

Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES:

Cuenca Cantos Daniela Lisbeth, Goya Campozano

Cecibel María, Mendoza Sánchez Katherine Solange, Pérez

Ormaza María Alexandra, Sánchez Cevallos María Isabel

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Gestión del Talento Humano**

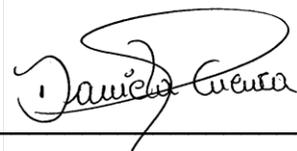
Director: Marisol Carvajal Camperos.

Diseño de un Plan de Formación para Incrementar la
Productividad en el equipo docente del Colegio Nuevo Mundo
S.A. utilizando un Modelo de Gestión por Competencias.

CERTIFICACIÓN

Nosotros, **Cuenca Cantos Daniela Lisbeth, Goya Campozano Cecibel María, Mendoza Sánchez Katherine Solange, Pérez Ormaza María Alexandra y Sánchez Cevallos María Isabel**, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Cuenca Cantos Daniela Lisbeth



Goya Campozano Cecibel María



Mendoza Sánchez Katherine Solange



Pérez Ormaza María Alexandra



Sánchez Cevallos María Isabel

APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvin Andrade, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: **Cuenca Cantos Daniela Lisbeth, Goya Campozano Cecibel María, Mendoza Sánchez Katherine Solange, Pérez Ormaza María Alexandra y Sánchez Cevallos María Isabel**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firma del Director del Programa
Marisol Carvajal Camperos



Firma del Coordinador del Programa
Nathalie Chauvin Andrade

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Sigo escribiendo las páginas de historia del libro de mi vida, y este capítulo que hoy se cierra, lo hago con un final lleno de gratitud y felicidad.

A ti, papá, que partiste al cielo, pero nunca te fuiste de mi lado. Fuiste tú quien sembró en mí el sueño de alcanzar esta meta, siempre creyendo en mí, apoyándome para que me aventurara en este desafío. Aunque físicamente no estás, te llevo conmigo en cada paso, en cada pensamiento, en cada latido. Tu amor sigue siendo mi guía.

A mi madre, que con sus oraciones incesantes y su fe inquebrantable invocó al Espíritu Santo para que me iluminara en los momentos más difíciles. Mamá, tu fuerza espiritual me sostuvo en cada clase, en cada examen, y sé que en cada palabra de aliento estaba también la luz divina que me ayudaba a seguir.

A mi esposo Oscar, mi compañero de vida y mejor amigo, gracias por estar siempre dispuesto a escuchar mis historias de días agitados, por comprender mis momentos de estrés y por regalarme tus palabras de reflexión y motivación, que tantas veces fueron mi ancla y mi motor para no rendirme.

A mi hijo Nicolás, mi gran amor, quien con solo doce años me dio más apoyo del que las palabras pueden describir. Gracias, mi Nico, por prestarme tu laptop para que pudiera cumplir con mis tareas y escuchar mis clases. Tus palabras de “buena suerte, mamá” antes de cada examen y tu constante recordatorio de enviar mis deberes me dieron la fuerza para seguir adelante, siempre con una sonrisa en el corazón.

A mis compañeras, quienes hoy puedo llamar amigas, gracias por el cariño, la paciencia y el apoyo mutuo. En los momentos de tormenta, nos cobijamos unas a otras,

y en los de triunfo, nos dimos abrazos llenos de alegría. Este camino hubiera sido mucho más difícil sin ustedes a mi lado.

A los docentes de esta Maestría quienes con sus guías, aportaciones, conocimientos y experiencia nos supieron alentar, desafiar, motivar e inspirar para investigar, reflexionar y en definitiva aprender actualizados conceptos y su forma de aplicarlos. Finalmente, todo esto lo logramos gracias a nuestro Dios, quien fue nuestro refugio en las noches de incertidumbre y nuestra fortaleza en los días de esfuerzo. A Él, que nunca nos soltó la mano. Gracias a todos, desde lo más profundo de mi ser.

María Alexandra Pérez Ormaza.

Los resultados de este proyecto están dedicados principalmente a Dios, luego a todas aquellas personas que de alguna forma son parte de su culminación; quienes, con su ayuda desinteresada me brindaron información y apoyo; a todos los que éste trabajo les será de utilidad pues son la fuente de inspiración para realizarlo y a quienes siempre estuvieron a mi lado en el transcurso del desarrollo del mismo.

Mis más sinceros agradecimientos están dirigidos a nuestro padre celestial quién supo guiarme por el mejor camino, darme fuerzas para seguir adelante y por no dejarme desmayar ante los contratiempos que se presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la fé, ni desfallecer en el intento. A mi familia por quienes soy lo que soy, a mi hijo que sacrificó mucho tiempo de juego conmigo para que Yo pueda cursar y culminar la maestría, a mi madre y tías/os por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por darme soporte con los recursos necesarios para estudiar.

Lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos, todo esto es gracias a ellos. A mis hermanos por estar siempre presente, acompañándome para poder realizarme. A mis maestros, amistades, compañeros de trabajo y jefes quienes han confiado en mí y aportaron siempre con su grano de arena.

A mis compañeras de maestría, las chicas con quienes formamos no solo un equipo de trabajo sino una hermosa amistad, pasamos muchos momentos que nos sirvieron de gran aprendizaje; sin apoyar el hombro una en la otra no habríamos logrado este éxito, porque el triunfo es de todo el grupo.

Isabel Sánchez Cevallos.

Mi gratitud se extiende a lo más grande del mundo a mi padre celestial, gracias a él estoy donde me encuentro, él que me ha dado las fuerzas y ganas de seguir, él que me ha levantado cuando me eh caído, él que me regala cada amanecer, sin su poder no hubiese podido llegar hasta donde estoy; mi gratitud hacia él es enorme porque desde sus manos me envía a unos seres maravillosos que son mi familia, mis padres que me dan la mano, como no amarlos si son los seres que están conmigo, son el hogar que nunca quisiera cambiar y me han apoyado para poder escalar un peldaño más en mi carrera profesional.

También como no darle gracias al amor de mi vida mi pequeño gigante Dhydan Snahyder, mi hijo; el oxígeno que necesito cada instante, mi soporte, el que ha estado día y noche hay conmigo alentándome a terminar la carrera que había escogido para

ampliar más mis conocimientos, para que él algún día vea el reflejo de su madre que esta donde está, a base de esfuerzo, que vea cuanto se lucha para llegar a la cima.

Mi compañero de batallas, mi esposo Diego, debo agradecerle enormemente por todas las esperas que se dieron mediante el lapso de mi carrera, por llevarme donde sea con tal de cumplir todas mis tareas, por no dejar que mi familia se derrumbe al no poder estar cuando mama, esposa e hija tenía que cumplir con sus horas de estudios.

A mis estimados docentes como no agradecer por cada conocimiento que nos compartían, por cada inspiración que nos daban semana a semana, me llevo un gran recuerdo de cada docente, tengan por seguro que cada clase fue de manera fructífera para cada uno de los estudiantes.

Agradecer a mi queridas y estimadas amigas, mis chicas de mi grupo 5 que dieron todo de cada una de ellas para poner al grupo en marcha, por cada dedicación por cada empujoncito que nos daban, nuestras platicas muy amenas nuestras vivencias y nuestros abrazos quedaran marcadas en mi vida son las mejores chicas.

Daniela Lisbeth Cuenca Cantos

Quiero iniciar expresando mi dedicatoria de este proyecto a mi Padre Celestial Dios, y a mi bella familia esposo e hijos, a quienes expreso con mucho amor mi infinito agradecimiento por estar siempre a mi lado dándome fuerzas, cariño, bendiciones y amor incondicional.

Agradezco a *Dios*, quien permite mi despertar cada día, me llena de fuerzas, me protege y guía mis pasos, pensamientos, llena mi corazón de esperanza, fe y amor.

A mi amado esposo Darwin Muñoz, quien con su sabia paciencia y amor sincero me ha apoyado en todo momento, comprendiendo mi ausencia en momentos muy especiales, atendiendo integralmente las labores del hogar mientras yo recibía mis clases los días viernes y sábados, siempre con una sonrisa y esmero total, su entrega merece ser recompensada únicamente con infinito amor.

A mis pequeños y amados hijos Mía y Santiago, quienes son el motor de mi existencia y el motivo por el cual inicio cada proyecto, ellos con tan solo su presencia me inspiran para enfrentar y vencer cada obstáculo. A mi recuerdo vienen momentos en los cuales me tocó posponer un viaje o una salida en familia un día sábado por la mañana, pero con cariño les expresaba a mis hijos que mami tenía clases y ellos me brindaban su comprensión incondicional.

Un especial y reconocido agradecimiento a mis compañeras de tesis por compartir sus sabios conocimientos, consejos, amistad, paciencia y cariño; ellas merecen ser mencionadas de forma especial: Isabel Sánchez, Danielita Cuenca, Ma. Alexandra Pérez y Katherine Mendoza, chicas reciban mis infinitas gracias.

Gracias sinceras también a todos los Docentes de la UIDE/ EIG, quienes con total profesionalismo y responsabilidad compartieron conmigo cada uno de sus conocimientos y experiencias, íntegramente merecen ser llamados Formadores de Profesionales.

Y cerrando el círculo de agradecimientos también me agradezco a mí por haber tomado la decisión de estudiar este master, por decidir enfrentar todo obstáculo, por creer en mí y en un futuro mejor, por hacer prevalecer mis principios de respeto, gratitud y fortaleza.

Cecibel María Goya Campozano.

Dedico el presente proyecto, en primer lugar, a Dios quien es el que me ha dado las fuerzas suficientes, la resistencia y sabiduría para poder concluir con éxito esta etapa de mi vida.

A mi familia, mi esposo que siempre ha tenido una palabra de aliento cuando lo he necesitado y siempre se mostró dispuesto a tomar la batuta del hogar cuando tuve que ausentarme o dedicarme integralmente a los proyectos. Mi hijo, que es por quien acepto cada reto que se me presenta en la vida, ya que quiero ser su ejemplo a seguir, un ejemplo de lucha y crecimiento constante.

A mi hermana, que siempre me apoyó en lo que necesitara y estuvo presente dándome un consejo o simplemente acompañándome mientras batallaba con alguna actividad. A mi mami y papi, que siempre me han hecho creer en mí y mis capacidades, aquellos padres que me han echado una mano de cualquier forma, con tal que yo pueda lograr mis objetivos en la vida.

Un agradecimiento especial a mi abuelita, que me ha acompañado en los momentos más lindos de mi vida, pero también en los que más me han demandado esfuerzo. Es por ustedes que he podido llegar a este punto de mi vida. No quiero dejar atrás a mis jefes, quienes han confiado en mí y en mis capacidades.

No ha sido un camino fácil, pero gracias a mi Dios puedo decir, he llegado a mi meta, con mucho esfuerzo y dedicación. Gracias docentes UIDE/EIG, por sus valiosos conocimientos, gracias por continuar formando líderes con empatía y amor hacia los demás.

Katherine Solange Mendoza Sánchez

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción..... | 18 |
| Capítulo I..... | 20 |
| 1. Identificación del Proyecto..... | 20 |
| 1.1 Presentación y Perfil de la Empresa..... | 20 |
| 1.1.1. Antecedentes y Datos Representativos..... | 20 |
| 1.1.2. Análisis del entorno..... | 27 |
| 1.2 Presentación y Perfil del Departamento de Dirección de Personas..... | 39 |
| 1.2.1 Filosofía del Departamento de Dirección de Personas..... | 40 |
| 1.2.2 Misión del Departamento de Dirección de Personas..... | 41 |
| 1.2.3 Visión del Departamento de Dirección de Personas..... | 41 |
| 1.2.4 Valores de la Dirección de personas..... | 42 |
| 1.2.5 Objetivos Estratégicos de la Dirección de Personas..... | 43 |
| 1.3. Planteamiento del Problema..... | 47 |
| 1.3.1. Descripción del problema..... | 47 |
| 1.3.2. Fines y Objetivos del Trabajo..... | 48 |
| 1.3.3. Hipótesis o Teoría que Plantea Este trabajo..... | 49 |
| 1.4 Justificación e Importancia del Trabajo..... | 50 |
| Capítulo II..... | 52 |
| 2. Marco Conceptual..... | 52 |
| 2.1 Competencias..... | 52 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| | 11 |
| 2.2 Competencias Docentes | 54 |
| 2.2.1 Competencias Técnicas | 55 |
| 2.2.2 Competencias Pedagógicas | 56 |
| 2.2.3 Competencias Sociales..... | 57 |
| 2.3 Modelo de Gestión por Competencias | 57 |
| 2.4 Inteligencia Colaborativa | 60 |
| 2.5 Plan de Formación | 66 |
| 2.6 Evaluación por Competencias..... | 67 |
| Capítulo III. | 70 |
| 3. Metodología..... | 70 |
| 3.1. Diseño Metodológico | 71 |
| 3.2. Fuentes de Datos e Información | 73 |
| 3.3 Análisis e Interpretación de Datos..... | 73 |
| • Encuesta Dirigida al Personal Docente | 73 |
| 3.3.1 Entrevista al Líder de la Dirección de Personas | 78 |
| 3.3.2 Análisis de los resultados de la encuesta | 79 |
| 3.3.3 Encuesta de Autoevaluación de Competencias Individuales en | |
| Inteligencia Colaborativa | 80 |
| Capítulo IV..... | 81 |
| 4. Desarrollo de la Propuesta | 81 |
| 4.1 Definición de la Competencia de Inteligencia Colaborativa..... | 81 |
| 4.2 Evaluar la Competencia de Inteligencia Colaborativa | 82 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| | 12 |
| 4.3 Diseño del Plan de Formación | 83 |
| 4.3.1 Objetivo del Plan de Formación y Capacitación..... | 83 |
| 4.3.2 Características del Plan de Formación y Capacitación | 84 |
| 4.3.3 Contenido del Plan de Formación y Capacitación | 84 |
| Capítulo V..... | 87 |
| 5. Impacto Financiero | 87 |
| 5.1 Introducción al Diseño del Plan de Formación y Capacitación..... | 87 |
| 5.2 Etapas del Plan de Formación y Capacitación | 89 |
| 5.2.1 Encuesta para Detectar Necesidades..... | 89 |
| 5.2.2 Evaluación de la competencia Inteligencia Colaborativa | 89 |
| 5.3 Presupuesto Para llevar a cabo el Plan de Formación y Capacitación | 89 |
| 5.4 Necesidades Específicas del Proyecto con Relación a Habilidades Digitales..... | 92 |
| 5.5 Human Capital Value Added (HCVA)..... | 93 |
| 5.6 Resultado del indicador Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)..... | 96 |
| 5.7 Resultado del Indicador Retorno de la Inversión de Empleados – Individual (ROI)..... | 98 |
| 5.7.1 Cálculo del ROI..... | 98 |
| 5.7.2 Conclusiones del Resultado del Indicador | 101 |
| Capítulo VI..... | 102 |
| 6. Conclusiones y Recomendaciones..... | 102 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1. Conclusiones Generales | 102 |
| 6.1.1. Conclusiones Específicas | 103 |
| 6.1.2. Análisis del Cumplimiento de los Objetivos del Proyecto..... | 104 |
| 6.1.3. Contribución a Nivel Personal | 107 |
| 6.1.4. Contribución a Nivel Académico | 108 |
| 6.1.5. Contribución a la gestión empresarial | 109 |
| 6.1.6. Limitaciones del proyecto..... | 109 |
| 6.2. Recomendaciones..... | 110 |
| 6.2.1 Recomendaciones de los Objetivos Específicos..... | 112 |
| 7. Bibliografía..... | 113 |
| 8. Anexos | 119 |
| Anexo 1 | 119 |
| Preguntas para entrevista en profundidad | 119 |
| Anexo 2: | 120 |
| Encuesta a equipo docente..... | 120 |
| Anexo 3:..... | 135 |
| Autoevaluación de Inteligencia Colaborativa..... | 135 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1 Matriz FODA..... | 37 |
| Tabla 2 Plan de Formación y Capacitación | 85 |
| Tabla 3 Cálculo Valor por hora | 90 |
| Tabla 4 Presupuesto para el Plan de Formación y Capacitación | 91 |
| Tabla 5 Pregunta 1 de la Encuesta | 120 |
| Tabla 6 <i>Pregunta 2 de la Encuesta</i> | 121 |
| Tabla 7 <i>Pregunta 3 de la Encuesta</i> | 123 |
| Tabla 8 <i>Pregunta 4 de la Encuesta</i> | 124 |
| Tabla 9 <i>Pregunta 5 de la Encuesta</i> | 125 |
| Tabla 10 <i>Pregunta 6 de la Encuesta</i> | 126 |
| Tabla 11 <i>Pregunta 7 de la Encuesta</i> | 127 |
| Tabla 12 <i>Pregunta 8 de la Encuesta</i> | 128 |
| Tabla 13 <i>Pregunta 9 de la Encuesta</i> | 129 |
| Tabla 14 <i>Pregunta 10 de la Encuesta</i> | 130 |
| Tabla 15 <i>Pregunta 11 de la Encuesta</i> | 131 |
| Tabla 16 <i>Pregunta 12 de la Encuesta</i> | 132 |
| Tabla 17 <i>Pregunta 13 de la Encuesta</i> | 133 |
| Tabla 18 <i>Pregunta 14 de la Encuesta</i> | 134 |
| Tabla 19 <i>Resultados de la Autoevaluación de la Inteligencia Colaborativa</i> | 135 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Figura 1 Organigrama de Centro Educativo Nuevo Mundo | 26 |
| Figura 2 Diagrama de Análisis PESTEL..... | 31 |
| Figura 3 Matriz de Análisis DAFO | 33 |
| Figura 4 Contexto Organizacional | 39 |
| Figura 5 Resultados Autoevaluación de Inteligencia Colaborativa | 75 |
| Figura 6 Estructura de Contenidos del Programa de Formación y Capacitación de la competencia Inteligencia Colaborativa. | 76 |
| Figura 7 Matriz Mapa de Empatía | 79 |
| Figura 8 Resultados de la Pregunta 1 | 121 |
| Figura 9 <i>Resultados de la Pregunta 2</i> | 122 |
| Figura 10 <i>Resultados de la Pregunta 3</i> | 123 |
| Figura 11 <i>Resultados de la Pregunta 4</i> | 124 |
| Figura 12 <i>Resultados de la Pregunta 5</i> | 125 |
| Figura 13 <i>Resultados de la Pregunta 6</i> | 126 |
| Figura 14 <i>Resultados de la Pregunta 7</i> | 127 |
| Figura 15 <i>Resultados de la Pregunta 8</i> | 128 |
| Figura 16 <i>Resultados de la Pregunta 9</i> | 129 |
| Figura 17 <i>Resultados de la Pregunta 10</i> | 130 |
| Figura 18 <i>Resultados de la Pregunta 11</i> | 1131 |
| Figura 19 <i>Resultados de la Pregunta 12</i> | 132 |
| Figura 20 <i>Resultados de la Pregunta 13</i> | 133 |

