sino que también contribuye al perfeccionamiento del trabajo de las docentes (Blanco, 2017; Riascos y Becerril, 2021).

Fue en el colegio, el método de Lenguaje total (experimental) donde pasábamos de lo articular a lo general.

PARTICIPANTE 14

Irma... Mi maestra de sexto grado en la Escuela... La profesora de Estudios Sociales de cuarto ciclo de Educación Diversificada, en el Liceo.

PARTICIPANTE 21

Otro aspecto importante es la influencia de los familiares, como padres, madres, hermanos u otros miembros de la familia que también ejercen la docencia. Estos familiares pueden tener un impacto significativo tanto en la decisión de seguir una carrera profesional en la educación como en las prácticas pedagógicas que estas personas desarrollan posteriormente (Londoño, 2022; Rambur, 2015).

Mi padre.

PARTICIPANTE 11

Mis hermanas profesionales.

PARTICIPANTE 20

Aunque la influencia del personal administrativo en la educación parece ser menos prominente en comparación con otros modelos inspiradores, algunas docentes también han encontrado moti-

vacación e inspiración en este grupo. Esta influencia puede desempeñar un papel en la decisión de optar por una trayectoria más administrativa dentro del ámbito educativo.

A partir de lo expuesto por las docentes se puede concluir los modelos que las inspiraron presenta una dimensión multifacética, con una alta influencia de los profesores de nivel universitario. Esta influencia no solo afecta sus conocimientos, sino que también sienta las bases para su práctica profesional futura. Al mencionar a docentes de áreas específicas o niveles particulares, se demuestra la importancia que estas figuras tuvieron, no solo en la elección de la carrera docente, sino también como guías y referentes de estándares para enriquecer su práctica.

Asimismo, **la influencia de los familiares juega un papel significativo, especialmente al momento de elegir una profesión.** Y aunque el personal administrativo mostró una influencia menor en este caso, sigue teniendo cierto impacto, principalmente en aquellas docentes que los tomaron como inspiración, lo que puede dirigir sus decisiones hacia una trayectoria más administrativa en el futuro. Estos modelos, entonces, aportan influencias únicas que han contribuido, y seguirán contribuyendo, al desarrollo personal y profesional de estas docentes, moldeando sus prácticas y motivaciones a lo largo de su carrera.

Según la información obtenida de las mujeres docentes líderes participantes, los principales rasgos característicos de las personas que las han inspirado se reflejan en la siguiente nube de palabras, donde a mayor presencia de esa característica, mayor será el tamaño de la palabra representativa:

Figura 1

Rasgos principales de personas inspiradoras para la docencia.



Dentro de los rasgos docentes que propician una enseñanza efectiva, se ha demostrado que son fundamentales para crear un entorno educativo enriquecedor. La combinación de vocación, profesionalismo, compromiso y empatía no solo permite impartir conocimientos, sino también formar individuos con valores sólidos y una visión positiva hacia su desarrollo personal y profesional. La vocación impulsa al personal docente a dedicarse plenamente a la enseñanza, mientras que el profesionalismo asegura la excelencia académica. El compromiso y la empatía, por su parte, son pilares que fortalecen las relaciones y fomentan un aprendizaje inclusivo y personalizado.

De este modo, **la vocación puede representarse como el motor que impulsa a las personas docentes a dedicarse plenamente a la enseñanza.** En general, los testimonios recopilados indican que las personas profesionales en educación que mostraron una profunda pasión y amor por su trabajo no solo transmitían conocimientos, sino también valores, y promovían e inspiraban proyectos de vida en su estudiantado. Esta vocación inspira a los estudiantes a valorar el aprendizaje y a desarrollar un compromiso similar en sus propias carreras docentes.

Algunos de los relatos obtenidos reflejan el sentimiento con el que se ejerce la profesión docente y la poderosa influencia que tuvo en las personas que se formaron bajo su amparo. Esto, sin duda, tiene una influencia positiva en el desarrollo del estudiantado, no solo en el ámbito personal, sino también en el profesional. A través del amor, la pasión y la entrega —es decir, la vocación— se estimula la motivación y la inspiración, lo que lleva a que estas personas aspiren a ser como aquellas de quienes recibieron esa importante influencia en sus vidas, y como consecuencia, a elegir la docencia como su carrera profesional (Jarauta, 2017; Flores, 2019; García-Poyato et al., 2018).

Sobre esa actitud amorosa hacia el estudiantado, una de las participantes ofrece el siguiente relato:

Recuerdo que la maestra, cuando la niña M., cuando a los chicos les costaba alguna cosa que hacer, ella los llevaba a su casa, y allá hacían las tareas, en su casa, hacían las tareas y lo digo porque ella vivía 150 m de mi casa. Entonces, ella se llevaba a los, a los compañeritos para la casa, allá almorzaban o si fuera del caso cenaban, eh también le daba cosas. Entonces ese compromiso, yo no digo que

ahora los docentes tienen que darle, si pueden bien, pero conocemos la ley, vuelvo a repetir que eso nos ata muchísimo, pero a ver, el asunto es: la actitud, el amor y la preocupación, porque verdaderamente se preocupaban, iban más allá, una docente que no tuviera esta mística, ahí está el secreto, la mística, una docente que no tuviera mística de su, su clase terminaba, digamos, el, el periodo de la mañana terminaba a las 11:45, a veces había que ir a clase los sábados, pero terminaba a las 11:45, que le importaba a esa docente llevarse a los chicos que tenían dificultades o problemas en tal o cual área para su casa, dándoles alimento, dándoles gratis clases para que aprendieran a sumar o las vocales o demás, solo una persona que realmente tiene mística, ese amor por la carrera o por, por esa vocación, por lo que la educación y eso necesitamos ahorita esa inyección la necesitamos así por toneladas.

PARTICIPANTE 65

Seres humanos, primero la mayoría de mujeres, segundo seres humanos, nos veían como personas, nos conversaban, no eran personas que estaban allá en el limbo y uno decía, nos va a matar, va a mandar un rayo porque no entendí algo, se daban a la tarea de explicarnos, a la tarea de sonreír de compartir las actividades también extracurriculares que no eran de su área, los campeonatos, la feria, entonces eran personas que estaban ahí próximas, es que esa es la docencia.

PARTICIPANTE 61

Otra característica que estas educadoras han identificado en aquellas personas que las inspiraron inicialmente es el profesionalismo. Este se refleja en la preparación y el dominio del contenido que imparten, como lo mencionan en los siguientes testimonios:

El profe de pedagogía mostraba un dominio envidiable del tema, así todo docente debe poseer ese dominio de los temas.

PARTICIPANTE 5

Era un profesor de estar sentado en el escritorio de estar sentado todo el tiempo, él estaba ahí, este pues revisando todo, tenía su taller de arte literaria también, entonces yo estaba ahí, verdad, también en la fila, creo que eso y tenía mucho conocimiento, él se le desbordaba el conocimiento podía expresarlo, se veía que era un hombre este, pues que sabía bastante, tenía su dominio del tema al 100%, entonces eso también daba mucho respeto verdad era, un profesor muy querido con el que se podía vacilar, pero hasta cierto límite, porque uno lo respetaba.

PARTICIPANTE 73

Entonces los educadores en mí lo que me motivan siempre lo que me motivaron fue siempre el conocimiento, pero yo admiro dos cosas, la capacidad de usted tener conocimiento, pero de compartirlo, y lo digo, así como a los niños me cae muy mal. La gente que sabe demasiado y siempre está como el ratón de biblioteca estudiando solo para él, no lo soporto para que quiere conocimiento si no le ayuda a nadie.

PARTICIPANTE 57

Se subraya **la importancia de una sólida preparación académica y la capacidad de despertar el interés de los estudiantes a través de un conocimiento profundo y la iniciativa.** Este nivel de profesionalismo establece un estándar de excelencia y confianza en el aula, motivando a los estudiantes a aspirar a un nivel similar de conocimiento en sus áreas de estudio (Mahecha, 2012), como lo señala el siguiente registro:

La preparación académica, conocer a fondo su área y fomentar el interés desde su acción e iniciativa... Material creado o seleccionado con cuidado de manera que nos sintiéramos parte del proceso.

PARTICIPANTE 11

Es que ellas tenían ese poder de que uno quería ir a la escuela. O sea, no era de, pereza ir a la escuela, no esas esa era, eran personas sumamente eh cariñosas le daban a uno ideas ya le y les dijo, no había una fichita, ni pantalla ni nada de eso.

PARTICIPANTE 64

De tal manera, una influencia poderosa en la excelencia académica y profesional de estas profesoras fue ejercida por sus docentes, quienes se convirtieron en referentes profesionales de gran importancia.

En los testimonios recopilados, se ha evidenciado que la empatía es un rasgo común entre las personas que han inspirado a estas docentes líderes. La empatía, entendida como la inclinación a identificarse con otras personas en determinadas circunstancias, se sintetiza en esta frase:

Tratar al estudiante como persona y no como estadística.

PARTICIPANTE 6

La empatía es una habilidad fundamental en la enseñanza. Las docentes destacan la importancia de reconocer y valorar a sus estudiantes como personas con necesidades y potenciales únicos:

Personas íntegras, con vocación más allá de lo académico que buscaban generar entusiasmo en el estudiante para aprender, reconocían a las personas por su nombre y lo validaban emocionalmente.

PARTICIPANTE 17

Aquellas personas docentes que se caracterizan por su empatía crean un ambiente de aprendizaje inclusivo y comprensivo, lo que fomenta la confianza y el entusiasmo por aprender. Esta habilidad es esencial para formar relaciones significativas y apoyar el desarrollo emocional y académico de sus estudiantes (Miranda y Daturi, 2021; Rodríguez-Saltos et al., 2020). Así, esta característica o habilidad, propia de una persona con rasgos de auténtico liderazgo, forma parte fundamental de las prácticas inspiradoras que estas docentes conocieron y señalaron como una influencia decisiva en su accionar en la docencia.

Asimismo, **el compromiso con el bienestar y el desarrollo** se convirtió en un aspecto crucial para el éxito académico y personal en los modelos que inspiraron a estas docentes. Se observa cómo el personal docente dedicado no solo se preocupa por la educación académica, sino también por el crecimiento integral de sus estudiantes:

Compromiso con el bienestar de los estudiantes, siempre buscando su desarrollo integral.

PARTICIPANTE 3

Era su compromiso como educadora. Y que a ella no le importaba si era un niño económicamente estable, medianamente o muy pobre. Ella siempre fue equitativa con todos, es más, se inclinaba más hacia los más necesitados.

PARTICIPANTE 62

Esta muestra de gran responsabilidad inspira a los futuros profesionales de la docencia a adoptar una actitud similar, centrada en el bienestar y el éxito de sus estudiantes, como lo menciona una de las participantes al referirse a uno de sus profesores:

La búsqueda incesante de hacer las cosas de la mejor manera, imponiéndome un nivel de exigencia que debía superarme a mí misma, pese a todas las contradicciones que se presentaban.

PARTICIPANTE 29

La responsabilidad y entrega que las personas docentes evidencian en su labor profesional suelen ser una fuente de inspiración para quienes están guiando. Esto les motiva a mejorar la comunicación, asumir retos académicos con mayor probabilidad de éxito y, por supuesto, a lograr un mejor desempeño, tanto en el ámbito académico como personal. Este ejemplo digno de seguir y motivar se preserva a lo largo de los años (Bolívar, 2013; Cirilo et al., 2023).

Otras características que se destacan en **los modelos que inspiran son la comunicación y la creatividad**. Se sabe que ambas son esenciales para cualquier docente, especialmente para quienes ejercen un liderazgo inspirador, ya que permiten transmitir conocimientos de manera efectiva y adaptar los métodos de enseñanza a las necesidades individuales de su estudiantado. Estas habilidades no solo facilitan la comprensión de conceptos complejos, sino que también promueven un ambiente de aprendizaje dinámico y motivador, mejorando así el rendimiento académico, el clima de aprendizaje y la motivación. De manera puntual, la forma positiva y constructiva de comunicarse de estas personas profesionales, no solo con sus estudiantes, sino

también con colegas, familias y otros miembros de la comunidad educativa, fue un aspecto relevante para la motivación de las mujeres docentes:

Me "enseñaron a enseñar" de la manera "amor con rigor" y siempre me ha dado resultados, aparte de una buena comunicación y un seguimiento constante con los padres de familia.

PARTICIPANTE 14

Le encantaba enseñar. Y le encantaba ser creativa, ella se inventaba sus propias estrategias para enseñar, especialmente con los niños que les costaba.

PARTICIPANTE 50

Esta niña a parte que era una maestra ya madura en ese momento no era joven, era madura, pero tenía un modo dulce de enseñar, destacaba los logros de sus estudiantes ya le digo que de verdad ella esté posicionada y decía, qué bonito y aparte de eso, bueno, tiene una letra maravillosa, tenía una forma de enseñar exquisita verdad, esas personas, ah bueno y se quedaba la salida con los chiquitos que necesitaban, entonces también ayudaba mucho a los niños, entonces era una maestra verdaderamente de vocación.

PARTICIPANTE 51

Pero no se trataba solo de una forma de comunicarse centrada en la tarea o en el objetivo, sino que también estaba impregnada de positivismo, como se refleja en el siguiente ejemplo:

Su alegría, forma de relacionarse con respeto y motivación.

PARTICIPANTE 11

Estos testimonios resaltan la importancia de la comunicación asertiva y respetuosa, estableciéndola incluso como clave para el éxito en el aula. Los docentes que se comunican de manera clara y motivadora no solo transmiten conocimientos, sino que también crean un ambiente de respeto y apoyo. Esta habilidad facilita la comprensión y el aprendizaje, al tiempo que fomenta un entorno donde los estudiantes se sienten valorados y motivados para participar activamente (Bernal-Álava et al., 2022; Duarte, 2005).

Aunado a esto, la capacidad de inventiva e ingenio parece ser una característica que captó la atención de estas docentes líderes en aquellos profesionales de la educación que les sirvieron de inspiración durante su proceso de formación, tal como lo señalan algunas de estas líderes:

El de matemáticas me mostró cómo generar interés en temas complicados con ejemplos cotidianos.

PARTICIPANTE 11

Siempre cambiaba el programa y buscaba la participación del estudiante con temas actuales.

PARTICIPANTE 12

Es evidente que la creatividad en la enseñanza hace que el aprendizaje sea más atractivo y efectivo. Los testimonios indican que los docentes con gran creatividad utilizan ejemplos cotidianos y dinámicos para explicar conceptos complejos, lo que facilita la comprensión y aumenta el interés de sus estudiantes (Aluma, 2018; De la Peña, 2019). La creatividad también implica la capacidad de innovar y adaptar las técnicas de enseñanza a las necesidades cambiantes del estudiantado, promoviendo un aprendizaje más profundo y significativo.

Así, la comunicación efectiva y la creatividad son elementos clave que permiten a las mujeres docentes líderes en Costa Rica adaptar su enseñanza a las realidades cambiantes del aula. La habilidad de comunicarse de manera clara y positiva no solo facilita la transmisión de conocimientos, sino que también fortalece las relaciones entre docentes, estudiantes, padres y otros actores de la comunidad. Por su parte, la creatividad en la enseñanza hace que el aprendizaje sea más atractivo y relevante, estimulando el interés y fomentando la participación en el proceso educativo.

Por otro lado, tanto la gestión organizativa como el liderazgo educativo bien ejercido son fundamentales para mantener un entorno de aprendizaje estructurado y efectivo. Estos dos aspectos permiten establecer un ambiente propicio para el desarrollo académico y personal de los estudiantes, así como promover una cultura de colaboración y crecimiento dentro de la institución educativa, particularidades que fueron ampliamente mencionadas por las docentes participantes:

La segunda tenía gran estructura, organización y método para enseñar como ninguna.

PARTICIPANTE 7

Su espacio de clase siempre listo, ordenado, limpio, adecuado.

PARTICIPANTE 11

Para lograr un ambiente de clase organizado y estructurado, se requieren una serie de condiciones, como una planificación pedagógica clara, pertinente y detallada, así como un buen manejo del escenario áulico. Esto incluye no solo el mobiliario, sino también los materiales, su distribución, la decoración del aula, el aseo y ornato, y el mantenimiento constante del lugar. Algo muy

importante es que el estudiantado que forma parte de ese escenario se sienta incluido en dicha organización, participando colaborativamente en la decoración, limpieza, entre otras tareas. Esta participación ayuda a que las personas se sientan cómodas y tranquilas en su espacio. A pesar de lo organizado y estructurado que esté el entorno, también debe existir flexibilidad ante los cambios u opiniones, lo que generará más oportunidades para la concentración, el reto y el aprendizaje (Castro y Morales, 2015; Vecchi, 2009).

El logro de una organización colaborativa y efectiva de los espacios de aprendizaje conlleva ciertas particularidades, ya que requiere visualizar, conciliar y delegar funciones. Esto demanda características de liderazgo en las que el ambiente se vuelva dinámico, proactivo, motivador y donde se potencie el desarrollo de los estudiantes.

Para ello, las personas docentes deben inspirar confianza, siendo ellas mismas confiables, tratando a los demás con respeto y generando ambientes favorables para el aprendizaje. Además, deben brindar altas expectativas de logro, ofreciendo las herramientas y estrategias necesarias para alcanzarlas, lo que permite que el estudiantado se sienta seguro y capaz de aprender (Bolívar, 2010; Cifuentes-Medina et al., 2020). Por supuesto, para inspirar el aprendizaje, las personas docentes también deben inclinarse hacia el aprendizaje constante, ya que esto sirve como modelo para guiar a sus estudiantes en su formación:

Líder, dinámica, empoderada de su conocimiento y cómo lo transmitía era un sueño.

PARTICIPANTE 26

Proactiva. Líder. Disposición para seguir aprendiendo. Dominio y seguridad.

PARTICIPANTE 28

El liderazgo, como una cualidad importante para ejercer la docencia, involucra necesariamente habilidades no solo para guiar, sino también para inspirar a quienes se tiene a cargo. Los testimonios reflejan estas actitudes, y al parecer esa inspiración caló profundamente en las docentes que aportaron información, extendiéndose más allá del momento en que compartieron el proceso de aprendizaje. Fue una semilla que se sembró y dio frutos a largo plazo. Tal como se ha señalado en las características descritas anteriormente, **una buena gestión para organizar el trabajo educativo y la presencia de un liderazgo efectivo** son rasgos que poseían la mayoría de las personas que inspiraron a estas docentes. Esto generó entornos colaborativos, seguros, motivadores y adecuadamente planificados, que como resultado fomentaron en los estudiantes el deseo de aprender y replicar esos ejemplos en su propia práctica educativa.

Además de todas las características mencionadas, algo que parece haber impactado significativamente a estas mujeres fue la **capacidad de sus docentes para resolver problemas en el aula**, utilizando la creatividad para encontrar las mejores alternativas de solución:

Resolución rápida de conflictos, respeto, responsabilidad y creatividad.

PARTICIPANTE 35

Capacidad de cambio, amoldarse a las circunstancias y necesidades del entorno.

PARTICIPANTE 4

Cuando las personas que educan logran enfrentar de manera positiva los desafíos, adaptando las posibilidades a la realidad de las circunstancias, no solo encuentran desenlaces adecuados, sino que estas experiencias sirven para modelar comportamientos y reacciones apropiadas ante dichas situaciones. Así, al utilizar la creatividad, las experiencias previamente adquiridas y la identificación de necesidades y demandas del contexto, se permite una adaptación adecuada de la enseñanza, logrando un aprendizaje efectivo, significativo e inspirador (Ros-Morente et al., 2017; Gómez, et al. 2021).

A través de los datos recopilados sobre las habilidades de las personas que han inspirado a estas docentes en su rol, se evidencian rasgos clave. Uno de los principales es la **vocación**, en la que destacan la dedicación, el compromiso y la motivación, no solo para enseñar contenidos, sino para favorecer de manera integral al estudiantado. Esa vocación también se manifiesta en una impresión de profesionalismo a través de su labor educativa, mostrando dominio de los contenidos impartidos y, además, retando a sus estudiantes mediante el interés por la materia.

Mucho pensamiento crítico, o sea muy analítico, muy, muy analítico, muy responsable, era una persona que se actualizaba y que, si digamos, tenía dificultad, porque algún curso tenía mucho tiempo de no darlo, no tenía, no escatimaba en investigar, en ver videos, en buscar información, más recursos, para sentirse que él estaba totalmente empoderado para enseñar el tema.

PARTICIPANTE 71

Son esas personas que tienen una presencia, una autoridad, que usted incluso o sea que son líderes, y usted la sigue y usted está convencido y usted los sigue, pero como le digo no por miedo no, o sea, sino porque usted dice pucha, ojalá yo pudiera de verdad, o sea copiar, aunque fuera algunas características.

PARTICIPANTE 72

Según enfatizan la mayoría de las líderes, para captar la atención de las personas estudiantes no solo se requiere amor, dedicación y conocimiento, sino también otras habilidades como **la empatía**. A través de esta, las personas docentes pueden conocer y entender a cada estudiante de manera particular, reconociendo a cada uno como un individuo único. Al trabajar bajo este enfoque, se promueve la comprensión, la equidad y la inclusión, lo que hace que los estudiantes se sientan valorados y, por ende, motivados. En este sentido, el logro de la empatía depende de otros aspectos, como la comunicación, que debe ser respetuosa, clara y adaptada a las circunstancias y momentos. La creatividad para comunicarse, resolver conflictos y enseñar también son rasgos admirados por parte de las mujeres líderes que participaron en esta investigación.

Todos estos aspectos, en conjunto, coadyuvan no solo al trabajo docente, sino que van más allá de la simple transmisión de conocimientos, ya que generan ambientes positivos, desafiantes y acogedores, donde las relaciones son respetuosas y motivadoras. Si a esto se le agregan las habilidades de organización, se puede deducir que las personas que inspiran en el ámbito docente presentan características de liderazgo educativo. Bajo esta misma visión, han influido en sus estudiantes, logrando que muchas de las docentes que participaron en el estudio sigan los pasos y el estilo de trabajo de aquellas personas que las inspiraron (ver figura 2). Este hecho constituye un factor clave que explica el éxito alcanzado por estas docentes.

Figura 2

Características más sobresalientes de las personas referentes o modelos inspiracionales de las docentes líderes participantes.

Compromiso y vocación	Amor por los estudiantes: "Se llevaban a los compañeritos para su casa para hacer tareas". Mística educativa: "Una docente que no tuviera mística, ahí está el secreto".
Respeto y empatía	Trato humano: "Veían a los estudiantes como personas". Comunicación asertiva: "Tenía una habilidad para comunicarse de manera asertiva".
Profesionalismo y conocimiento	Dominio de la materia: "Sabían mucho y no improvisaban". Presentación personal: "La presentación personal, pulcritud siempre". Planificación: "preparaba muy bien sus clases".
Inspiración y motivación	Fomento de la seguridad: "Eso te da mucha seguridad". Pasión por el aprendizaje: "Amo Estudios Sociales por la profesora que tuve".
Liderazgo y seguridad	Presencia autoritaria: "Eran líderes, y uno los seguía por respeto". Decisión en la ejecución: "¿Cuándo? ¿Cómo?"
Inclusión y equidad	Atención a la diversidad: "Siempre fue equitativa, con todos". Empoderamiento: "Facilitarle las opciones, darle la oportunidad".
Cualidades personales	Cariñosas y afectivas: "Eran muy cariñosas; destacaban los logros". Humildes: "Siempre tenían la puerta abierta para que se expresara".
Perseverancia y desarrollo profesional	Compromiso con el aprendizaje continuo: "Hay que seguirse renovando". Resiliencia: "Eran mujeres perseverantes, seguras de sí mismas".
Comunicación y creatividad	Buena comunicación y un seguimiento constante: "Sabían como hablar con los demás".

En resumen, puede decirse que las características fundamentales de las personas docentes que inspiraron a las protagonistas de este estudio son una combinación de **cualidades profesionales, dominio del conocimiento, competencias docentes y habilidades socioemocionales**. Estas cualidades se entrelazan de tal manera que convierten a estas personas docentes en verdaderas líderes, capaces de influir y marcar el destino de sus estudiantes. Esas características identificadas coincide con lo que la literatura relacionada con el liderazgo pedagógico plantea (Crosby, 1996; Díez et al., 2003; De la Peña; 2019; Leiva y Vásquez, 2019; Carrasco, 2020).

Valoración social de la profesión docente

Respecto a la valoración social de la profesión docente, las líderes señalan que se ha venido deteriorando el respeto hacia la profesión y que parece perderse de vista la importancia de la educación en general y de la función de las personas educadoras. Señalan que, en ocasiones, se percibe una desestimación y desconocimiento de lo que realmente acontece en las aulas, como se refleja en los siguientes fragmentos discursivos:

Lo que no se la valora, es la educación en sí, ya no hay ese respeto por el educador. Sin embargo, seguro yo era muy, no sé. Este militar porque viera que en general los papás, a pesar de que era una población de bajos recursos, con gente de todo estrato social. Y mamás bastante malcriadas, yo no puedo decir que pude ver en mis 25 años, hay un escándalo de una mamá a un docente, ni a mí tampoco, porque ya había límites establecidos.

PARTICIPANTE 62

La gente, los padres de familia piensan que nosotras somos unas vagas. Que no venimos a hacer nada a la escuela. Eso se ha venido manejando de todos los años porque eso y no sé qué pensarán ellos que uno viene aquí a jugar, me imagino. Y, cuando uno se pone estricto, por ejemplo, en mi caso las a mamá no les gusta verdad que uno les ponga sus límites. Bueno, su responsabilidad este y la mía es esta. Es como como que es chocante, pero hay uno las va manejando... Yo pienso que no es valorada al 100 % como les digo a veces. Hay papás que sí lo valoran y lo. Y lo estimulan a uno a seguir adelante. Pero hay otra población en que no, pero uno tiene esa ética, entonces diay ni modo, sigue adelante.

PARTICIPANTE 50

No, no, es muy, muy particular, no son todos los padres, habrá excepciones y habrá casos donde sí se ha valorado, y también algunos jefes.

PARTICIPANTE 56

Y somos valoradas no tal vez como esperaríamos, porque en los últimos tiempos hemos tenido. Mucha campaña digo yo a nivel familias de desacreditación. A la labor docente, pero muchas veces esa desacreditación. También ha sido provocada por nosotras, porque yo tengo un pensar posiblemente antiguo. Que no se adapta a la sociedad actual, que yo digo que hay 3 profesiones en la vida bien difíciles. Qué es la de ser sacerdote, la de ser padre de familia y la de ser educador.

PARTICIPANTE 57

Yo creo que los hogares tienen que volver a creer en los docentes, frases y cosas tan simples como esta: Ah, qué raro, su maestra que vagabunda solo tareas deja ¿Qué le estamos

diciendo a un chico de primer grado, un chico de segundo? ¿Quién es la maestra? Una vagabunda, qué hijo de tal vieja que es que no tiene... ah qué, qué respeto le estamos transmitiendo a al chico esas pequeñas prácticas, la conversación.