| | |
|----------------------------------------------|-----|
| Figura 21 Resultados de la Pregunta 14 | 134 |
|----------------------------------------------|-----|

RESUMEN

La Dirección de personas de Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. ha detectado una serie de deficiencias en la operación coordinada del equipo docente en los últimos años, la cual ha afectado de forma directa la eficiencia institucional. La problemática se resume en la falta de trabajo colaborativo por parte de los docentes, resultando en pérdida de tiempo, atrasos en plazos comprometidos, redundancia de actividades, esfuerzos innecesarios y similares. A partir de esto se plantea el Diseño de un Plan de Formación y Capacitación asociado a la competencia Inteligencia Colaborativa, que mejore el comportamiento y resultados del equipo docente del Centro Educativo Nuevo Mundo S.A.

La presente investigación tiene un enfoque mixto, el cual implica combina los enfoques cuantitativo y cualitativo con técnicas de recolección de datos. En estas últimas se utilizan las entrevistas con preguntas abiertas y cerradas; una autoevaluación para detectar las principales debilidades y fortalezas de aspectos de la inteligencia colaborativa en el equipo docente. La encuesta realizada al equipo docente tuvo un nivel de participación del 93,5%, del universo total de docentes, por lo que es una muestra muy representativa.

Las respuestas obtenidas indican que se debe fortalecer la inteligencia colaborativa y la autoevaluación diagnóstica de las variables que explican el comportamiento de la competencia inteligencia colaborativa en el equipo docente, fue respondida por un 96,8% del universo total de docentes. Finalmente, los aspectos más importantes que debieran fortalecerse son: empatía colectiva, escucha activa, utilización de conocimientos y habilidades complementarias e Impacto en el entorno docente.

Palabras clave: falta de trabajo colaborativo, plan de formación y capacitación, inteligencia colaborativa, estrategias pedagógicas, entorno dinámico.

ABSTRACT

The Human Resources Department of Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. has detected a series of deficiencies in the coordinated operation of the teaching team in recent years, which has directly affected institutional efficiency. The problem is summarized in the lack of collaborative work by teachers, resulting in loss of time, delays in committed deadlines, redundancy of activities, unnecessary efforts and the like. Based on this, the Design of a Training and Capacity Building Plan associated with the Collaborative Intelligence competency is proposed, which improves the behavior and results of the teaching team of Centro Educativo Nuevo Mundo S.A.

This research has a mixed approach, which involves combining quantitative and qualitative approaches with data collection techniques. In the latter, interviews with open and closed questions are used; a self-assessment to detect the main weaknesses and strengths of aspects of collaborative intelligence in the teaching team. The survey carried out on the teaching staff had a participation level of 93.5% of the total universe of teachers, so it is a very representative sample.

The responses obtained indicate that collaborative intelligence should be strengthened and the diagnostic self-assessment of the variables that explain the behavior of the collaborative intelligence competence in the teaching team was answered by 96.8% of the total universe of teachers. Finally, the most important aspects that should be strengthened are: collective empathy, active listening, use of complementary knowledge and skills and Impact on the teaching environment.

Keywords: lack of collaborative work, training and capacity building plan, collaborative intelligence, pedagogical strategies, dynamic environment.

Introducción

Centro Educativo Nuevo Mundo S.A., es una organización que tiene por finalidad prestar servicios educacionales en los niveles inicial, educación básica elemental, educación básica superior y bachillerato. Tiene su sede en el cantón de Samborondón, Provincia del Guayas, Ecuador. Fue creado el año 1979 por dos amigas, en la actualidad otorga matrícula aproximada a 700 alumnos quienes son educados por 62 docentes, adicionalmente dispone de 45 colaboradores para áreas de administración, servicio y mantenimiento.

La institución se caracteriza por su enfoque social, brindando servicios a una comunidad que financia sus estudios, y en las mismas instalaciones, pero en otro horario atiende de la misma calidad y calidez a estudiantes de grupos prioritarios. En su enseñanza se destaca por el nivel de inglés que logran aprender sus estudiantes.

Dispone de laboratorios y espacios de aprendizaje para que sus estudiantes puedan practicar en ciencias, deportes y actividades artísticas y posee también los tres programas de la Organización del Bachillerato Internacional (OBI). Se fomenta la participación estudiantil en clubes, como actividades extracurriculares, destacándose: club de robótica, viajes internacionales, club de vóley, fútbol.

En el núcleo de la filosofía institucional del Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. se halla una profunda valoración por el talento humano como catalizador del éxito educativo. Es imperativo recalcar que el desarrollo de una cultura que promueva la excelencia en la enseñanza y la innovación pedagógica constituye la misión primordial de la entidad. La gestión del talento, por ende, se concibe no sólo como una práctica

administrativa sino como un deber intrínseco hacia la comunidad educativa a la que se sirve.

La perspectiva adoptada enfatiza la importancia de sistemas de apoyo y reconocimiento que se alinean con las metas de crecimiento personal y colectivo. Estudios recientes Jara et al (2019) subrayan que prácticas de gestión del talento que integran la valoración continua y el desarrollo de competencias son indispensables para la retención y satisfacción del personal.

Por lo tanto, el Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. centra sus esfuerzos en una práctica de recursos humanos que trascienden lo convencional, buscando siempre la armonía entre los objetivos institucionales y la realización plena de sus educadores y colaboradores. Una competencia necesaria en este tipo de contexto es la inteligencia colaborativa, pues mejora la calidad educativa, el desarrollo profesional docente y el clima laboral positivo. Además, genera un ambiente de confianza, ofrece a cada uno de los docentes herramientas y conocimientos, entre otros beneficios.

Con base en la filosofía institucional articulada por el Centro Educativo Nuevo Mundo S.A., se postula una concepción holística y multifacética del talento humano, incidiendo en la importancia de amalgamar tanto competencias técnicas como cualidades interpersonales. Esta concepción se sustenta en la premisa de que el proceso educativo trasciende la mera transmisión de conocimientos, abogando por una visión integral en la que la sensibilidad emocional, la capacidad de adaptación y una sólida ética profesional son igualmente valoradas (Ramírez-Torres, 2023).

La investigación contemporánea sobre eficacia pedagógica corrobora esta visión, señalando que la interacción entre habilidades cognitivas y emocionales del

docente repercute significativamente en el clima del aula y, por ende, en el rendimiento académico de los estudiantes (Cid Sillero, 2019)

Tal comprensión del talento humano exige entonces un enfoque de desarrollo profesional que no solo se centre en el perfeccionamiento de habilidades pedagógicas específicas, sino también en el fomento de competencias emocionales y sociales, configurándose como un pilar esencial para la construcción de una comunidad educativa resiliente y empática. Así, el Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. se alinea con las tendencias educativas más avanzadas, proponiendo un modelo de gestión del talento que, en última instancia, aspira a promover un aprendizaje significativo y transformador.

Capítulo I

1. Identificación del Proyecto

1.1 Presentación y Perfil de la Empresa

Centro Educativo Nuevo Mundo es una institución dedicada a proporcionar un entorno educativo que no solo promueve el conocimiento académico, sino la formación de individuos comprometidos con la comunidad y el mundo. Su enfoque se centra en la inclusión e innovación, preparando así a sus estudiantes para enfrentar cada uno de los desafíos a corto y largo plazo (Nuevo Mundo, 2024).

1.1.1. Antecedentes y Datos Representativos

1.1.1.1 Antecedentes.

Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. nace la idea de formar un mundo más justo y solidario. La idea inicial de este proyecto comenta sus fundadoras, que fue el crear una Fundación, pero en el trayecto de cristalizar esta idea, notaron que era necesario

formar un proyecto que atienda a los dos estratos de la sociedad, es aquí que nace la Unidad Educativa Nuevo Mundo. Nuevo Mundo tiene sus comienzos en el año 1979, año en el que recibe a sus primeros 42 estudiantes, gracias a los padres de familia que creyeron en este proyecto, iniciaron humildemente en dos aulas en la casa de los padres de una de sus fundadoras, donde recibieron a sus primeros alumnos, posteriormente la infraestructura de la institución fue creciendo, hasta convertirse en lo que hoy en día es la Unidad Educativa Bilingüe Nuevo Mundo (Nuevo Mundo, 2024).

Actualmente Nuevo Mundo es una institución muy reconocida a nivel nacional, oferta los servicios educativos de: Preescolar, Educación Básica, Básica Elemental y Bachillerato; cuenta con los tres programas del Bachillerato Internacional: PEP, PAI y PD. Nuevo Mundo es un referente local en cuanto a innovación, ya que su equipo Directivo siempre busca que sus estudiantes vivan una experiencia educativa diferente, que trasciende fronteras, haciendo que sus alumnos participen en varios campeonatos y concursos a nivel nacional e internacional, mismos en los que han obtenido los resultados esperados (Nuevo Mundo, 2024).

1.1.1.2. Misión, Visión y Valores.

En el umbral del siglo XXI, el Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. se embarca en una odisea estratégica de renovación y mejora de sus enfoques pedagógicos, con la mira fija en satisfacer las demandas y sortear los obstáculos inherentes a esta era de progresos y retos sin precedentes. Ante este panorama, la entidad educativa ha discernido un quinteto de capacidades esenciales, piedras angulares para el armónico desarrollo de los estudiantes.

Esta panorámica de cambio y adaptación en la institución evidencia un esquema evolutivo donde la educación se reconoce y se reconfigura como un espectro amplio, trascendiendo lo académico tradicional para envolver en su seno las destrezas y competencias que serán el sello distintivo de las futuras generaciones.

Nuevo Mundo adopta tres competencias que considera que son fundamentales para el éxito, dado que no solo refleja un compromiso con la excelencia educativa, sino que también marca un hito en el compromiso con la formación de individuos capaces de navegar y contribuir de manera significativa en un mundo en constante transformación:

- **Innovación:** Nuevo Mundo tiene grandes desafíos de preparar a los educandos no únicamente en el ámbito teórico, sino también en lo concerniente a habilidades prácticas y una perspectiva crítica sobre el entorno global, elementos considerados cruciales para su realización tanto en lo personal como en lo profesional, dentro de un contexto social caracterizado por su creciente complejidad y nivel de interconexión (ALITIC, 2021).
- **Trabajo Colaborativo (Inteligencia Colaborativa):** El valor de la inteligencia colaborativa radica en la capacidad para integrar diversos conocimientos y habilidades en la solución de problemas complejos dentro del centro educativo Nuevo Mundo S.A. En esta competencia se destaca la importancia del trabajo en equipo, donde la sinergia entre los individuos amplifica el potencial de innovación y eficacia organizacional (Sagol, 2015).
- **Inteligencia Emocional:** En esta competencia se enfoca en promover una actitud proactiva hacia el aprendizaje a lo largo de la vida, dado que todos

los docentes les ayudarán a mejorar su calidad de vida y así poder tener una evolución continua. El Centro Educativo Nuevo mundo tiene en priorizar la inteligencia emocional de quienes lo conforman dado que ellos se aseguran que sus estudiantes tengan una guía de manera continua hacia el desarrollo del centro.

La adopción e implementación de estas competencias dentro de Nuevo Mundo no solo reflejan un compromiso con la excelencia organizacional, sino que también delinean un camino hacia la consecución de una institución más adaptable, innovadora y competitiva. Cabe indicar que la institución se posiciona no sólo como un líder en el ámbito educativo sino también como un empleador de elección (ALITIC, 2021).

La misión, visión y valores de Centro Educativo Nuevo Mundo presentará la razón de ser de la institución, su aspiración a futuro como centro educativo y cuáles son los principales valores que guían el comportamiento de la misma.

1.1.1.2.1 Misión.

En base a datos recolectados de la página web oficial de la institución se presenta la misión de la misma: Crear una comunidad vibrante de aprendizaje que inspire y empodere a sus estudiantes para ser buenos comunicadores, íntegros, reflexivos, indagadores, solidarios y comprometidos con la construcción de un mundo mejor, un Nuevo Mundo (Nuevo Mundo, 2024).

1.1.1.2.2 Visión.

De acuerdo a la página web oficial, la visión de Centro Educativo Nuevo Mundo se centra en: Ser un referente en educación integral, con un enfoque en estándares y

experiencias internacionales en un ambiente que estimula el pensamiento crítico y creativo para construir un mundo más honesto y solidario (Nuevo Mundo, 2024).

1.1.1.2.3 Valores.

Según datos recolectados se fuentes fidedignas. Entre los valores institucionales de Nuevo Mundo se encuentran los siguientes: justicia, equilibrio, sabiduría, integridad, solidaridad e introspección. (Nuevo Mundo, 2024).

1.1.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios.

Nuevo Mundo es una empresa dedicada a la educación, misma que oferta servicios educativos desde Prekínder hasta Tercero de Bachillerato, posee los tres programas de la Organización del Bachillerato Internacional, siendo estas: PEP (Programa de la Escuela Primaria), PAI (Programa de los Años Intermedios) y PD (Programa Diploma). También brinda también la opción de actividades extracurriculares, entre las cuales destacan los clubes de robótica, Modelo de las Naciones Unidas, clubes deportivos, entre otros.