PARTICIPANTE 61

Las familias, los padres de familia se han ido, han ido, digamos, perdiendo esa valoración, diría yo con el tiempo.

PARTICIPANTE 63

El docente estaba a la par del médico del pueblo y del sacerdote y del doctor, ahora no, ahora, más bien eso ha bajado muchísimo y podemos ver, si en aquel momento, por ejemplo, el padre le decía el niño: usted tiene que hacerle caso a la docente, ahora muchos padres de familia le dicen: ay esa vieja loca, para qué va a hacer esa tarea, esa vieja loca, que solo pide cosas, empezando por ahí, verdad.

PARTICIPANTE 65

Creo que a veces no se valora ese espacio en el que la docente trabaja... las condiciones han ido cambiando en el tiempo y también han hecho que las mismas personas que ejercemos la docencia estemos cansadas o estemos ya abrumadas de un sistema que no cambia, verdad. Y que, por el contrario, se pierde la autoridad de parte de éste, quien ejerce la docencia en este momento, entonces creo que no estamos en lo mismo en años anteriores, donde lo que la maestra decía era respetado por las familias.

PARTICIPANTE 68

Como puede apreciarse, desde el punto de vista de las participantes, la valoración que la sociedad en general y las familias brindan a la profes-

sión docente ha venido en deterioro. Esta situación no solo no es un aliciente para la realización del trabajo, sino que también complica aún más su labor, debido a la pérdida de autoridad frente al estudiantado.

Asimismo, las participantes identifican a otras personas docentes como los actores sociales que más valoran la profesión, ya que comprenden mejor los desafíos que implica el ejercicio de la docencia y la complejidad de intentar desarrollar una labor formativa con niños, niñas y adolescentes. El hecho de estar en las aulas y haber desarrollado una trayectoria laboral como docente brinda una sensibilidad y una valoración distinta hacia la profesión, tal como lo indica Roberti (2017), permitiendo conocer tanto el aspecto objetivo como el subjetivo de la realidad docente. En segundo lugar, sitúan a las madres como el grupo social que mejor valora la labor docente (ver tabla 3).

Tabla 3
Actores que más valoran la profesión docente.

Valoran la profesión	Respuestas
Las madres de familia	25
Los padres de familia	20
Otras personas encargadas de personas menores de edad	21
Las otras personas docentes	28
Las personas directoras de los centros educativos	11
El estudiantado	24
La sociedad en general	7
Las personas políticas	1
Otro	12
TOTAL	149

Otras personas que valoran la labor docente, desde la perspectiva de las mujeres docentes líderes participantes en el estudio, son las madres de familia y el estudiantado. Ambos grupos poblacionales están en constante comunicación con las educadoras, comparten más tiempo con ellas y mantienen una relación directa.

Siento que sí es valorada y la valoran más las propias mujeres, eh, esto lo pienso por el hecho de que las mujeres tienen otras cargas aparte de su trabajo, lamentablemente la carga de la crianza, por ejemplo, está recargada en las mujeres y no es lo mismo un hombre que se desentienda de muchas labores que normalmente le corresponden a una mujer que llegue a su casa cansado, a que llegue a su casa cansada una mujer que tuvo su jornada laboral y tiene que atender hijos, tiene que atender las cosas del hogar, entonces ahí sí siento que la mujer valora más el hecho de que una profesional tenga una carga laboral bien fuerte.

PARTICIPANTE 71

Con respecto a la identificación de posibles causas de la pérdida de valoración o prestigio social de la profesión, las líderes participantes del estudio puntualizan algunos aspectos relacionados con debilidades en la formación inicial, así como factores asociados con los valores exhibidos por algunas personas profesionales de la educación y fallas en el desempeño de sus funciones. Estas situaciones han afectado negativamente la credibilidad y el respeto hacia la profesión. Sobre estos aspectos se presentan los siguientes párrafos:

Nosotros que hemos estudiado planes de estudios de formación de docentes, son unas diferencias abismales, la carrera docente no se valora cuando tiene que ser la más valora-

da, no se podría permitir ese montón de planes de estudio que ni práctica tienen, hay unos que no tienen ni práctica, usted sabe lo que es enfrentarse a la realidad del aula sin siquiera poner un pie antes en un aula, la carrera docente no es valorada por la sociedad, cada vez es más este desvalorizada y hay que trabajar por la dignificación.

PARTICIPANTE 60

Pero en muchas ocasiones, se realizan actos que ponen el prestigio profesional en mira sociales y luego se insultan porque gente empieza a opinar, sobre aquello que se observó en una red social o en una noticia, me entiendo, no, no siguen pensando que, por ejemplo, un maestro dentro de cualquier pueblo, dentro de cualquier ciudad, dentro de cualquier sociedad, es muy visible, es muy visible si yo como docente camino ensuciando mi profesión con cada acto, con cada vocabulario, con cada forma en la que me dirijo, pues lógicamente me van a cuestionar mi profesionalismo y van a desestimar la profesión, entonces, qué lindo sería, que todos los educadores entendamos que esto no solamente es una profesión, no solamente es una vocación, es un postulado.

PARTICIPANTE 53

Yo creo que a nivel de la sociedad... hemos ido perdiendo ese espacio de ser valorado, porque como dice mamá en la viña del Señor de todo hay, habíamos gente preocupada y gente no tan preocupada, verdad y entonces a uno le preocupa mucho, porque entonces, a ver, una palabra, duele más que un golpe, entonces, si sé digamos de personas educadoras que tal vez no hacen bien su labor y entonces les da igual verdad... a veces esos maestros que no hacen con responsabilidad la labor que le compete, no es valorada a

nivel de la sociedad, precisamente por ellos, pero si hay muchas otras gente que se pone la camiseta de la educación y yo creo que esos son los que dan, este la pauta, para que muchas cosas de la educación no se caiga, verdad.

PARTICIPANTE 55

Ahora bien, es muy importante destacar que las docentes líderes participantes en este estudio expresan con mucha claridad **la relevancia del desempeño y la autoapreciación** que tiene la persona docente, y cómo esos dos factores influyen en la valoración que los actores sociales y la sociedad en general otorgan a la profesión. En la siguiente secuencia de fragmentos se puede visualizar esa corresponsabilidad de la persona docente en cuanto a la valoración de la profesión:

Creo que esa parte y quién valora su esa parte de ser un buen educador, los padres de familia, uno se echa al bolsillo al padre de familia, si usted es un buen maestro, el padre de familia, va a estar uno va a estar en boca de ellos, verdad, ¡ah yo quiero con la niña, tal! Verdad, ve a mí me pasó cuando volví estuve, así como un espacio y luego volvía en el 2015, cuando volvió otra vez a la escuela y luego volví a otros escenarios cuando usted llega y después de haber estado mucho tiempo allá en aquella escuela y me encuentro con los hijos de mis alumnos y entonces, yo los escuchaba, uy que le toque con la niña L., ella fue mi maestra, excelente maestra, entonces uno dice qué bonito que tengan esa concepción de uno.

PARTICIPANTE 55

Yo diría que, el quien valora más son los mismos estudiantes, cuando logran... percartarse que la persona que está ahí está para servirles. Entonces, el mismo estudiante valora eso, verdad, lo valora y entonces abre su mente y se pone en, digamos, en el mismo camino, yo aprendo mí, mi maestra me enseña, verdad, y estamos aquí, tú a tú.

PARTICIPANTE 63

Si yo considero que estoy rellenando, que de todos modos da lo mismo, que lo que no prendan ahorita lo aprenderán después, o que no importa si no lo aprenden, esa misma percepción se transmite a los estudiantes y entonces se valora mucho menos lo que se hace, entonces creo que sí, es valorada o tal vez yo la veo valorada porque considero fundamental el valor que yo le doy, digamos, a la parte de la formación y lo que creo que se puede lograr, no creo que nosotros podamos definir el destino de una persona o que es una persona va a ser exitoso o no, porque al final de cuentas son decisiones que cada uno toma, pero sí creo que nosotros podemos darle a las personas esa visión de lo que un educador puede hacer en la vida de las personas que le rodean, porque realmente se puede hacer mucho, o sea, nosotros tenemos una posibilidad de impactar, no una vida, sino cuántas personas pasan por nuestras aulas en tantos años, entonces, la posibilidad de amplificar el impacto que se puede tener en la vida de las personas es increíble, pero yo tengo que crérmela, o sea, yo tengo que estar segura que realmente el que yo esté en esa aula dando ese curso o ese nivel, verdad, es importante, si yo lo creo, considero que los demás lo ven.

PARTICIPANTE 70

Soy creída de mi profesión, o sea, yo siempre les he dicho a los maestros que dicen que son desestimados, les he dicho, ¿no será que es usted quien se desestima? Porque yo no ocupo ni un sindicato, ni, un grupo de padres, para que saquen la cara por mí como profesional, por qué razón, porque el prestigio profesional, la carrera profesional y el sentirse empoderado dentro de una estructura lo hace cada uno con sus pasos, si cada docente entendiera lo valioso que es y caminara profesionalmente dentro de su senda vocacional, este país respetaría más.

PARTICIPANTE 54

El cambio lo valora el estudiante que uno logre impactar y que papá y mamá. Que se dan cuenta, digamos, de lo que el estudiante dice del profesor. Pero si es algo negativo, es el primero que le cae uno encima, verdad y viene con toda la gana.

PARTICIPANTE 59

Es importante fortalecer en las profesionales de la educación la idea de que el valor asignado a la profesión es, en primer lugar, otorgado por las propias profesionales del campo y reflejado en su desempeño. Esto, sin duda, no implica que, desde las unidades formadoras de docentes, el Ministerio de Educación y otros ámbitos no deban emprenderse acciones altamente relevantes para resignificar y revalorar la educación. Debe reconocerse que la pérdida de referentes en las sociedades y la disminución de la efectividad de la educación como vehículo de movilidad social influyen de manera importante en la asignación del valor social a la profesión docente.

Aportes identificados por las docentes líderes

Una tarea importante en este estudio es reconocer la huella que han dejado las mujeres docentes líderes en el sistema educativo costarricense. Más allá de las valoraciones que se reproducen en el imaginario social, la labor docente es fundamental, ya que es la educación la que impulsa el desarrollo en las sociedades. Tal como lo plantea Garbanzo (2021):

La educación ha sido históricamente el pilar de Costa Rica, en el desarrollo social del país y en el Estado de Derecho que se posee, esto ha marcado el país en su entretrejo social. Costa Rica no sería lo que es sin el papel que ha tenido la educación en la sociedad. No hay desarrollo social, prescindiendo de la educación, esta es baluarte en la construcción de una nación, es la principal herramienta para la movilidad social, la educación construye un país, ha edificado a Costa Rica, la educación es la base sobre la cual se afianzan los cimientos en los que descansa el desarrollo social costarricense en todas sus dimensiones, incluyendo la construcción del Estado de Derecho del que goza, los avances en la ciencia al servicio social, así como la formación de las personas como seres integrales en busca de su plenitud (p. 3).

También es cierto que corresponde a las docentes identificar los aportes que, a nivel individual y gremial, se brindan, ya que este es uno de los ejercicios necesarios para avanzar en la revalorización social de la profesión. En ese sentido, las docentes líderes con las que realizamos el estudio ofrecen su perspectiva respecto a los aspectos que logran identificar como sus principales

aportes en general, así como los aportes educativos que han brindado durante sus trayectorias profesionales.

Para efectos de este estudio, se consideran aportes educativos todas aquellas herramientas o apoyos que, desde el ámbito docente, se ofrecen al estudiantado y que les permiten reconocer su dignidad, empoderarse y, de esta manera, desarrollar al máximo su potencial.

Pese a que no siempre resulta fácil identificar y verbalizar los aportes que una misma ha realizado a lo largo de su trayectoria profesional, en este estudio fue posible que las participantes logran identificar algunos de sus aportes, los cuales se han clasificado de acuerdo con su naturaleza.

Promoción de valores y principios éticos

Estas docentes hacen énfasis en que una de sus tareas más importantes dentro del rol docente es fomentar una sana convivencia, no solo entre sus estudiantes, sino también con las familias y demás miembros de la comunidad, buscando así el compromiso con un ambiente de armonía. Sin embargo, estas acciones no son ejecutadas únicamente por la persona docente, sino que se procura que se conviertan en prácticas constantes en su entorno. Esto se logra mediante la motivación, la valoración de las personas y sus logros, y, por supuesto, la innovación como parte de los retos que se deben asumir en ese ambiente que se promueve. A continuación, se presentan ejemplos vivos de lo que estas docentes buscan como parte de su legado:

He tocado el corazón y he inculcado valores en la vida de niños con familias que lamentablemente, no tienen las herramientas para hacerlo, también he ayudado a madres a tomar las riendas de su familia y esforzarse por construir un mejor futuro y he dejado huella en comunidades que carecían de un liderazgo positivo.

PARTICIPANTE 9

Valores éticos y morales, motivación por aprender, valorar el medio ambiente, promover siempre la innovación.

PARTICIPANTE 40

Creo que calé en que se investigamos y que si hacemos una es para aportar, para transformar, para mejorar, que la educación es para el desarrollo humano y social, que tenemos que trabajar por formar ciudadanos activos comprometidos y solidarios, que sea gente que respete los derechos humanos, que sea que recoja basuras, que, que tenga que conciencia que ellos son responsables de lo que pasa en el mundo, que no son los otros, que sí es cierto, el presidente, pero yo tengo una responsabilidad social, que yo tengo que asumir esa responsabilidad para que todos vivamos mejor.

PARTICIPANTE 60

Espero que muy buenos seres humanos, que sepan que los quiero, que traten de hacer bien las cosas, apegaditos a los valores, eso para mí es la... conozco a muchos que ahorita son profesionales, pero sobre todo quiero que sean buenos seres humanos.

PARTICIPANTE 61

Yo pienso que los valores ,inculcar valores de trabajar valores siempre fue como la meta y yo siento que todavía se sostiene...Eso marca mucho la sociedad, el valor de la responsabilidad, que el respeto, que el amor, que la solidaridad. En fin, todo trabajo y siempre con valores y yo creo que esa ha sido la línea. Trabajamos y estudiamos y uno dice que lindo, pero son personas responsables, son personas que cumplen, son grandes papás en la escuela que uno dice, bueno, qué dicha. Yo creo que es esa línea, los valores, no perder esos valores, trabajar siempre con valores.

PARTICIPANTE 78

La formación en valores es clave para una buena formación y la construcción de la ciudadanía.

Vivir los valores como el respeto, la tolerancia y la solidaridad promueve una convivencia pacífica y una responsabilidad social, contribuyendo de manera constructiva al entorno en el que se desarrollan. Estas vivencias no solo generan ambientes sanos y apacibles, sino que también robustecen la plataforma que favorece un aprendizaje integral.

Tomar decisiones y convivir de manera ética

también es parte de esta formación, ya que esto ayuda a desarrollar el carácter del estudiantado al potenciar su integridad. Además, fortalece una toma de decisiones crítica e informada (Naranjo et al., 2020; Reascos y Granda, 2020), aspectos que forman parte de ese tesoro que las docentes desean aportar a la sociedad.

Uno de los aspectos en los que las docentes han puesto más empeño es en dejar aportes significativos en la educación y el aprendizaje del estudiantado a su cargo. Al mirar retrospectivamente, consideran que este ha sido un aporte valioso y significativo:

Durante mis años laborados he sido una docente abierta con los diferentes actores del proceso educativo, en la constante preocupación de mis estudiantes e información con sus encargados más allá de mi responsabilidad laboral.

PARTICIPANTE 2

Considero ha cambiado la vida de muchos niños y niñas. En el 2014 ya llevaba muchos años de ser docente, venía llegando de Estados Unidos con mucho conocimiento y materiales más lo que ya había aprendido en mi experiencia docente en este país.

PARTICIPANTE 10

Estos registros denotan esfuerzo y dedicación en el cumplimiento de sus tareas, yendo más allá del aula, extendiendo esos esfuerzos a la familia y la comunidad, y aportando elementos de su experiencia y vivencias para contribuir a los aprendizajes.

Entre los aspectos que resaltan dentro de la educación y el aprendizaje se encuentran el fomento del pensamiento crítico y creativo, la alfabetización, el bilingüismo, la convivencia ciudadana y, por supuesto, el desarrollo de habilidades tanto académicas como socioemocionales. En síntesis, se enfocan en promover y trabajar por el desarrollo integral de las personas en su entorno educativo, con una preocupación constante por su bienestar.

Dejar como legado la criticidad y el pensamiento creativo permite a sus estudiantes cuestionarse, estudiar, analizar, valorar y tomar decisiones de manera informada y regulada. Esto se logra mediante un trabajo constante en la promoción de estas actitudes y en la reflexión continua (Portugal y Cerda, 2023).

Cuando hablamos de alfabetización, no se refiere solo a la interpretación de letras o su representación, sino a llegar a pensamientos más profundos como la comprensión y el análisis. En esa misma línea, formar personas bilingües es un aporte importante para la integración de los individuos como ciudadanos de un mundo que va más allá de su barrio, provincia o país.

Todas estas prácticas, acciones y motivaciones por parte de estas docentes en sus procesos educativos muestran a profesionales identificadas y comprometidas con su labor de forma genuina, lo que ellas mismas han identificado como uno de sus principales aportes. Y, justamente en la promoción de estos aprendizajes, destaca de manera particular la vivencia de la democracia y los derechos humanos:

Formar ciudadanos capaces de analizar los pro y contras de su participación en la sociedad.

PARTICIPANTE 25

Yo siempre también en las clases hacía un espacio para hablar de valores y yo les decía, miren, nunca se olviden de su familia, nunca se olviden de agradecer porque no todos tenemos comida en la mesa, no todos tenemos una mesa, no todos tenemos un techo y uno trabaja porque uno ocupa un sueldecito para poderse comprar las cosas, pero si se trabaja hay que hacer las cosas bien, que usted sepa que se ganó su sueldo, entonces yo siento que yo siempre he tratado de inspirar en los demás, que si usted va a hacer algo es porque le gusta que usted decidió estudiar algo que usted va a estudiar eso porque usted lo va a ejercer y lo va a disfrutar y lo va a hacer como tiene que ser, porque así deben ser y le sabe a uno mejor el logro.

PARTICIPANTE 58

A buscarnos, a adentrarnos, a quitarnos las capas que nos van construyendo identidades que no necesariamente somos, pero asumimos como parte de un proceso de socialización en una sociedad conservadora, rígida y violenta pasiva.

PARTICIPANTE 11

Yo trato tal vez como ya lo mencioné de formar en valores, y valores que más allá que creencias, son valores necesarios para la vida, la empatía, la solidaridad y el respeto, yo no soporto por ejemplo que mis estudiantes se agarren de manos en el aula, que jueguen de manos y se golpeen, bajo ninguna circunstancia, el respeto para mí es fundamental, no apodos, si alguien sustrajo algo y yo me entere le doy persecución hasta terminar, porque para mí ellos están formándose y cualquier cosa que usted consideré que es, no sé, que usted quiera normalizar, no necesariamente, siempre tiene un impacto... entonces trato de que fundamentalmente el estudiante salga entendiendo que esa lectura que nos leímos, por ejemplo, si nos leímos la obra de Única Mirando al Mar, que habla de la contaminación y del basurero ese papelito de confite que él va a dejar en el aula, va a marcar una diferencia en que ya no lo va a dejar, eso que él va a tirar, porque aprovecho siempre los temas transversales para trabajar las competencias, para decirles vea cuánto dura para destruirse una tapa, vea lo que le hacemos a las tortugas, estamos en vía de Tortuguero, estamos en vía, ósea, tenemos riqueza acá, si usted lo hace, parece mentira, pero usted está dañando, entonces para mí es fundamental que el entienda su papel y su función en el mundo como ciudadano responsable más allá del aula, entonces que el tiene que llevar esa información a su casa, es

su deber, es su responsabilidad, con su conocimiento adquirido como ese conocimiento va a transformar las creencias o costumbres de su familia.

PARTICIPANTE 56

Las docentes líderes consideran que han sido fundamentales en la promoción de la democracia y los derechos humanos, alentando a sus estudiantes a ejercer una ciudadanía crítica y activa, que cuestione y contribuya a mejorar las estructuras sociales existentes.

Estos logros han sido fortalecidos a través de una conciencia cívica y del amor y respeto por la patria, su identidad, sus prácticas y costumbres, manifestadas a través de la cultura, el arte, y otras expresiones sociales.

Otro aspecto en el que se han propuesto trabajar es la reflexión sobre la problemática social y ambiental que rodea su entorno. Este proceso no puede realizarse de forma teórica; requiere una guía de las personas docentes, mediante prácticas y vivencias participativas, que permitan identificar, reflexionar y buscar soluciones a los problemas, a través de decisiones colectivas e informadas (García, 2023).

De manera que, otro aspecto del legado de estas docentes está vinculado con la vivencia de la democracia y los derechos humanos. Este es un camino extenso que requiere una preparación en la que se incentiven las prácticas de la observación, la reflexión y el aprecio por la naturaleza y el ser humano, todo de manera cotidiana.

Ambientes pedagógicos inclusivos

Al revisar los datos recopilados, se evidencia un fuerte compromiso por parte de estas docentes en aspectos clave relacionados con la formación de sus estudiantes y el mejoramiento de su calidad de vida, así como de la comunidad a la que pertenecen.

Uno de los hilos conductores en este legado se encuentra en las prácticas de inclusión y equidad que estas líderes han venido desarrollando en sus prácticas educativas:

Practicar la inclusión y normalizar que existen diferentes ritmos de aprendizajes, neurodiversidad y empatía en los estudiantes que muchas veces se han sentido excluidos del sistema por no adaptarse a “la norma”.

PARTICIPANTE 28

Siempre he creído en las luchas por la igualdad de oportunidades. He trabajado en sitios y con poblaciones vulnerables, siempre lo he hecho con amor y mística.

PARTICIPANTE 30

Cuando llega un niño de inclusión. Con parálisis cerebral y está en una silla de ruedas y está todo baboso y con mocos. Los padres de familia no los quieren en el aula. Entonces había que sensibilizar a los papás. Para que ellos supieran que era un ser humano igual a los demás y que ellos no llegaban a entorpecer el proceso educativo y yo no lo siento así. Fue para eso, hay un grupo de maestros de educación especial para que le den apoyo. Logré cambiar esa imagen o ese estereotipo, en los padres de familia cuando se dio la inclusión.

PARTICIPANTE 62

Yo me acuerdo de ver a una niña, uno tiene muchas anécdotas, era tan tímida, tan tímida, que todo le da vergüenza y le da miedo hasta hablar y casi que al principio no lo escuchaba la voz, y entonces un día la reté, le digo: usted va a dar un poema en el acto cívico, me decía, niña, yo no puedo, claro que si puedes yo te voy a ensayar y entonces la preparé para que ella diera el poema.

PARTICIPANTE 55

Estos fragmentos de relatos revelan su compromiso a través de acciones específicas, como adaptar sus prácticas pedagógicas para asegurarse de que la totalidad de sus estudiantes pueda participar y acceder a una educación justa y de calidad, especialmente aquellos que presentan mayor vulnerabilidad.

Hay varios temas que emergen en relación con esto. Por ejemplo, el derecho fundamental a la educación es un tema de conciencia presente en estas docentes, visto como un proceso humano que contribuye a la formación y calidad de vida de sus estudiantes.

Al intentar hacer realidad ese derecho, se encuentran con una serie de obstáculos, como la tendencia a catalogar a todos los estudiantes de la misma manera, sin identificar sus características personales o particulares. Ante esto, las docentes que forman parte de este sistema educativo han vivido realidades en las que han buscado formas de identificar esas barreras y realizar cambios para garantizar que en sus aulas se desarrolle un ambiente más equitativo e inclusivo.

De igual manera, estas docentes presentan una conciencia en relación con el género, que involucra las diferencias de identidades sociales. Consideran la necesidad de ampliar esos enfoques,

brindando a sus estudiantes oportunidades para obtener resultados educativos al mismo nivel que los demás.

Sin embargo, existen factores antagónicos ante este escenario, como la discriminación y el acoso que se vive en las instituciones educativas. Para contrarrestar esto, es necesario transformar esa visión, promoviendo la igualdad y valorando la diversidad, con el fin de que los centros educativos sean lugares seguros donde se fomente la aceptación y el apoyo indiscriminado a los estudiantes. Esto incluye a aquellos que presentan alguna necesidad especial y que requieren apoyos y adaptaciones para su aprendizaje. Para estas docentes, brindar herramientas para mejorar el desarrollo de sus estudiantes es su responsabilidad, aunque no exclusivamente suya, ya que debe compartirse con la comunidad educativa y la comunidad en general.

De esta forma, parte del aporte que realizan las mujeres participantes de esta investigación está relacionado con vivenciar y practicar un ambiente libre de acoso y discriminación, donde se promueva la igualdad y la equidad, y se ofrezcan procesos educativos acordes a las características, intereses y necesidades de su estudiantado.

Muchas de las prácticas que promueven estos ambientes están relacionadas con la resiliencia comunitaria, donde las docentes se involucran en escenarios adversos y generan transformaciones más favorables para los seres humanos que allí conviven. Esto también se vincula con la cohesión social y los vínculos que se generan a través de estas vivencias. Cuando existen docentes que pueden promover y vivenciar la equidad y la inclusión educativa como parte integral de su labor profesional, se detonan aprendizajes y

el desarrollo de estudiantes con sensibilidad social, una visión más inclusiva y un aprendizaje más integral y humano (Quijano, 2008; Anriquez y Oliva, 2020).

Se distingue el aporte muy significativo de una de las líderes, quien desde el espacio universitario desarrolló cambios curriculares e investigaciones para mejorar la calidad de las docentes en formación desde un enfoque inclusivo. De acuerdo con su identificación de aportes, ofrecemos el siguiente fragmento:

Bueno, yo creo que he aportado formación de docente de educación preescolar y yo creo que yo sí les hice mucho énfasis a ella, en esa en esa en que en que para que los niños aprendan, tenemos que conocerlos a ellos y sus eso diversas realidades...les aporté también, en que ellas conocieran, eh, digamos instituciones educativas de diversas poblaciones, digamos de estratos socioeconómicos diferentes, para que ellas valoren, este esa diversidad y atiendan la diversidad, yo creo que yo trabajé mucho en ellas para que atiendan la diversidad, trabajé mucho en ellas la importancia de investigar, investigarse ellas, analizarse ellas como docentes, que si lo que estoy haciendo realmente es lo que yo creo que es correcto.

PARTICIPANTE 60

Defensa de derechos y erradicación de la violencia

Algunas de las docentes señalan como uno de sus principales aportes la lucha emprendida para garantizar que se cumplan los derechos de niños y niñas, así como los esfuerzos para erradicar las formas de violencia que sufren tanto en los centros educativos como en sus hogares. Una de estas docentes expresa lo siguiente:

Uno tiene que entender que hay una estructura, inclusive en salud del niño, que se restringe mucho los ojos, del niño que tuerce los ojitos para afinar el oído, ah estoy en presencia de una debilidad auditiva, de aquel niño que requiere hiciera y estoy en presencia de una de una debilidad visual, el niño que no camina con precisión, aquí tengo una torpeza motora gruesa y necesito ver si son sus piecitos, si son sus huesitos, si es una estructura que necesitamos a analizar, pero el maestro de ahora no observa porque se encierra en su celular, necesitamos esa maestra presente que pueda ver todas esas cosas, entonces para mí me genera mucha satisfacción haber sido la promotora de incluso antes que muchas mamás, de ver situaciones de aprendizaje, de saber que estoy en presencia de un retardo mental leve, de saber que estoy en presencia de un autista grado uno, verdad, porque ya los demás grados, el 2 y el 3 son más identificables, de ay de detectar un abuso sexual... pero de lo que más satisfacción siento, es de que al final, por más estricta que yo hubiese sido y por más demandante, porque yo creo que soy un maestro, no tiene la habilidad para defender los derechos de ese menor, no es maestro.

PARTICIPANTE 54

Por ejemplo, era saberlo entender, verdad, y él estaba en el aula y él estaba, con algún objeto, verdad, yo digo que él tenía alguna situación de autismo, pero él está con un objeto y el dele y dele con objeto verdad, pero él está poniendo atención, su letra era sumamente grande, fuera del renglón y todo y poco a poco ahí fue ubicándose en el renglón y haciendo las cosas mejor, pero era con ese cariño, sí puede, vamos, lo vamos a hacer muy bien, entonces él lo hacía y recuerdo que él, pues él pudiera estar con ese lápiz, con

este lapicero, él lo veía y usted pensaría que él estaba en su mundo, que usted le preguntaba cualquier cosa y él da respuesta mucho más allá de la que usted tenía a simple vista, para mí era un niño excepcional, entonces eh, y con él sí trabajamos mucho la situación de sentirse importante verdad, no sentirse como más bajo o sentirse inferior los demás o que la gente se burlará de él por la forma de ser, no, trabajamos mucho eso y una vez me mandó un audio, que uno no lo guarda, un audio tan maravilloso, donde me decía que me agradecía tanto los 2 años que estuvo conmigo porque se sintió como persona importante, verdad, y que gracias a que a que yo intervenía, él no había vuelto a sufrir de bullying, verdad, y que había aprendido a empoderarse todo, pero fue un mensaje tan lindo.

PARTICIPANTE 55

Competencias intrapersonales e interpersonales y capacidad crítica

Promover una ciudadanía responsable, enmarcada en valores éticos y morales, inmersa en una sociedad que atesore su cultura, aprecie sus entornos naturales y, además, incluya a todas las personas sin distinción alguna, vivenciando todo esto a través de la equidad, es una tarea muy difícil de lograr si no se han desarrollado de manera sostenida habilidades tanto sociales como críticas.

En ese sentido, las docentes líderes parecen tener una visión muy clara de esta situación, reconociendo como uno de sus legados la importancia de desarrollar el pensamiento crítico, el liderazgo colaborativo y las habilidades para la vida. Estas competencias, aunque personales,

suman de manera categórica para promover ambientes de aprendizaje seguros, equitativos, inclusivos y, por ende, una educación de calidad:

Ver la vida de una forma más feliz, sana y con pasión por lo que se hace.

PARTICIPANTE 13

Y más que todo eh hago mucho también digamos por el amor propio; de la persona que siempre he tratado, eso de que el niño crezca creyéndose, creyéndosela, como dice uno, tiene que creer, uno tiene que creérselo.

PARTICIPANTE 66

Habilidades críticas y liderazgo. Sensibilidad y capacidad de aprender en conjunto a los padres o madres de familia.

PARTICIPANTE 4

Bueno yo humildemente considero, que las habilidades que a mí me caracterizan como docente siempre ha sido que soy demasiado estructurada soy muy ética, me gusta hacer las cosas como tienen que hacer verdad, no salirme de lo establecido, soy muy reglamentista, y también, yo siento que he trabajado a lo largo de mi lucha como docente en mejorar mi inteligencia emocional, verdad, porque es súper importante, también me caracteriza la comunicación asertiva, yo considero que soy una persona muy empática, me identifico mucho con los demás, con sus situaciones, con lo que están pasando con los niños, verdad, con los padres de familia me involucro bastante en la situación, pero trato de que mi participación sea de beneficio para ellos para poderles colaborar... También otra habilidad que yo tengo es el liderazgo, siempre me ha gustado dirigir, ayudar, cuando estaba en la escuela primaria, también los directores

que yo he tenido como jefaturas me han pedido colaboración cuando ellos se ausentan, a veces lo dejan a uno a cargo de la escuela que uno haga coordinación y todo lo demás, entonces no ha sido la diferencia, yo con mucho gusto lo he hecho sin dejar de lado mi labor docente, e inclusive tuve una directora, que ella le dieron una beca para hacer una especialidad en evaluación, entonces se ausentaba todas las semanas dos días, y entonces un día dejaba a cargo a la niña Rosalba y otro día me dejaba a cargo mí, entonces eso me ayudó mucho, a la experiencia administrativa y me mandaba a llamar prestada de la supervisión del circuito cero uno para ayudar a hacer papelerías de final y intermedia, lo cual para mí era algo muy bonito, porque ver datos de los chiquitos y de todo uno le encanta, me comprendes, poderles ayudar a ellos, entonces siempre me gustó mucho poder colaborar desde ese ámbito, entonces una de las habilidades que yo tengo es que soy perseverante, soy autodidacta, me gusta capacitarme, hacer cursos así gestionados en línea, irme a actualizando cuando eran presenciales.

PARTICIPANTE 58

A través de estos registros representativos, se evidencia un objetivo claro: enfocar la labor pedagógica con un propósito humano y no meramente académico. Se suma a esto una visión sensible que ve al estudiantado como seres humanos con características y capacidades diferentes, pero cuyo recorrido debe estar guiado por patrones de vida que los acerquen a la felicidad, la salud y el equilibrio emocional y mental. Esto no solo de manera individual, sino también como un esfuerzo colectivo, en el que puedan contribuirse mutuamente.

Es necesario mencionar que fomentar prácticas educativas bajo este enfoque requiere de docentes con un liderazgo claro y reconocido, además de la capacidad de identificar momentos oportunos para el aprendizaje, adaptando su enseñanza a las situaciones, el entorno y las realidades. Estas docentes brindan herramientas que permiten a sus estudiantes no solo apoyarse mutuamente, sino también aprovechar estas experiencias para reflexionar, cuestionar, imaginar, construir y colaborar en su propio desarrollo integral. El conocimiento es, por tanto, un insumo necesario para promover las habilidades sociales y críticas, y debe ser procesado a través de un razonamiento analítico (Tortosa, 2018; González y Molero, 2022). Por ello, es fundamental que estas docentes modelen tales capacidades a través de su práctica pedagógica.

En los testimonios captados, se evidencia la amplia influencia de estas docentes en su trabajo, donde no solo imparten lecciones, sino que impregnan la enseñanza con valores, prácticas y actitudes éticas, reconociendo a las personas como individuos, pero también como miembros de una comunidad, con la necesidad de compartir y colaborar para mejorar sus realidades.

Sus aportes van más allá, buscando que sus estudiantes maduren su pensamiento a través del cuestionamiento sano y la reflexión constante. Esto les permitirá tomar mejores decisiones, tener una formación más adecuada y, como resultado, formar comunidades mejor preparadas para enfrentar sus desafíos.

En el ámbito académico, más allá de las pedagogías tradicionales, sus contribuciones están orientadas a ofrecer herramientas que permitan forjar un mejor futuro, como el bilingüismo, una alfabetización adecuada y habilidades para la

vida. Estas últimas permiten promover entornos donde la inclusión y la equidad sean parte integral.

Los aportes que estas docentes han brindado no son fruto del azar, sino producto de una conciencia social, una constante evaluación de los entornos y la adaptación de sus metodologías y enseñanzas. De este modo, buscan superar las barreras de la discriminación y el acoso. Esta siembra produce resultados de diversas formas, pero su esperanza es que las personas que pasaron por sus aulas puedan vivir en sociedades más justas, humanas y críticas.

En síntesis, han procurado ser una fuente de inspiración para que sus estudiantes se conviertan en agentes de cambio, con suficientes herramientas para abordar las problemáticas que se les presenten de una manera más consciente y con una visión de la vida menos egocéntrica.

Desafíos experimentados en la trayectoria docente

Es ampliamente conocido que la educación, en general, enfrenta desafíos difíciles de afrontar. La manifestación de esos desafíos asume características diversas según los contextos específicos e incluso puede variar según la ubicación geográfica de la institución educativa, la población estudiantil y las realidades económicas, sociales y personales, ya que el proceso educativo no puede desligarse de la comunidad. Estos desafíos, como es natural, varían con el tiempo conforme la sociedad presenta nuevas necesidades, intereses y demandas.

En este momento, es posible señalar al menos siete desafíos educativos que interpelan a los distintos sistemas educativos, al menos en el caso de Costa Rica. Algunos de estos desafíos actuales se relacionan con:

Proporcionar una formación general de calidad para todo el estudiantado.

Fortalecer los procesos de lectoescritura en la población escolar.

Reforzar y diversificar la educación media.

Fortalecer la profesión docente, tanto en la formación inicial como en la continua.

Otorgar mayor autonomía y flexibilidad de gestión, así como más información sobre los resultados del proceso educativo a los centros, para permitir contextualizaciones curriculares.

Aumentar la inversión en procesos educativos y mejorar las condiciones generales para el ejercicio de la docencia.

Además de estos desafíos globales que afectan a la educación y al sistema educativo, cada una de las participantes de este estudio ha enfrentado numerosos desafíos a lo largo de sus trayectorias docentes, los cuales han impactado tanto su vida profesional como personal. Un desafío común a todas ellas se asocia con la necesidad de influir, convencer y motivar al estudiantado a su cargo, así como de involucrar a las familias en el proceso educativo de los niños, niñas y adolescentes, especialmente en aquellos casos en los que el interés y la motivación no existen, y donde la pobreza material y espiritual amenaza con ganar la partida.

Figura 3
Aspectos coincidentes acerca de los desafíos vividos por las líderes en sus trayectorias docentes.



La figura anterior evidencia que los principales desafíos identificados por las personas que participaron en el estudio se relacionan, en primera instancia, con aspectos externos a ellas, como las dificultades derivadas de la pandemia y otros cambios sociales, así como la interacción entre docentes, familia y comunidad. Vinculado a esto, se encuentra la problemática familiar y social del estudiantado, lo que convierte en un reto la gestión de las conductas y la disciplina en las aulas. Estas se manifiestan de muchas formas, siendo la desigualdad y la discriminación, junto con la falta de motivación de los estudiantes para aprender, de las más complicadas de manejar. Todo esto debe enfrentarse con la falta de apoyo, conflictos con políticas administrativas y la escasez de recursos, lo que incide en la realización de proyectos y eventos educativos.

En un ámbito más personal, los desafíos tienen que ver con equilibrar la vida laboral de las profesionales, enfrentarse a situaciones particulares como la edad, la desigualdad de género o etnia, entre otros. Otro gran reto ha sido integrar la tecnología en su labor docente y, con todas estas situaciones, diseñar planificaciones y evaluaciones que propicien aprendizajes reales, holísticos y duraderos en la población estudiantil a su cargo.

En consecuencia, a partir de estos desafíos, se han identificado una serie de categorías que se profundizarán en las siguientes líneas.

Las necesidades en torno a la labor docente

Aquí se abordan algunos de los desafíos enfrentados, como la escasez de materiales para la labor docente y la percepción de que el respaldo brindado por la administración es insuficiente. Esta deficiencia se refleja en el acompañamiento hacia las docentes en sus funciones, así como en las limitaciones de infraestructura. Otro aspecto señalado en este sentido tiene que ver con la carencia de recursos tecnológicos, que son esenciales para adaptarse a las demandas de la sociedad actual:

La falta de apoyo de parte de la administración. Los he enfrentado con mucho corazón y esfuerzo visualizando el futuro de los chicos que al final es lo que vale la pena.

PARTICIPANTE 5

Las juntas de educación para que pudieran asignar el presupuesto que estaba designado para esos servicios y que no estaban dando; es y se estaba este utilizando en otras áreas, entonces también eso fue un desafío, verdad.

PARTICIPANTE 68

Enfrentarse a la tecnología: búsqueda de capacitación.

PARTICIPANTE 14

Planta física la, la parte de tecnología, eh recursos tecnológicos, verdad, lo que es hasta llegar a un aula que no tengas electricidad para proyectar el de la clase que tenías en, en el video beam, eh la computadora, la ausencia de internet, verdad, porque hoy en día pues nos es, es indispensable.

PARTICIPANTE 67

Limitaciones de infraestructura y materiales, cierto, siempre, siempre, siempre, es que vea, en Dos Cercas yo sé lo que es llegar a dar clases a Dos Cercas y que no haya pizarra, llevábamos pizarras de papel periódico, poníamos un papel periódico y ahí apuntábamos lo que teníamos que apuntar.

PARTICIPANTE 69

Esta combinación de privaciones tiene algunas consecuencias, como una disminuida capacidad de innovación y una limitada habilidad para adaptarse a entornos tecnológicos debido a la poca preparación. Frente a esto, la estrategia utilizada por el personal docente es la resiliencia, mediante soluciones creativas y la compensación de su falta de conocimiento a través de la formación continua desde fuentes externas, ya que solo así pueden ofrecer mejoras en las experiencias educativas.

La combinación de la falta de recursos y el limitado apoyo administrativo son desafíos persistentes para los docentes. La capacidad de innovar y adaptarse tecnológicamente se ve afectada por estas limitaciones, pero los docentes líderes demuestran resiliencia al buscar soluciones creativas y autogestionadas, a través de la formación continua, con el fin de mejorar la experiencia educativa. También maximizan los pocos recursos disponibles y buscan apoyos externos. Otra estrategia que emerge de esta realidad es la de liderar procesos, proyectos y acciones con miras a promover cambios dentro de la institución, buscando soluciones adecuadas y pertinentes. Destaca la búsqueda de conexiones y redes de apoyo que contribuyan a tales fines (Farfán y Reyes, 2017; Álvaro, 2020).

Situaciones adversas en el contexto familiar y comunitario del estudiantado

Otros desafíos enfrentados por estas docentes están relacionados con aspectos externos a la institución, principalmente el entorno familiar y comunitario de sus estudiantes:

Muchas veces la falta de recursos, los problemas familiares y la desmotivación son los principales factores que influyen en los jóvenes para no cumplir con sus actividades académicas.

PARTICIPANTE 1

El mayor desafío ha sido hacer a los padres de familia partícipes del proceso educativo de los niños y niñas, crear conciencia que es un trabajo conjunto y no solo de la escuela o del docente.

PARTICIPANTE 17

Los desafíos más relevantes han sido el trabajo en zonas de alta vulnerabilidad y familias o encargados ausentes en el proceso de aprendizaje del estudiante.

PARTICIPANTE 29

Fui directora, un cuerpo docente entregado totalmente, me tocó ver conocer por primera es una cuartería, ese día me impacté mucho, lloré mucho, porque había un chiquitín que de esos que hacen falta que son el terremoto, verdad, que a veces no, no, no es que sean terribles, Dios guarde no existieran, y fíjate que a este chico lo agarró un carro ahí en la paralela de y perdió una piernita, entonces yo lo fui a visitar y me tocó ver cómo efectivamente hay gente que vive en 4 x 1 y son 3

personas y en un tirón hay muchas familias y aun así estos chicos sonrían.

PARTICIPANTE 61

Para enfrentar las realidades socioeconómicas del estudiantado, provenientes de su entorno familiar y comunitario, estas docentes se han visto en la necesidad de implementar estrategias específicas, ya que estas situaciones influyen considerablemente en el rendimiento académico y, por ende, en la falta de motivación hacia el estudio. Además, se observa como consecuencia la escasa participación de las familias en los procesos educativos, una realidad que se ve incrementada en zonas vulnerables. Ante ello, las docentes han optado por conocer y comprender los contextos de sus estudiantes, ya que solo de esta manera pueden abordar de manera pertinente las necesidades educativas. Esto lo logran mediante un enfoque empático y colaborativo con todos los actores involucrados, así como con flexibilidad en su labor educativa, ajustando sus métodos de enseñanza. De este modo, buscan una permanencia sostenida y motivada del estudiantado en la institución (Pizarro et al., 2013; Salvo-Garrido et al., 2021).

El involucramiento de las familias es un desafío importante, ya que cuando hay una alta participación de los grupos familiares en la educación del estudiantado, se evidencia un mejor rendimiento académico y una mayor motivación hacia el estudio, entre otros beneficios:

Situaciones con padres de familia que cuestionan las formas, pero con los documentos al día y todo bien explicado sin tomarme los comentarios personales he podido demostrar que hay resultados por parte de los estudiantes más allá de solo buscar el un mérito propio.

PARTICIPANTE 21

No podemos decirle a un padre de familia muchas veces que los niños duermen temprano, que empoderarnos para este exigir que el padre de familia cumpla con su rol... el tener padres de familia que llegan a golpear a un educador, a maltratarlo, verdad y a veces el educador, como le decía yo a los al personal, muchas veces hasta por nuestra dignidad, tenemos mejor que huir, y que nos digan cobardes, pero a veces hay que correrse, porque usted como funcionario no puede defenderse con el primer golpe, verdad, ni tampoco aun que usted vea que le vayan a golpear, es mejor correr y huir, insultos de padres que no tienen delicadeza para hablarle a un maestro y lo insultan, lo maltratan en su en su dignidad, pero uno tiene con la cara en alto que dar media vuelta y seguir.

PARTICIPANTE 54

Debido a la importancia de las familias como un factor clave para el éxito escolar, las docentes han buscado nuevas formas de acercamiento con ellas, a través de una comunicación constante y clara, con el fin de involucrarlas en la vida institucional. Otra estrategia ha sido actuar con transparencia, lo que les ha permitido ganar la confianza de los grupos familiares y, en consecuencia, recibir su apoyo. Esto ha generado interacciones y relaciones más sólidas que facilitan un mayor involucramiento de las familias.

Los retos asumidos por estas docentes para lograr una participación cercana de las familias han sido una decisión acertada, ya que este compromiso es un factor primordial para proporcionar apoyo emocional y académico al estudiantado. Como resultado, se observa más motivación, interés y compromiso por parte de los estudiantes, lo que, naturalmente, lleva a una mejora en el rendimiento escolar. Otro aspecto

valioso es la posibilidad de generar mayor resiliencia frente a situaciones adversas, ya que hay una mayor cohesión social, un mejor conocimiento de las realidades y una mayor identificación de las familias con los valores y normas de la institución (Barrionuevo, 2020; Bocanegra y Apolaya, 2021). Además, los padres brindan apoyo a los docentes con los que sienten una mayor cercanía y compromiso.

Desafíos pedagógicos y de aula: retos y estrategias

Así como existen elementos externos que influyen en el desarrollo de la labor educativa, las docentes han manifestado otros desafíos relacionados directamente con el trabajo en el aula. Por ejemplo, un factor derivado del escaso involucramiento familiar es la motivación estudiantil, que, como señalan las docentes, suele representar un desafío para los procesos de aprendizaje.

Asimismo, la aplicación de las normativas actuales que promueven enfoques inclusivos se ha convertido en un reto importante para el trabajo educativo, ya que implica fortalecer aprendizajes que se ajusten a las características de cada estudiante. A esto se suma la disparidad en las características de las familias y los entornos de los estudiantes, lo que complejiza aún más el proceso educativo. Como resultado de estas características, el manejo de la disciplina en el aula también se ha convertido en un desafío diario para estas docentes.

En cuanto a la desmotivación estudiantil, las docentes han observado un bajo interés hacia los estudios, no solo por parte del estudiantado, sino también de sus progenitores. Esta desmotivación genera la sensación de falta de apoyo para quienes estudian, así como la percepción

de problemas familiares que suelen distraer al estudiantado de las actividades académicas. Además, la actualización de los programas y políticas del Ministerio provoca cierta inestabilidad en el cuerpo docente, tanto al desarrollar estrategias educativas como en las actividades de evaluación. Esto dificulta la toma de decisiones en cuanto al manejo de las diferencias de aprendizaje y la superación de las barreras educativas que afectan a algunos estudiantes, tal como se puede percibir en los siguientes fragmentos:

La poca motivación por aprender inculcada por el hogar, los padres les interesa una nota y que pasen; no que "aprendan" para la vida. Intenta motivar a mis estudiantes.

PARTICIPANTE 27

La deserción fue uno de los desafíos que hubo que enfrentar y reinsertarlos a la educación es difícil.

PARTICIPANTE 62

El convencer, a través de la práctica, porque al hacer o al generar una ruptura pragmática, hay que convencer mucho de lo diferente que usted aplique, del trabajar de una forma mecanicista donde el estudiante debe aprenderse todo de memoria y cambiar usted la forma de hacer, es generar esa ruptura y donde usted comprometa al estudiante donde se ve un 50 y un 50% de responsabilidad, donde el estudiante tiene que desarrollar el pensamiento crítico, complejo y creativo, tres tipos de pensamiento fundamentales, hasta, hacer las cosas con el estudiante.

PARTICIPANTE 65

Un desafío importante es la heterogeneidad de la población estudiantil en cuanto a núcleo familiar, a formas de aprender.

PARTICIPANTE 3

Tener estudiantes con padecimientos que usted no conoce, y que tiene que sentarse con aquella mamá para que le explique todo lo que le tenga que explicar, porque los padres de niños, a veces con condiciones especiales, también se vuelven especialistas de esa condición, entonces, por ejemplo, yo me sentaba mejor con la mamá y le decía, explíqueme que es todo lo que él porta, bueno, aquí tengo los dictámenes, pero yo ocupo que usted me explique y que me diga ¿cómo lo puedo ayudar? Porque a veces los papás saben cuáles son los detonantes de sus hijos, qué cosas son las que no le agradan, que cosa le agrada, ver de qué manera podemos ayudarla.

PARTICIPANTE 54

Los diferentes cambios promovidos por el MEP en cuanto a planeamientos. Esto porque, aunque exige una constante actualización, también afecta la estabilidad de la Educación y la confiabilidad de la población en este ministerio, los colegios y los docentes. El comportamiento desinteresado de los estudiantes. El primer desafío lo he enfrentado trabajando en colectivo, manteniéndome en comunicación con otros colegas; a fin de compartirnos información actualizada. Mientras que el segundo reto, más complejo aún, lo he abordado desde una posición de apertura, amor, comprensión y alegría; con el propósito de que los estudiantes no se sientan juzgados, sino atendidos. Son parte del proceso de enseñanza-aprendizaje, aunque no estén aprendiendo, pero la idea es involucrarlos al punto de que se interesen por ser protagonistas de su propio proceso educativo.

PARTICIPANTE 23

Llegó una persona en mi lugar, traslado, entonces yo quedo sin empleo... y viene el otro reto trabajar en colegios técnicos con especialidades técnicas y con un docente a la par. Entonces no era simplemente empaparme en la parte propiamente técnica que es mi campo, el uso del equipo, sino comprender y reaprender, que se hacen en las especialidades... ahora ya tiene programa nuevo y se le cambió el nombre y esos eran 8 horas semanales con los grupos, entonces para poder impartir en los 3 colegios donde yo trabajaba en ese año, ellos organizaron todo el día la sub área entonces empezamos a las 7 y terminamos a las 4:20 con los estudiantes, habían grupos de grupos, ese año tuve 5 grupos y de los 5 grupos, habían cuatro súper auto dirigidos, pero había uno que había que estar muy constante en el proceso. ¿Cuál fue el reto? El reto fue enfrentarme a contenidos, que la Universidad, digamos propiamente pedagógica, nunca había visto, entonces yo llegaba todos los días a estudiar, a estudiar para poder ir a dar clases al día siguiente y saber, que podía orientar al muchacho cuando me hiciera una consulta, verdad, por lo menos los conceptos, gracias a la vida, verdad, yo me topé con profesoras muy buenas y que prácticamente me agarraron de la manita y me fueron guiando tuvieron mucha paciencia conmigo... yo estaba acostumbrada que cada 2 lecciones había cambio de grupo, entonces eran grupos de 35 a 40 estudiantes en un laboratorio, impartiendo lecciones con pocas máquinas, porque ese fue el otro reto, o sea, tuvimos máquinas, pero esas máquinas no eran 20, nos alcanzaron para para 13 con grupos tan grandes y entonces meterlos a todos en el aula, entonces eso era todo un reto, sin embargo, se logra y ahora el segundo reto que como le comento fue nada más y nada menos que trabajar con grupos peque-

ños y, además de grupos pequeños, ya eran prácticamente muchachos de 15 años para arriba, entonces el grado de madurez de ellos era, es totalmente diferente, cuando usted recibe séptimo, octavo y noveno, era adaptarme a esa realidad.

PARTICIPANTE 74

Ante ello, las docentes han buscado estrategias específicas para subsanar estas situaciones, como un mayor involucramiento en las decisiones de aprendizaje del estudiantado. Han optado por enfoques de trabajo que promuevan logros significativos en el desarrollo de sus estudiantes. Para lograrlo, es fundamental contar con conocimientos previos sobre cómo viven y conviven los estudiantes en sus familias, barrios y entornos en general. Esto les brinda información clave para ofrecer una enseñanza más significativa y, en la medida de lo posible, personalizada. Por supuesto, esto requiere una capacitación constante y la búsqueda de apoyo en colegas más experimentados.

Estas estrategias de trabajo pueden ser altamente efectivas, ya que una enseñanza innovadora y relevante fomenta el interés en el aprendizaje. **Un docente que se involucra conoce los entornos y que incluye a sus estudiantes en el desarrollo de las clases, además de mantenerse en constante actualización y apoyarse en sus colegas**, logrará una mejor actitud de sus estudiantes hacia el proceso educativo, probablemente mejorando la calidad del aprendizaje (Oviedo et al., 2014).

En cuanto a las estrategias de enseñanza, las docentes señalan como desafío la necesidad de adaptarse al desarrollo tecnológico y adquirir las destrezas necesarias para utilizar y apropiarse de los distintos recursos tecnológicos, maximizando su aprovechamiento en el aula.

Según las participantes, el uso y la apropiación de las tecnologías ha implicado, por un lado, un decidido esfuerzo en cuanto a capacitación y actualización para conocer las herramientas y recursos didácticos emergentes. Por otro lado, también han diseñado estrategias didácticas que permitan aprovechar dichas herramientas en el aula y desarrollar nuevas dinámicas de acción con el estudiantado. Esta práctica, desarrollada por las docentes, se alinea con lo que plantea Rosales (2007) respecto a que **"al utilizar de manera correcta e idónea las estrategias didácticas, como docentes mejoraremos nuestra práctica profesional y podremos desplegar las potencialidades de nuestros jóvenes alumnos"** (p. 1).