El Programa de la Escuela Primaria está diseñado para alumnos que se encuentran en los primeros años de escolaridad entre los 3-12 años de edad. Su enfoque está centrado en el desarrollo integral del educando, promueve su aprendizaje activo experiencial e indagador. Algunas características clave de este programa son las siguientes: perfil del estudiante, desarrollo de habilidades, conexiones con el mundo real, aprendizaje indagatorio, trans-disciplinariedad.

PAI o Programa de los Años Intermedios está dirigida a aquellos estudiantes entre 11-16 años. Busca prepararlos para aquellos desafíos del siglo XXI, a fin de

fomentar el aprendizaje significativo y autónomo. Este programa posee cinco áreas de aprendizaje entre las cuales se encuentra asignaturas como: Artes, Estudios Sociales, Ciencias, Matemáticas y Lengua.

Finalmente, el PD o Programa de Diploma es el programa pre-universitario de Bachillerato Internacional, el cual está diseñado para estudiantes entre 16 a 19 años. Es un programa altamente exigente pues se enfoca en la educación superior y en la vida posterior a la escuela. Los estudiantes que encuentran en PD deben elegir seis asignaturas de diferentes, incluyendo al menos una asignatura de cada uno de los grupos de humanidades, lenguas y ciencias.

1.1.1.4. Ubicación de sede y de las operaciones, propiedad y Forma Jurídica.

Centro Educativo Nuevo Mundo se encuentra ubicado en Samborondón, provincia del Guayas, cantón Samborondón, parroquia La Puntilla Satélite. El espacio físico donde se lleva a cabo las operaciones, es decir, actividades o procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la institución; incluyendo aulas, laboratorios, espacios deportivos, oficinas administrativas, comedor y biblioteca corresponden a la misma ubicación previamente mencionada.

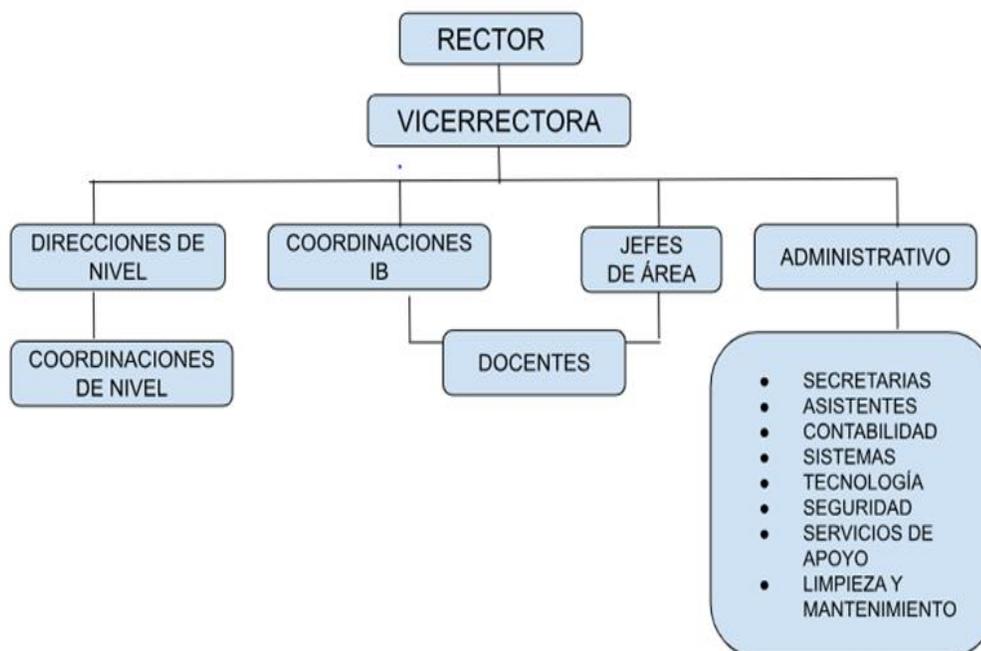
La institución es propiedad privada, pero también cuenta con una fundación sin fines de lucro, la cual fue fundada en el año de 1983. Su propósito yace en “proporcionar apoyo educativo a niños de bajos recursos, reconociendo la educación como el camino para romper el ciclo de la pobreza” según lo mencionan en la página web oficial de (Centro Educativo Nuevo Mundo , 2024). Sobre la forma jurídica, se puede mencionar que es una Sociedad Anónima.

1.1.1.5. Tamaño de la Organización e Información Sobre Empleados y Otros Trabajadores.

La empresa cuenta con un aproximado de 130 colaboradores en la actualidad, distribuidos en los siguientes departamentos: personal docente, personal administrativo, apoyo docente, directivos y personal de mantenimiento. El personal es contratado de manera estratégica para la labor que se desea desempeñar, enfocados siempre en las necesidades cambiantes del mundo educativo. Es decir que los colaboradores son especializados en el área afín. A continuación, en la Figura 1 se muestra una referencia del organigrama institucional, donde se puede apreciar la representación visual de la estructura de Centro Educativo Nuevo Mundo, mostrando su jerarquía así como sus relaciones de dependencia :

Figura 1

Organigrama de Centro Educativo Nuevo Mundo



Nota. El gráfico muestra la jerarquía de las áreas en la institución en cuestión.

1.1.2. Análisis del entorno

A fin de que el área de Recursos Humanos pueda actuar de forma proactiva, alineando sus estrategias hacia aquellos factores externos que repercuten de forma negativa en la gestión eficiente de la institución se realiza un análisis de entorno general mediante la aplicación del Diagrama de Análisis PESTEL. A continuación, se ha resumido el análisis macroeconómico realizado respecto a la Institución, atendiendo a la problemática que se ha abordado en esta tesis, utilizando como referencia las categorías propuestas por el método PESTEL tal y como se presenta en la Figura 2.

1.1.2.1. Entorno General (PESTEL).

La metodología conocida como PESTEL, responde a un marco de análisis para evaluar el entorno macro ambiental de una organización. Para ello utiliza 6 puntos de vistas o categorías, cuyas iniciales conforman el acrónimo PESTEL. Estas categorías son: Política, Económica, Socio Cultural, Tecnológica, Ambiental y Legal. "El análisis PESTEL permite a las instituciones educativas identificar factores externos, como cambios en la política educativa o en las demandas sociales, que pueden afectar la viabilidad y el éxito a largo plazo. Al hacerlo, los colegios pueden anticiparse y ajustar sus estrategias para seguir siendo competitivos " (Smith & Rogers, 2019, p. 25).

Factor Político

El Estado ecuatoriano ha establecido políticas educativas enfocadas en la calidad de la enseñanza, acceso equitativo y formación docente continua. Si bien estas políticas afectan a la estructura curricular y en la obligación de cumplir con ciertos mínimos, queda a discreción de la Institución Escolar como aplicarlas. En nuestro caso nos

interesa la flexibilidad que nos otorga el Sistema para escoger donde y en qué cantidad desplegar la formación continua en el equipo docente.

Factor Económico

Considerando que la Institución Nuevo Mundo S.A., es un colegio privado que brinda servicios educativos a los segmentos medio altos de ingresos de la ciudad de Guayaquil, su sostenibilidad depende del nivel de desarrollo económico de la Ciudad, como así mismo, de la participación de posibles competidores, sean estos privados o públicos.

En base a datos recolectados por Deloitte (2024) la actividad económica se ha visto mermada por incidentes relacionados con olas de violencia y una compleja situación en materia energética, sin embargo a pesar de lo anterior la situación económica no ha disminuido significativamente, sino más bien ha mantenido niveles sostenidos, por lo que se puede presumir que en el corto mediano plazo, esta situación no mejorará significativamente ni tampoco existiría una presión por la incorporación de nuevas unidades educativas que aumenten el nivel de competencia.

Este contexto sirve de motivación para mejorar los niveles de Calidad fruto del mejor uso de Inteligencia Colaborativa entre los docentes, de manera de no sólo mantener el actual nivel de alumnos matriculados en la Institución, sino que además demostrar una diferencia cualitativa respecto al manejo docente que hace su competencia local.

Factor Socio-Cultural

Considerando que el Ecuador es un país con una rica diversidad cultural y étnica, la institución tiene políticas de inclusión de forma tal que permite estudiantes de toda

condición étnica. Sin embargo, por ser una Institución que se autofinancia requiere el pago de una pensión que segmenta a sus estudiantes al sector medio alto.

Por otra parte, al ser una Institución de educación integral, es decir que provee conocimientos, valores y formación para la vida para sus estudiantes, es conveniente que las familias se involucren en el proceso educativo y por lo tanto se fomenta un ambiente de colaboración y comunicación con la comunidad educativa.

Factor Tecnológico

Este factor es esencial y de alto impacto en la calidad que se logra en el proceso educativo. Por este motivo hay que estar permanentemente revisando las ofertas que surgen de los avances tecnológicos principalmente en el ámbito de las telecomunicaciones, es decir hardware, software y redes de comunicación. Por ejemplo, las renovaciones que surgen en las plataformas educativas para apoyar la didáctica de los estudiantes (algunas de estas actualmente han reemplazado el antiguo uso de libros), los sistemas de apoyo al estudio virtual incluyendo herramientas de evaluación, diagnóstico y simuladores.

Factor Ambiental

Los factores ambientales, expresados a través del sentir de la comunidad escolar y su entorno, como así mismo por las regulaciones estatales cada vez más precisas y exigentes, impulsan a que la Institución de respuestas satisfactorias y oportunas en este ámbito. Es importante para la Institución implementar prácticas sostenibles, como la gestión adecuada de residuos y el uso eficiente de recursos, lo que además de contribuir a la protección del medio ambiente, promueve la educación ambiental entre los estudiantes.

Por otra parte, la Institución realiza actividades regulares de los temas medioambientales para fortalecer el currículo en este ámbito y fomentar la conciencia ecológica preparando y formando a los estudiantes como ciudadanos responsables. Al ser estas actividades transversales en la Institución, consideramos que una mejora en la Inteligencia Colaborativa del Equipo Docente facilitará la ejecución coordinada de estas actividades.

Factor Legal

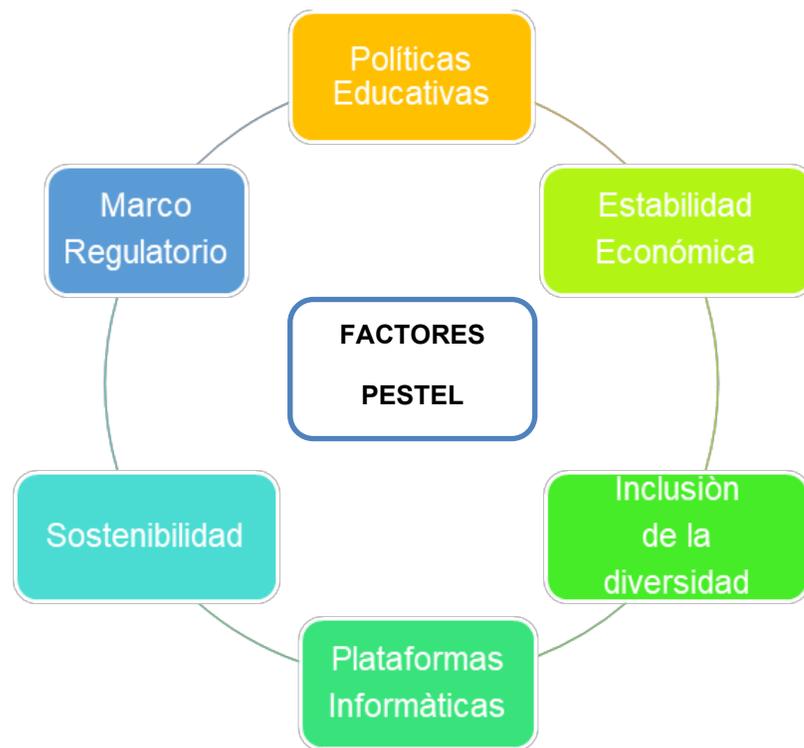
Existen varias reglamentaciones que regulan diferentes aspectos vinculados con el proceso formativo y para desarrollar a los estudiantes destacándose:

- **Ley de Gestión de Desechos:** Establece lineamientos para la gestión de residuos, en la implementación de prácticas sostenibles, obligatorias para la institución. El implementar esta normativa en la Institución conlleva el compromiso colectivo y coordinado por parte del equipo docente.
- **Código Orgánico del Ambiente:** Regula la protección del medio ambiente y establece principios para el desarrollo sostenible. Las instituciones educativas deben cumplir con esta normativa en sus prácticas y programas de educación ambiental.
- **Ley de Protección de Datos:** Establece normas para la gestión de datos personales, lo que es crucial para el manejo de la información de estudiantes y personal en la Institución. Las prácticas asociadas a este manejo de información además del respeto requieren que la comunicación inter docentes sea realizada con un espíritu colaborativo.

- **Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI):** Esta ley regula el sistema educativo en Ecuador y establece principios de inclusión y equidad. Asegura que todas las instituciones educativas, tanto públicas como privadas, cumplan con estándares de calidad y promuevan la diversidad cultural. En este sentido es importante que el equipo docente actúe en forma alineada con estos principios, colaborando entre ellos para ser coherentes.

Figura 2

Diagrama de Análisis PESTEL



Nota. El gráfico presentado ilustra los seis factores del análisis PESTEL: político, económico, socio-cultural, tecnológico, ambiental y legal, fundamentales para el entorno de la Institución.

1.1.2.2. Entorno Específico (Análisis DAFO).

En Nuevo Mundo hemos identificado factores que afectan el desarrollo de la gestión de la Dirección de Personas con impacto tanto en el entorno interno como entorno externo. En el entorno interno es esencial evaluar los recursos humanos existentes, las habilidades y competencias del personal, así como las fortalezas y debilidades de la organización en términos de gestión del talento.

En el entorno externo debe ser objeto de análisis para identificar oportunidades y amenazas que pueden influir en la gestión del talento, entre las cuales podemos mencionar las tendencias del mercado laboral, la competencia y los cambios en la legislación laboral. A continuación, se presenta la matriz de análisis DAFO en la Figura 3 relacionando cada factor con el contexto de Centro Educativo Nuevo Mundo:

Ante la problemática detectada entre los docentes del Centro de Estudios Nuevo Mundo S.A., resulta indispensable analizar los pilares que fortalecen a la organización, así como también los aspectos que amenazan la continuidad del negocio.

Entre las fortalezas podemos mencionar: que la organización cuenta con talentos capacitados, con habilidades de aportar a cambios continuos, con enfoque de responsabilidad continua con su entorno inmediato y la comunidad. El enfoque de oportunidades hace referencia a formas de aprendizaje cuyos procesos otorguen más libertad y participación a los alumnos, fortalecer las alianzas con empresas privadas para dar apertura de prácticas estudiantiles; así también la participación constante en eventos de avances tecnológicos.

En las debilidades y amenazas se evidencio que al no constar con un proceso bien estructurado donde la comunicación organizacional fluya para el avance de los

procesos internos, existirá deserción de docentes conllevando a una fuga constante de talentos, el enfoque de inteligencia colaborativa entre docentes y área complementarias administrativas reflejará una escasa empatía y armonía en la ejecución de procesos; otra amenaza que se puede presentar es el cambio de normas y políticas educativas que afecten el bienestar

Figura 3

Matriz de Análisis DAFO



Nota. Esta figura representa las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la institución en cuestión.

En relación a las situaciones analizadas en la matriz antes expuesta, se plantean las siguientes estrategias en la Figura 4 por medio de la matriz FODA:

Así también se ha podido evidenciar que en Nuevo Mundo la gestión de la Dirección de Personas se ve afectada por los cambios que se generan tanto

organizacionales como individuales los cuales afectan en sus resultados y crecimiento institucional (Nuevo Mundo, 2024). Es por tanto que la filosofía de la Dirección de Personas del Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. centra sus esfuerzos en una práctica de recursos humanos que trascienden lo convencional, buscando siempre la armonía entre los objetivos institucionales y la realización plena de sus educadores y colaboradores.

Entre algunos de los factores externos con mayor impacto para la gestión de la Dirección de Personas del Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. se mencionan los siguientes:

- Adaptabilidad al cambio: el entorno global actual se vuelve muy dinámico, complejo y constantemente cambiante. La institución cuenta con el talento humano para adaptarse ágilmente a los cambios requeridos.
- Legislación laboral: La institución se enmarca dentro de la normativa legal vigente del Ministerio de Trabajo y Ministerio de Educación a favor de su talento humano.
- Equilibrio en vida laboral y personal: el Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. valora la importancia del ambiente familiar de sus colaboradores. La organización busca de forma continua opciones que permitan a los colaboradores armonizar de forma equilibrada la vida profesional y personal.
- Diversidad e inclusión: El Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. respeta y promueve la diversidad en la fuerza laboral, evitando hacer distinción de género, edad, similares al momento de seleccionar e incorporar un nuevo talento. Además, brinda oportunidad a la comunidad conformada por: ex alumnos, jóvenes de menor experiencia, estudiantes de carreras relacionadas

incorporándose a su plantilla para aportar a su crecimiento laboral, con ello se busca compartir y aprender de nuevas culturas, generaciones y de grupos diversos manteniendo una constante armonía.

En relación a los factores organizacionales, hablaremos de aquellos factores internos de la organización que son atendidos por los altos mandos de la institución, es importante mencionar que el centro educativo está en constante práctica de la búsqueda de ser dinámicos para estar alertas y preparados ante las eventualidades del sector educativo, para ello su principal herramienta de defensa es el talento humano preparado y capacitado para enfrentar las circunstancias del entorno. Entre los factores organizacionales a los que Nuevo Mundo presta especial atención se encuentran:

- **Posición competitiva:** La institución es consciente al reconocer que una eficiente gestión del talento humano será esencial para hacer frente al sector educativo, para ello con la creación de políticas internas de la gestión de personas la organización busca ser cada día más competitiva, para lo cual hará alianzas con grupos que compartan el mismo lema de brindar una educación de primera, siempre apoyándose en su equipo humano de docentes.
- **Reestructuración organizativa:** La institución cuenta con procesos que le permiten adaptar su estructura organizativa, para ello contará con su talento humano considerando las necesidades de sus colaboradores, los flujos de trabajo, canales de comunicación efectiva, las necesidades formativas en base al perfil profesional de colaborador.
- **Cultura organizativa:** La institución es fiel creyente de que la cultura organizativa es un factor trascendental en la gestión del talento humano para ello impulsa una

cultura basada en sus valores, Según datos 2024, los valores de Nuevo Mundo son: Justicia, Equilibrio, Sabiduría, Íntegros, Solidaridad, Introspección (Centro Educativo Nuevo Mundo , 2024)

Por lo tanto, para el Nuevo Mundo son fundamentales para crear y afianzar el crecimiento de la organización. En cuanto a los factores individuales se pone énfasis en:

- Ajuste persona-organización: La institución considera esencial contar con una nómina adaptada a las necesidades de la organización, para con ello lograr ser competitivos. Para lograr dicha competitividad se apoyará la gestión del talento humano dando apertura en la atracción y retención de aquellos perfiles profesionales que se adapten y aporten competitivamente a la organización basado en su cultura, valores y formación continua profesional.
- Productividad del empleado: La institución considera y ratifica que el nivel de productividad de los colaboradores es esencial para lograr liderar el sector educativo, para lograr aquello se ha implementado prácticas en la gestión del talento humano para mejorar las competencias, el bienestar individual, y motivación para su realización personal-profesional, esto es posible con la participación constante en eventos de formación.
- Fuga de talento: Para la institución es una preocupación constante la fuga de talento, esto se da por la alta competitividad del sector educativo, por lo que se busca retener y motivar la fidelidad a los talentos promoviendo planes que buscan atender en gran manera las necesidades que los impulsan a desertar de la organización.

- **Ética y responsabilidad social:** La institución reconoce la ética y la responsabilidad social como valores primordiales que deben interiorizarse en todos los miembros de la organización sin excepción, y desde la gestión del talento humano se promueve la puesta en marcha del comportamiento de acorde a los valores institucionales.
- **Compromiso.** Reconociendo que muchas veces tenemos que afrontar diferente crisis o momentos complejos, será fundamental que todo el personal cuente con un sólido compromiso alineado con el propósito de la institución.

Tabla 1

Matriz FODA

| | | |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Debilidades | Amenazas |
| ANÁLISIS DAFO | <p>*Ausencia de docentes.</p> <p>*Limitada formación en inteligencia colaborativa.</p> <p>*Escasa comunicación interna.</p> | <p>*Competencia creciente de otras instituciones.</p> <p>*Cambios en políticas educativas.</p> <p>*Fuga de talentos.</p> |

| <i>Fortalezas</i> | Estrategia | Estrategia |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>*Recursos humano capacitados.</i></p> <p><i>*Adaptabilidad al cambio</i></p> <p><i>*Enfoque responsabilidad social</i></p> | <p>Mediante el enfoque social manejar alternativas de capacitación y lograr así captar más profesionales en el Centro Educativo Nuevo Mundo S.A</p> | <p>Gracias la capacitación constante hacia los docentes ayudará a evitar la salida de los mismos del centro educativo incentivándolos a crecer profesionalmente, siempre manteniendo el margen de las regulaciones y leyes estatales, y cursos gubernamentales.</p> |

| <i>Oportunidades</i> | Estrategia | Estrategia |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| <i>*Crecimiento en la demanda de educación alternativa.</i> | La escasa comunicación corporativa se la fomentará | Los cambios en la educación alternativa son notorios y se |
| <i>*Alianza con empresas locales.</i> | mediante el uso de las TIC's | necesitará buscar nuevas |
| <i>*Avances tecnológicos que facilitan la educación.</i> | que brindan una facilidad y rapidez de la información. | formas de enseñanza siempre a la mano de las normativas |
| | | impuestas por el gobierno. |

Nota. Esta matriz identifica las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades del modelo en cuestión.

A continuación, en la Figura 5 se muestra una matriz que compacta los factores que pueden afectar la gestión del talento humano:

El entorno es un factor que se frecuentemente ejerce una presión sobre la institución en la prácticas de gestión del recurso humano, pues prácticas como la legislación laboral obligan a las organizaciones a adaptarse a las nuevas prácticas e incluso e incluso la diversidad e inclusión impactan sobre las expectativas del personal.

Así mismo la organización de la institución, ya que los valores, creencias e incluso las normas compartidas entre miembros tienden a influir en el desempeño y su comportamiento. También la reestructuración organizativa, pues la forma centralizada, descentralizada o matricial con que se trabaja afecta en la toma de decisiones, colaboración y comunicación de los empleados.

El individuo es un factor de importancia, ya que corresponden al activo más valioso de la institución. Todas sus características y necesidades individuales necesitan ser analizadas, pues influyen en su desempeño y satisfacción; tanto personal como laboral. Su productividad es un factor clave así como la ética y responsabilidad social.

Figura 4

Contexto Organizacional



Nota. Esta matriz identifica los factores que afectan el desarrollo de la gestión de la Dirección de Dirección de Personas.

1.2 Presentación y Perfil del Departamento de Dirección de Personas

Actualmente el Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. está inmerso en un ambiente de renovación y mejora de sus enfoques pedagógicos. Ante este panorama, la entidad educativa ha establecido tres competencias fundamentales, estas se presentan continuación: Innovación; Trabajo Colaborativo (Inteligencia Colaborativa); Inteligencia Emocional.

La adopción e implementación de estas competencias dentro de Nuevo Mundo no solo reflejan un compromiso con la excelencia organizacional, sino que también delinean un camino hacia la consecución de una institución más adaptable, innovadora y competitiva. Cabe indicar que la institución se posiciona no sólo como un líder en el ámbito educativo sino también como un empleador de elección (ALITIC, 2021).

El departamento de Dirección de personas de Centro Educativo Nuevo Mundo tiene un papel estratégico en la gestión del recurso humano de la institución, pues emplea funciones como: reclutamiento, desarrollo, gestión de desempeño y evaluación a futuros prospecto. Además, también garantiza que el personal del centro educativo cuente con todas las competencias y habilidades necesarias para cumplir objetivos y brindar eficiencia a la institución.

1.2.1 Filosofía del Departamento de Dirección de Personas

El área de la Dirección de Personas del Centro Educativo Nuevo Mundo S.A., tiene el propósito de fortalecer los resultados de la institución desde la gente. Para esto se ha estructurado de forma tal de apoyar las decisiones estratégicas, tácticas y operativas del desarrollo del talento humano.

Los avances tecnológicos han abierto nuevas opciones y oportunidades en la gestión del aprendizaje escolar, exigiendo al área de talento humano su permanente renovación en términos de herramientas de apoyo y metodologías de gestión.

Durante los últimos años la Dirección de Personas ha impulsado la gestión por competencias laborales, ha incorporado herramientas telemáticas para apoyar sus actividades y se ha enfocado en establecer y asegurar, para sus colaboradores, valores alineados al propósito de la institución.

La filosofía del departamento se fundamenta en la premisa de que cada miembro del equipo juega un rol esencial e irremplazable en la misión educativa del centro.

Así, el Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. se alinea con las tendencias educativas más avanzadas, proponiendo un modelo de gestión del talento que, en última instancia, aspira a promover un aprendizaje significativo y transformador.

El Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. despliega un marco distintivo al clasificar a su equipo en dos categorías esenciales: Talento Pedagógico y Talento Operativo. El primero abarca las capacidades relacionadas con la innovación y aplicación de estrategias educativas avanzadas que mejoran la experiencia de aprendizaje de los alumnos. El segundo enfatiza la optimización de los procesos administrativos que son fundamentales para el soporte estructural de la organización.

En el Área de la Dirección de Personas del Educativo Nuevo Mundo S.A ha implementado estrategias centradas en el talento, que incluyen la identificación y el desarrollo constante del potencial dentro de la organización, programas de capacitación para expandir habilidades pedagógicas y operativas, la creación de un ambiente laboral que fomente la creatividad y cooperación, y el reconocimiento y recompensas al rendimiento excepcional (Nuevo Mundo, 2024).

1.2.2 Misión del Departamento de Dirección de Personas

En la Dirección de Personas reconocemos la importancia e impacto que tiene en el aprendizaje de nuestros estudiantes, la participación del cuerpo docente y la asistencia de nuestros colaboradores administrativos y de servicios. Actuamos de un modo proactivo, preventivo y siempre buscando la excelencia al momento de reclutar, seleccionar, evaluar, desarrollar, capacitar y motivar al talento humano de la institución.

1.2.3 Visión del Departamento de Dirección de Personas

Aspiramos hacia el año 2026 en ser reconocidos como la institución mejor empleadora del cantón. Se busca tener a un 20% de nuestros docentes graduados en 4to nivel en el ámbito de la educación. Ser reconocidos por los valores que inspiran

nuestros colaboradores en la comunidad escolar, en particular la colaboración, el respeto, la innovación

1.2.4 Valores de la Dirección de personas

La institución ha establecido Según datos que reposan en la web institucional los valores del Centro Educativo Nuevo Mundo S.A “Justicia, Equilibrio, Sabiduría, Íntegros, Solidaridad, Introspección” (Nuevo Mundo , 2024, p.1).

En la Dirección de Personas, adicionalmente hemos establecido los siguientes valores:

- **Ética.** Para la institución el desarrollo de las virtudes de sus colaboradores es prioritario, toda vez que en múltiples situaciones deberán actuar en forma espontánea, es decir actuando más allá de la regla o norma preestablecida.
- **Colaboración.** Considerando que permanentemente se interactúa el con equipo de docentes, administrativos, servicios y mantenimiento es fundamental servir más allá de lo esperado.
- **Compromiso.** Reconociendo que muchas veces se tiene que afrontar diferentes crisis o momentos complejos se requiere adquirir un fuerte compromiso con el propósito de la institución para tener la energía necesaria. Para la institución, el compromiso de sus colaboradores es el motor principal para la calidad y calidez en el servicio que brinda. Por esta razón Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. impulsa el compromiso de los empleados a través de lazos que permiten que una comunidad de exalumnos pueda laborar al interior de la institución, asimismo dándoles la oportunidad de realizar sus pasantías y de prestar sus

servicios en caso de requerirlos, para Nuevo Mundo siempre será una prioridad que sus exalumnos vuelvan a casa.

- **Respeto.** El impacto que tiene el actuar cotidiano es fuente de inspiración tanto para estudiantes como colaboradores reconociendo el respeto como un valor fundamental.
- **Confidencialidad.** Conscientes que la confianza que depositan los colaboradores en el personal de la Dirección de Personas es fundamental para el buen desenvolvimiento, el valor de mantener la confidencialidad respecto a todo asunto personal y/o información compartida es ineludible.

1.2.5 Objetivos Estratégicos de la Dirección de Personas

Los objetivos estratégicos de la Dirección de Personas se encuentran alineados con la visión de la institución a fin de brindar una excelencia académica. Estos objetivos estratégicos se encuentran divididos en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo. A continuación se presentan cada uno de ellos.

1.2.5.1 Objetivo General.

Lograr la gestión efectiva del capital humano de Centro Educativo Nuevo Mundo S.A., promoviendo un entorno laboral saludable que permita desarrollar los talentos al interior de la institución, siempre alineados con los objetivos, valores y competencias establecidas para la institución.

1.2.5.2 Objetivos Explícitos.

. Responden a objetivos que deben alcanzarse en forma permanente en la institución. A continuación, se detallan cada uno de ellos

- **Atracción del Talento.** - Atraer a profesionales apasionados por la enseñanza, que deseen generar un impacto en la sociedad a través de su labor profesional, enfocada en el servicio educativo.
- **Retención del Talento.** - Mantener a los colaboradores que han sido identificados como talento al interior de la institución, para lo cual ellos reciben ciertos beneficios distintivos, como lo son capacitaciones nacionales e internacionales, lideran grupos de trabajo, tienen un espacio en el que su voz y sus ideas son escuchadas.
- **Motivación y Crecimiento.** - Desarrollar e implementar un plan de capacitación continua que permita que los conocimientos, habilidades y destrezas del equipo docente sean consolidados y actualizados de manera continua.
- **Clima laboral Positivo.** - Fomentar un ambiente laboral propicio para que todos los colaboradores puedan enfocarse en los objetivos establecidos por departamento, incentivando la inclusión colaborativa que propicie la retención de los talentos al interior de la organización.

1.2.5.3 Objetivos Implícitos.

Corresponden a objetivos tácitos que se mantienen presentes y distinguen el comportamiento de los miembros de la organización, a saber: Productividad. - Mantener un ambiente propicio que permita que la eficiencia, eficacia, gestión del tiempo y desarrollo de habilidades puedan converger en obtención de resultados favorables.

- **Bienestar emocional.** - Promover un estilo de trabajo saludable, en el que el colaborador tiene la oportunidad de equilibrar su vida laboral con su vida personal

Desarrollo Profesional. - Proveer herramientas que coadyuven al colaborador a crecer de forma profesional, brindándole también la oportunidad de crecer en el interior de la organización, conforme se evalúe su labor.

- **Diversidad e inclusión.** - Permitir la inclusión de todos los colaboradores, sin distinción alguna, fomentando siempre el respeto hacia el ser y las ideas que surgen de ellos

1.2.5.4 Objetivos a Largo Plazo.

Corresponden a objetivos vinculados a la visión. Son los siguientes:

- **Rentabilidad.** - Sostener la rentabilidad de la organización, acorde a los índices del mercado.
- **Mejora de la eficiencia y gestión del tiempo.** - Proveer a los colaboradores las herramientas necesarias para que todos los procesos puedan realizarse con eficiencia, eficacia y en un tiempo adecuado, lo cual permite que dichos procesos fluyan y los resultados puedan ser mejores.
- **Liderazgo en innovación.** - Liderar la implementación de nuevas tecnologías disponibles beneficiando así a toda la comunidad del Centro Educativo Nuevo Mundo S.A.
- **Gestión del cambio.** - Promover el uso de un estándar reconocido para gestionar los cambios en la institución.
- **Utilizar indicadores:** que permitan monitorear la mejora o progreso de los departamentos, de tal forma que evidencien la realidad departamental.