Tensiones entre las políticas educativas y administrativas y la práctica docente

La práctica docente a menudo presenta retos en sí misma, ya que, como se ha señalado, existen situaciones externas en la comunidad o el entorno social que no facilitan la enseñanza y el aprendizaje. Estas realidades se reflejan en la práctica de aula. Sin embargo, más allá de estos ámbitos, surgen otros conflictos relacionados con la aplicación de políticas o normativas emanadas de las entidades superiores. En este sentido, las docentes han asumido este desafío y lo han identificado como un reto a superar.

Lo más difícil es dejar que algunos directores permitan realizar el programa tal cual está diseñado. Los lineamientos tan estrictos del MEP.

PARTICIPANTE 10

La imposibilidad de adaptar los aspectos administrativos o normativos a la realidad del trabajo cotidiano genera un desajuste entre la teoría y la práctica docente, lo que dificulta la consecución de aprendizajes exitosos en el estudiantado.

Los diferentes cambios promovidos por el MEP en cuanto a planeamientos. Esto porque, aunque exige una constante actualización, también afecta la estabilidad de la Educación y la confiabilidad de la población en este ministerio, los colegios y los docentes.

PARTICIPANTE 24

Ante esta causa de frustración, estas profesionales han asumido la situación como una lucha cotidiana, manteniendo claro su objetivo de trabajar de la mejor forma en pro de sus estudiantes. Entre las estrategias que mencionan para superar estas dificultades se encuentra la fundamentación de su práctica pedagógica, la cual les proporciona evidencias y respaldo para las acciones que desarrollan con el fin de lograr un aprendizaje más efectivo.

Además, mantener abiertas las puertas al diálogo con la administración institucional les ha permitido presentar propuestas de mejora en la aplicación de las normativas, tratando de establecer un equilibrio entre la normativa y las necesidades del estudiantado.

Lo he enfrentado haciendo valer esta asignatura ante las diferentes administraciones que me han tocado.

PARTICIPANTE 6

Para llevar a cabo todas estas estrategias, una de las cualidades que sobresalen es la tenacidad, la cual les permite enfrentar realidades y adminis-

traciones que pueden ser rígidas o poco receptivas hacia algunas innovaciones, mostrando una fuerte convicción en su labor.

El desafío principal, que aún no he logrado vencer, pero atravieso hasta el momento es no dejarme vencer por un sistema y estructura nefasta que castiga lo distinto, que censura poner sobre la mesa otras formas de accionar.

PARTICIPANTE 11

Idear estrategias para acercar o equilibrar las normativas, políticas y programas a la realidad de las aulas no solo requiere esa fuerza y enfoque, sino también la visión de organizar los aprendizajes para alcanzar los propósitos establecidos. En ese sentido, hay dos aspectos clave que estas docentes han considerado fundamentales: la planificación y la evaluación:

Una planificación de las actividades y una dedicación a mi labor docente.

PARTICIPANTE 26

La planificación es una herramienta fundamental y un eje central en el trabajo docente, ya que en ella se plantean las metas propuestas para el estudiantado en un determinado tiempo y contexto. Esto requiere una organización clara de los contenidos por desarrollar, de manera que la secuencia, el alcance y la profundidad permitan que los estudiantes logren dichos propósitos. Además, es necesario considerar cuáles son los caminos más adecuados y efectivos para ese grupo de estudiantes en particular, lo que implica seleccionar los enfoques, métodos y recursos a utilizar, teniendo en cuenta la inclusión y la diversidad, entre otros factores. Para ello, las personas docentes recurren a herramientas de investigación que les permiten explorar las necesidades e intereses de su estudiantado (Trejos,

2020; Pacheco et al., 2021), tal como lo revela la intervención de esta docente:

He valorado las características de los estudiantes sus diversidades y he construido creativamente procesos de investigación y aprendizaje.

PARTICIPANTE 15

A raíz de lo anterior, realizar una evaluación que permita monitorear el desarrollo del aprendizaje y facilite la identificación de áreas de mejora para ajustar nuevamente el proceso es esencial. Esto permite una mejora constante y oportuna de la labor docente.

Ajustarlo a las necesidades de cada, dicho de otra forma "cada uno a su manera" esto me ha permitido hasta la actualidad obtener resultados positivos para el estudiante.

PARTICIPANTE 27

Como consecuencia, una planificación estructurada, dinámica y efectiva, junto con una evaluación pertinente, continua y clara, fomentará una mayor motivación, compromiso, interés y participación por parte de los educandos.

Luchas por la igualdad y la erradicación de estereotipos de género en el quehacer docente

Para la gran mayoría de las docentes líderes, su quehacer está influenciado por estereotipos y roles de género socialmente asignados, aunque también reconocen los importantes avances que se han logrado en la búsqueda de la igualdad para las mujeres. Respecto a la influencia de los estereotipos de género en la profesión, una de las líderes menciona:

Por supuesto que sí y vuelvo a la parte de matemática, este las mujeres sí hablamos de lo del proyecto STEAM, verdad que ahora está un poco más más elevado y ha equiparado un poco más a las mujeres en la parte de las ciencias de las matemáticas con los hombres, pero aún así todavía existe un estereotipo al respecto, verdad este, la mayoría de mis compañeros de departamento en todos los colegios son hombres, somos muy poquitas mujeres las que estudian docencia de matemática, ahí sí calculamos porcentajes, van a haber más hombres que mujeres y no solamente eso, los padres de familia prefieren un profesor hombre de matemáticas que una profesora, porque creen que tal vez no sabe lo suficiente o no es tan inteligente como lo es un hombre eso todavía se da ese estereotipo.

PARTICIPANTE 73

Como docente, y le voy a poner un ejemplo puntual, yo soy de informática educativa, he desarrollado toda mi carrera, por decirlo de algún modo en secundaria y usted ve, por ejemplo, en primaria usted encuentra pocos maestros, la mayoría son maestras, y la mayoría usted encuentra que son de preescolar, usted no encuentra un hombre metido en preescolar, nunca lo vi. No, eso es algo marcado, en informática, sí usted ve, un poco de todo, pero en la parte de especialidad técnica usted encuentra mucho hombre en la parte de especialidades industriales, usted no ve una docente en mecánica de precisión, usted no ve una docente en mantenimiento industrial, usted no ve una docente automotriz.

PARTICIPANTE 74

Si usted hace un análisis de las estructuras de auto, la mujer ha tenido que ir abriendo espacios, en esas estructuras, por ejemplo, direcciones regionales, que sean las mujeres que llegan a direcciones regionales, ha sido un espacio que había que luchar, igual que supervisiones, igual direcciones y hace unos años la mayoría de los directores eran hombres. Bueno, hemos ido rompiendo de esos espacios. Este que se rompen no por, por mi género, se rompen por mi capacidad... hemos ido abriendo espacios y los hemos ido abriendo, a la fuerza, por no decir otra palabra, a la fuerza.

PARTICIPANTE 69

En el ámbito de la educación, la labor docente de las mujeres en el sistema educativo, al igual que en otros ámbitos laborales, ha estado influenciada y limitada por una historia de desigualdad, fundamentada en la división sexual del trabajo, tal como se mencionaba anteriormente. Respecto al campo de la docencia, Barreto y Álvarez (2013) indican que, en las sociedades antiguas, eran los hombres quienes se encargaban de formar a los dirigentes de diversas sociedades, hasta que la Revolución Industrial impulsó la necesidad de que las mujeres asumieran esa tarea. Con el auge industrial, los hombres respondieron al llamado de las nacientes fábricas, lo que los alejó del hogar para contribuir al modelo de desarrollo fabril. Además, la era industrial demandaba urgentemente mano de obra calificada, que no solo se obtenía mediante el "entrenamiento técnico", sino también con un cierto nivel de instrucción. Esta confluencia de factores probablemente influyó en que las mujeres, primero de manera empírica, comenzaran a ejercer lo que hoy consideraríamos acciones pedagógicas: la enseñanza de las primeras letras, la lectura, la escritura y las operaciones matemáti-

cas (p. 107). Con el tiempo, los sistemas educativos se desarrollaron con una fuerte presencia de mujeres como principales responsables del quehacer docente. Sin embargo, los puestos de toma de decisiones, es decir, los mandos medios y altos del sistema, en muchos casos siguen siendo ocupados por hombres. En consecuencia, el liderazgo formal ha sido mayoritariamente ejercido por ellos, y aunque existen mujeres que ejercen un liderazgo contundente en el ámbito de la educación, ese liderazgo no siempre es visibilizado ni socialmente reconocido.

Desde esta perspectiva, **es necesario resignificar y revalorizar la vinculación de la mujer en la docencia mediante la visibilización de casos sobresalientes de mujeres docentes líderes** que, desde diferentes puestos, han logrado influir y motivar a muchas personas a identificarse con un proyecto educativo hacia el cual han orientado sus esfuerzos de manera efectiva y entusiasta. Este trabajo busca profundizar en la comprensión de trayectorias, aportes y desafíos de mujeres docentes que, de diferentes maneras, han logrado desafiar el "piso pegajoso" y romper el "techo de cristal" que limita a miles de mujeres en los contextos profesionales. Es decir, han desafiado lo que Alanis (2011) denomina el **"El control social es ejercido a través de barreras culturales impuestas a las mujeres para no permitir el acenso jerárquico de éstas dentro de las diversas organizaciones sociales: públicas o privadas"** (p. 2).

Así, las vivencias y experiencias de las mujeres se configuran producto de un rol social tradicional, corolario del sistema patriarcal, que interioriza y coloca en posiciones de desventaja a la mujer dentro de la sociedad, asignándole roles poco valorados. Esto revela la disparidad y desigualdad entre hombres y mujeres en todos los ámbi-

tos de la existencia. Ante esta realidad, Güereca (2018) menciona que las mujeres son afectadas por el hecho de serlo, en diversos niveles, clases sociales y bajo cualquier categorización. Explica que, precisamente por esta razón, surgen las posturas feministas, como resultado de estas circunstancias de exclusión social, para evidenciar las desigualdades, luchar por el cambio social en favor de las mujeres discriminadas, y promover relaciones igualitarias y equitativas entre hombres y mujeres.

La realidad vivida en las instituciones educativas es desigual, y esto no necesariamente es consecuencia de la comunidad en la que están inmersas, sino que es promovido por el mismo sistema. En algunos casos, se da prioridad a ciertos niveles educativos o tipos de instituciones sobre otros, lo que genera desequilibrio en las oportunidades de quienes pertenecen a estas instituciones y sufren discriminación, ya que no cuentan con las mismas condiciones para desarrollar sus acciones y cumplir sus propósitos.

La igualdad de oportunidades. Esto lo viví en la primera escuelita que fui nombrada en... Al ser una unidad pedagógica, el presupuesto se inclinaba por la secundaria.

PARTICIPANTE 30

Otra forma de discriminación está relacionada con el género. Algunas de estas docentes líderes han tenido que prevalecer a pesar de encontrarse en entornos con predominancia masculina, como es el caso de los puestos relacionados con la gestión. Tal como lo manifiesta una de las líderes:

El mayor es lograr el respeto de los hombres, al ser una mujer trabajando en un área NO tradicional.

PARTICIPANTE 7

Asimismo, algunas de las participantes explicitan que, incluso en los espacios escolares donde la mayoría son mujeres, se observan desequilibrios en cuanto a las oportunidades entre hombres y mujeres. Parece que para los compañeros docentes es más accesible obtener ciertas condiciones. Al respecto, podemos analizar el siguiente extracto de uno de los relatos:

Es una situación que ha costado mucho, que se erradique, porque, por ejemplo, hay muchas profesoras, maestras en el ámbito docente que no se le permite optar por recargos, no se le permite optar por ascenso, yo voy a ir esa igualdad, no puedo ocupar puestos, verdad, en organizaciones todavía yo siento que está muy marcado eso porque por ejemplo he visto como en los comités a veces le dan prioridad a docentes a maestros y yo pienso que eso no debe ser así, hay que tener equidad, verdad, al menos cuando yo trabajaba en la escuela que yo estaba también habían varios varones y siempre lo mandan, por ejemplo, que van a la delegación del festival deportivo, va el profe de física o va el profe de informática o al profe de artes plásticas, y ¿por qué no va la profesora de inglés o por qué no va la profesora de grado de los chiquitos?... yo veo que hacen como esa diferenciación, yo pienso que eso bueno hace mucho tiempo, desde el 2000 para el 2008 eso todavía se venía dando, al menos de mi escuela, gracias a Dios no se da porque uno trata de tener esa equidad, pero siento que, no les dan esa oportunidad de liderar, porque mire, si usted puede ver las estadísticas y de la formación, usted que ve que hay muchos directores y menos directoras... Hay muchos docentes, verdad, mujeres que ellas quieren optar para otros ascensos y no los consideran,

usted busca las ternas del mes y ve que las ternas aparecen varios hombres y solamente una mujer, a veces 2 hombres y una mujer, y por qué no 2 mujeres y un hombre, o por qué no 3 mujeres y en otra 3 hombres, para que sea como equitativo, entonces yo considero que todavía hay algunos estereotipos marcados en lo de qué son capaces o de que somos capaces en las mujeres de hacer y porque no nos ocupan el puesto, que son bien importantes del liderazgo porque le voy a decir algo, para uno liderar en el ámbito educativo no hace falta que uno sea un administrador, que sea un supervisor, un asistente, un director o un jefe de departamento de pedagógico desde las aulas, uno tiene que tener una competencia de liderazgo, asumir un rol, tener a su cargo esos estudiantes que con cariño y amor depositan en usted la esperanza de que usted le dé ese conocimiento.

PARTICIPANTE 58

En situaciones tanto a nivel personal como social e institucional, estas docentes líderes han considerado como principal herramienta la promoción de la igualdad, la equidad y la inclusión, desarrollándolas mediante su práctica educativa y dando ejemplo al defender los derechos de sus estudiantes.

La discriminación y lo he enfrentado mediante la perseverancia en el trabajo y el no desistir. El ser criticada por la exigencia y responsabilidad y la forma de trabajarlo es demostrando la importancia del trabajo en equipo.

PARTICIPANTE 45

Para desarrollar estas prácticas, es necesario que el cuerpo docente sea perseverante. Esto implica no desistir en la búsqueda de la equidad y la justicia, así como en el desarrollo sostenido de prácticas equitativas e inclusivas, no solo en el aprendizaje, sino también en la enseñanza. Esto incluye el uso de estrategias, materiales y otros recursos que tomen en cuenta y favorezcan las características particulares de cada estudiante. Mediante estas acciones, las docentes buscan generar cambios positivos, promoviendo el trabajo en equipo y la resiliencia (Cirilo et al., 2023; Tortosa, 2018).

Si bien es cierto que las docentes han experimentado discriminación y desigualdad al desarrollar su labor educativa, también han enfrentado estas situaciones en el ámbito personal. Los siguientes párrafos evidencian dichas circunstancias:

A pesar de tener un amplio currículo, el sistema educativo no ha permitido que mi persona pueda avanzar y tener una estabilidad laboral. Me ha dañado muy profundamente, aunado a ello está mi cultura afrodescendiente en un sistema racial. A pesar de ello he enfrentado los retos de apoyar, formar, orientar a la población educativa que se me asigna.

PARTICIPANTE 12

El camino estaba cerrado prácticamente para las mujeres, yo con mi liderazgo, demostrando tener el conocimiento, aplicando la pedagogía, he abierto la brecha orgullosamente para las que están hoy en el área.

PARTICIPANTE 7

Otro desafío importante ha sido en cierta forma mi edad, de una u otra siempre existe un pensamiento generalizado de que pensarse es lo mejor.

PARTICIPANTE 4

La desigualdad en el trato y la competencia en relación con el género sigue siendo una realidad en el sistema educativo, con una tendencia a favorecer a la parte masculina.

Además, existe cierta desconfianza hacia aquellas personas con mayor experiencia de vida frente a las generaciones más jóvenes, quizá porque no se adaptan fácilmente a nuevos entornos, como el uso de la tecnología. También se presenta el problema de la etnia, que puede dificultar el ascenso o la búsqueda de puestos en algunos escenarios educativos.

Para enfrentar estos desafíos, las personas participantes del estudio señalaron la necesidad de fortalecerse internamente, mejorando sus competencias y conocimientos, y siendo lo suficientemente firmes para superar los prejuicios, estableciendo por sí mismas un ambiente de respeto y equidad. Esto se logra al demostrar que son realmente competentes, no solo por los conocimientos que poseen, sino también por sus actitudes, reacciones y otras características, independientemente de su género, edad o etnia (Oviedo et al., 2014; Stanislav, 2022).

A lo largo de esta categoría, queda claro que, tanto a nivel macro como micro en el sistema educativo, persisten situaciones de desigualdad y discriminación, no solo en el desempeño de sus funciones, sino también a nivel personal. Esto incluye aspectos como género, edad y etnia.

La manera en que han enfrentado estos desafíos ha sido principalmente a través de la determinación, persistencia y resiliencia, mejorando sus competencias mediante una formación constante, cultivando actitudes adecuadas y promoviendo el respeto. Consideran que la solución frente a la discriminación es la equidad, y frente a la desigualdad, la igualdad de oportunidades. Por ello, no solo practican estos valores en su vida personal, sino que también los integran en sus prácticas educativas, buscando que las personas que se forman en sus aulas vivan una realidad diferente.

En cuanto al trabajo para continuar favoreciendo la igualdad de las mujeres, algunas docentes han incorporado prácticas que implican cambios en los roles de género, tal como lo describe una de las participantes:

En el rol de las mujeres sí necesitamos este que como mujer, si necesitamos trabajar este el empoderamiento, vieras que yo le creo mucho a la estrategia, yo creo que las docentes sí deberían de tener una visión más abierta, más más de género, por decirlo de alguna manera, no decir bueno, aquí está la fila de hombres, está la fila de mujeres; no, hagan una sola fila, no importa cómo se acomoden, los hombres me ayudan a recoger estos, eh los hombres van a sembrar y las mujeres van a barrer, creo que eso es una manera que nosotros tenemos, que derribar, de destruir tenemos que acabar con esos roles que nos pusieron de generación en generación, entonces, este sí siento que nosotras las maestras, las docentes, las funcionarias MEP tenemos que ir adquiriendo conocimientos más amplios en esas áreas.

PARTICIPANTE 52

Me marcó muchísimo un estudiante era un grupo de Secretariado Ejecutivo y tenía 2 hombres varones y tenía 16 mujeres. El niño entra a la clase y no, no se sentía a gusto. No se sentía a gusto porque eran muchísimas mujeres, verdad. Entonces fue una cuestión de trabajarlo, de ir enamorando de la especialidad, de darle valor a él como persona. Pero tenía un montón de amigos fuera de la institución, verdad que se burlaban mucho de él porque, ellos eran de especialidad, de agropecuaria y así como más más. Como lo hacían sentir, pero era como que ellos eran más machos. Era una cuestión así el muchacho este empezamos a trabajar. Logró como que como en empoderarlo... Igual 15 de septiembre me toca hacer una actividad, un acto cultural, verdad y entonces yo dije, sí lo voy a poner a bailar típico, verdad. Las chiquitas, las compañeritas bailaban lindísimo, pero no tenían hombres y era algo que le tocaba la especialidad, verdad y él me dice, ni se le ocurra, o sea, es algo de las cosas que yo no voy a hacer, pero pues empezamos ahí a ensayar en la clase, eh, bueno, párese aquí un poquito y muévase para que ellas sepan cuál es él lo que tienen que hacer, verdad, ya llegó el momento en que dijo, bueno, sí está bien, yo voy a bailar... voy a bailar con B. porque pobrecita. B. no tiene pareja, verdad entonces eh todo súper bien. La parte que a mí me marca es que entonces el grupo hizo una muy buena presentación, entonces decidimos sacarlo el 15 de septiembre a los desfiles por la comunidad, verdad entonces este chico iba desfilando y sus amigos del territorio.... Se reían mucho, se burlaban mucho de él y le gritaban marihuano. Entonces él como le digo, él era un chico muy vulnerable con una situación muy difícil. Cuando yo inicié con él a

principio de año, yo les puse hacer una redacción para conocer de ellos y en la redacción él hablaba de la libertad, de lo importante que era para él la libertad. A mí me llama mucho la atención. ¿Por qué él hablaba tanto de la libertad?, verdad entonces conversando con él, me doy cuenta de que desde que él era muy pequeño al papá lo habían encarcelado porque el papá vendía droga. Entonces, él era el reflejo de su papá, entonces en el lugar lo habían tachado como marihuano desde muy niño, porque desde los 8 años el papá le daba para que él fumara, verdad. Entonces para el barrio él era el marihuano o era eso, entonces él iba desfilando y todo lo demás y yo iba escuchando las cosas que a él le gritaban, cómo se burlaban de él de verlo ahí. Sin embargo, él iba muy empoderado. Entonces, él iba disfrutando lo que estaba haciendo. Yo creo que ver aquel rostro, ver aquella a aquella alegría, verse él haciendo otra cosa diferente a lo que los demás quieren que haga, porque ya lo tienen tachado. Fue sumamente significativo para mí.

PARTICIPANTE 59

Aunado a los aspectos señalados, que se relacionan con los estereotipos y roles de género, algunas de las líderes incluidas en el estudio señalan como un desafío relevante las dificultades para conciliar la vida profesional, familiar y personal, lo que de alguna manera ha generado preocupaciones en torno a su desempeño como madres, tal como se puede leer en los siguientes párrafos:

Pero socialmente sí queda como ese, como ese sinsabor de mala mamá, mala mamá, verdad, o incluso a veces que tengo que llevarme trabajo para la casa, igual es como mis hijos ¡ay es que tal cosa!, entonces para mí a

veces es complicado, verdad jugar como con ese rol de mamá trabajadora, verdad.

PARTICIPANTE 72

Yo estudié, me profesionalicé siendo mamá, verdad y siendo esposa, eso de repente no fue un obstáculo, pero, sí fue como un plus más, verdad, el enfrentarme a una profesión o a terminar de graduarme en mi profesión, que ya la ejercía desde antes de graduarme, este, eso me generó, claro, un montón de más cansancio, hacer siempre todo mucho mejor verdad, porque me exigía más.

PARTICIPANTE 53

Luego cuando fui madre fue muy difícil también porque de todo saben, verdad, es dejar al hijo en la casa este para irse a ejercer, atender a otros estudiantes que no son tus hijos, pero son como tus hijos en realidad, verdad, esta esa parte fue muy, muy dura ya cuando fui mamá, verdad.

PARTICIPANTE 73

Estrategias y habilidades para el **afrentamiento a la adversidad**

Las estrategias con las que estas mujeres docentes líderes afrontan los diversos desafíos son cruciales para comprender cómo han manejado situaciones complejas en sus contextos educativos, qué habilidades han desplegado más allá de las tradicionales de liderazgo y cómo han resuelto problemas específicos. La importancia de conocer estas prácticas radica en la posibilidad de identificar patrones y estrategias exitosas que pueden ser replicadas o adaptadas en situacio-

nes similares, contribuyendo así al desarrollo de prácticas pedagógicas más efectivas y resilientes.

A través de esta categoría se podrá analizar cómo estas mujeres líderes han enfrentado los desafíos en sus labores y las formas en que los han abordado, destacando las habilidades que han tenido que poner en práctica para lograrlo. Es importante señalar que se trata de habilidades diferentes a las comúnmente asociadas con el liderazgo pedagógico. En los siguientes subapartados se describen las estrategias más utilizadas por las líderes participantes del estudio.

Actualización y búsqueda de información

El trabajo de estas docentes refleja una perspectiva holística de la educación, en la que sus estudiantes son tratados como personas integrales, tomando en cuenta las diferencias individuales para desarrollar el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro de un contexto particular. Para ello, la labor docente requiere herramientas investigativas, una gran sensibilidad y una búsqueda constante de soluciones y mejoras ante las realidades, lo que implica capacidades adaptativas de diversa índole (Atehortua, 2022; Quesada, 2023).

Un aspecto importante es la búsqueda constante de capacitación e información que les permita enfrentar situaciones como los problemas pospandemia y las consecuencias que esto ha traído a nivel emocional y académico.

En la realidad actual, post pandemia los docentes no estábamos preparados para enfrentar una serie de situaciones emocionales

que el comportamiento de los adolescentes han demostrado en sus conductas... he tenido que recurrir a buscar literatura al respecto.

PARTICIPANTE 1

Otro reto ha sido la adaptación de los programas de estudio de las asignaturas que imparten, lo cual requiere un estudio previo y una actualización constante en aquellos aspectos y contenidos que lo necesiten. En este proceso, se ha observado, en primer lugar, la necesidad de detectar los vacíos existentes, como la falta de preparación en el manejo de situaciones emocionales o los conocimientos necesarios para abordar los contenidos y atender situaciones particulares, como las necesidades educativas de algunos estudiantes:

Cuando las habilidades no las poseo y las considero necesarias para continuar desarrollándome o realizando propuestas creativas para mis estudiantes, las busco externamente, sea por medio de capacitaciones o a través de contratar personal o buscar personas que me puedan apoyar en ese sentido.

PARTICIPANTE 4

Lo resolví investigando, preparándome y mediante prueba y error encontrando ese vínculo que me hiciera guiar a esos estudiantes a mi cargo.

PARTICIPANTE 25

Para lograr sus objetivos, han trabajado de forma autodidacta, investigando, formándose continuamente y buscando ayuda en otros colegas y expertos. Además, han recurrido al uso de recursos tecnológicos, siendo esta una habilidad aún incipiente en muchas de estas docentes:

Solicitando apoyo a amigos del INA, que me han dado asesorías y autodidacta.

PARTICIPANTE 7

De esta manera, queda claro cómo las docentes buscan continuamente soluciones a través de la búsqueda de conocimientos y la actualización constante, lo que refleja un compromiso con la mejora continua de su labor, con el fin de ofrecer una educación de mayor calidad a su estudiantado.

Colaboración y apoyo profesional

En relación con la formación continua, hay aspectos que llaman la atención. Aunque estas docentes suelen ser proactivas en la investigación y la búsqueda de conocimientos, también recurren al apoyo de otros profesionales, cuyo conocimiento les ayuda a superar los desafíos que enfrentan. Estos desafíos, según manifiestan, se relacionan principalmente con el manejo de emociones y conductas complejas, pero también mencionan dificultades en el área administrativa, así como la necesidad de recursos para desarrollar su labor.

He solicitado ayuda a compañeros.

PARTICIPANTE 5

El conseguir recursos para la asignatura desde el aula y desde la asesoría... se debe recurrir al apoyo de otros para lograrlo.

PARTICIPANTE 6

Apoyo de parte de coordinación y otras compañeras.

PARTICIPANTE 24

Conflictos de agresividad resueltos con debido proceso de respaldo por parte del personal.

PARTICIPANTE 16

A través de estos registros se manifiesta el uso de una serie de habilidades, como la capacidad de reconocer la necesidad de ayuda, la habilidad para comunicar eficazmente cuál es el tipo de ayuda requerida, la dedicación y el empeño en la búsqueda, y la colaboración en redes, tanto para gestionar los conocimientos necesarios como para obtener los recursos que permitan solventar estas situaciones.

La colaboración y el trabajo en redes distinguen a estas docentes por su proactividad, no solo al buscar apoyo, sino también en su capacidad para coordinar esas redes con el fin de resolver los desafíos. Esta forma colaborativa de trabajar permite, además de compartir las cargas, enriquecer las posibles soluciones mediante la integración de diversas perspectivas y experiencias (Farfán y Reyes, 2017). La construcción de estas redes se da no solo en el entorno escolar, sino también fuera de él, siempre buscando ofrecer ambientes seguros y efectivos para el aprendizaje y el desarrollo de sus estudiantes.

Innovación y creatividad en la enseñanza

Para resolver los problemas, no basta con identificar conocimientos o estrategias efectivas; estas ideas deben ponerse en práctica de manera que se adapten tanto a las características particulares de nuestro estudiantado como al contexto general. Esta labor requiere una gran entrega debido a su complejidad. En este proceso, la creatividad es fundamental, ya que permite enlazar estas

realidades con los conocimientos adquiridos y proyectar soluciones viables en función de los objetivos buscados.

Algunos de los aspectos que nos han impulsado a buscar soluciones creativas están relacionados con la motivación de nuestro estudiantado, lo que genera la necesidad de mantener el interés y adaptar nuestras estrategias y formas de enseñanza a las realidades actuales. Además, debemos enfrentar el desafío de contar con pocos recursos y materiales didácticos, lo que añade complejidad a nuestra labor:

En la pandemia, mi trabajo generalmente es muy activo, con movimiento, la parte personal de trato presencial, la cercanía forja lazos fuertes y un apoyo tanto académico como social, personal, entre otras áreas. La lejanía de vernos por una pantalla y adaptar lo que hacía en las aulas a una pantalla fue todo un reto.

PARTICIPANTE 14

Llegar el primer año y ningún estudiante pasó el examen del MEP... inicié un banco de preguntas personal, separé cada tema en una presentación con sus respectivas preguntas y respuestas.

PARTICIPANTE 46

Las docentes expresamos que hemos enfrentado las situaciones generando proyectos variados, de carácter práctico y diferenciados, utilizando estrategias tanto virtuales como presenciales, y recurriendo a recursos tecnológicos, así como aquellos que podemos conseguir a través del reciclaje o de bajo costo, entre otros.

Trato de resolverlos con actividades que salgan de lo común.

PARTICIPANTE 3

Aprendí a realizar lo requerido con los materiales presentes en los lugares donde trabajaba, utilizando muchos desechos, utilizando algunos libros para investigaciones y los conocimientos previos de los estudiantes, familiares y miembros de las comunidades.

PARTICIPANTE 18

En esos casos, la creatividad de las docentes no solo soluciona situaciones, sino que además modela tales conductas en sus estudiantes. Reitera la necesidad de practicar sus habilidades investigativas en el entorno, así como la búsqueda de recursos y materiales que les permitan desarrollar su enseñanza. A la vez, la creatividad les propicia la adaptación de su trabajo, de acuerdo con las características del estudiante. Es en esas actividades desarrolladas mediante la creatividad donde las docentes también logran fomentar la curiosidad y el pensamiento crítico, desarrollando preguntas prácticas, permitiéndoles explorar y hacer conexiones para la socialización del aprendizaje (Babicka et al., 2010; Martínez et al., 2020). De tal manera que una de las habilidades que más han tenido la necesidad de promover ha sido la creatividad para innovar su práctica pedagógica.

Manejo de situaciones complejas y trato con las familias

Todas las habilidades para el manejo de situaciones complejas, tanto a nivel emocional como de otra índole, han sido esenciales en la labor de estas docentes, demostrando capacidad para identificar las crisis e intervenir de forma adecuada con empatía, comprensión, una comunicación adecuada y la disposición para encontrar soluciones efectivas de forma colaborativa. Esto evidencia un manejo de habilidades blandas y de conocimientos adecuados para el desarrollo de sus labores en este tipo de realidades.

Situaciones emocionales o psicológicas de los estudiantes, así como de adecuaciones curriculares... me apoyé cuando tuve compañeras de psicología para que me guiaran.

PARTICIPANTE 21

De manera puntual, entre los desafíos enfrentados se encuentra el tema de la violencia en los escenarios escolares. Esto provoca frustración tanto en el cuerpo docente como en el estudiante, generando diferentes tipos de manifestaciones y respuestas ante tales circunstancias.

Situaciones de autolesión o violencia entre pares con la activación de protocolos, pero también la propuesta de acciones correctivas que permitan la salida de los estudiantes de los espacios que incentivan la violencia.

PARTICIPANTE 43

Ante ello, las docentes han buscado manejar una intervención adecuada a través del uso de los protocolos establecidos. Sin embargo, no se limitan al apego a esta normativa, sino que también implementan una buena comunicación, con empatía, y fomentan una estrecha colaboración con los diferentes actores educativos, entre ellos, las familias.

La habilidad de integrar y gestionar soluciones alternativas y efectivas para las situaciones que se presentan, utilizando diversos recursos, como el humano, requiere un alto nivel de ejecución. Este proceso debe ir acompañado de una comunicación donde las partes puedan exponer sus expectativas y los conflictos que consideran se han generado. A esto se suma la necesidad de empatizar con los involucrados, lo que facilita una mejor gestión. En este tipo de desafíos, suelen verse involucradas las familias, y los problemas están relacionados principalmente con el aprendizaje, por un lado, y, por otro, con situa-

ciones de disciplina. Por ello, un manejo adecuado de la normativa, su aplicación pertinente, una buena negociación en los conflictos con todas las partes involucradas y flexibilidad en la gestión de las soluciones son claves para una resolución exitosa. El objetivo no es solo subsanar la problemática, sino también generar entornos seguros y confiables, tanto en el aula como a nivel institucional:

Problemas familiares de los estudiantes, buscando ayuda, pero interponiendo mi inteligencia emocional.

PARTICIPANTE 40

Por lo tanto, que el personal docente aplique con pericia el manejo de diálogos constructivos y tome decisiones flexibles basadas en las realidades expuestas, así como la visualización de objetivos claros, es altamente necesario. Estas resoluciones efectivas permitirán crear un clima adecuado para facilitar el aprendizaje, la colaboración conjunta en la búsqueda de soluciones, y, por supuesto, la inclusión de los involucrados, quienes se sentirán tomados en cuenta. Las habilidades manifestadas por los docentes en su práctica educativa evidencian experiencia, aprendizaje desarrollado e interés genuino, lo que se convierte en un insumo esencial para la búsqueda de mejores logros en los propósitos educativos (Farfán y Reyes, 2017).

Un análisis de los desafíos anteriormente expuestos por el personal docente revela que las principales problemáticas están relacionadas con situaciones de índole emocional y de conducta en los estudiantes. Esto conlleva otras dificultades, como la falta de motivación, el desinterés, la escasa participación, el bajo rendimiento académico, y también el escaso involucramiento de las familias en los procesos académicos de las personas menores de edad a su cargo.

Para enfrentar estas dificultades, las docentes mencionan estrategias como buscar actualización e información de diferentes maneras, utilizando recursos tecnológicos, colaborando con colegas y buscando información a través de especialistas. A partir de ello, han puesto en práctica otras habilidades, como una buena comunicación, la empatía y, por supuesto, la creatividad para innovar, no solo en los procesos de enseñanza, sino también en la resolución de conflictos. Sin embargo, el eje central para resolver estos desafíos radica en la búsqueda de recursos humanos pertinentes, que les proporcionen los apoyos necesarios para encontrar las soluciones más efectivas y adecuadas a los retos que se les han presentado.

La figura 4 representa las características más importantes en cuanto a las estrategias utilizadas por las participantes para hacer frente a los desafíos y su relación con las habilidades de liderazgo que han ido desarrollando durante su trayectoria docente.

Figura 4
Desafíos y estrategias de afrontamiento por parte de las docentes .



Actividades que promueven el trabajo en equipo

Dentro de las intervenciones de estas docentes, el trabajo en equipo es una estrategia esencial y una herramienta fundamental para desarrollar su labor. A continuación, se mencionan los aspectos más importantes sobre esta temática.

Actividades para el desarrollo cultural y artístico

Entre las actividades que promueven el trabajo en equipo se encuentra la organización y desarrollo de aquellas con un enfoque cultural y artístico, ya que estas permiten el desarrollo integral del estudiantado. Estas actividades fomentan la creatividad, la expresión moral y el pensamiento crítico, además de fortalecer los vínculos entre los actores educativos, lo que genera un entorno colaborativo y de apoyo constante, como lo señala el siguiente fragmento:

Cuando trabajé en el Programa de Bachillerato Internacional en el componente troncal de CAS en el desarrollo de proyectos para la comunidad es fundamental el acompañamiento de los padres de familia, la comunidad para el desarrollo de habilidades y destrezas en los estudiantes. Como docente de Educación Cívica en el desarrollo de proyección institucional, en la promoción de la cultura con la creación del grupo folclórico institucional que requirió todo el apoyo de los padres de familia, la dirección y los estudiantes para vivir el arte y la cultura desde el colegio. Desde el aula, en la promoción de foros de discusión de las diferentes temáticas trabajadas en clase a fin de promover el pensamiento crítico y reflexivo de futuros ciudadanos.

PARTICIPANTE 1

También se pueden identificar actividades más abiertas que permiten el trabajo en equipo. Estas requieren una mayor planificación y ejecución conjunta, con roles específicos por parte de los actores educativos. Esto genera un sentido de logro y refuerza la solidaridad y el compañerismo, no solo en el estudiantado, sino también entre los profesionales y otras personas involucradas en la comunidad:

Nos ha funcionado actividades de las más básicas, como vender café cuando hay reuniones de encargados, hasta bingos con asistencias de más de 300 personas, donde se involucra toda la comunidad educativa, con donaciones y trabajo, se ha evidenciado un compromiso muy grande por parte del personal y la junta administrativa y un gran apoyo por partes de padres y madres.

PARTICIPANTE 22

Dentro del universo de actividades que fomentan el trabajo en equipo, se destacan aquellas que pueden ser aplicadas en el aula y que facilitan la comunicación y colaboración entre el estudiantado, el personal docente y las familias. Estas actividades pueden ser de tipo recreativo o también tener un enfoque formativo, como las campañas de reciclaje, por ejemplo:

Estudiantado: decoración del aula, dinámicas, lecturas... Colegas: actividad recreativa donde se pongan en práctica dinámicas que pueden ser llevadas al aula con el estudiantado. Padres de familia: comunicación asertiva y fluida para llegar a acuerdos y establecer estrategias para abordar el aprendizaje de los chicos en casa y en el centro educativo. Comunidad: realización de campañas de reciclaje.

PARTICIPANTE 23

De tal forma, estas actividades son experiencias formativas que generan un entorno en el que el apoyo mutuo y la cooperación son fundamentales para el desarrollo integral del estudiantado y para lograr la cohesión de la comunidad educativa en general (Fonseca et al., 2020).

En palabras de Flores-Fahara (2021), se trata que el docente extienda su participación en el proceso educativo más allá de las cuatro paredes del aula, compartiendo su experiencia y apoyando a otros docentes con diversas iniciativas, sin necesidad de ocupar un puesto de jefatura. Esta es una de las prácticas que caracteriza a las docentes participantes de este proceso investigativo.

Actividades para la formación continua y desarrollo profesional

Desde la perspectiva de este grupo de docentes, el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo también tiene una fuerza importante a través de la formación continua y el desarrollo profesional del profesorado. Esto ayuda a mejorar las competencias de cada docente, ya que cuando existe una constante comunicación y apoyo entre colegas, independientemente de que trabajen en la misma institución o no, se fomenta y construyen ideas y materiales educativos de diversas formas, utilizando la creatividad. De esta manera, se crean puentes en ese trabajo constante, con el objetivo de buscar el bien común:

Con muchos de mis colegas de especialidad que sin considerar la distancia o si trabajamos en la misma institución o no, nos apoyamos tanto en la construcción de ideas, materiales, acompañamiento e inducción de esta hermosa labor.

PARTICIPANTE 2. P. 15

Es un hecho que los espacios de formación y actualización propician la mejora de la labor profesional. Algunas docentes señalan que estas actividades pueden ser compartidas, por ejemplo, con las familias, de manera que el conocimiento se transmita y, a la vez, se compartan las perspectivas del trabajo que se va a realizar.

Escuela de padres y talleres con especialistas.

PARTICIPANTE 47

El trabajo colaborativo no solo requiere espacios donde se pueda generar apoyo y una búsqueda común de objetivos, sino que también debe ser reforzado con el respaldo de la gestión institucional. Así, cuando existen espacios donde las personas pueden ser escuchadas y se toma en cuenta su opinión, se fortalece el trabajo en equipo.

Autocuidado y búsqueda de ayuda profesional

En menor medida, algunas de las líderes mencionan la necesidad de acudir a profesionales que les brinden atención para mantenerse saludables y desempeñar adecuadamente sus funciones, tal como se aprecia en el siguiente párrafo:

Pues sí, a nivel también psicológico he tenido que buscar mis ayudas psicológicas para uno estabilizar, estabilizar la mente y más que todo, porque ahí somos seres humanos y tenemos nuestras fases, verdad cuando pasé por. Por bueno, después de que ella con mis hijos, después de que pase estas algunas situaciones personales, verdad.

PARTICIPANTE 66

Vivencia de valores a través del trabajo en equipo y cultura colaborativa

Además de las acciones, estrategias y la promoción de un liderazgo fuerte y una buena comunicación, para que estas actividades realmente cumplan sus objetivos se requiere la vivencia de valores, como la honestidad y la lealtad. Estos valores generan confianza entre las personas y permiten un mejor logro de la labor.

Estudiantes: brindarle confianza sin perder autoridad. Colegas: apoyarnos unos a otros para la búsqueda de espacios de respeto. Padres de familia: Mantener una comunicación de respeto señalando siempre lo positivo de sus hijos y brindando estrategias para mejorar involucrándoles para que se acerquen más al centro educativo. Comunidad: Involucrándoles en todas las actividades del centro educativo. Dirección: Respeto al orden jerárquico y no quitarle autoridad al docente.

PARTICIPANTE 34

Bajo esta visión, se observa que el trabajo en equipo no solo se fomenta desarrollando actividades en las que las personas necesiten integrarse, sino también a través de un liderazgo que promueva la comunicación y la inclusión de todas las voces de quienes participan. Además, es fundamental la vivencia de valores como la honestidad y la lealtad, para generar la confianza que permita un apoyo mutuo en el desarrollo de actividades. Un ejemplo de ello son los talleres o la formación continua, que no solo benefician a las funcionarias, sino que también permiten compartir esa información con otras personas de la comunidad. De esta forma, no solo se promueve el trabajo en equipo, sino también una mejora en la calidad de la educación que se ofrece en la institución.

Así, el fomento de la colaboración a través de los equipos puede enfocarse en actividades con propósitos específicos y rangos de acción determinados. Para lograrlo, es necesario contar con una comunicación efectiva, una buena distribución de funciones que reconozca las fortalezas de quienes participan, y una vivencia y promoción de valores que refuercen los logros comunes, no solo a nivel profesional, sino también en la comunidad educativa y en general (Calsín, 2022; Leiva, 2020; Naranjo et al., 2020):

En mi lugar de trabajo tenemos un equipo interdisciplinario de psicólogas, enfermera y docentes; así mismo, trabajamos de manera articulada con orientadoras y trabajadoras sociales; para el acompañamiento de las niñas, los niños y sus madres y padres. También, tenemos un equipo de maestra y asistentes de preescolar que trabajan de manera colaborativa para la atención del grupo infantil. Por otro lado, también se hace equipo con las familias a quienes se atiende, pero también de quienes se aprende y se trabaja para el desarrollo integral de las niñas y los niños.

PARTICIPANTE 43

En relación con los aspectos más relevantes vinculados a las experiencias que fortalecen el trabajo en equipo, se puede señalar que, más allá de realizar proyectos o acciones específicas, es fundamental contar con una buena comunicación, identificar las habilidades de las personas participantes para distribuir adecuadamente los roles a partir de sus fortalezas, y acompañar todo esto con un liderazgo de gestión ajustado a las realidades. Por supuesto, también es clave el incentivo en la vivencia de los valores organizacionales (Ruay et al., 2016; Guarnizo, 2022).

Podemos señalar, entonces, que las experiencias que fomentan el trabajo en equipo son altamen-

te importantes, principalmente en cuanto a la integración de las comunidades, tanto educativas como en general, y en la colaboración entre estas comunidades y las diferentes personas que las componen. Este es el punto de partida para reforzar otros aspectos relacionados con la vivencia del trabajo en equipo, como la formación, el desarrollo de las personas profesionales y la práctica de los valores. De esta manera, no solo se refuerza un desarrollo integral del estudiantado en cuanto al trabajo colaborativo, desarrollo del carácter y fomento social, sino que también se fortalecen los vínculos interinstitucionales e incluso entre colegas. Esto va más allá de una simple colaboración aislada para un propósito específico de índole educativa, ya que, de manera paulatina, se va conformando un sistema de trabajo en el cual todas las personas son importantes, todas las ideas son bienvenidas y todos los aportes son valiosos. De esta manera, se fomenta un clima organizacional armonioso y propenso al mejoramiento continuo, tanto por parte del centro educativo como del personal.

A partir de lo planteado, podemos afirmar que **otro rasgo distintivo de las líderes con las que se trabajó en este estudio es la habilidad para favorecer el trabajo colaborativo en las instituciones en las que desarrollan su quehacer profesional.** Según Terán de Serrentino y Pachano (2009), el trabajo colaborativo es "la congregación de un conjunto de personas cuyas actividades están orientadas hacia el logro de objetivos determinados, en un clima de respeto y confianza mutua" (p. 161). Al aplicar el trabajo colaborativo en las instituciones educativas, se promueve una adecuada formación y un apropiado desempeño laboral a partir del intercambio de ideas y acciones entre los miembros implicados en el proceso de gestión de la organización, lo que incluye la promoción de ideas, actividades formativas y propuestas de acción. Este tipo de

trabajo, además de potenciar el logro de objetivos comunes, constituye una estrategia que permite romper paradigmas rígidos y burocráticos, ya que propicia la gestión del talento humano.

Habilidades de **liderazgo auto identificadas**

Las habilidades de liderazgo son aquellas que posee una persona y le permiten desempeñar una función de líder. En el caso de las personas docentes, estas habilidades están directamente vinculadas con la capacidad de influir en el estudiantado y potenciar su aprendizaje.

Entre ellas, sobresalen la comunicación, la empatía, el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación, así como la creatividad y la habilidad para ofrecer un enfoque diferente, poniendo énfasis en la acción, la participación y la implicación del estudiantado (Ramírez, 2014).

Tras el análisis de la información obtenida en las entrevistas en profundidad, se logra identificar un conjunto de habilidades de liderazgo que las docentes consideran evidentes en su práctica. Una síntesis de las características relacionadas con estas habilidades se presenta en la tabla 4.

Tabla 4

Características relacionadas con el liderazgo pedagógico presentes en la práctica docente de las participantes.

Habilidades de liderazgo pedagógico	Manifestaciones de esa habilidad en las docentes	Algunos logros que se evidenciaron
Motivación	Reconocer logros individuales y grupales, esto fomenta el entusiasmo.	Mejóro la participación y compromiso de los estudiantes.
Creatividad	Implementar proyectos innovadores y métodos de enseñanza creativos.	Evidenció progresos en el interés y la comprensión de sus estudiantes.
Empatía	Escuchar activamente y adaptar el trabajo según sus necesidades emocionales.	Generó un ambiente de aprendizaje más inclusivo y seguro.
Comunicación	Mantener una comunicación clara y abierta con todas las personas.	Favoreció la colaboración y entendimiento mutuo.
Mediación didáctica	Facilitar discusiones constructivas y resolución de conflictos.	Desarrolló un ambiente de aprendizaje y la gestión del aula adecuados.
Trabajo en equipo	Fomentar proyectos colaborativos entre estudiantes y así como la colaboración entre colegas.	Promovió habilidades sociales y capacidad de cooperación.
Asertividad	Defender ideas y tomar decisiones firmes, basadas en principios educativos.	Mejóro la claridad de objetivos y eficacia de su enseñanza.
Autoestima	Fomentar la confianza y la autoeficacia en el estudiantado, a través de realimentación positiva.	Impulsó la motivación y el rendimiento académico.
Flexibilidad y adaptabilidad	Ajustar métodos de enseñanza según las necesidades cambiantes del grupo a cargo.	Superó la capacidad de respuesta y adaptación a nuevos entornos educativos.
Tenacidad y perseverancia	Persistir en alcanzar metas educativas a pesar de los obstáculos.	Incrementó la capacidad de logro en la resolución de problemas.

Habilidades intrapersonales

Las habilidades intrapersonales comprenden todo el conjunto de capacidades que permiten a una persona tener una relación adecuada consigo misma, lo que a su vez la dota de habilidades para establecer relaciones saludables y armoniosas con los demás. Estas habilidades también permiten que la persona se conduzca y afronte de manera positiva las adversidades y situaciones que se le presentan en los diferentes ámbitos de su vida.

Aunque en menor medida que otras, las habilidades intrapersonales fueron señaladas como una de las características que las hacen diferentes:

Claro, claro, yo creo que la primera es como amor propio, para seguir aquí.

PARTICIPANTE 78

En los docentes, digamos, esa parte emocional y espiritual que necesita la persona para poder conocerse a sí mismo.

PARTICIPANTE 75

En las líderes participantes se percibieron aspectos relacionados con la seguridad en sí mismas, una autoestima que parece estar debidamente ajustada y la capacidad para reconocer sus propios logros y automotivarse. Esto coincide con lo que Goleman (2016) considera necesario en los líderes, al señalar la importancia de que la persona tenga una clara conciencia de su visión ideal de sí misma, se automotive mediante la identificación de sus cualidades de liderazgo, evalúe su interacción con otros y se conozca en profundidad.

Habilidades interpersonales

Este conjunto de habilidades incluye aquellas que permiten a las personas establecer relaciones equilibradas, respetuosas y saludables con los demás. Entre ellas se encuentran el don de gentes, la facilidad para interactuar con otros, la sociabilidad y la empatía, todas ellas presentes en las participantes, como se refleja en los siguientes párrafos relacionados con las habilidades autoidentificadas.

Soy una persona muy empática, me identifico mucho con los demás, con sus situaciones, con lo que están pasando con los niños, verdad, con los padres de familia me involucro bastante en la situación, pero trato de que mi participación sea de beneficio para ellos para poderles colaborar.

PARTICIPANTE 58

Me gusta el diálogo, dialogar con las personas, que trato de ponerme en el lugar de otras personas, yo creo que una cualidad mía es que soy muy responsable, tengo, o sea, soy una persona responsable, soy una persona ordenada, que eso me ha ayudado mucho en mi profesión docente, que soy una persona que me gusta estudiar, que siento la responsabilidad de que aquellos que están conmigo, que son realmente estudiantes, que quiero como que sacar lo mejor de ellos, o sea, como que ayudar a impulsarlos, a que logren sus metas, que se sientan capaces, que todos podemos, que todos tenemos limitaciones que pero podemos superarlas, yo creo que esas son parte de las habilidades que tengo, verdad, como docente y que trato de ponerme en lugar de los otros.

PARTICIPANTE 60

Capacidad para trabajar en equipo

En consonancia con las habilidades interpersonales, las líderes identifican una destacada capacidad para trabajar con otras personas, concretamente en el trabajo en equipo o colaborativo. Esta habilidad es crucial, ya que la labor docente requiere cada vez más el desarrollo de acciones coordinadas con colegas, profesionales de otras disciplinas y familias, para abordar de manera efectiva las situaciones complejas que con mayor frecuencia se presentan en las aulas.

El trabajo en equipo, creo que los compañeros lo pueden confirmar, siempre busco cosas que hacer nuevas y tengo muy buena relación con mis compañeros, creo que el trabajar en equipo es súper importante, en la parte de Ciencias hay muchas cosas que muchos proyectos que se pueden hacer si usted encuentra conexiones, entonces en ciencias, en mate, en inglés, en idiomas que se pueden encontrar conexiones que hacen del proceso de aprendizaje mucho más.

PARTICIPANTE 71

Yo creo que es de comunicación de relaciones humanas con los chicos, digamos a la hora de relacionarme con los chicos.

PARTICIPANTE 59

La cooperación se me facilita con la gente, la colaboración, el trabajo en equipo y después siento que, una habilidad también, que he conseguido dedicamos con mis equipos de trabajo, es la confianza.

PARTICIPANTE 63

Las más importantes poder trabajar en equipo, o sea, me inserto en cualquier área porque no tengo problemas con nadie, o sea, puedo con quien sea que me pongan a grabar, siempre y cuando sea una persona respetuosa yo puedo trabajar con esa persona, o sea, sencillamente, e incluso si es una persona que tal vez no comparte mis creencias o simple, a veces a veces simple y sencillamente no buscamos a las personas, o sea, simplemente hay renuencia, pero yo respeto la tendencia de cada quien y trabajo, me concentro en lo que me pidieron.

PARTICIPANTE 56

Yo creo que todas estas son cualidades que, y que sé escuchar a los que saben más, o sea que es y trabajo en equipo, para mí es una cualidad que tengo yo, que a mí me encanta el trabajo en equipo porque me da resultados.

PARTICIPANTE 60

La capacidad de trabajar con otras personas es, sin duda, una de las fortalezas más importantes con las que cuentan las líderes del estudio. Ha sido una de las habilidades que les ha permitido enfrentar los desafíos con mayor efectividad. Precisamente, esta facilidad para colaborar con otras personas las convierte en exitosas en muchos de los proyectos que emprenden, ya que logran involucrar a otras personas y comunidades en sus iniciativas.

Capacidad comunicativa

Alineada con las habilidades sociales, la capacidad de comunicación se vuelve vital y de enorme valor para quien ejerce el liderazgo. Es difícil encontrar una persona líder que no tenga facilidad para comunicarse de manera efectiva en las

distintas formas de comunicación existentes. La elocuencia, la capacidad de escucha y la riqueza léxica son algunas de las características que exhiben una parte importante de las líderes participantes. A continuación, ofrecemos algunos extractos de narraciones de las docentes al respecto de esta valiosa herramienta de poder con la que cuentan:

La expresión oral, creo que tengo esa facilidad, no solamente hablar en público, no solamente de, de, de saberme expresar, sino de improvisar.

PARTICIPANTE 71

La habilidad lingüística, verdad, me encanta transmitir, me encanta enseñar, soy capacitadora, entonces también tengo esa habilidad para poder trasladar conocimiento técnico especializado, brindo capacitaciones en muchas áreas en el área legal, en el área administrativa en el área docente, soy defensora de la equidad, defensora también de la accesibilidad, para que, entonces me encanta dar capacitaciones de inclusión, entonces digamos, creo que la habilidad más importante es esa, es la lingüística y poder transmitir conocimiento y tener a las personas.

PARTICIPANTE 54

La comunicación, este yo creo que tengo una facilidad bastante para poder expresarme, comunicarme, para poder decir claramente qué quiero, qué necesito, este también para defender mis ideales, mis principios, acepto cuando estoy equivocada, debato cuando sé que no estoy equivocada, este y yo siento que es eso verdad.