- **Evaluar constantemente el clima laboral:** con la finalidad de detectar cualquier inconformidad que pueda estar afectando el buen ambiente laboral.
- **Innovar en procesos y sus herramientas:** que permitan que el servicio educativo brindado por la institución sea un referente de cambio en la sociedad.
- **Capacitación continua:** Desarrollar entrenamientos internos que permitan fortalecer y estimular las competencias laborales requeridas en los colaboradores.
- **Fidelizar al personal:** mediante el cuidado de su salud física, mental y social, permitiéndole un equilibrio deseado entre su vida personal y laboral.

1.2.6.1 **Objetivos de la Política de Talento Humano.**

La política de Talento Humano tiene como objetivo lograr los siguientes resultados:

- **Incremento en la Calidad de la Enseñanza:** Reclutar y retener talento calificado puede resultar en una mejora general en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, ya que se cuenta con docentes altamente capacitados y comprometidos.
- **Merma de Conflictos Laborales:** Implementar procesos efectivos de gestión del rendimiento y comunicación abierta y transparente puede contribuir a la reducción de conflictos laborales y mejorar las relaciones entre el personal y la administración.
- **Captación de Estudiantes y Padres de Familia:** Un personal con un gran compromiso, altamente calificado y bien gestionado sin duda alguna mejora la reputación y la percepción de la institución educativa, lo que va a resultar en un

aumento en la atracción de estudiantes y la complacencia de los padres de familia.

1.3. Planteamiento del Problema

A fin de establecer un contexto específico sobre el problema en cuestión se abordará la descripción del problema, objetivos del trabajo en cuestión, la justificación de la problemática escogida y una teoría planteada que rige el cuerpo de la presente investigación.

1.3.1. Descripción del problema

En la institución se ha detectado, que existe poca colaboración en la operación del equipo docente. Esta problemática afecta diferentes aspectos en la eficiencia e innovación en la institución. El líder de la Dirección de Personas de Centro Educativo Nuevo Mundo, manifiesta que esta situación es generalizada en el equipo docente. Según Krichesky & Murillo (2018), “La investigación sobre la colaboración docente resulta estratégica de cara al cambio en educación: entender qué hacen y de qué hablan los profesores cuando se reúnen y qué impacto tienen estos intercambios en su capacidad de aprendizaje permitirá sin dudas profundizar nuestro conocimiento sobre la innovación educativa y la mejora escolar” (p.148).

Considerando las respuestas a las encuestas realizadas al equipo docente para detectar el nivel de conciencia respecto a la inteligencia colaborativa, se observaron que existen debilidades en esta competencia, afectando de un modo transversal a todo el equipo docente de la Institución, siendo esta una causa raíz en la problemática detectada.

En la entrevista con la Líder de la Dirección de Personas, esta última manifestó que esta situación se ha ido agudizando en los últimos años por lo que es imperativo buscar mejoras. El presente proyecto de titulación busca aportar una mejora a la institución, en este ámbito, mediante el Diseño de un Plan de Formación y Capacitación asociado a la competencia Inteligencia Colaborativa.

1.3.2. Fines y Objetivos del Trabajo

Como se ha mencionado en el apartado anterior; dado que Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. necesita mejorar la integración, coordinación, alineamiento y resultados en sus procesos educativos se ha optado por fortalecer la competencia de inteligencia colaborativa (trabajo colaborativo) en sus docentes. Esto permitirá desplegar de mejor forma la filosofía de Nuevo Mundo, pues valora el desarrollo continuo y la optimización del talento pedagógico. Por otra parte, el enfoque de inteligencia colaborativa facilitará promover una cultura de cooperación, colaboración y mejora continua. Para fortalecer esta competencia, el área de la Dirección de Personas requiere el diseño de un plan de formación y capacitación centrado en el aprendizaje del cuerpo docente de las capacidades, características y comportamientos asociados a la inteligencia colaborativa.

1.3.2.1. Objetivo General.

Diseñar un plan de formación y capacitación para fortalecer la competencia de la Inteligencia Colaborativa en el equipo docente del Centro Educativo Nuevo Mundo S.A.

1.3.2.2. Objetivos Específicos.

- Identificar las barreras y desafíos que pueden obstaculizar la colaboración efectiva dentro del personal docente de Centro Educativo Nuevo Mundo.

- Evaluar y diagnosticar el nivel actual de los docentes en relación a la competencia de inteligencia colaborativa.
- Diseñar un plan de formación y capacitación para fortalecer la inteligencia colaborativa.

1.3.3. Hipótesis o Teoría que Plantea Este trabajo

En el Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. se tiene como referencia lo expresado por Carvajal (2023) “La inteligencia colaborativa y su relación con el modelo de gestión por competencia en las empresas” (p.1).

La inteligencia colaborativa se refiere a la capacidad de las personas para trabajar juntas de manera efectiva, aprovechando la diversidad de conocimientos, habilidades y perspectivas que cada individuo aporta al grupo. A través de la colaboración, se busca generar sinergias que impulsen la creatividad, innovación y resolución de problemas complejos. (Carvajal, 2023, p.36)

La inteligencia colaborativa fomenta la formación de equipos multidisciplinarios y la colaboración entre diferentes áreas y niveles jerárquicos de la organización. Al utilizar un enfoque de gestión por competencias, las empresas pueden identificar las competencias necesarias para la colaboración efectiva, como la comunicación abierta, la capacidad de escucha activa, la empatía, la resolución de conflictos y la capacidad de trabajar en equipo. (Carvajal, 2023, p.37)

Basado en estos planteamientos consideramos que el fortalecer la inteligencia colaborativa en el cuerpo docente, contribuirá de manera significativa a resolver la problemática de coordinación y colaboración en la Institución. Si se fortalece la

competencia de inteligencia colaborativa en el personal docente de Nuevo Mundo, entonces se mejoraría la comunicación interna y la calidad del servicio en la institución.

1.4 Justificación e Importancia del Trabajo

La dirección de personas y el rectorado de la institución han detectado una serie de deficiencias en la operación coordinada del equipo docente, hecho que resulta en pérdida de tiempo, atrasos en plazos comprometidos, redundancia de actividades, esfuerzos innecesarios y similares (Nuevo Mundo, 2024).

Los atrasos en generación de reportes bimestrales los cuales son entregados a padres de familia se ven afectados debido al retraso de los tiempos establecidos por las autoridades institucionales para la entrega de estos insumos a secretaría y sistemas. Así mismo, la falta de trabajo colaborativo afecta la relación entre jefaturas y equipos de trabajo, resultando en redundancia de actividades, debido a que la información llega tarde. Finalmente, se puede mencionar que los esfuerzos innecesarios surgen como producto de una comunicación paupérrima entre el equipo docente. Las situaciones anteriormente mencionadas dificultan mejorar la calidad en el proceso educativo y mantienen un clima laboral desfavorable (Nuevo Mundo, 2024).

Debido a la falta de colaboración en el personal docente, resulta indispensable crear un Plan de Formación y Capacitación asociado a la competencia Inteligencia Colaborativa a fin de mejorar el trabajo en equipo por parte de los docentes que conforman el área. Cabe indicar que el retraso en los tiempos establecidos y la disminución en la productividad de los equipos de trabajo son indicadores de alerta en este tipo de casos.

La Dirección de Personas considera que, si mejora la competencia de inteligencia colaborativa, podría existir una mejora en el clima laboral y una imagen institucional más favorable que atraiga nuevos estudiantes. Así como lo menciona Levy (2015) “La inteligencia colaborativa facilita el aprovechamiento de las actividades complementarias dentro de un equipo, eliminando esfuerzos innecesarios ya asegurando que cada miembro contribuya de forma efectiva al resultado final” (p.749).

Diseñar este tipo de plan, trae consigo una serie de beneficios entre los cuales se destacan el desarrollo profesional continuo, pues la constante formación impartida a los docentes favorece al conocimiento, manteniéndolos actualizados en las últimas tendencias pedagógicas, así como didácticas, a fin de ampliar sus habilidades y conocimientos en áreas específicas. También se puede destacar la mayor satisfacción laboral para el personal docente como beneficio de la aplicación del plan previamente estructurado, pues al sentirse valorados y apoyados en lo que respecta a su desarrollo profesional logran un índice elevado de satisfacción laboral, que resulta en motivación y compromiso (ProFuturo, 2023).

La mejora en las relaciones interpersonales también forma parte de los beneficios de la aplicación del plan de formación y capacitación; pues la colaboración y el trabajo en equipos se fortalecen de manera que generan un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo. El incremento de la confianza en el personal docente también resulta en beneficio para esta área, ya que al adquirir nuevas habilidades y conocimientos, la confianza se muestra imperante en ellos y los nuevos desafíos son enfrentados con más facilidad (ProFuturo, 2023).

Finalmente, se menciona la eficiencia en las gestiones y la mejora de la calidad educativa, también la reducción del estrés laboral, gestión de comunidades y comunicación efectiva; pues se podrá observar la colaboración entre docentes, hecho que facilitará la coordinación de tareas, así como la optimización de los recursos institucionales; obteniendo como resultado eficiencia en las gestiones e incluso en la mejora de toma de decisiones consensuadas, tales como: acomodaciones de cronograma, actividades para mejoras de calificaciones, cambio de modalidades, entre otras actividades .

Es así como la implementación de un Plan de Formación y Capacitación en el Centro Educativo Nuevo Mundo permitirá mejorar la calidad de la enseñanza y el desarrollo profesional de los docentes, este tipo de iniciativas no solo actualiza las metodologías pedagógicas, sino que también fortalece la comunidad educativa, creando un ambiente propicio para el aprendizaje.

Capítulo II.

2. Marco Conceptual

A fin de proporcionar una base sólida para la presente investigación se ha desarrollado este capítulo en el cual se definen términos, se establecen relaciones entre los conceptos y se justifica la importancia del problema en la investigación. También se proporcionará un marco de referencia que servirá como punto de partida, a fin de interpretar aquellos resultados obtenidos en el estudio.

2.1 Competencias

Con respecto a la competencia docente, se refiere a las habilidades, conocimientos y actitudes que los profesores deben poseer para desempeñarse

exitosamente en su rol educativo. Gorgoso, Santos y Rego (2020) exponen que las competencias docentes son un conjunto de comportamientos observables que permiten al docente cumplir con los objetivos educativos de manera efectiva. Es decir, las competencias no se limitan a un conocimiento teórico, sino que se manifiestan en la práctica diaria, en la forma en que los docentes interactúan con sus estudiantes, facilitan el aprendizaje, y evalúan el progreso de sus alumnos.

Por otro lado, Figueroa y Donoso (2023) define a la competencia como una cualidad fundamental de una persona que está directamente vinculada con un rendimiento eficaz o destacado en un entorno laboral. Dicho de otra manera, el concepto de competencia abarca una amplia gama de atributos, incluyendo conocimientos, habilidades, actitudes, valores, y motivaciones que una persona posee y que se reflejan en su capacidad para realizar tareas de manera eficiente y sobresaliente. Por lo tanto, las competencias son habilidades técnicas aprendidas que abarcan aspectos más profundos, como la habilidad para resolver problemas, adaptarse a diferentes situaciones y tomar decisiones informadas.

En este sentido, se adopta la definición de competencia como un conjunto de comportamientos observables y características fundamentales de un individuo que están directamente relacionadas con un desempeño efectivo o superior en su rol profesional, dado que la definición integra tanto las habilidades y conocimientos específicos como las actitudes, valores y motivaciones que permiten a los docentes y otros profesionales cumplir con los objetivos de su labor, y sobresalir en su desempeño.

Las competencias se dividen en dos categorías principales: las competencias técnicas, que están relacionadas con las habilidades específicas para realizar tareas

particulares, y las competencias conductuales, que están vinculadas con las actitudes y comportamientos necesarios para desempeñarse eficazmente en el trabajo Chang & Castro (2024). Un aspecto fundamental del modelo es su capacidad para ser adaptable a diferentes contextos organizacionales y culturales, dado que permite una personalización que facilita la alineación con la visión y misión de la organización. Además, admite la creación de un lenguaje común dentro de la organización, lo que facilita la comunicación y la conexión entre los miembros.

2.2 Competencias Docentes

Las competencias docentes representan el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que los docentes deben poseer al momento de desempeñar su labor. Se caracterizan por su capacidad de crear ambientes de aprendizaje que sean significativos; motivando así a los educandos a utilizar herramientas innovadoras y centrarse en la resolución de problemas, estas se dividen principalmente en tres categorías: técnicas, pedagógicas y sociales, cada una desempeñando un papel fundamental en la efectividad de la enseñanza (Euroinnova, 2022).

Las competencias docentes son decisivas para asegurar una enseñanza de calidad y alineada con las exigencias actuales, ya que estas incluyen habilidades como la planificación de clases, la evaluación objetiva del progreso de los alumnos y la integración adecuada de herramientas tecnológicas en el aula (Otero, Fernández, & Cerqueiras, 2022) Por lo que, un docente competente debe promover un entorno inclusivo que estimule la participación activa de los estudiantes, con metodologías que los motiven. Asimismo, es importante mantenerse actualizado en enfoques pedagógicos innovadores para adaptarse a los cambios en el campo educativo.

También, las competencias emocionales y sociales juegan un papel fundamental, ya que permite a los docentes gestionar situaciones difíciles en el aula de manera efectiva. Por lo que, la empatía, la resolución de problemas y la colaboración con otros profesores son habilidades clave que contribuyen a crear un ambiente escolar positivo (Sánchez, Arzola, & Vera, 2022). Por ende, estas competencias mejoran el clima de aprendizaje y fortalece el bienestar de los estudiantes, con la finalidad de facilitar la construcción de relaciones de confianza y respeto dentro de la comunidad educativa.

2.2.1 Competencias Técnicas

Las competencias técnicas se refieren a las habilidades específicas que un docente debe poseer en su área de especialización. De esta manera, incluye el dominio del contenido, el uso adecuado de las tecnologías educativas, y la capacidad para diseñar y aplicar materiales y recursos didácticos. Por lo tanto, estas competencias aseguran que el docente tenga los conocimientos para impartir una enseñanza de calidad y relevante (Berrocal, García, & Ramírez , 2021)

Las competencias de un docente se centran en su capacidad para manejar herramientas tecnológicas y recursos digitales dentro del aula, esto incluye el uso efectivo de plataformas educativas, software de enseñanza y dispositivos como pizarras interactivas o aplicaciones para la gestión del aprendizaje. Un docente técnicamente competente integra estas herramientas para facilitar una enseñanza más dinámica y participativa, hecho que mejora la experiencia de los estudiantes (Pacora, 2020).

Por otra parte, estas competencias también abarcan la habilidad para gestionar y analizar datos educativos, esto implica el uso de herramientas digitales para evaluar el progreso de los estudiantes y ajustar las estrategias pedagógicas según los resultados

obtenidos (Huamán, Plata, Morales, & Mendoza , 2022). Como consecuencia, un docente con estas habilidades identifica áreas de mejora y personalizar la enseñanza de manera más efectiva, el dominio de estas herramientas contribuye a mejorar la toma de decisiones pedagógicas y a optimizar el aprendizaje de los alumnos.

2.2.2 Competencias Pedagógicas

Las competencias pedagógicas abarcan las habilidades relacionadas con la metodología y la práctica docente, estas incluyen la capacidad de planificar, implementar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje de manera efectiva (Rios & Rodriguez, 2021). De forma general, los docentes con competencias pedagógicas fuertes saben cómo adaptar sus métodos de enseñanza a las necesidades y estilos de aprendizaje de sus estudiantes donde fomenta un ambiente educativo inclusivo y estimulante. Además, están capacitados para desarrollar estrategias de enseñanza que ayuden al pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas.

Asimismo, las competencias pedagógicas de los docentes son fundamentales para diseñar y aplicar estrategias de enseñanza que favorezcan el aprendizaje efectivo. Dado que, estas competencias implican el dominio de técnicas didácticas, la capacidad de adaptar el contenido según las necesidades del grupo y el uso de metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos o el trabajo colaborativo (Rios y Rodriguez, 2021). Entonces, un docente con sólidas competencias pedagógicas sabe cómo organizar el proceso de enseñanza de manera que fomente la participación activa y el pensamiento crítico en los estudiantes, facilitando su comprensión y motivación.