PARTICIPANTE 76

Manejo italiano, un poquito de francés, inglés y mi lengua materna, esto me ha permitido contactar, digamos, con mi habilidad de palabra, me ha permitido contactar otro tipo de especialistas, plantear proyectos de investigación, que clases espejo, y eso hace que se fortalezca el proceso educativo, tanto para mí, aprendo yo, verdad, eh trato de ser mucho más flexible y también esto se traduce en mi práctica de clase.

PARTICIPANTE 65

Soy una persona comunicativa, que soy una persona que hace apertura para poder hacer un diálogo con las diferentes entidades, personas, organizaciones soy muy abierta.

PARTICIPANTE 75

El don de palabra y el don de entendimiento.

PARTICIPANTE 57

Otra característica o habilidad que yo tengo, es que a mí me gusta ser muy participativa, ser capacitadora, no me da temor a hablar en masa, hablar a grandes multitudes si me dicen tiene que dar un motivo, tiene que dar una presentación, una presentación, yo con mucho gusto lo hago, no tengo problemas de hecho que desde pequeña me gustaba mucho la oratoria, y una vez gané un concurso de oratoria a nivel primario, pero yo pienso que es en habilidades que uno va logrando poco a poco las va consolidando, yo siento que tengo bastantes cualidades que me hacen diferente a los demás, que primero que con la ayuda de Dios, verdad, he logrado muchos, muchos triunfos en mi parte laboral y mi parte personal y familiar también, y siento que lo que a mí me ha cambiado la vida para mejorar más el aporte educativo es tener mi propia familia, porque cuando yo daba clases

siempre me gustan los chiquitos, siempre los hacinada y cuando tuve a los míos me gustaba.

PARTICIPANTE 58

Orientación al logro

Tan relevante como las otras habilidades señaladas, la orientación al logro es un elemento fundamental para alcanzar el éxito en cualquier ámbito de la vida. **Tener metas claras y dirigir los esfuerzos hacia su cumplimiento es una característica que, aunque no está tan claramente identificada por las líderes, forma parte constitutiva de su ser como líderes.** Orientar esfuerzos y recursos hacia el logro de los objetivos propuestos, tanto en el aula como en otros ámbitos del quehacer profesional, es un elemento esencial que algunas denominan persistencia o perseverancia.

Soy ceñida, o sea yo me obligo a lograr lo que yo me propongo ... esforzada porque con la limitación visual que tuve por muchos años, otros se hubieran estancado en que no veo y no hago.

PARTICIPANTE 57

Cuando yo decido hacer algo este y lucho porque ese algo se haga, y no descanso hasta que lo conseguimos, entonces este creo que eso me ha permitido que, que alcanzáramos cosas que nos proponíamos tanto al, este, desde las aulas como desde la administración.

PARTICIPANTE 69

Entonces una de las habilidades que yo tengo es que soy perseverante, soy autodidacta, me gusta capacitarme, hacer cursos así gestionados en línea, irme a actualizando cuando eran presenciales.

PARTICIPANTES 58

Muy perseverante, que este, me gusta intentarlo, intentarlo, intentarlo, intentarlo, tratar de estar ahí, si salió algo mal una vez veces, lo sigo intentando hasta que lo logremos, creo en la disciplina, creo en que este si uno se disciplina este las cosas le pueden ir a uno a uno bien.

PARTICIPANTE 52

Hay que recordar que, en el quehacer docente, muchos estudiantes precisan justamente que la persona docente que los guía no desista y se empeñe en que ellos logren aprender. De allí el valor inconmensurable de la perseverancia en una persona docente, lo que también la convierte en una líder.

Don de mando

El término "mandona" tiene mala reputación, y aún si se usa un término técnico como "ser más directiva", tampoco es muy bien visto, corriendo el riesgo de que se le tache de autoritaria. No obstante, la persona docente debe dirigir los procesos educativos, poseer autoridad y tener la habilidad para dar órdenes, para ofrecer indicaciones claras y lograr que las personas capten y atiendan las instrucciones. Las estrategias y formas de ejercer la autoridad pueden variar de un contexto a otro, pero la autoridad y la capacidad para dar órdenes son características imprescindibles en una persona docente. Las líderes participantes del estudio, al menos una parte importante de ellas, lo tienen muy claro y se permi-

ten verbalizarlo, tal como se puede apreciar en los siguientes párrafos:

Me considero una persona que, que pueda asumir liderazgos y que tiene toda la productividad para poder decir hagamos esto, hagamos esto otro, caminemos.

PARTICIPANTE 71

Soy líder, yo creo que yo soy una líder nata, así como que yo creo que yo desde chiquita ya Dios; como que me tenía a mí dispuesta en eso porque siempre en aquella época de niña era como mandona, como que yo dirigía el juego, como que jugábamos casita, pero yo era la mamá, verdad. Siempre como con cierta actitud, pero con el paso de los años eso se fue afinando.

PARTICIPANTE 57

Aun cuando las sociedades contemporáneas parecen orientarse hacia modelos de gestión y toma de decisiones más democráticas, los niños y adolescentes requieren de autoridad, necesitan guía, y la persona docente debe poseer habilidades que le permitan manifestarse como alguien capaz de orientar y, con ello, proporcionar seguridad al estudiantado. El estudiantado necesita una figura de autoridad que le inspire confianza, y eso, entre otras cosas, se relaciona con los atributos que permiten a una persona docente tomar el mando del grupo a su cargo.

Orientación a la calidad

La propensión a hacer las cosas de la mejor manera es una característica generalizada en las líderes y constituye una habilidad que contribuye significativamente al desempeño docente. Este deseo de cumplir con alta calidad sus responsabilidades se vincula con procesos de formación continua y actualización. Asimismo, la orienta-

ción a la calidad se refleja en el correcto cumplimiento de los procesos, la puntualidad y el orden en la elaboración y conservación de la documentación. Algunas de estas prácticas se pueden visualizar en los siguientes fragmentos discursivos:

Disciplina y orden están como las dos cosas vinculadas... y disciplina y orden me permiten un producto terminado bueno, aja, en todas las áreas pienso que necesito.

PARTICIPANTE 53

Entonces yo siento que eso de capacitarse constantemente, de ser sociable, de buscar apuntar a lo máximo, de dar mi mejor esfuerzo, me caracteriza, me distingue también de otras mujeres líderes de Puntarenas y de la educación, porque me gusta tratar de hacer las cosas bien, verdad, lo mejor que se pueda y si yo me fui para la parte de asistencia de supervisión fue porque yo tenía un problema de salud de las cuerdas vocales, pero si no, yo creo que todavía estaría dando clases, porque me fascina mucho dar clases, porque también dejé de dar en la Universidad de Costa Rica por eso mismo porque pasó la plantilla y después ya tuve un problema de las cuerdas, una atrofia de la cuerda vocal, lo del tabique desviado y entonces ya me quedé solamente con el MEP, cuando me dan la oportunidad del ascenso, entonces lo tomé, pero siento que eso me ayudó mucho para crecer, para también ayudar a las mujeres que ahora están formando en la parte de educación también.

PARTICIPANTE 58

La exigencia, pero la exigencia no, no en el sentido este de la impertinencia, eh, le decía que lo de la exigencia, no es como la gente lo piensa, verdad que es una persona que se

impone, no, la exigencia mía es que el estudiante, no sé, no se cubra o no se escude, en el tema del pobrecito, el pobrecito, el hecho de que comienza a decir, ah no es que como yo verdad pobrecito, yo no puedo, o sea, no, ese es el nivel de exigencia, digamos, por ahí va la dinámica, el que esa persona no agarre eso como aquel estandarte en su vida, porque todos hemos tenido obstáculos, todos tenemos retos, todos hemos tenido cosas y ahí hemos tenido que salir adelante y ser creativos e innovadores y qué sé yo buscarla la posibilidad de salir adelante y por último, por último, a mí me gusta estudiar, y prepararme, no ser esa docente de que llegue a improvisar.

PARTICIPANTE 77

Soy una persona responsable, soy una persona ordenada, que eso me ha ayudado mucho en mi profesión docente, que soy una persona que me gusta estudiar, que siento la responsabilidad de que aquellos que están conmigo, que son realmente estudiantes, que quiero como que sacar lo mejor de ellos.

PARTICIPANTE 60

Si soy muy estricta, no me gusta el desorden y la indisciplina porque eso me distrae, me quita tiempo efectivo de la clase para poder hacer lo que se necesita hacer, verdad.

PARTICIPANTE 53

Me gustan las cosas bien hechas, entonces busco que todas las cosas que me rodean estén bien hechas, entiendo que hay diferentes formas del bien hecho y eso me costó aprenderlo verdad, porque uno no nace aprendido y no quiere decir que ya lo sé, verdad, ahí luchó todos los días con el que el bien hecho de Cindy no es el bien hecho de la otra persona, verdad. Pero sí es su bien

hecho, o sea, si de verdad usted lo hizo a conciencia bien, también hay que respetar, entonces tal vez no es ni bien hecho, pero tengo que decir, ok, felicidades lo logró, lo hizo bien, eso es complicado, pero he ido aprendiendo en este mismo, digamos trabajar con las personas, ah, porque es otra de las cosas que uno aprende, a trabajar con las personas teniendo diferentes tipos de personalidades, verdad, y entonces hay que respetar que esa es su personalidad y ese es su ritmo, que no es mi ritmo, pero entonces cómo congeniamos para que en el proceso todo fluya.

PARTICIPANTE 70

Soy muy entregada al trabajo, entonces querer hacerlo bien o más allá de lo que, lo que podemos dar y como principio igual en la práctica de yoga, es dejar el lugar mejor de como lo encontramos, verdad, es un principio que, que tenemos y creo que va en ese sentido dejar esa huella de, de querer hacer las cosas bien para, para bienestar de todos, sabes bien no para ay el reconocimiento para que me vean o para que él diga, sino para que el ambiente sea lo ideal para las personas.

PARTICIPANTE 67

La puntualidad, que es heredada de mi papá, principalmente este, siempre he sido muy puntual con las cosas, siempre he sido muy puntual con las entregas, por eso no he tenido problemas en mis trabajos, este actualmente igual en el puesto que estoy, pues requiere mucha documentación, muchas cosas y el jefe sabe yo a él le digo mira, es que a mí no me gusta calentar trabajos entra y tome, ya aquí está verdad, este trato de hacer las cosas no apresuradas, sino que estén a tiempo y que estén bien, entonces también soy muy estricta en hacer las cosas

bien, este soy muy competitiva, soy muy, muy competitiva este no sé si será una característica buena o será una característica mala, hasta el momento me ha servido, me ha servido y me ha llevado, pues hacer cosas muy buenas.

PARTICIPANTE 73

Conocer acerca de procesos nuevos, esto **design thinking**, la investigación educativa, que es la maestría que estoy obteniendo ahorita estoy a punto de terminar la maestría en investigación educativa y este me gusta mucho e identificar áreas en las que yo pueda aportar, o en las que las clases que yo tengo puedan aportar.

PARTICIPANTE 71

Además de las habilidades señaladas, las líderes reconocen en sí mismas **otras características relevantes, como la ética, el respeto hacia los demás, el compromiso y la perseverancia, la resiliencia, la proactividad, la flexibilidad, la creatividad y la alegría, conectada con una visión positiva para asumir los retos y la vida misma.**

Soy demasiado estructurada soy muy ética, me gusta hacer las cosas como tienen que hacer verdad, no salirme de lo establecido, soy muy reglamentista, y también, yo siento que he trabajado a lo largo de mi lucha como docente.

PARTICIPANTE 58

Busco soluciones, entonces este no me quedo ahí pataleando, y, lo que nos está pasando, sino que yo busco cómo lo arreglo.

PARTICIPANTE 69

Buscar información y aprender de diferentes maneras, entonces curiosidad, iniciativa, ya les conté que soy muy buena para inventar, entonces cuando surge algún problema acá o hay alguna situación, digamos en que en que yo quiero presentarle la materia a los estudiantes diferentes, de diferente manera, eh busco recursos, entonces creo que la iniciativa es algo que lo tengo muy marcado en la personalidad, porque como les conté no me gusta hacer lo mismo siempre, entonces siempre busco cosas nuevas que hacer todos los años.

PARTICIPANTE 71

Como puede observarse, las habilidades referenciadas por las docentes permiten tener una clara idea que una persona docente líder no solo requiere un amplio dominio técnico y de conocimiento sobre las asignaturas específicas que enseña, lo cual es fundamental. Asimismo, las competencias tecnológicas y pedagógicas son relevantes. Sin embargo, las habilidades blandas, como el don de gentes, empatía y la comunicación, son tan importantes como la capacidad de mando, la orientación al logro y la calidad.

Expectativas a futuro

Estas docentes evidencian una trayectoria profesional consolidada, la cual se fortalece a través de un perfil de liderazgo claramente definido. Dentro de ese perfil, se entrevistó una percepción clara acerca de su futuro, ya que, en sus comentarios al respecto, tanto a mediano como a largo plazo, las acciones, estrategias y prioridades que establecen presentan algunas coincidencias relevantes. En algunos casos, refieren al disfrute de años de jubilación plenamente satisfechas y con la satisfacción del deber cumplido, como lo deducimos del siguiente fragmento:

Me veo con el deber cumplido de haber hecho lo mejor y haber entregado lo mejor para una sociedad, este que constantemente está en evaluación, entonces sí me veo como esa persona que creo que, de manera muy honesta, le está devolviendo al país un poquito de lo mucho que me dieron... A mí sí me gustaría que el día de mañana, tal vez alguien diga, o ustedes entrevisten a otras personas y así como me pasó con Betania que no lo pensé 2 veces, cuando me preguntaron una mujer que usted siente que a mí me gustaría que alguien diga, ah MV, eso sería para mí el mayor logro que tal vez alguna mujer que viene ahí tras mío, o está empezando en el sistema educativo costarricense, me reconozca como una mujer que trabajó con el alma con el corazón, este, que no tuvo horario de salir, que me conozca con esa persona que siempre busco como darle al estudiante lo mejor, es garantizarle el derecho de ellos.

PARTICIPANTE 52

Otras docentes líderes tienen su horizonte ubicado en el corto plazo y se plantean aspiraciones en las que se visualizan ocupando puestos de gestión, desde los cuales les sea posible generar los cambios que consideran valiosos para el sistema educativo, como se lee en el siguiente párrafo:

Siempre me ha llamado la administración, siempre me ha llamado el liderazgo, he estado en puestos administrativos, como le digo como coordinadora de satélite, como coordinadora del comité de apoyo y en algún momento me han hecho mención de la posibilidad de coordinar el programa de bachillerato internacional, entonces, durante 10 años lo ha coordinado un hombre, y como te digo, hay un 98% de hombres en el programa, entonces es un desafío, pero no sé si las oportu-

nidades van a venir estoy dispuesta a aceptarlas, estoy dispuesta a crecer, o sea, no quiero ser bonsái, no porque me quiera llenar mi ego no, sino que si se me da la oportunidad de servir y lo puedo hacer en el estrato donde esté, lo quiero hacer.

PARTICIPANTE 56

Apoyo y colaboración conjunta

De forma recurrente en sus intervenciones, se visualizan como personas capaces de brindar apoyo y colaboración a otros colegas, basándose en sus experiencias y en su propio accionar. De igual manera, tienen la perspectiva de apoyar al estudiantado y a la comunidad en general con acciones, estrategias y actividades que puedan mejorar la calidad educativa y del contexto.

Aquí destacan aspectos importantes como el compartir conocimientos y experiencias con otros colegas, buscando la prevalencia de situaciones y acciones que contribuyan a una cultura de apoyo y colaboración en los entornos educativos. Esto se logra mediante el intercambio de vivencias, tanto exitosas como innovadoras, con el fin de que puedan ser aplicadas y mejoradas a través de la práctica docente:

Siendo un apoyo para todos los colegas que necesiten de alguien que de manera desinteresada les brinde información, acompañamiento y les transmita ese conocimiento de nuestra labor que solo los años y experiencias te dan, así me veo sea donde sea que yo esté.

PARTICIPANTE 2

A través del intercambio de experiencias uno puede compartir con otros docentes, no solo contar cómo se logró, sino transmitir esa emoción capaz de dar esa milla extra para hacer posible alcanzar las metas.

PARTICIPANTE 19

A través de esos esfuerzos conjuntos, también se busca promover o desarrollar competencias en diversos ámbitos, como aquellas relacionadas con las nuevas tecnologías, con el fin de empoderar al docente como profesional:

Creo que me visualizo con mejores competencias docentes especialmente digitales que me permitan apoyar a otros compañeros.

PARTICIPANTE 6

Brindando capacitación docente a colegas de todo el país, en especial de las zonas fuera de la GAM, teniendo un emprendimiento en el cual se empodere a los docentes y se brinden herramientas a los estudiantes y si fuera posible que desde el MEP se implementaran cambios que realmente sean a favor del estudiante y no solo del gobierno en curso.

PARTICIPANTE 21

Todas estas iniciativas se dirigen específicamente a apoyar al profesorado en la búsqueda e innovación de nuevas metodologías que permitan maximizar los recursos y los espacios educativos, y, por supuesto, propiciar el desarrollo integral del estudiantado de una forma más completa y eficiente:

Dándole lecciones a los docentes como fueran los estudiantes actuales, que buscan ser comprendidos y que las lecciones no sean tan apáticas.

PARTICIPANTE 22

Desarrollo personal y profesional

Las acciones, con una tendencia reiterativa hacia el apoyo y la colaboración entre colegas, revelan un fuerte compromiso con el desarrollo personal y profesional. Este accionar incluye el intercam-

bio de experiencias y conocimientos, la mejora de competencias y la implementación de nuevas tecnologías. De esta manera, no solo se fortalece el perfil del profesorado, sino también la colaboración, impactando así la calidad de la educación. Esto permite lograr un entorno educativo más eficiente y equitativo, especialmente en aquellas áreas que las docentes líderes consideran menos favorecidas.

Con más conocimientos y preparación para lograr avances más significativos para los niños y niñas de la institución educativa.

PARTICIPANTE 29

En conjunto, estas prácticas propician una cultura educativa más dinámica y colaborativa, haciendo del aprendizaje una experiencia compartida que enriquece a todas las personas que participan en el escenario común.

Innovación y mejora estrategias educativas

Así como estas docentes se visualizan compartiendo información y formación con sus colegas, también se esfuerzan por mejorar sus propias prácticas educativas mediante la búsqueda y perfeccionamiento de las estrategias que utilizan, así como por la innovación, principalmente en metodologías que hagan las experiencias educativas mucho más enriquecedoras.

Las docentes buscan estrategias tecnológicas amigables, accesibles y sencillas, tanto para el estudiantado como para otros profesionales de la educación. Proponen que el Ministerio de Educación Pública otorgue mayor importancia a la generación de este tipo de estrategias, asegurando así una mayor utilidad y accesibilidad a las tecnologías. Su enfoque innovador se centra en

que el estudiante asimile el aprendizaje de manera comprensiva y aplique su conocimiento eficazmente, promoviendo estrategias avanzadas que mejoren el proceso educativo.

Innovando estrategias para favorecer la asimilación del aprendizaje en los alumnos.

PARTICIPANTE 24

Además, esta continua búsqueda de innovación y mejora de estrategias está fuertemente orientada hacia metodologías tanto innovadoras como accesibles en la educación, a través de acciones vivenciales y contextualizadas, apoyadas por la tecnología. Esta innovación tiene como objetivo que el estudiantado sea capaz de asimilar y retener el conocimiento de manera significativa. De este modo, **la visión de las docentes a futuro no solo busca el progreso continuo de los procesos educativos, sino también el incremento del rendimiento académico y el desarrollo integral de las personas aprendices.**

Se observa que estas docentes tienen una visión de mejora continua, buscando constantemente el conocimiento para perfeccionar su labor profesional y adaptándose continuamente a nuevas mejoras.

En relación con esto último, el aprendizaje sostenido forma parte esencial de su visión a futuro; este aprendizaje no se limita a la capacitación y autogestión del conocimiento, sino que también incluye la investigación, la participación social y la promoción de un liderazgo pedagógico a través de estos aspectos:

Me visualizo como una docente que implementa nuevas estrategias vivenciales para las personas estudiantes quiero implementar mejoras en la forma de aprender a valorar a

las personas y al ambiente sano, realizando intercambios estudiantiles en otras comunidades, que aporten trabajo y ganen vida.

PARTICIPANTE 3

El aprendizaje en sí mismo no es lo esencial, sino que este ofrezca como resultado un crecimiento constante a nivel profesional y personal, proyectándose en su entorno inmediato. Por ello, consideran que la investigación es un arma poderosa que permite mejorar el currículo y los contextos escolares. El trabajo científico va de la mano de la divulgación del conocimiento, utilizando para ello publicaciones especializadas y también la enseñanza en la formación de formadores en la educación superior.

Continuando en el ejercicio docente en educación superior, creciendo profesionalmente, participando en congresos internacional y realizando publicaciones científicas. Esperando que se abra la posibilidad de optar por una beca para sacar postgrado en el exterior.

PARTICIPANTE 28

Me visualizo como una mujer docente, escritora de renombre, charlista internacional y que lleve las experiencias del aula, del campo práctico a otra generación de mujeres líderes que puedan aprovechar mi experiencia para sus proyecciones futuras. Me visualizo caminando muy alto, dado que todos, los días mi vibración ha sido y es alta, desde el mismo momento que decidí estudiar y que quería cambiar las expectativas que otra tenía sobre mí, ya que, se me ha dado el poder de elegir lo que yo deseo hacer y llegar a ser.

PARTICIPANTE 37

Desarrollando más investigación que pueda mejorar nuestros currículos sobre todo en el conocimiento de las mujeres y las comunidades.

PARTICIPANTE 15

Aparte de la investigación, la acción social también se reviste de gran importancia en la perspectiva a largo plazo de estas docentes. Esto se refleja en su involucramiento con las comunidades, más allá del aula y de la institución educativa, mediante la oferta de acciones concretas como talleres o actividades realizadas en conjunto con otras instituciones. Según su criterio, este tipo de acciones debe surgir de las necesidades del contexto particular, con el objetivo de buscar una transformación y mejora de esos entornos:

Siempre trabajando en pro de la niñez y sus familias, en la atención familiar siempre y ojalá, coordinando algún centro infantil o proyectos en infancia.

PARTICIPANTE 45

Sus intervenciones en escenarios sociales se perfilan, además, hacia el apoyo de las personas estudiantes, promoviendo nuevas experiencias y reforzando sus habilidades, pero también procurando generar nuevas conexiones y apoyos entre ellos mismos. Esto tendría como resultado el empoderamiento de sus estudiantes:

Motivando a los jóvenes a tomar su cuota de participación para mejorar su realidad.

PARTICIPANTE 38

Ayudando a muchos que necesitan entender cómo marca metas a futuro.

PARTICIPANTE 33

El objetivo principal de este empoderamiento radica en la mejora de sus características particulares y en su desarrollo humano, promovido en conjunto con aprendizajes prácticos, efectivos y significativos:

Me visualizo cercana: a estudiantes, a colegas y a la comunidad. Me visualizo atenta, comunicadora y capaz de crear puentes entre todos los agentes de la educación.

PARTICIPANTE 23

Por su perfil de liderazgo, estas docentes no se enfocan únicamente en la adquisición de conocimientos o competencias, sino también en la vivencia de prácticas adecuadas y valores que promuevan una sana convivencia. Su objetivo es provocar la sensibilización de los individuos, con el fin de alcanzar un mayor desarrollo de sus potencialidades como personas:

En el Centro de Apoyo Educativo, brindando atención integral junto con otros profesionales a nivel psicológico, de terapia ocupacional, lenguaje, conductual y otras necesidades educativas especiales; tanto a padres y madres de familia, como a estudiantes y sensibilizando en el tema y brindando herramientas alternativas a otros docentes para mejorar la calidad de la enseñanza costarricense, tomando en cuenta la neurodiversidad y partiendo de la importancia de mirar la grandeza en el potencial antes que sólo resultados.

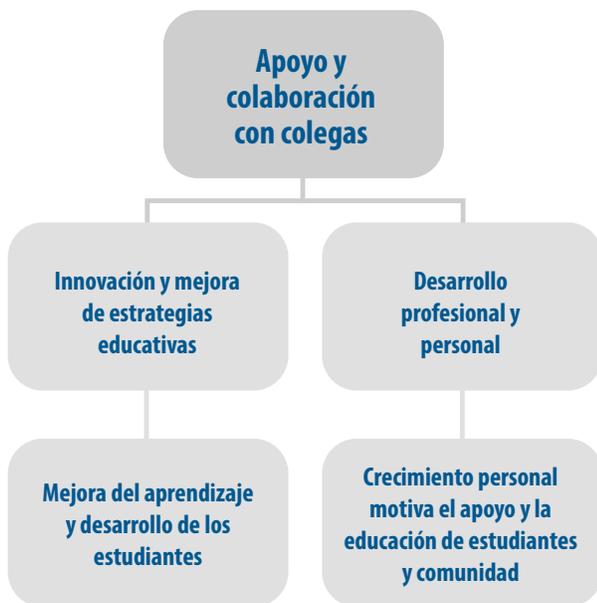
PARTICIPANTE 4

Las participantes de esta investigación muestran en su prospectiva futura un fuerte compromiso hacia el aprendizaje, la investigación, la participación social y la promoción de su liderazgo y del liderazgo de otras personas. Esto lo hacen a través de técnicas innovadoras, capacitaciones,

producción científica y participación social, lo cual está directamente relacionado con las características de alguien que siempre está en constante aprendizaje.

En su visión, se proyectan como ejemplo a seguir para las generaciones futuras, tanto de docentes como de estudiantes, mediante un apoyo continuo, empoderamiento y una formación integral con un fuerte componente valórico que las desarrolle académica, pero también plenamente y de manera significativa. No se ven como personas aisladas, sino compartiendo sus logros, experiencias y emociones vinculadas con la docencia, siendo un ente de inspiración y motivación para los demás (Carrasco y Osses, 2008; Pampolna-Raigosa et al., 2019; Valbuena, et al. 2021). Esto se refleja en la figura 5.

Figura 5
Aspectos identificados por las docentes líderes desde una mira proyectiva.



Al observar la figura anterior, se revela que el eje central de esta proyección a largo plazo se relaciona con el apoyo y la colaboración hacia otras personas, desarrollando interconexiones y apoyando a colegas para que también puedan crecer, empoderarse y mejorar sus vidas y, por ende, las de las comunidades en general. Por ello, una herramienta importante es el crecimiento personal y profesional a través de la capacitación, la investigación y la producción científica.

Recomendaciones para las futuras docentes

La trayectoria de estas docentes evidencia un componente significativo relacionado con el liderazgo que ejercen, lo que les otorga suficientes argumentos para brindar sugerencias a quienes deseen, en el futuro, ejercer la profesión docente. En ese sentido, hacen referencia principalmente a cuatro aspectos que se procederá a analizar.