Además, las competencias pedagógicas incluyen la capacidad de evaluar el aprendizaje de manera continua y formativa, esto implica diseñar instrumentos de

evaluación variados que permitan medir tanto el conocimiento teórico como las habilidades prácticas de los estudiantes (Rios y Rodriguez, 2021). Puesto que, un docente con estas competencias sabe proporcionar retroalimentación efectiva y personalizada, lo que ayuda a los estudiantes a reflexionar sobre su propio proceso de aprendizaje y a mejorar.

2.2.3 Competencias Sociales

Las competencias sociales se refieren a la capacidad del docente para interactuar efectivamente con los estudiantes, colegas, y la comunidad educativa en general (Arias, Olmedo , Rodríguez, & Vallecillo, 2020). Es decir, estas competencias son fundamentales para crear un ambiente de aprendizaje positivo y colaborativo en las que se incluyan habilidades de comunicación, empatía, liderazgo, y gestión del aula. Adicional, un docente con competencias sociales desarrolladas puede manejar conflictos, motivar a los estudiantes y construir relaciones de confianza y respeto, lo que contribuye significativamente al éxito educativo.

En conjunto, estas competencias técnicas, pedagógicas y sociales forman un perfil integral de un docente eficaz. Por lo tanto, cada tipo de competencia es interdependiente y complementa a los demás, puesto que proporciona un marco holístico para el desarrollo profesional docente. En este sentido, al centrarse en las áreas clave, los educadores mejoran continuamente su práctica y ofrecen una educación de alta calidad que responda a las demandas y desafíos del mundo actual.

2.3 Modelo de Gestión por Competencias

En primera instancia, el modelo de gestión por competencias es un enfoque estratégico que organiza y orienta las prácticas de recursos humanos y desarrollo

personal en función de las competencias clave necesarias para alcanzar los objetivos de una organización

Dentro de este contexto, el modelo se centra en identificar, desarrollar y evaluar las habilidades, conocimientos y actitudes que los individuos deben poseer para desempeñar eficientemente sus roles. A diferencia de otros modelos de gestión, el de competencias considera la experiencia y las cualificaciones académicas, así también como los comportamientos y capacidades que los empleados deben demostrar en el entorno laboral (Riva & Fernández, 2020).

También, este modelo promueve un enfoque basado en resultados, ya que las competencias se establecen en función de los objetivos estratégicos de la organización (Farroñán, Gonzáles, Llatas, & Nunura, 2021). En este sentido, la evaluación continua y sistemática del desempeño de los empleados permite identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo, ya que, a través de la evaluación periódica y la retroalimentación, mejora la calidad del trabajo y fomenta el desarrollo profesional donde asegura que el personal esté alineado con las necesidades estratégicas de la organización.

En el contexto educativo, el modelo de gestión por competencias cobra una relevancia particular debido a su capacidad para alinear la formación de los estudiantes con las demandas del mercado laboral actual (Huamán, Plata, Morales, & Mendoza , 2022). Este enfoque permite que las instituciones educativas impartan conocimientos teóricos, habilidades prácticas y actitudes que son necesarias para el éxito profesional. Por lo tanto, en un mundo donde las competencias digitales, la capacidad de adaptación

y las habilidades de pensamiento crítico son más valoradas, se asegura que este modelo preparará a los estudiantes de la mejor forma para enfrentarse a estos desafíos.

Implementar un modelo de gestión por competencias en la educación facilita la creación de un currículum que responda a las necesidades cambiantes de la sociedad y el mercado laboral (Cabuto, Mortis, & Herrera, 2021). Asimismo, este enfoque promueve la enseñanza de competencias específicas que los empleadores buscan en los graduados, como la resolución de problemas, la colaboración, y la comunicación efectiva (Cabuto, Mortis, & Herrera, 2021). De esta manera, los estudiantes adquieren habilidades prácticas que los preparan para desempeñarse con éxito en un entorno profesional competitivo y dinámico.

Además, el modelo de gestión por competencias en el ámbito educativo fomenta una cultura de evaluación y mejora continua, tanto para estudiantes como para docentes (Ríos & Ospina, 2020). Por lo que, al establecer competencias claras y específicas que deben ser alcanzadas, los docentes pueden diseñar evaluaciones más efectivas que midan el desarrollo de estas competencias (Ríos & Ospina, 2020). En consecuencia, esto facilita el seguimiento del progreso de los estudiantes, también proporciona a los docentes retroalimentación valiosa para mejorar sus prácticas de enseñanza.

Por último, el modelo tiene un impacto positivo en la motivación y el compromiso de los estudiantes al proporcionarles un marco claro para su desarrollo personal y profesional (Acosta & González, 2022). Por este motivo, al saber exactamente qué competencias necesitan desarrollar y cómo estas les serán útiles en su futura carrera, los estudiantes se sienten más motivados para participar activamente en su proceso de aprendizaje.

A partir de lo mencionado, se puede decir que el modelo de gestión por competencias se considera un enfoque estratégico eficaz para gestionar los recursos humanos, puesto que, a diferencia de otros modelos, este se enfoca tanto en las habilidades técnicas como en los comportamientos y actitudes, lo que permite una evaluación más completa del desempeño. Además, su capacidad de adaptarse a diferentes contextos organizacionales es un punto fuerte que facilita su implementación. Por lo tanto, este modelo es altamente recomendable para organizaciones que buscan alinear las competencias de sus empleados con sus objetivos estratégicos, donde se promueva un ambiente de mejora continua y desarrollo profesional.

2.4 Inteligencia Colaborativa

La gestión por competencias y la inteligencia colaborativa se complementan exitosamente en el entorno educativo. Mientras la primera se enfoca en el desarrollo de habilidades individuales, la segunda potencia el trabajo en equipo y el uso colectivo de esas competencias, lo que enriquece el aprendizaje y fomenta la innovación (Jurado, Zambrano , & Moncayo, 2023). De esta manera, la colaboración es elemental en la educación porque permite a los docentes mejorar sus habilidades y aprender a trabajar junto a otros.

La colaboración desempeña un papel decisivo en el desarrollo de competencias clave para los docentes, puesto que, al colaborar, los docentes tienen la oportunidad de intercambiar conocimientos, compartir experiencias y aprender mejores prácticas, lo cual enriquece tanto su aprendizaje como su desarrollo profesional. Además, el intercambio de ideas y estrategias es fundamental, porque facilita la adquisición de

nuevas competencias de manera más eficiente y rápida en comparación con el aprendizaje individual (Jurado, Zambrano , & Moncayo, 2023).

Por otro lado, un entorno colaborativo genera un clima de apoyo mutuo, donde los docentes se benefician de la retroalimentación constructiva y la orientación de sus colegas, para mejorar la calidad de la enseñanza (Gutierrez & Godoy, 2020). En un ambiente de trabajo cooperativo las competencias se desarrollan de manera más completa, dado que los docentes aplican sus habilidades en situaciones reales y resuelven problemas colectivamente.

La inteligencia colaborativa, como competencia, se refiere a la capacidad de trabajar en conjunto con otros, aprovechando la diversidad de conocimientos y habilidades para alcanzar objetivos comunes. Según Carvajal (2023) esta competencia implica que la inteligencia se encuentra distribuida en grupo y de forma individual, lo que potencia la capacidad colectiva de innovación y resolución de problemas.

Minora y Elías (2024) destacan que la inteligencia colaborativa se desarrolla a través de la co-creación de conocimiento, facilitada por herramientas y tecnologías que promueven la comunicación y el trabajo en equipo. Asimismo, estas tecnologías permiten la integración de diferentes perspectivas, y potencian la capacidad del grupo para resolver problemas complejos de manera más efectiva. Dicho de otra manera, la clave radica en cómo estas herramientas se utilizan para mejorar la colaboración y aprovechar el conocimiento colectivo, impulsando así la innovación y la toma de decisiones informadas (Minora & Elías , 2024).

Se debe considerar que la integración de la inteligencia colaborativa en un modelo de gestión por competencias permite maximizar el rendimiento colectivo del

equipo docente, potenciando tanto el desarrollo individual como grupal. En este sentido, la sinergia entre estos dos enfoques asegura que los docentes adquieran las competencias necesarias, y las apliquen de manera colaborativa para lograr mejores resultados educativos.

La integración de la inteligencia colaborativa con la gestión por competencias es fundamental para potenciar el desempeño del equipo docente, garantizando un enfoque educativo más eficaz y adaptado a las necesidades de la institución educativa. Es así que, la implementación de un enfoque colaborativo en la gestión educativa presenta tanto desafíos como oportunidades. Consecuentemente, entre los desafíos, se encuentran la resistencia al cambio y la falta de habilidades colaborativas en algunos docentes. Sin embargo, las oportunidades incluyen la posibilidad de mejorar significativamente el rendimiento educativo y fomentar una cultura organizacional más innovadora y cohesionada.

En este sentido, integrar la inteligencia colaborativa y la gestión por competencias en la formación docente requiere una planificación estructurada. Por lo tanto, es necesario establecer entornos de trabajo colaborativos donde los docentes puedan compartir ideas y métodos de trabajo, como grupos de estudio o comunidades de aprendizaje profesional (Mantecón et al, 2021). Los espacios permiten el intercambio de buenas prácticas, la resolución conjunta de problemas pedagógicos y el desarrollo de competencias tanto técnicas como interpersonales. También, el uso de herramientas digitales para la co-creación de contenidos fomenta la colaboración y la gestión eficiente del conocimiento (Mantecón et al, 2021).

Cuando se promueve la inteligencia colaborativa dentro de un marco de competencias, se fortalece la cohesión del equipo docente, lo que facilita la planificación conjunta y la innovación pedagógica. Por consiguiente, los docentes trabajan en el desarrollo de sus habilidades individuales, dado que, al hacerlo de manera colaborativa, logran soluciones más creativas y efectivas para los retos educativos. Es así que, la unión permite que los docentes se apoyen mutuamente en el proceso de enseñanza, compartiendo estrategias que mejoran el rendimiento tanto de los estudiantes como de la institución (Fernández, Quevedo, & Hidalgo, 2021).

Las competencias docentes son fundamentales para el éxito en el entorno educativo, porque incluyen un conjunto de habilidades, tales como: expresión clara y concisa, escucha activa y comunicación efectiva; también incluyen conocimientos y actitudes que los profesores deben desarrollar para cumplir con los objetivos educativos de manera efectiva. Es así que, este enfoque se centra en la teoría y abarca la práctica diaria conjuntamente con la interacción con los estudiantes. Además, la inteligencia colaborativa complementa la gestión por competencias, donde facilita el trabajo en equipo y el aprendizaje compartido, lo que fortalece el desarrollo profesional de los docentes.

Implementar la inteligencia colaborativa entre docentes permite acrecentar una cultura de confianza y respeto, así como el compromiso de todos los miembros del equipo para colaborar de manera activa. Cuando se fomenta adecuadamente, este enfoque puede transformar el entorno educativo y conducir a mejoras significativas en la enseñanza y el aprendizaje.

La inteligencia colaborativa en Nuevo Mundo hace referencia a la capacidad que tienen los docentes y otros miembros de la comunidad escolar para trabajar juntos de manera efectiva y así alcanzar metas comunes además de resolver problemas. Este enfoque se basa en la idea de que la colaboración entre individuos con diferentes habilidades, conocimientos y perspectivas puede generar resultados más ricos y efectivos que el trabajo individual.

Por otro lado, la inteligencia colaborativa entre los docentes de la unidad educativa Nuevo Mundo se refiere a la capacidad que poseen los profesores para trabajar juntos de manera efectiva, mejorar la enseñanza y el aprendizaje dentro de la Institución. Este enfoque se basa en la idea de que la cooperación y la interacción entre docentes pueden generar beneficios significativos tanto para ellos mismos como para sus estudiantes.

A continuación, se mencionan algunos aspectos importantes que se deben considerar sobre la inteligencia colaborativa. Algunos son necesarios para la actualización de conocimientos y habilidades, otros para el fomento de una cultura de aprendizaje, también para la organización de contenido curricular necesario, entre otros (Palencia & Díaz, 2019).

- **Desarrollo Profesional Continuo:** La colaboración entre docentes permite compartir conocimientos, estrategias pedagógicas y mejores prácticas. A través de reuniones regulares, talleres y observaciones mutuas, los maestros pueden aprender unos de otros y mejorar sus habilidades y enfoques educativos.
- **Diseño y Coordinación Curricular:** Trabajar juntos permite a los docentes diseñar y coordinar un currículo más cohesivo y alineado. La colaboración

facilita la creación de unidades didácticas interdisciplinarias y asegura que los contenidos y métodos de enseñanza sean complementarios y no redundantes.

- **Resolución de Problemas:** La colaboración proporciona una plataforma para que los docentes aborden desafíos y problemas comunes. Al compartir experiencias y enfoques, los maestros pueden encontrar soluciones más efectivas y adaptadas a las necesidades específicas de sus estudiantes.
- **Apoyo Mutuo:** Un grupo colaborativo de docentes brinda apoyo emocional y profesional entre colegas. Esto puede incluir asesoramiento, motivación y la oportunidad de intercambiar experiencias y estrategias para manejar el estrés y las demandas del trabajo.
- **Innovación y Creatividad:** La interacción entre docentes con diferentes habilidades y perspectivas puede estimular la innovación y la creatividad. Las ideas frescas y diversas pueden dar lugar a nuevas metodologías, tecnologías y enfoques para mejorar el aprendizaje.
- **Evaluación y Retroalimentación:** Los docentes pueden beneficiarse de la retroalimentación constructiva de sus colegas. Observaciones de clases y revisiones entre pares pueden ayudar a identificar áreas de mejora y a celebrar los éxitos, lo que contribuye al desarrollo profesional y al mejoramiento continuo.
- **Cohesión del Equipo:** La colaboración fortalece el sentido de comunidad y cohesión entre los docentes. Un equipo unido puede trabajar más

eficazmente hacia objetivos comunes, lo que contribuye a un ambiente escolar positivo y productivo.

- **Modelado de Prácticas Colaborativas:** Al trabajar juntos de manera colaborativa, los docentes modelan prácticas de trabajo en equipo para los estudiantes. Esto puede influir positivamente en la forma en que los estudiantes ven la colaboración y la aplican en sus propios procesos de aprendizaje.
- **Adaptación a Cambios y Desafíos:** La inteligencia colaborativa permite a los docentes adaptarse mejor a cambios en el entorno educativo, como nuevas políticas, tecnologías o necesidades de los estudiantes. Al trabajar en equipo, pueden abordar estos desafíos de manera más ágil y efectiva.
- **Desarrollo de Proyectos y Actividades:** La colaboración entre docentes puede dar lugar a proyectos y actividades integradas que beneficien a los estudiantes. Por ejemplo, proyectos interdisciplinarios que combinan áreas como matemáticas, ciencias y lenguaje pueden ofrecer una experiencia de aprendizaje más rica y significativa.

2.5 Plan de Formación

Un plan de formación para fortalecer competencias docentes es una estrategia educativa diseñada para desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias en los profesores para mejorar su desempeño profesional. Según Benito, Cantabrana y Alvaro (2023), un plan de formación debe ser continuo y adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno educativo, garantizando que los docentes adquieran y actualicen las competencias necesarias.

Por su parte Martín y Castillo (2024) sugieren que los planes de formación deben estar orientados al desarrollo de competencias que permitan a los docentes enfrentar los desafíos del siglo XXI, promoviendo la innovación y la adaptación a nuevas metodologías pedagógicas. Es decir, la formación docente debe transmitir conocimientos, y capacitar a los educadores para manejar entornos de aprendizaje dinámicos y tecnológicos, garantizando así una educación de calidad y relevancia en un mundo en constante evolución.

Un plan de formación docente es importante para mejorar la calidad educativa a través del desarrollo profesional continuo, este plan debe abordar las necesidades específicas de los docentes y la institución, enfocándose en áreas clave como pedagogía, tecnología y gestión del aula (Sánchez, Arzola, & Vera, 2022). Por lo cual, mediante talleres y capacitaciones, se busca actualizar a los maestros en metodologías innovadoras que favorezcan el aprendizaje activo de los estudiantes, para mejorar su desempeño como la calidad educativa.