Liderazgo y compromiso con la comunidad

Ejercer un liderazgo en la comunidad es esencial para la labor pedagógica, ya que permite inspirar, guiar y apoyar tanto a docentes como a estudiantes e, incluso, a las familias en los diferentes contextos en los que se trabaja. El objetivo es buscar entornos innovadores que promuevan la equidad y la inclusión, y que además proporcionen un espacio adecuado para que las habilidades pedagógicas de los docentes puedan florecer. Esto se debe a que un liderazgo educativo eficaz moviliza recursos, apoya a las personas, establece climas colaborativos y considera que el compromiso es la base para cualquier cambio positivo en el sistema educativo.

Construya su perfil de líder docente. Usted está en sociedad, trabaje el liderazgo en equipo. Sus virtudes no son las mismas que sus colegas, por eso el equipo.

PARTICIPANTE 30

La forma de relacionarnos con colegas motiva, evitando un lenguaje desmotivador y sombrío sobre el futuro, esto por las políticas y manejo de los fondos y ahorros del gremio.

PARTICIPANTE 26

Además, señalan que esta profesión suele estar llena de incertidumbres, pero, aun así, es satisfactorio enseñar a través del buen ejemplo y sembrar semillas adecuadas en las personas que les rodean. Consideran, por tanto, que es fundamental marcar la diferencia y establecer conexiones genuinas con el estudiantado.

Que promuevan valores, y prediquen con el ejemplo. Ya que muchos niños requieren figuras no solo que los enseñen a vivir en armonía y paz; sino también que les modelen.

PARTICIPANTE 27

Resolver cada una de estas situaciones de la manera más profesional posible y agotando hasta los últimos recursos. No lo sabemos todo... podemos buscar ayuda en otros profesionales.

PARTICIPANTE 17

Innovación y adaptabilidad

Las docentes líderes consideran que todo docente que desea ejercer un liderazgo constructivo y proactivo debe innovar y adaptarse a los contextos. Debe ser capaz de implementar nuevas estrategias y tecnologías que ayuden a mejorar el proceso educativo. Por tanto, la inno-

vación es crucial, ya que permite responder a los desafíos que caracterizan los escenarios educativos, debido a que suelen ser sumamente cambiantes. La idea de esta innovación se refiere principalmente a una mejora continua de la calidad de la enseñanza:

No todo es tecnología, el ingenio humano debe ser explotado, en las aulas hay mucho, pero hay que descubrirlo, y para ello el docente debe haberlo descubierto antes.

PARTICIPANTE 18

Que investiguen sobre estrategias pedagógicas que faciliten el aprendizaje, pero les permitan la innovación.

PARTICIPANTE 40

Es importante reflexionar continuamente acerca de la experiencia vivida en la práctica, observar y registrar todas aquellas cosas que suceden en la realidad para poder adaptarlas a las necesidades y características de los procesos educativos. El docente debe ser una persona que busque activamente nueva formación e información, recordando siempre que la resiliencia es esencial, al igual que la empatía, para ejercer un trabajo significativo a largo plazo.

Documenten las buenas experiencias y especialmente las malas, para que otras no las repitan, que no se abstraigan en los problemas del hogar ni en los del aula... solo abran la mente a soluciones novedosas.

PARTICIPANTE 3

Salir del aula y mostrar la realidad. Analizar la función de la educación y cómo cada cambio político está mediado por intereses del capital.

PARTICIPANTE 38

Habilidades pedagógicas y didácticas

Las habilidades se asocian directamente con la capacidad y disposición para desempeñar de la mejor manera y con facilidad alguna tarea o actividad. Como sucede en todos los campos profesionales, es necesario que el personal docente cuente con habilidades que, por una parte, le permitan retroalimentar al estudiantado, considerando sus fortalezas y debilidades, mientras que, por otra parte, le tornen capaz de poner en práctica estrategias de enseñanza efectivas para lograr que el estudiantado a su cargo aprenda. Las competencias profesionales con las que cuentan los docentes líderes se pueden definir como:

Un conjunto de elementos (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes) que se integran en cada sujeto según sus características personales (capacidades, rasgos, motivos, valores) y sus experiencias profesionales, y que se ponen de manifiesto a la hora de abordar o resolver situaciones que se plantean en contextos laborales (De Miguel, 2007, p. 18).

Una de las habilidades más exigidas a las personas docentes es la capacidad para la innovación. Esto es lógico, ya que la innovación permite solucionar de mejor manera los problemas que con métodos tradicionales no se resuelven adecuadamente. En la actualidad, dados los múltiples desarrollos y cambios propiciados por la revolución tecnológica y la infiltración de la inteligencia artificial, es fácil reconocer la exigencia hacia los docentes de estar a la vanguardia e innovar en consonancia con estos avances. Sin embargo, la innovación en sí misma no tiene tanto valor si no se demuestra efectiva en un contexto específico.

Más allá de la innovación, quien ejerce la docencia requiere desarrollar habilidades para los procesos de enseñanza a través de la didáctica y diferentes metodologías. Esto permite que la innovación sea realmente efectiva, ya que se adapta a las necesidades de aprendizaje del estudiantado. Las líderes con las que trabajamos en este estudio tienen muy claro que las habilidades necesarias para ser una excelente docente van mucho más allá de ser innovadoras, como se puede captar en las siguientes expresiones:

Formación constante, empatía y tolerancia, gestión de emociones, autocuidado, disposición al cambio y capacidad de trabajo en equipo, constante investigación.

PARTICIPANTE 34

Que no tengan miedo a hacer las cosas diferente, con la mirada puesta en el crecimiento de todas las partes educativas. Que cuiden su salud mental, que busquen hacer cosas diferentes en su tiempo libre para que "recarguen las pilas" y así se sientan motivados.

PARTICIPANTE 14

Es importante que las futuras docentes consideren que la educación requiere de cambios constantes, por lo que es esencial estar preparadas y, además, no temer al crecimiento continuo. Es fundamental trabajar con el corazón y tener la humildad necesaria para reconocer errores y estar abiertas a escuchar nuevos consejos.

No dejar de formarse, el docente siempre tiene que actualizarse y sobre todo fortalecer las competencias digitales docentes y los temas de inclusión. Trabajar el apoyo de los padres y encargados porque es la base del éxito escolar. El docente líder no trabaja solo. El éxito de la educación es trabajar en equipo

PARTICIPANTE 6

El compromiso docente asegura que el estudiante acceda a una educación inclusiva y equitativa. Esto es fundamental para garantizar justicia en los escenarios educativos y que cada estudiante tenga la oportunidad de desarrollar su máximo potencial, estableciendo prácticas y estrategias que promuevan estos aspectos esenciales.

Ser comprometidas, auténticas y siempre dar la milla extra, permitiendo destacar y dar a conocer la materia o especialidad que imparta.

PARTICIPANTE 7

La diferencia no se marca deseando hacerla. Sé es y por ende se actúa, y entonces lo que sea que sos es lo que das.

PARTICIPANTE 11

Vocación y pasión por la enseñanza

La experiencia de estas docentes les ha permitido comprobar de manera constante que, más allá del conocimiento y la capacidad para innovar, es fundamental mantener la vocación y la pasión por el trabajo docente. Es crucial encender en sus estudiantes la motivación para realizar esfuerzos continuos y, como profesionales de la educación, enfocarse en desarrollar aprendizajes significativos que les permitan sentirse realizados y felices con su propio desarrollo. Esto implica un equilibrio entre el amor por la enseñanza, el rigor académico y una comunicación efectiva. Además, es esencial centrarse en la promoción y vivencia de valores, sirviendo como ejemplo y modelo a seguir. Hacer una diferencia significativa en su labor cotidiana refleja una carrera docente con verdadero liderazgo.

La profesión docente es aquella que se realiza por y con vocación. Amor, rigor y buena comunicación permitirá que aflore toda la creatividad y las habilidades que se posee para orientar a los docentes, como el trabajo en equipo a la vez, cada quien se reconoce a si mismo sin esperarlo de nadie.

PARTICIPANTE 12

La educación necesita más vocación que un trabajo. Las horas y el tiempo que dediquemos está en los niños y ahí es donde está la recompensa.

PARTICIPANTE 47

Desarrollo continuo y autocuidado

El poder ejercer la docencia representa un reto diario por lo que es importante, señalan estas docentes, la necesidad de formarse continuamente, profundizar en diferentes conocimientos que les permitan mejorar su práctica, pero también cuidar su equilibrio personal, gestionando adecuadamente las emociones, manteniendo hábitos de vida saludables y buscar aliados entre sus propios colegas y las familias.

Formación constante, empatía y tolerancia, gestión de emociones, autocuidado, disposición al cambio y capacidad de trabajo en equipo, constante investigación.

PARTICIPANTE 34

Ser sinceros: aceptar cuando no se puede con una situación y solicitar ayuda. Ser empáticos: nunca juzgar a los estudiantes y nunca permitir que de nuestra boca salgan palabras hirientes por más enojados que estemos. Para ellos somos figuras de autoridad: cualquier cosa que venga de nosotros los impactará po-

sitiva o negativamente. No quejarse: la queja crea un ambiente pesimista que afectará nuestra labor, la relación con los colegas y la experiencia educativa de los estudiantes. ¡Pide ayuda!. Somos personas, necesitamos ser escuchadas, expresar lo que sentimos, llorar, sentir nuestras emociones. Pero el aula NO es un lugar seguro para hacerlo.

PARTICIPANTE 23

Se refleja entonces las apreciaciones de estas docentes acerca de las recomendaciones que pueden brindar a otras docentes que busquen un liderazgo.

Tal cual se refleja en estos resultados, se revelan hallazgos significativos que pueden ayudar a las docentes con prácticas más efectivas y enriquecedoras en su labor profesional. Los consejos que estas docentes dan refieren principalmente a la innovación, a la adaptabilidad, a un continuo mantenerse al día con nuevas estrategias pedagógicas y tecnológicas que permitan un ambiente más dinámico, inclusivo y equitativo, permitiendo igualdad de oportunidades para que sus estudiantes desarrollen aprendizajes significativos y se sientan cómodos y felices en su entorno (Bolívar, 2013; Cifuentes-Medina et al., 2020; Bocanegra y Apolaya, 2021; Río, 2021). Pero para ello, también es muy importante que las docentes cuiden su vida personal y emocional con el fin de dar lo mejor de sí mismas con una calidad de entrega y vocación a lo largo de su vida profesional.

Al tener como objeto de trabajo el desarrollo del ser humano, la educación contiene en sí misma múltiples complejidades en su entramado. Por esta y un sinfín de razones más, la preparación docente ejerce un pilar fundamental aportando al propósito de ofrecer una educación de calidad y equitativa.

Las docentes líderes, en ese sentido, aportaron ideas y recomendaciones para las instituciones que forman a las futuras generaciones de docentes que ejercerán su labor en los diferentes niveles, áreas y contextos geográficos del país. Un análisis de estas recomendaciones brindará una visión profunda acerca de lo que consideran estas profesionales es competencia de quienes se responsabilizan de la formación docente, y además permite brindar herramientas y estrategias adecuadas para una labor educativa de mejor calidad y, por supuesto, de un liderazgo transformador. La siguiente figura refleja los principales aspectos que refieren a estas recomendaciones:

Figura 6

Palabras clave acerca de las recomendaciones para docentes.



Recomendaciones a instituciones de formación docente

Uno de los aspectos que interesó conocer al trabajar con las líderes mediante el estudio fue identificar qué aspectos ellas consideraban relevantes que las unidades formadoras de docentes tomen en cuenta para mejorar los procesos académicos y, concretamente, el perfil de salida de las profesionales que gradúan. A continuación, se presenta una síntesis de los aspectos que, desde la mirada de esas líderes, conviene considerarse en la formación de docentes (ver figura 7).

Figura 7

Asociación de las recomendaciones brindadas por las docentes líderes a las instituciones formadoras de profesionales en educación.



Desarrollo de habilidades blandas y socioemocionales

Desde la opinión de estas docentes, las habilidades blandas y socioemocionales son un conjunto de habilidades no técnicas cuyo fin es permitir a las personas desenvolverse de forma efectiva en las diferentes áreas de su vida. Uno de los aspectos que consideran dentro de estas habilidades es la comunicación efectiva, pues al comunicarse de manera clara, concisa y persuasiva, se pueden expresar las ideas y propuestas de forma concreta. Además, concluyen que no es solamente expresar sus ideas, sino también escuchar activamente, aunado a la empatía hacia lo que otras personas están expresando. En términos generales, las habilidades socioemocionales participan de manera activa en la consolidación de la escuela como un espacio de paz e interacción positiva y promueven la creación de ambientes propicios para el aprendizaje. Según Sepúlveda (2017), las relaciones de amistad, convivencia y conflictos son procesos que se establecen directamente en el aula y que no solo afectan el ambiente del aula, sino a todas las personas integrantes de esta y su aprendizaje.

El aula se constituye muchas veces en un espacio complejo porque confluyen estados emocionales y condiciones diversas que ameritan ser atendidas, a veces de manera diametralmente opuestas. La docente requiere liderar los procesos para que los mundos emocionales que convergen en el aula se logren alinear y constituir un ambiente de seguridad, aceptación e inclusión para todas las personas. La docente como líder proporciona a las personas estudiantes pautas para interpretar y reaccionar emocionalmente ante determinadas situaciones. De acuerdo con Goleman (2016), la persona que lidera es, por definición:

El principal “gestor de significado” de un grupo. En contextos de crisis o turbulencia, todas las miradas convergen en el líder en busca de orientación. Desempeña un papel fundamental en el clima emocional colectivo, ya que explícita o implícitamente determina la norma emocional del grupo. Si un líder carece de la capacidad para encauzar las emociones adecuadamente, nada de lo que haga funcionará como es debido (p. 1).

Dentro de las habilidades blandas más mencionadas por las participantes del estudio se encuentran la empatía y la capacidad de escucha.

Acercarse a la realidad de los estudiantes, leer el contexto, todas las realidades son diferentes, hay que marcar la diferencia.

PARTICIPANTE 30

Escuchar a las mujeres, sus demandas y retos.

PARTICIPANTE 15

Lo administrativo lo deben de hacer los administrativos para que los docentes tengan tiempo de ser creativos, innovadores y con más tiempo para dedicar a escuchar a sus estudiantes.

PARTICIPANTE 22

Acerca de la empatía, esta es necesaria para poder comprender las necesidades, intereses y expectativas de las personas con las que se está interactuando. Se visualiza este componente como esencial en la construcción de vínculos sanos y fuertes, lo que permite efectivizar el trabajo, independientemente de las características de las personas que integran cualquier grupo.

Formación emocional acompañada de lo profesional como tal.

PARTICIPANTE 16

Formar a los docentes bajo un marco de responsabilidad y ética profesional. La implementación de la sensibilidad en el trabajo es esencial, nunca sabemos si el único rato que los niños pasan bien es en la escuela.

PARTICIPANTE 41

Justamente, la empatía y una buena comunicación colaboran no solo en forjar vínculos adecuados, sino también en la resolución de conflictos, imprevistos o situaciones que requieran solución. Una buena negociación y resolución de conflictos permite crear un ambiente tanto positivo como constructivo; por lo tanto, formar en esta habilidad permitirá a las personas identificar problemas, analizar las diferentes perspectivas y encontrar soluciones que satisfagan a todas las personas implicadas:

Ser más realistas muchas veces las cosas que nos enseñan no se adaptan a la realidad en clases.

PARTICIPANTE 5

Formar docentes con los pies puestos en la tierra. Con claridad de los desafíos de la educación en la sociedad actual.

PARTICIPANTE 19

Un elemento importante que estas docentes consideran clave en la formación profesional es capacitarse para el aprendizaje o adquisición de nuevas habilidades, desarrollar las herramientas suficientes que les permitan ajustarse a situaciones diferentes e inesperadas, y además incentivar la flexibilidad en su forma de pensar; esto implica fortalecer la capacidad de adaptarse a las circunstancias:

Formación en el trabajo interdisciplinario y en diferentes campos laborales.

PARTICIPANTE 4

El proceso de formación debe permitir potenciar habilidades blandas como el trabajo en equipo y valores como la empatía, solidaridad entre otros, el conocimiento está a un clic cualquiera puede tenerlo, lo que es irremplazable es el calor humano, menos razón más corazón.

PARTICIPANTE 2

El trabajo en equipo es algo que se enfatiza mucho a lo largo de toda la investigación, pero en este aspecto en particular se menciona como un ingrediente de éxito para el logro de objetivos comunes, a través de la colaboración, el compartir ideas y soluciones, y la resolución de conflictos de forma constructiva y responsable.

Una formación práctica y realista

Un criterio importante respecto a la formación docente es que esta debe centrarse en que los procesos educativos se caractericen por ser tanto prácticos como realistas. El propósito de esta función es que el estudiantado se prepare para enfrentar desafíos en el mundo real, con un énfasis en el aprendizaje experiencial y en el desarrollo de habilidades prácticas, aplicando conocimientos en entornos verdaderos y concretos.

Que brinden la posibilidad de aulas abiertas, toda experiencia es enriquecedora, que formen conocimiento y que participen activamente en los espacios políticos locales y nacionales, donde pueda incidir en cambios para mejorar la educación costarricense.

PARTICIPANTE 3

Brindar una formación más real de acuerdo con el contexto donde se laborará: abordar estrategias para proceso de enseñanza con chicos en diferentes adecuaciones; propor-

cionar herramientas y recursos útiles para apoyar socioemocionalmente a las personas a quienes les enseñamos.

PARTICIPANTE 23

Mayor inserción en el mundo real y las mejores prácticas educativas actuales.

PARTICIPANTE 25

Estas habilidades refieren a un liderazgo efectivo, en donde estén presentes la motivación, el empoderamiento, y la colaboración, entre otras; dichas habilidades contribuirán a un impacto positivo en el entorno en el que se desarrolle.

Implementar cursos de liderazgo o bien establecer alianzas para que se impartan esos cursos desde otras universidades extranjeras para brindar también nuevas oportunidades en que el docente se puede especializar y no limitarse a solo dar clases ya que se puede diversificar en la profesión.

PARTICIPANTE 21

La capacitación en tema de mediación pedagógica, abrir los espacios (por medio del presupuesto) para el liderazgo y el crecimiento profesional.

PARTICIPANTE 28

También aspiran a que, en esta formación, se enfatice la necesidad de ser realistas a la hora de enseñar, evitando que la educación sea eminentemente teórica. En definitiva, la práctica es esencial en la formación docente, y proponen que, desde el inicio, las aspirantes puedan realizar pequeños ejercicios que las introduzcan en su futura labor profesional, no solo dentro del aula, sino también en espacios donde puedan relacionarse con los diferentes actores de la comunidad.

Ser claro con los futuros profesionales en educación haciéndolos conscientes que la realidad no se visualiza en el salón de clase formación universitaria, sino al momento de estar frente a los diferentes desafíos que envuelta a la educación y la sociedad.

PARTICIPANTE 12

A las instituciones otorgadas de formar y desarrollar herramientas de aprendizaje para el ejercicio de la docencia, considero que más allá de romantizar una carrera con alto compromiso social, debe estar ajustada a la realidad, de los tiempos con apego a la realidad nacional y evitar comparaciones con estilos, métodos y pedagogías foráneas.

PARTICIPANTE 26

Innovación y creatividad

La innovación y la creatividad son herramientas fundamentales en la labor educativa. Por tanto, para estas docentes, las instituciones de educación superior deben desarrollar y fortalecer ambas, ya que permiten generar ideas nuevas, originales, útiles, significativas y adaptables a los entornos. Todos estos elementos confluyen en una innovación exitosa. Para lograrlo, una sugerencia que ofrecen es **promover la capacidad de identificar problemáticas a través de una visión analítica, lo que facilita encontrar soluciones creativas**. Solamente a partir de este enfoque se puede generar una innovación exitosa que permita identificar los obstáculos a vencer para alcanzar el objetivo propuesto.

Les propondría casos para resolver en forma creativa y dinámica en grupos, donde a través de otros ejemplos exitosos puedan realizar anteproyectos o incluso colaborar en proyectos o propuestas de grupos anteriores para

evaluar factibilidad y mejorar procesos de enseñanza aprendizaje.

PARTICIPANTE 4

Que la práctica educativa sea supervisada y se genere retroalimentación por parte de los docentes universitarios desde la visión del liderazgo.

PARTICIPANTE 14

Como ya se mencionó, la reflexión continua es esencial en la innovación, lo que hace necesario desarrollar el pensamiento crítico, ya que este permite evaluar la información, señalar sesgos y filtrar los datos; esto será la base para tomar decisiones informadas. Este tipo de pensamiento ayudará a que las ideas, además de estar contextualizadas, sean factibles y efectivas de realizar.

Es importante que las personas, a través de su formación, también puedan identificar sus propias capacidades y las habilidades más fuertes que poseen, lo cual les permitirá lograr los objetivos propuestos. Dado lo anterior, la autoeficacia es esencial, ya que permite a las personas, una vez identificados los problemas, saber cuáles herramientas o habilidades que poseen son más fuertes y útiles para solucionar los problemas de forma creativa, innovadora, eficaz, viable y eficiente:

Empoderar al docente como un profesional de alto nivel.

PARTICIPANTE 48

Formación en habilidades: trabajo en equipo, investigación, tecnologías, AI.

PARTICIPANTE 48

El nuevo profesional debe utilizar el conocimiento que encierra cualquier programa de estudio, como el medio para conocer la particularidad de cada estudiante y su entorno, así como sus cualidades, habilidades y destrezas.

PARTICIPANTE 42

Todas estas acciones pueden desarrollarse de forma individual; por ello, paralelo a lo anterior, ellas recomiendan potenciar la capacidad colaborativa, pues esto ayudará a tener diferentes perspectivas, con aportes más constructivos de ideas y de soluciones conjuntas, tomando en cuenta diferentes puntos de vista.

Liderazgo y empoderamiento

En la docencia, el liderazgo de una persona se refleja en su capacidad para visualizar y lograr metas, aliarse con otras personas para el logro de estas, y motivar, inspirar y potenciar las habilidades de quienes le rodean en función de objetivos comunes. Esto implica tomar la iniciativa, tener sentido de orientación y visión para construir las estrategias necesarias. Además, es fundamental crear un ambiente en el que las personas se sientan seguras, y donde se propicie su crecimiento personal y profesional:

Tener profesionales de la enseñanza líderes y conscientes que son formadores de docentes y todo lo que esto implica.

PARTICIPANTE 17

Es necesario que los muchachos reconozcan que nada es fácil y que dejen tener valentía y mucha fuerza de voluntad para ir contra mareas negativas que no hacen y no dejan hacer.

PARTICIPANTE 33

El empoderamiento se liga al liderazgo en el sentido de que un líder tiene la capacidad de buscar recursos, dar poder y fortalecer la toma de decisiones autónomas.

Por tanto, la formación en liderazgo es clave para la futura docencia, y desarrollar estas características se vuelve esencial, siendo este un eje central en la formación docente.

Asimismo, es fundamental que en su formación se fomente el trabajo en equipo y las labores colaborativas. De esta manera, las personas docentes desarrollan capacidades para trabajar con otros, compartir ideas, resolver conflictos y asumir responsabilidades, junto con las consecuencias de sus decisiones. Esto fomenta características de liderazgo efectivo, aprovechando las fortalezas y perspectivas de los participantes para construir logros comunes:

Formar profesionales con conciencia de clase, y vínculos con su entorno.

PARTICIPANTE 38

Trabajo en equipo y no mandar tanto para que otros hagan.

PARTICIPANTE 32

En el trabajo docente, el aprendizaje va más allá de adquirir conocimientos: es necesario desarrollar integralmente al estudiantado. Dentro de este desarrollo, se requiere formar a los estudiantes para que tomen decisiones de manera autónoma, siendo responsables, participativos y colaborativos, empoderándolos para que se sientan dueños de su formación y motivados a alcanzar su máximo potencial.

Además, un aspecto importante en el liderazgo es la comunicación. Como se ha mencionado anteriormente, esta permite expresar ideas de manera clara y concisa, persuadir cuando sea necesario, y también escuchar y empatizar con los demás. Estos elementos son fundamentales para ejercer un liderazgo efectivo y construir relaciones positivas con los diferentes actores educativos.

Actualización y formación continua

Dentro de las recomendaciones que ofrecen las profesionales hacia las instituciones de formación docente, se revela que uno de los ejes esenciales es la actualización y la formación continua, refiriéndose a un proceso de aprendizaje permanente donde los profesionales puedan mantenerse a la vanguardia, desarrollar nuevas habilidades y conocimientos e incorporar los avances en los diferentes campos del saber. Lograr lo anterior requiere más allá de la voluntad propia. Por ello, insisten en que los entes formativos promuevan la necesidad de formarse y capacitarse de forma continua, lo que implica tener una apertura a nuevas ideas y una disposición sostenida a aprender, de tal manera que puedan visualizar y aprovechar cada oportunidad de aprendizaje que se les presente:

Actualización de contenidos y la inclusión de la Neurociencia como apoyo educacional.

PARTICIPANTE 20

Promover y ejecutar la capacitación y actualización, a través de espacios de oportunidad donde las mujeres puedan liderar procesos y actividades.

PARTICIPANTE 40

Ya la neurociencia desplazó muchos de los conocimientos y prácticas docentes obsoletas que aún se siguen transmitiendo. Es hora de cambiar, de evaluar los programas y ser más efectivos en la formación de futuros docentes.

PARTICIPANTE 10

Una forma de resaltar la importancia de la formación continua es a través de la reflexión y autoevaluación, lo que significa que cada docente analice su propia práctica, identifique fortalezas y oportunidades de mejora, y busque estrategias para subsanar esas necesidades, estableciendo metas concretas para el incremento de su desarrollo profesional.

Implementar propuestas que promuevan la investigación científica, el emprendedurismo.

PARTICIPANTE 45

Establecer un perfil de formación del docente de acuerdo con las exigencias del siglo en que vivimos y establecer un plan de actualización profesional de manera que el docente sepa qué le hace falta aprender para estar siempre actualizado.

PARTICIPANTE 6

También consideran que promover la colaboración y el intercambio de ideas permite crear comunidades de aprendizaje, colaboraciones entre colegas y compartir nuevas experiencias, lo cual facilita abordar nuevas perspectivas de la práctica docente. En este sentido, los espacios de formación se convierten en valiosos campos de aprendizaje.

Como resultado de todo esto, uno de los objetivos es que el personal docente sienta la necesidad continua de actualizarse en su labor. Por ello, además de la formación inicial que reciben y que ofrecen estas instituciones, también es importante que se promuevan espacios de capacitación, tanto presenciales como virtuales o mixtos, para el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos. Asimismo, **se debe motivar a las personas a participar, resaltando la importancia de esta información y el fortalecimiento que otorga el mantenerse a la vanguardia en su campo profesional, contribuyendo así a la mejora de su labor docente.**

Reflexiones finales

El rol de las mujeres docentes en el sistema educativo nacional ha sido fundamental desde sus inicios y en todo el avance de este; estas docentes han enfrentado numerosos desafíos, pero también han mostrado un compromiso constante con la formación, la innovación y el empoderamiento. En muchos casos, se han convertido en verdaderas líderes, ejerciendo una influencia significativa en las personas a su alrededor y gestionando cambios importantes en distintos espacios de la educación costarricense, ya sea en procesos formativos de docentes, en las condiciones laborales, en la implicación familiar o directamente en el aprendizaje del estudiantado.