Asimismo, un plan de formación docente debe incluir mecanismos de evaluación para medir su efectividad y el impacto en el aula, esto garantiza que las capacitaciones sean relevantes y aplicables al entorno escolar (Álvarez, Vázquez, & Lacave, 2020). Por este motivo, un seguimiento constante permite ajustar el plan y asegurar que los docentes se mantengan actualizados y preparados para enfrentar los desafíos educativos actuales, como la integración de tecnología y la diversidad en el aula.

2.6 Evaluación por Competencias

La evaluación de competencias es un componente básico del modelo de gestión por competencias, dado que permite medir el desarrollo y la efectividad de las

habilidades de los individuos. Para ello, existen diversas herramientas y técnicas para llevar a cabo esta evaluación, cada una con sus propias fortalezas y aplicaciones. Asimismo, una de las herramientas más comunes es la rúbrica, que proporciona criterios específicos y niveles de desempeño que permiten evaluar las competencias de manera objetiva y consistente. Por este motivo, las rúbricas son particularmente útiles en la educación, ya que ayudan a los docentes a evaluar el trabajo de los estudiantes de manera clara y transparente (Morales, Hershberger, & Acosta, 2020).

Otra técnica ampliamente utilizada para la evaluación de competencias es la observación directa, que implica observar y registrar el comportamiento y desempeño del individuo en un entorno real. Así, la técnica es especialmente efectiva para evaluar competencias conductuales y sociales, pues permite ver cómo los individuos aplican sus habilidades en situaciones prácticas. Al mismo tiempo, la observación directa se complementa con grabaciones en video o audio para un análisis más detallado y para proporcionar retroalimentación precisa (Acosta & González, 2022).

Adicional, considera que las entrevistas y cuestionarios también son herramientas valiosas para la evaluación de competencias, además las entrevistas son estructuradas o semiestructuradas, y permiten a los evaluadores explorar en profundidad las competencias y habilidades de los individuos, así como sus actitudes y percepciones (García, Buenestado, & Ramírez, 2023). Por otra parte, los cuestionarios son útiles para recopilar información de manera más amplia y cuantificable, y son utilizados para evaluar competencias técnicas y conocimientos específicos.

Las simulaciones y estudios de caso son técnicas que permiten a los individuos demostrar sus competencias en un entorno controlado pero realista. Por lo tanto, se

entiende de esta manera que las técnicas son particularmente útiles para evaluar competencias técnicas y resolver problemas, puesto que requieren que los individuos apliquen sus conocimientos y habilidades en situaciones prácticas (García, Buenestado, & Ramírez, 2023).

Por último, las competencias docentes técnicas, pedagógicas y sociales son básicas para garantizar una enseñanza de calidad, dado que las técnicas aseguran el dominio del contenido y el uso de herramientas educativas, mientras que las pedagógicas facilitan la adaptación de la enseñanza a los estudiantes. En resumen las competencias sociales son clave para crear un ambiente de aprendizaje colaborativo y respetuoso (García, Buenestado, & Ramírez, 2023).

Por lo tanto, desarrollar estas competencias de manera equilibrada es primordial para el éxito educativo, puesto que permite a los docentes responder de manera efectiva a las necesidades cambiantes del entorno escolar y contribuir al crecimiento integral de sus estudiantes (García, Buenestado, & Ramírez, 2023).

Las competencias técnicas de los docentes son fundamentales en la educación actual, altamente influenciada por la tecnología, puesto que incluyen el manejo eficiente de plataformas educativas, software y recursos digitales que enriquecen el proceso de enseñanza (Otero, Fernández, & Cerqueiras, 2022). Un docente con estas habilidades integra tecnología para crear clases más interactivas y motivadoras. Igualmente, el uso de herramientas para analizar datos educativos permite realizar evaluaciones más precisas, que facilita la personalización de la enseñanza y la mejora continua del rendimiento estudiantil.

Las competencias pedagógicas ayudan a los docentes a diseñar y aplicar métodos de enseñanza efectivos, estas habilidades contienen la capacidad de adaptar las estrategias a las necesidades del alumno en las que se emplea metodologías activas y estructuradas (Santiago & Pérez, 2020). Por lo cual, un docente con una sólida formación pedagógica fomenta la participación, el pensamiento crítico y la autonomía, para asegurar que el aprendizaje sea relevante y significativo para los estudiantes, lo que mejora su comprensión y rendimiento.

Las competencias sociales de los docentes se centran en habilidades como la empatía, la comunicación clara y la gestión de conflictos, pues estas competencias son clave para mantener un ambiente de aprendizaje positivo y colaborativo (Fernández, Pericacho, & Cabrero, 2020). Asimismo, un docente con estas habilidades es capaz de manejar situaciones difíciles en el aula, promover relaciones de respeto y trabajar de manera efectiva con colegas, crear un entorno escolar en la que todos los involucrados se sientan valorados y motivados a participar activamente.

Capítulo III.

3. Metodología

La metodología utilizada para el diseño del plan de formación y capacitación contempla los siguientes pasos: Identificación del problema, mediante entrevista en profundidad, utilizando las preguntas descritas en los anexos, elaborando un mapa de emociones asociada a esta problemática; encuesta a todo el equipo docente, obteniendo las variables críticas explicativas de la inteligencia colaborativa en el contexto de la institución; desplegar una autoevaluación de las variables explicativas para el desarrollo de la inteligencia colaborativa a fin de determinar las prioridades y

principales oportunidades de mejora detectadas; elaborar la estructura de contenidos relevantes para fortalecer esta competencia para el equipo docente.

3.1. Diseño Metodológico

El presente proyecto es una investigación de tipo descriptivo, la cual tiene por objeto la descripción de situaciones o sucesos, detallando cómo son y de qué forma se manifiestan. Basados en la obtención de datos reales, desde el interior de determinada organización (Sampieri, 2014).

Se recoge información de forma independiente, para especificar las propiedades o detalles que describen el escenario sujeto a investigación, logrando de esta forma generar una propuesta de valor que ayude a disminuir el problema que ha sido detectado. Se utilizó un enfoque mixto, el cual implica combinar los enfoques cuantitativo y cualitativo, ya que se analizan datos numéricos y no numéricos. Este enfoque mixto, permitió realizar una inferencia a partir del tratamiento de los datos obtenidos. También se menciona que los instrumentos para la recolección de información han sido ebooks, motores de búsqueda académicos como Google Scholar, revistas científicas, repositorios de universidades, prompts en IA.

Finalmente, se presenta el instrumento creado para la evaluación de la competencia inteligencia colaborativa segmentada en siete dimensiones:

1. Comprensión colectiva: Capacidad para interpretar, entender, y proyectar las ideas, visiones y pensamientos comunes.
2. Liderazgo cultural: Habilidad para fomentar un ambiente inclusivo y diverso que inspire a otros a contribuir activamente.

3. Innovación colaborativa: Aptitud para aportar con ideas nuevas que mejoren los procesos y resultados del equipo.
4. Empatía colectiva: Capacidad de reconocer y apoyar las emociones y necesidades de cada docente, desarrollando un ambiente de confianza.
5. Escucha activa: Habilidad para prestar atención y considerar las opiniones y sugerencias de los demás, promoviendo una comunicación efectiva.
6. Utilización de conocimientos y habilidades complementarias: Capacidad para reconocer y aprovechar las habilidades diversas de los miembros del equipo desarrollando sinergia.
7. Impacto en el entorno docente: Influencia de la colaboración en la motivación y bienestar de los colaboradores.

Se ha utilizado como base el siguiente prompt en chat GPT: Desde el punto de vista de un experto en Recursos Humanos, ayúdame creando una encuesta para evaluar la competencia de inteligencia colaborativa definida de esta forma: Consiste en la capacidad para aprovechar el conocimiento y habilidades de las personas, las principales características de esta competencia incluyen: comprensión colectiva, liderazgo cultural, innovación y creatividad, empatía colectiva, escucha activa del colectivo. El desarrollo de esta competencia potencia la generación de contenidos en el ámbito docente, favorece la transferencia de oportunidades entre asignaturas, facilita la motivación y el sentido de pertenencia y bienestar personal de los colaboradores.

3.2. Fuentes de Datos e Información

Se han utilizado técnicas de recolección de datos: entrevistas basadas preguntas abiertas, la aplicación de una encuesta a través de Google Forms y una autoevaluación basada en preguntas cerradas en la cual se utilizó la escala de Likert (Sampieri, 2014)

3.3 Análisis e Interpretación de Datos

A continuación, se presentan el análisis y las conclusiones obtenidas a partir de la información recolectada:

- **Entrevista al Líder de la Dirección de Personas,**

A partir de esta entrevista se elaboró el siguiente mapa de emociones que fue expuesto y aceptado por la líder de la Dirección de personas denominado Matriz de Empatía, donde se resume las respuestas obtenidas a cada una de las preguntas formuladas.

- **Encuesta Dirigida al Personal Docente**

La encuesta fue respondida satisfactoriamente por un 93,5% del universo, por lo que se considera representativa. Las respuestas fueron concretas, no existiendo respuestas en blanco. Las respuestas nos permiten concluir que el tema de la inteligencia colaborativa despierta un importante interés por parte de los docentes, quienes visualizan múltiples beneficios que se podrían lograr de ponerse en marcha un plan de formación y capacitación.

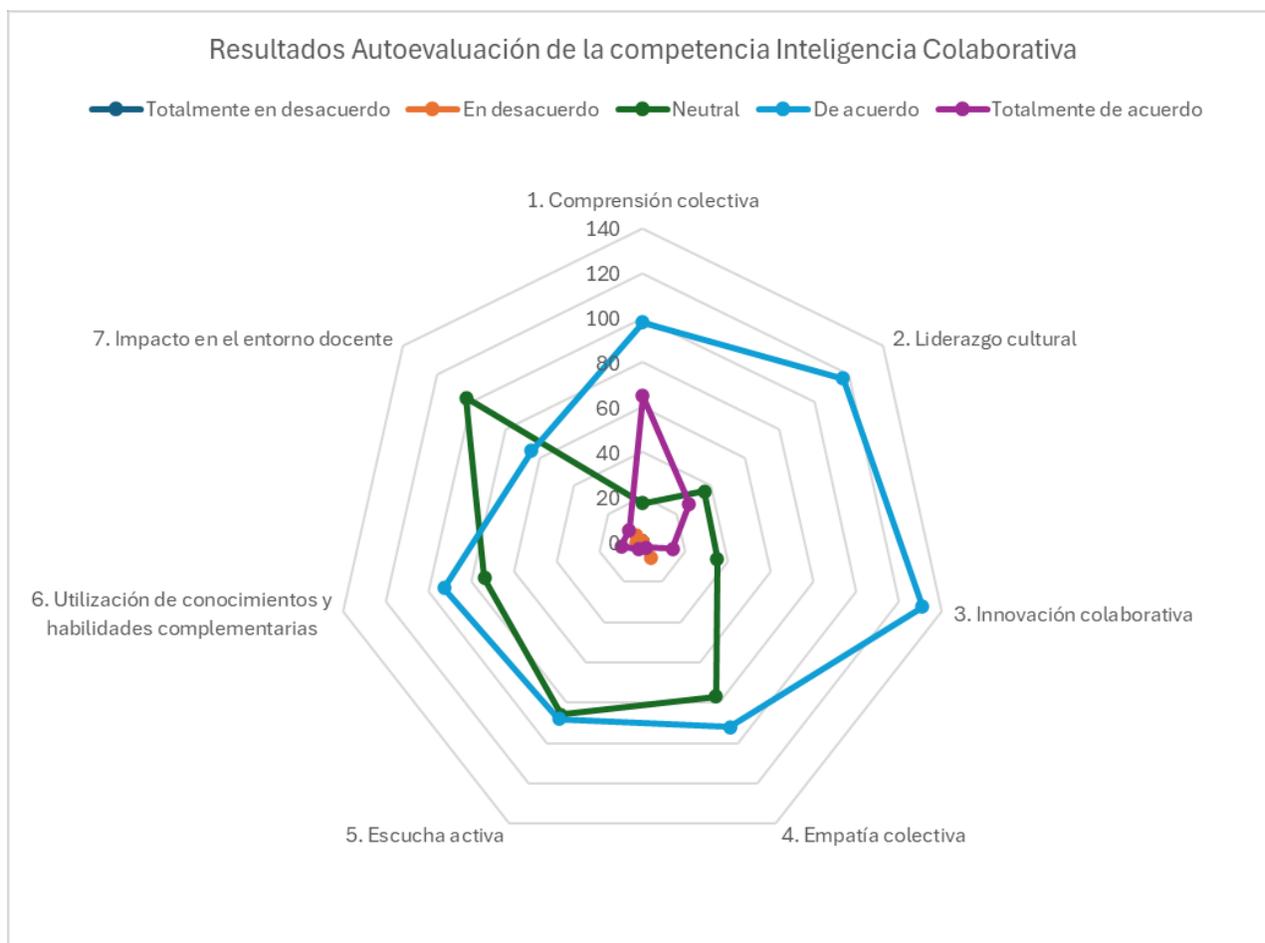
- **Autoevaluación de Competencias de Inteligencia Colaborativa**

Esta autoevaluación fue ejecutada entre el 9 y 16 de septiembre de 2024, siendo respondida por sesenta de los sesenta y dos docentes de la institución. A continuación se presentan las respuestas consolidadas obtenidas:

El nivel de participación de los docentes en esta evaluación fue del 96,8%, por lo que consideramos que es una muestra representativa de la realidad en la institución al momento de ejecutarse. Llama la atención el alto porcentaje promedio de las calificaciones Neutral (36,93%), lo que indicaría que existe una importante oportunidad para mejorar la competencia de inteligencia colaborativa.

A continuación, se presenta la Figura 7 que muestra el nivel de percepciones de los docentes para cada dimensión basados en las respuestas obtenidas en la encuesta. Cada dimensión considera sesenta respuestas a tres preguntas por lo que el máximo puntaje a ser obtenido es 180. El ideal es que hubieran sido calificadas entre De acuerdo y Totalmente de acuerdo.

Las oportunidades de mejora de acuerdo a la percepción expresada en la encuesta por los docentes se centran en cuatro de las siete dimensiones, ya que en ellas el nivel de respuesta neutral o inferior es alto (más de 50 respuestas) estas dimensiones son: Empatía colectiva, Escucha activa, Utilización de conocimientos y habilidades complementarias e Impacto en el entorno docente. La información recopilada con este instrumento es considerada para realizar el diseño del plan de formación y capacitación.

Figura 5**Resultados Autoevaluación de Inteligencia Colaborativa**

Nota: En esta figura se muestran los resultados de la autoevaluación realizada

Las oportunidades de mejora de acuerdo a la percepción expresada en la encuesta por los docentes se centran en cuatro de las siete dimensiones, ya que en ellas el nivel de respuesta neutral o inferior es alto (más de 50 respuestas) estas dimensiones son: Empatía colectiva, Escucha activa, Utilización de conocimientos y habilidades complementarias e Impacto en el entorno docente. La información recopilada con este instrumento es considerada para realizar el diseño del plan de formación y capacitación.

Elaborar la estructura de contenidos del plan de formación y capacitación

La estructura de los contenidos se diseñó considerando los antecedentes recopilados en la formulación del dolor, la encuesta a los docentes, la autoevaluación de la inteligencia colaborativa y algunos autores que han estudiado el tema.

La metodología propuesta contempla utilizar como forma de trabajo de los participantes el aprendizaje colaborativo, ya que según Johnson y Johnson (1999), el aprendizaje colaborativo mejora tanto los resultados individuales como grupales al promover la interdependencia positiva, la responsabilidad individual y el desarrollo de habilidades interpersonales. En la Figura 7 se muestran los 5 grandes temas contemplados en el diseño del programa.

Figura 6

Estructura de Contenidos del Programa de Formación y Capacitación de la competencia Inteligencia Colaborativa.



Nota: En esta figura se muestra la estructura del programa antes mencionados

La empatía colectiva se basa en el desarrollo o fortalecimiento de la capacidad del grupo para comprender y resonar con las emociones y perspectivas de sus miembros. Según Goleman (1995), la empatía es un componente esencial de la inteligencia emocional, facilitando la cohesión y la sensibilidad en las interacciones interpersonales.