La empatía, la comprensión, la capacidad crítica y la resiliencia son algunas de las características comunes entre las docentes líderes. Estas actitudes han sido inspiradas por modelos a seguir o personas que, sin proponérselo, marcaron sus vidas y las influenciaron profundamente. Algunos de esos modelos a seguir fueron docentes universitarios que, mediante sus enseñanzas y prácticas, facilitaron su propio proceso de aprendizaje y les guiaron hacia el maravilloso mundo de la educación.

Estos modelos han tenido un impacto significativo y duradero en la manera en que ellas abordan su labor profesional, sirviendo como fuente de inspiración. Su forma de enseñar, la innovación, su actitud hacia el aprendizaje, la organización,

el orden y la disciplina, una ética profesional sólida, así como un dominio sobresaliente de los campos de saber o contenidos específicos en los que se desempeñan, han sido elementos clave.

El análisis de los datos recopilados evidencia que estas docentes tienen un fuerte compromiso con su desarrollo profesional y con la innovación. Además, se visualizan en el futuro orientadas hacia la mejora de sus competencias, principalmente en el uso de tecnologías y metodologías innovadoras, con el objetivo no solo de perfeccionar sus propias prácticas, sino también de compartir esos conocimientos y experiencias con sus colegas. De este modo, el enfoque colaborativo es parte integral de sus prácticas, propiciando el trabajo en conjunto con el estudiantado, con otros docentes, con las familias y con diversos actores de la comunidad. En algunos casos, también demuestran un interés particular por la investigación y la actualización constante.

Se destaca también la persistencia por generar una cultura de apoyo y empoderamiento en los entornos educativos. Las docentes líderes han demostrado un claro esfuerzo por establecer un intercambio constante y la construcción de redes de apoyo entre docentes, familias y la comunidad en general. Adicionalmente, se evidencia una dedicación a ser un soporte en el desarrollo de competencias tanto para estudiantes como para sus colegas, pues tienen como objetivo claro que todas estas acciones inciden directamente en el incremento de la calidad de la educación.

Sus experiencias indican que el trabajo conjunto para desarrollar diversas actividades en las comunidades fortalece el trabajo en equipo, la creatividad, la expresión y el pensamiento crítico.

co, así como la vivencia de valores y el modelaje de actitudes éticas y profesionales. También han considerado la importancia de reforzar el rol de las mujeres en la práctica docente y en su relación con las familias, de una manera integral y participativa.

Una de las herramientas más valoradas ha sido la formación continua y el desarrollo profesional, pues desde allí se promueve la colaboración y el intercambio de ideas, no solo dentro de las instituciones donde laboran, sino más allá de ellas, creando o buscando espacios de formación. La actualización ha sido para ellas una estrategia infalible para enfrentar los desafíos que han experimentado a lo largo de sus trayectorias profesionales.

Como denominador común se observa una valoración positiva y una fuerte aplicación práctica de estrategias de comunicación efectiva como herramienta clave para posibilitar el quehacer docente y el trabajo colaborativo con los distintos actores educativos. La comunicación adquiere una importancia superlativa, especialmente en contextos socialmente deprimidos, donde el estudiantado, en sus hogares y comunidades, no cuenta con ambientes propicios para el aprendizaje. Por el contrario, se encuentran en entornos que vulneran sus derechos y donde la educación no es suficientemente valorada, ni por la familia ni por el contexto comunal.

Asimismo, se destaca en estas líderes la empatía. A lo largo de su vida profesional, su posicionamiento empático con el estudiantado les ha permitido reconocer y valorar a cada estudiante como un individuo único, brindándole los

apoyos emancipadores que les permiten avanzar en su aprendizaje e, incluso, en algunos casos, en el desarrollo de un proyecto de vida.

Otra característica que se logró captar en algunos de los casos de estas docentes es su nivel de profundidad, profesionalismo y creatividad, evidenciado a través de una alta preparación académica, un excelente dominio de sus contenidos y un estándar de excelencia que motiva a las personas que las rodean. Esto se manifiesta en la constante búsqueda de estrategias para adaptar los métodos de enseñanza a las realidades del estudiantado, promoviendo un aprendizaje más atractivo y relevante. Además, su gestión les ha permitido generar apoyos y liderar la resolución de conflictos de manera creativa, integral y flexible.

Un argumento del que estas docentes son conscientes es la complejidad de la realidad de las aulas y del sistema educativo, en el que convergen múltiples factores. Ante esto, han desarrollado una notable resiliencia para enfrentar los desafíos personales y profesionales, tales como la falta de recursos, el limitado apoyo administrativo y las dificultades para manejar la tecnología.

Otro aspecto en el que han necesitado demostrar resiliencia es en la marcada división de género en el entorno profesional. Muchas de ellas han tenido que enfrentarse a la percepción social que equipara la labor docente con la maternidad, lo cual desvirtúa su profesionalidad, dificultando la posibilidad de demostrar sus capacidades. Para contrarrestar esto, han tenido que fortalecerse, evidenciar su valía y abrirse camino en su entorno profesional, particularmente en áreas como la gestión y la administración.

Asimismo, se han enfrentado a desafíos que trascienden el aula, relacionados con las condiciones socioeconómicas del estudiantado, que afectan profundamente la labor educativa. La falta de involucramiento familiar, la desmotivación y la pobreza material del estudiantado son barreras que estas docentes han abordado mediante un enfoque empático y colaborativo. Han trabajado por entender el contexto de dichas problemáticas, buscando la participación de las familias para fomentar un mayor compromiso que permita la permanencia del estudiante en el sistema y mejore su rendimiento académico.

Las docentes participantes se han consolidado como líderes a través de una comunicación constante y la adaptación de la enseñanza a las condiciones y necesidades del contexto. Han comprendido las realidades y características diversas de sus estudiantes con un enfoque de derechos, manteniendo la convicción de que la inclusión y la equidad deben ser compañeras inseparables de la educación.

Estas mujeres líderes han recorrido un camino inspirador, marcado por la vocación, el profesionalismo y la creatividad, dejando una huella en el sistema educativo del país. Su liderazgo impulsa cambios significativos en la calidad de la educación y en el desarrollo integral en los contextos donde ejercen su labor, contribuyendo a una sociedad más equitativa y a una mejor calidad de vida a través de la educación.

REFERENCIAS

- Alanis, J. (2011). Experiencias de vida de mujeres líderes en universidades mexicanas. University of New México UNM Digital Repository.
https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1002&context=educ_llss_etds
- Aluma, R. (2018). Creatividad y educación: Importancia de la creatividad en los procesos de enseñanza y aprendizaje. *Tsantsa. Revista de investigaciones artísticas*, (6), 35-44.
<https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/tsantsa/article/view/2649>
- Álvaro, F. (2020). La gestión escolar y la calidad educativa en las instituciones educativas de nivel básico. *Ciencia y Educación*, 1(1), 44-55. <https://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/6>
- Anriquez, G. y Oliva, C. (2020). Impacto de las adaptaciones curriculares individuales en niños con necesidades educativas especiales, asociadas a discapacidad intelectual de escuelas públicas con proyectos de integración escolar. *Revista Prociências*, 3(1), 53-69. <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/prociencias/article/view/20382>
- Atehortua, D. (2022). Regreso a clases post pandemia: Manejo de emociones [Tesis de doctorado]. Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/items/e7ba062a-8d72-47b4-848b-fa3dd320cf4b>
- Babicka, A., Dudek, P., Makiewicz, M. y Perzycka, E. (2010). Competencia creativa del profesor. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 13(1), 51-61. <https://www.redalyc.org/pdf/2170/217014922006.pdf>
- Barreto, C. y Álvarez, M. (2013). Mujeres y docencia. Una mirada desde la historia de vida contada por sus protagonistas saber. *Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente*, 25(1), 104-110.
- Barrionuevo, B. (2020). La familia como agente interactivo en los procesos educativos. Factor de inclusión y calidad escolar (es) I. *Revista de Educación Inclusiva*, 13(2), 213-237. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7694123>
- Bernal-Álava, Á., Cañarte-Vélez, C., Macías-Parrales, T. y Ponce-Castillo, M. (2022). La comunicación asertiva y su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 7(4), 37.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8482994>
- Blanco, L. (2017). Liderazgo e innovaciones pedagógicas como puntos de partida para lograr una educación de calidad. *Revista Científica Eduser*, 4(1), 1-15. <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/EDUSER/issue/view/1902.038>
- Bocanegra, M. y Apolaya, J. (2021). Participación de los padres de familia en el desarrollo integral del estudiante, necesidad de una adecuada gestión institucional en la realidad educativa rural. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 3701-3722. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/559>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2).
<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- Bolívar, A. (2013). La lógica del compromiso del profesorado y la responsabilidad de la escuela. una nueva mirada. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(2), 60-86.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55127024003.pdf>
- Cáceres, M., Sachicola, A. e Hinojo, M. (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario. *European Scientific Journal January*, 11(2), 296-313.
https://www.researchgate.net/profile/M-P-Caceres-Reche/publication/271827912_ANALISIS_DEL_LIDERAZGO_FEMENINO_Y_PODER_ACADEMICO_EN_EL_CONTEXTO_UNIVERSITARIO_ESPANOL/links/54d253b50cf28e069723e080/ANALISIS-DEL-LIDERAZGO-FEMENINO-Y-PODER-ACADEMICO-EN-EL-CONTEXTO-UNIVERSITARIO-ESPANOL.pdf
- Carrasco, E. y Osses, S. (2008). Transformaciones del perfil valórico en estudiantes de la carrera de obstetricia y puericultura de la Facultad de Medicina de la Universidad de la Frontera durante su trayectoria académica. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 34(2), 45-63.
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052008000200003&script=sci_arttext
- Carrasco, R. (2020). Estrategia motivacional para desarrollar el liderazgo pedagógico de los docentes de una institución educativa privada de Los Olivos [Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con mención en Gestión de la Educación]. Universidad San Ignacio de Loyola.
<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/4ed0e442-1540-4d9e-9025-9bea565a6f6e>
- Castro, M. y Morales, M. (2015). Los ambientes de aula que promueven el aprendizaje, desde la perspectiva de los niños y niñas escolares. *Revista electrónica Educare*, 19(3), 132-163.
<https://www.redalyc.org/journal/1941/194140994008/html/>
- Cerdas, V., Chen, E. y Rosabal, S. (2018). Modelo de Gestión Pedagógica. CIDE Universidad Nacional de Costa Rica.
- Cifuentes-Medina, J., González-Pulido, J. y González-Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14(26). <https://www.redalyc.org/journal/3439/343963784005/html/>
- Cirilo, H., Álvarez, J. y Chaparro, E. (2023). El compromiso docente en el aprendizaje de los alumnos de educación primaria. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 5(18), 1-17.
<https://ojs.eumed.net/rev/index.php/rilco/article/view/126>

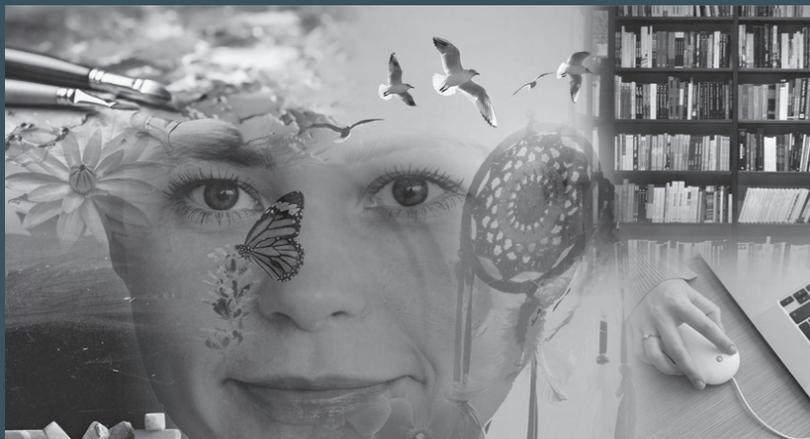
- Coronel, J., Moreno, E. y Padilla, M. (1999). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de educación*, 327, 157-168. <https://core.ac.uk/download/pdf/51405046.pdf>
- Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson Education.
- Crosby, P. (1996). *Los principios absolutos del liderazgo*. Prentice- Hall Hispanoamericana.
- De la Peña, C. (2019). Importancia de la creatividad y aprendizaje en futuros maestros. *Electronic Journal of Research in Education Psychology*, 17(48). <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/EJREP/article/view/2246>
- De Miguel, M. (2007). Cambio de paradigma metodológico en la Educación Superior Exigencias que conlleva. *Actas de Diseño* 3, 33-24. <https://doi.org/10.18682/add.vi3.3307>
- Díez, J., Eva, R., Terrón, E. y Centeno B. (2003). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 33(3), 1-18. <https://doi.org/10.35362/rie3333944>
- Domingo, A. (2021). La práctica reflexiva: un modelo transformador de la praxis docente. *Zona próxima*, (34), 3-21. <https://doi.org/10.14482/zp.34.370.71>
- Duarte, J. (2005). Comunicación y convivencia escolar en la ciudad de Medellín. Colombia. *Revista Iberoamericana de Educación*, (37), 135-154. <https://hdl.handle.net/20.500.12799/1285>
- Farfán, M. y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Reencuentro. Análisis de problemas universitarios*, 28(73), 45-61. <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/34056722004.pdf>
- Figueroa, F. (2019). Reflexiones en torno al rol de la mujer en la educación argentina. *Breves Contribuciones*, 30. 90-100. <http://ojs.filo.unt.edu.ar/index.php/bcieg/article/view/372/280>
- Flores, M. (2019). Las actitudes del profesor y su influencia en el aprendizaje, la actitud y crecimiento personal del estudiante. In M. Tolozano y E. Soria (eds.), *Memorias del quinto Congreso Internacional de Ciencias Pedagógicas de Ecuador: Aprendizaje en la sociedad del conocimiento: modelos, experiencias y propuestos*, pp. 100-111. Instituto Superior Tecnológico Bolivariano. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7239635>
- Flores-Fahara, M., Bailey-Moreno, J. y Torres-Arcadia, C. (2021). Liderazgo docente en comunidades profesionales de aprendizaje: Estudio de caso de dos escuelas públicas en México. *Revista Electrónica Educare*, 25(1), 1-22. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.25-1.4>
- Fonseca, V., Constante, M., Morales, M. y Moreira, M. (2020). Trabajo cooperativo docente-familia para el desarrollo de la autonomía en infantes. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9), 366-392. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7437977>
- Franco, J. (2021). La motivación docente para obtener calidad educativa en instituciones de educación superior. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 64, 151-179. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n64a7>
- Garbanzo, G. (2021). Aportes y retos de la Educación Costarricense: una reflexión en el contexto del Bicentenario. *Revista Del Archivo Nacional*, 85, e519. <https://www.dgan.go.cr/ran/index.php/RAN/article/view/519>
- García, P. (2023). El uso del arte como estrategia didáctica para fomentar los componentes comunicativos, emocionales y de conocimientos de las competencias ciudadanas. *Psicología y Educación*. <https://ri-ng.uaq.mx/handle/123456789/9525>
- García-Poyato J., Cordero, G. y Torres, R. M. (2018). Motivaciones para ingresar a la formación docente. *Revisión de estudios empíricos publicados en el siglo XXI. Perspectiva Educacional*, 57(2), 51-72. <http://dx.doi.org/10.4151/07189729>
- Goleman, R. (2016). El líder resonante. El poder de la inteligencia emocional. <https://biblioteca.nbs.com.gt/wp-content/uploads/2022/01/El-lider-resonante.pdf>
- Gómez, G., Díaz, Z. y Pérez, O. (2021). Identidad social y competencias emocionales. Una relación necesaria en el proceso de formación profesional. *Atenas*, 3(55), 54-69. <https://pf.umcc.u/index.php/atenas/article/view/53>
- Gómez, N., Olave, G. y Cisneros, M. (2023). La construcción del ethos discursivo en trayectorias de vida de docentes de El Paujil (Caquetá, Colombia). *Zona próxima*, 38, 66-87. <https://doi.org/10.14482/zp.38.322.400>
- González, A. (2018). Luces y Sombras sobre el avance de las Mujeres en la Ciencia. En T. Cordero (comp.) *Discusiones sobre investigación y epistemología de género en la ciencia y la tecnología*. 19-46. INIE. <https://mujeresconciencia.com/2018/10/13/discusiones-sobre-investigacion-y-epistemologia-de-genero-en-la-ciencia-y-la-tecnologia/>
- González, A. y Molero, M. D. (2022). Las habilidades sociales y su relación con otras variables en la etapa de la adolescencia: una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 15(1), 113-123. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8438513>
- Guarnizo, N. (2022). El trabajo en equipo en el escenario pedagógico “Parque de los Sentidos” en el área de la educación física. *Revista Académica Internacional de Educación Física*, 2(3), 1-15. <http://revista-acief.com/index.php/articulos/article/view/71>

- Güereca, R. (2018). Revolución feminista de la sociología: apuntes para una metodología de la visibilidad. En T. Cordero (comp.), *Discusiones sobre investigación y epistemología de género en la ciencia y la tecnología*, 165-194. INIE. <https://mujeresconciencia.com/2018/10/13/discusiones-sobre-investigacion-y-epistemologia-de-genero-en-la-ciencia-y-la-tecnologia/>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). McGraw Hill Education.
- Hoja Obrera. (27-8-1912). En defensa de la mujer. (Felix Montes). <https://www.sinabi.go.cr/biblioteca%20digital/periodicos/hoja%20obrero/hoja%20obrero%201912/hzb-27%20de%20agosto.pdf>
- Jarauta, B. (2017). La construcción de la identidad profesional del maestro de primaria durante su formación inicial. El caso de la Universidad de Barcelona. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 21(1), 103-122. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56750681006.pdf>
- Lagarde, M. (1996). *Género y feminismo. Desarrollo humano y democracia*. Madrid: Ed. Horas y horas.
- Leiva, C. (2020). *Compromiso organizacional y trabajo en equipo en docentes de las Instituciones Educativas de Tembla, Contumazá, 2020* [Tesis de maestría]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/48971>
- Leiva, M. y Vásquez, C. (2019). Liderazgo Pedagógico: De la Supervisión al Acompañamiento Docente. *Calidad de la Educación*, 51, 225-251. <https://www.scielo.cl/pdf/caedu/n51/0718-4565-caedu-51-225.pdf>
- Londoño, P. (2022). Factores que influyen en la elección de enseñar inglés como lengua extranjera en escuelas primarias públicas en Colombia. *Íkala, Revista de Lenguaje y Cultura*, 27(2), 468-483. <https://doi.org/10.17533/udea.ikala.v27n2a11>
- Mahecha, J. (2012, febrero 28). *Profesionalización y profesionalismo en la docencia escolar*. Enfoque Educación. <https://blogs.iadb.org/educacion/es/profesionalizacion-y-profesionalismo-en-la-docencia-escolar/>
- Mairena, E. y Cabrera, D. (2020). Trayectorias y experiencia didáctico-pedagógica de docentes en el posgrado. *Mendive. Revista de educación*, 18(3), 499-514. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962020000300499
- Martínez, J., Pazmiño, W. y Fuertes, M. (2020). El profesorado: Un factor clave en la innovación educativa. *Revista Educare*, 24(2), 212-232. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1327>
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Miranda, M., y Daturi, D. (2021). La empatía y su trascendencia en la educación. *La colmena: Revista de la Universidad Autónoma del Estado de México*, (112), 51-62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8689189>
- Mora, V. (1993). La mujer obrera en la educación y en el discurso periodístico en Costa Rica (1900-1930). *Anuario de Estudios Centroamericanos, Universidad de Costa Rica*, 19(1), 67-77.
- Naranjo, G., Marcano, P. y Puya, A. (2020). Valores éticos y morales, directrices para el comportamiento de los escolares. *Portal de la Ciencia*, 1(2), 93-104. <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/portal/article/view/292>
- Oviedo, P., Armírola, P. y Helena, L. (2014). *Investigaciones y desafíos para la docencia del siglo XXI*. Kimpres. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/fce-unisalle/20170117032546/investigacion.pdf>
- Pacheco, R., Valdez, M., Viteri, B. y Duque, M. (2021). Gestión educativa: factor clave en la implementación del currículo de educación física. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(5), 232-247. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890512>
- Pamplona-Raigosa, J., Cuesta-Saldarriaga, J. C. y Cano-Valderrama, V. (2019). Estrategias de enseñanza del docente en las áreas básicas: una mirada al aprendizaje escolar. *Revista Eleuthera*, 21, 13-33. <https://doi.org/10.17151/eleu.2019.21.2>
- Pizarro, P., Santana, A. y Vial, B. (2013). La participación de la familia y su vinculación en los procesos de aprendizaje de los niños y niñas en contextos escolares. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 9(2), 271-287. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982013000200004&script=sci_arttext
- Portugal, I. y Cerda, V. (2023). Alfabetización creativa en jóvenes estudiantes, Yucatán, México. *Revista de Cultura de paz*, 7.
- Quesada, M. (2023). Neurofelicidad: Claves y estrategias de desarrollo de la empatía para el fomento de la felicidad en el ámbito laboral. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, (188). <https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/article/view/9275>
- Quijano, G. (2008). La inclusión: un reto para el sistema educativo costarricense. *Revista Educación*, 32(1), 139-155. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/download/528/561/820>
- Rambur, M. (2015). *Ser docente hoy: una aproximación a las razones que fundamentan la elección* [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional de La Plata. <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1164/te.1164.pdf>
- Ramírez, J., (2014). Personas extraordinarias en la trayectoria de vida de dos docentes: mirada del otro y sensibilidad moral en el vínculo. *Perspectiva Educacional, Formación de Profesores*, 53(2), 112-128. <http://www.perspectivaeducacional.cl/index.php/peducacional/article/view/279>

- Reascos, P. y Granda, A. (2020). Factores potenciadores de valores cívicos, patrióticos e interculturales en la enseñanza básica. *Sociedad & Tecnología*, 3(2), 42–50. <https://doi.org/10.51247/st.v3i2.66>
- Riascos, L. y Becerril, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y Educadores*, 24(2), 243-264. <https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>
- Río, J. (2021). La 'Lesson Study' como estrategia formativa para aprender a enseñar en la universidad: algunas reflexiones derivadas de un Proyecto de Innovación Educativa desarrollado en la Universidad Nacional de Educación (UNAE). *Revista Complutense de Educación*, 32(2), 171-180. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/208738>
- Roberti, E. (2017). Perspectivas sociológicas en el abordaje de las trayectorias: un análisis sobre los usos, significados y potencialidades de una aproximación controversial. *Sociologías*, 19(45), 300–335. <https://www.redalyc.org/journal/868/86856407011/html/>
- Rodríguez-Saltos, E., Moya-Martínez, M. y Rodríguez-Gámez, M. (2020). Importancia de la empatía docente-estudiante como estrategia para el desarrollo académico. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 23-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7467931>
- Ros-Morente, A., Filella-Guiu, G., Ribes-Castells, R. y Pérez-Escoda, N. (2017). Análisis de la relación entre competencias emocionales, autoestima, clima de aula, rendimiento académico y nivel de bienestar en educación primaria. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 28(1), 8-18. <https://www.redalyc.org/pdf/3382/338252055002.pdf>
- Rosales, J. (2007). Estrategias didácticas. Universidad Nacional Autónoma de México. http://dcb.fi-c.unam.mx/Eventos/Foro4/Memorias/Ponencia_17.pdf
- Ruay, R., Jeira, R., Valdés, C., González, A., Montero, P. y Letelier, C. (2016). Modelo Colaborativo de Gestión Escolar para la Innovación Pedagógica en la escuela. *Revista Boletín Redipe*, 5(10), 49-55. <http://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/121>
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. Universidad de San Martín de Porres.
- Salvo-Garrido, S., Gálvez-Nieto, J. y Martín-Parihuén, S. (2021). Resiliencia académica: Comprendiendo las relaciones familiares que la promueven. *Revista Electrónica Educare*, 25(2), 365-382. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.25-2.20>
- Sepúlveda, L. (2017). Algunos criterios relacionados con la actitud docente y el etiquetaje desde la trayectoria educativa. *Revista de pedagogía crítica Paulo Freire*, 10, 109-122. <https://doi.org/10.25074/07195532.10.433>
- Soto, D. (2012). La universidad en la capacitación de maestras rurales en Guatemala y Colombia. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 14(18), 283-302. <https://www.redalyc.org/pdf/869/86925890013.pdf>
- Stanislav, I. (2022). La feminización en la profesión docente. Análisis de la autopercepción sobre estereotipos de género de los estudiantes de magisterio [Tesis]. Universidad de Valladolid <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/57810>
- Terán de Serrentino, M. y Pachano, L. (2009). El trabajo cooperativo en la búsqueda de aprendizajes significativos en clase de matemáticas de la educación básica. *Educere*, 13(44), 159-167. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35614571019>
- Tortosa, A. (2018). El aprendizaje de habilidades sociales en el aula. *Revista Internacional de apoyo a la inclusión, logopedia, sociedad y multiculturalidad*, 4(4), 158-165. <https://www.redalyc.org/journal/5746/574660908013/574660908013.pdf>
- Trejos, J. (2020). La participación de las organizaciones docentes en los procesos de reforma educativa en América Latina (1990-2010). *Brazilian Journal of Latin American Studies*, 19(36), 89-114. <https://www.revistas.usp.br/prolam/article/view/161717>
- Valbuena, S., Medina, A. y Teherán, V. (2021). Empoderamiento docente para la integración de las TIC en la práctica pedagógica, a partir de la problematización del saber matemático. *Revista Academia y Virtualidad*, 14(1). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=20110731&AN=150687852&h=IPPtNnHRfLZ%2F8FIC1Lclkg4xHhewjrc2j6NoPUeQmEFny7BBsRtngXGUhhEE2PWIZuGEA4Yil%2BY%2B4B6FgFaA%3D%3D&cr=c>
- Vargas, C. (2008). Diagnóstico situacional de la labor docente y de la oferta de formación de educadores rurales en Costa Rica. *Revista Electrónica Educare*, XII, 79-97. <http://doi.org/10.15359/ree.12-Ext.8>
- Vecchi, V. (2009). ¿Qué espacio para vivir bien una escuela? En *Factores que favorecen la calidad de la atención a la niñez (Auts.)*, Niños, espacios y relaciones: Metaproyecto de ambiente para la infancia (pp. 128 -135). Red Solare de School of Art and Communication.



**Las mujeres líderes a las que
dedicamos esta obra...**



han recorrido un camino
inspirador, marcado por la vocación,
el profesionalismo y la creatividad,
dejando una huella imborrable en
el sistema educativo del país.