La **escucha activa** facilita lograr una comprensión profunda y sin prejuicios de los mensajes verbales y no verbales del interlocutor. La escucha activa implica atención plena, retroalimentación y respuestas empáticas, todas esenciales para la colaboración efectiva (Brownell, 2012).

Fortalecer la capacidad de utilizar **conocimientos y habilidades complementarias**, se sustenta en la teoría de los equipos de alto rendimiento de Katzenbach y Smith (1993), quienes sostienen que los equipos efectivos son aquellos que integran diversas habilidades y conocimientos, complementándose para alcanzar objetivos comunes. Por su parte, Belbin (2010) señala que cada miembro aporta un rol y conjunto de habilidades únicas al equipo, lo que enriquece la dinámica colaborativa y permite una mayor adaptabilidad y resolución de problemas.

Desarrollar la habilidad del manejo en el **impacto en el entorno docente** se basa en la teoría del cambio organizacional y la cultura colaborativa, según la cual los comportamientos y actitudes de los individuos afectan directamente la efectividad de todo el grupo (Schein, 1992). Además, Fullan (2001) sugiere que los docentes que colaboran y comparten prácticas efectivas generan una cultura de mejora continua, lo que tiene un efecto positivo en la organización y en el aprendizaje de los estudiantes.

La **integración de lo aprendido** se basa en la teoría del aprendizaje experiencial de Kolb (1984), que sostiene que el aprendizaje efectivo implica una reflexión posterior a la experiencia y una aplicación práctica de lo aprendido en contextos reales. Según Kolb, el aprendizaje es un ciclo de cuatro etapas: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa, lo que permite la internalización y aplicación práctica del conocimiento. De esta forma se espera aumentar la capacidad de aprendizaje de los participantes en poco tiempo.

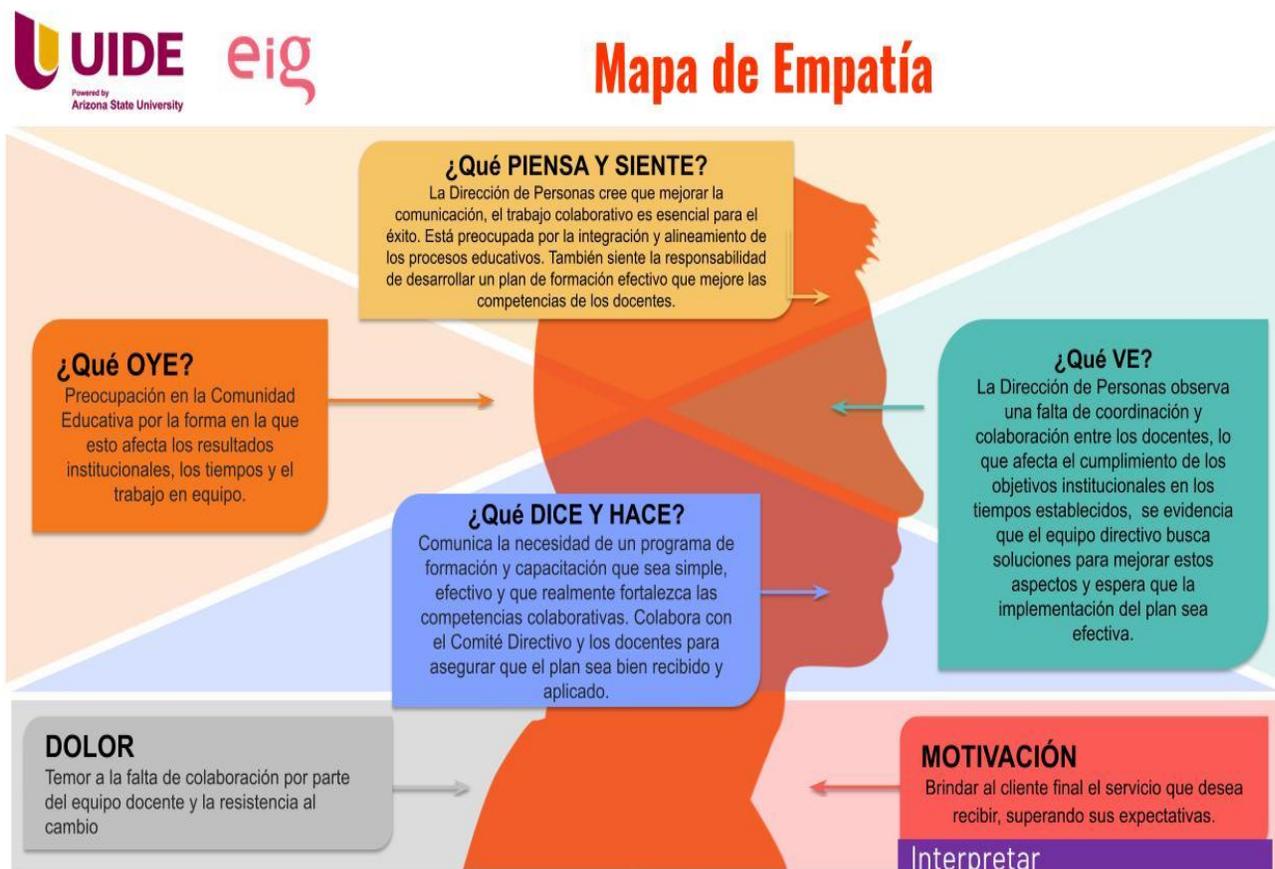
3.3.1 Entrevista al Líder de la Dirección de Personas

Para diseñar las preguntas que se incluyen en la encuesta se realizó una entrevista a profundidad a la líder de la Dirección de Personas, donde se pudo identificar el problema latente en el personal docente. Posteriormente se tomó como ejemplo la estructura de una encuesta ya establecida por Reza, Jaik, y Barraza (2010) quienes ofrecen un modelo eficaz y conciso. A partir de esta entrevista se pudo elaborar el siguiente mapa de emociones que fue expuesto y aceptado por la líder de la Dirección de personas, el cual fue denominado Matriz de Empatía, que es presentada a continuación en la Figura 8:

Esta herramienta visual permitirá comprender al personal de trabajo, ya que sería como ponerse en los zapatos de cada uno. Sirve para mejorar la toma de decisiones, fomentar la empatía, identificar oportunidades pues al conocer las frustraciones o deseos de los empleados se logra identificar nuevos sesgos de oportunidad. También facilita la colaboración y asegura la relevancia del personal.

Figura 7

Matriz Mapa de Empatía



Nota: Esta figura muestra un mapa con preguntas estratégicas que ayudarán en la obtención de la información necesaria.

3.3.2 Análisis de los resultados de la encuesta

La encuesta fue respondida satisfactoriamente por un 93,5% del universo, por lo que la consideramos muy representativa. Es importante destacar que las respuestas fueron concretas, no existiendo respuestas en blanco. La calidad de estas respuestas nos permite concluir que el tema de la inteligencia colaborativa despierta un importante interés por parte de los docentes, quienes visualizan algunos de los beneficios que se podrían lograr de ponerse en marcha un plan de formación y capacitación.

La información recopilada en este proceso servirá como un antecedente que refleja la situación actual e intereses o expectativas de los docentes al momento de elaborar el diseño del plan de formación y capacitación.

3.3.3 Encuesta de Autoevaluación de Competencias Individuales en Inteligencia Colaborativa

Esta encuesta fue ejecutada entre el 9 y 16 de septiembre de 2024, siendo respondida por sesenta de los sesenta y dos docentes de la institución. A continuación, presentamos un cuadro que resume las respuestas obtenidas a cada una de las afirmaciones:

El nivel de participación de los docentes en esta evaluación fue del 96,8%, por lo que consideramos que es una muestra muy representativa de la realidad en la institución al momento de ejecutarse. Llama la atención el alto porcentaje promedio de las calificaciones Neutral (36,93%), lo que indicaría que existe una importante oportunidad para mejorar la competencia de inteligencia colaborativa.

A continuación, presentamos un gráfico que muestra el nivel de percepciones de los docentes para cada dimensión basados en las respuestas obtenidas en la encuesta. Cada dimensión considera sesenta respuestas a tres preguntas por lo que el máximo puntaje a ser obtenido es 180. El ideal es que hubieran sido calificadas entre De acuerdo y Totalmente de acuerdo.

Capítulo IV.

4. Desarrollo de la Propuesta

Con el propósito de garantizar la calidad y el éxito del presente proyecto de investigación se presenta el desarrollo de la propuesta del plan de formación y capacitación. La claridad y enfoque de la propuesta permite centrarla y evitar desviaciones, la planificación organiza el trabajo a fin de evitar imprevistos, la viabilidad asegura que el problema tenga una propuesta realista y alcanzable. Finalmente, este capítulo evalúa el punto de vista metodológico.

4.1 Definición de la Competencia de Inteligencia Colaborativa

Consiste en la capacidad para aprovechar el conocimiento y habilidades de las personas, las principales características de esta competencia en el ámbito del Centro de Estudios Nuevo Mundo S.A., incluyen: comprensión colectiva, liderazgo cultural, innovación y creatividad, empatía colectiva, escucha activa del colectivo (Nuevo Mundo, 2024). El desarrollo de esta competencia potencia la generación de contenidos en el ámbito docente, favorece la transferencia de oportunidades entre asignaturas, facilita la motivación y el sentido de pertenencia y bienestar personal de los colaboradores (Nuevo Mundo, 2024) .

A continuación se describirá la gradación que maneja Centro Educativo Nuevo Mundo, para el cual existen 4 niveles. El grado 4 indica que la competencia se desarrolla en un nivel máximo y el grado 0 que la competencia no está desarrollada.

- **Grado 4:** Capacidad para fomentar entre los colaboradores del Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. un ambiente adecuado en el cual todos trabajen en plena igualdad, respetando la autonomía individual, pero a su vez desarrollando el

ejercicio del espíritu crítico con la finalidad de ayudarse en la resolución de problemas que atañen en la consecución de resultados planteados por la Institución.

- **Grado 3:** Capacidad para crear un ambiente de independencia positiva para lo cual será necesario establecer una serie de objetivos grupales compartidos y definir una identidad y reconocimiento grupal por parte de todos los miembros de la institución, de esta manera se busca fomentar un alto grado de motivación e implicación, para lo cual es preciso que se reconozca el trabajo en equipo y se logre dividir estratégicamente los recursos, asumiendo así roles complementarios para el desempeño de cada actividad. Cabe indicar que el éxito de cada uno de los miembros está ligado al resto del grupo y viceversa.
- **Grado 2:** Capacidad para interactuar y fomentar un ambiente de comunicación y procesos de socialización a través de la práctica de la discusión, la escucha activa, y la representación empática ante la estructuración de argumentaciones persuasivas.
- **Grado 1:** Capacidad para desarrollar destrezas de trabajo grupal: liderazgo, negociación, planificación, organización, gestión de apoyos y estímulo a los demás, distribución de tareas y seguimiento de logros conseguidos por los colaboradores de la institución.
- **Grado 0:** Carece de la competencia.

4.2 Evaluar la Competencia de Inteligencia Colaborativa

Con el propósito de facilitar el diseño del plan de formación y capacitación ajustado a las necesidades actuales del equipo docente de la institución, se ha creado

un instrumento, tipo encuesta cerrada, basado en la inteligencia artificial (ChatGPT), que permite evaluar el nivel de desarrollo de la competencia inteligencia colaborativa, basada en la definición de la institución, en el equipo docente. Este instrumento se aplicó a la totalidad del equipo docente (62 personas).

4.3 Diseño del Plan de Formación

El diseño del plan de formación y capacitación considera la definición de inteligencia colaborativa vigente en la institución, la encuesta realizada al equipo de docentes, la autoevaluación realizada al cuerpo docente, la investigación realizada por los maestrantes y los conocimientos adquiridos durante la Maestría.

A continuación, presentamos el diseño del plan de formación y capacitación para fortalecer la competencia de inteligencia colaborativa al equipo docente de la institución, mismo que incluye los objetivos del programa, características del mismo, contenidos, recursos requeridos y la evaluación contemplada.

4.3.1 Objetivo del Plan de Formación y Capacitación

El objetivo establecido para este programa de formación y capacitación es el que se muestra a continuación:

El participante aprenderá a fortalecer y desarrollar las competencias de empatía colectiva, escucha activa, utilización de conocimientos y habilidades complementarias, e impacto en el entorno docente, con el fin de mejorar la colaboración, cohesión y efectividad en el equipo docente, fomentando un ambiente de trabajo motivador.

4.3.2 Características del Plan de Formación y Capacitación

El plan de formación y capacitación contempla la perspectiva de la filosofía constructivista, es decir, cada participante aprenderá mediante la experiencia. También presenta su ejecución de manera presencial, de forma tal que las actividades puedan ejecutarse en un aula convencional. Las actividades en este plan se trabajarán de manera colaborativa, es decir conformando equipos de trabajo.

También se aplicará el concepto de aula invertida, es decir el conocimiento se distribuirá en los participantes para su revisión previa a la ejecución de la formación y capacitación, este último se concentrará en vivir las experiencias, reflexionar sobre lo aprendido y evaluar los progresos. Luego de haber dimensionado las actividades se considera que el programa de formación y capacitación tendrá una duración de 20 horas, divididas en cinco jornadas de cuatro horas cada una.

Es imprescindible destacar que el diseño del plan de formación y capacitación está orientado a que cada ejecución del mismo contemple un máximo de veinte y cuatro participantes y un mínimo de 15 participantes.

4.3.3 Contenido del Plan de Formación y Capacitación

Los contenidos contemplados en el plan de formación y capacitación se presentan en la siguiente tabla segmentada bajo los títulos: sesión, tema, contenido y metodología. Se ha identificado 5 jornadas con cinco temas cada una; contenido o actividades relacionadas y una metodología acorde al contenido impartido durante la sesión.

Tabla 2

Plan de Formación y Capacitación

| Sesión | Tema | Contenido / Actividades | Metodología |
|---------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jornada 1 | Empatía Colectiva | <ul style="list-style-type: none"> - Definición de empatía colectiva. - Dinámicas para entender las emociones y perspectivas de los compañeros. - Actividades de construcción de confianza grupal. - Ejercicios de role-playing para resolver conflictos desde la empatía. | <ul style="list-style-type: none"> - Taller grupal. - Role-playing. - Reflexión en grupo. |
| Jornada 2 | Escucha Activa | <ul style="list-style-type: none"> - Importancia de la escucha activa. - Técnicas de escucha activa: parafraseo, preguntas reflexivas. - Taller sobre comunicación asertiva. - Ejercicios de escucha y feedback en pequeños grupos. | <ul style="list-style-type: none"> - Taller práctico. - Juegos de rol. - Trabajo en parejas. |
| Jornada 3 | Utilización de Conocimientos y Habilidades Complementarias | <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de habilidades y conocimientos complementarios en el equipo docente. - Actividades para mapear y compartir competencias individuales. - Creación de equipos de trabajo con habilidades diversas. - Ejercicio de resolución de problemas complejos aplicando habilidades complementarias. | <ul style="list-style-type: none"> - Mapeo de habilidades. - Dinámica de integración. - Taller práctico de resolución de problemas colaborativos. |
| Jornada 4 | Impacto en el Entorno Docente | <ul style="list-style-type: none"> - Cómo la colaboración efectiva impacta el entorno laboral. - Ejercicio de análisis del impacto de las acciones docentes en el colectivo. - Creación de planes de acción para maximizar el impacto positivo en el entorno docente. | <ul style="list-style-type: none"> - Estudio de casos. - Dinámicas de análisis colectivo. - Taller de diseño de proyectos de impacto. |

| | | | |
|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jornada 5 | Integración de lo Aprendido | <ul style="list-style-type: none"> - Revisión y retroalimentación de lo aprendido. - Dinámica final de integración de competencias: actividad colaborativa para aplicar empatía, escucha activa y habilidades complementarias en la resolución de un desafío docente. - Evaluación final y establecer compromisos de cada docente. | <ul style="list-style-type: none"> - Reflexión en grupo. - Dinámica colaborativa. - Evaluación del programa. |
|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Nota: En esta tabla se detalla el plan de formación y capacitación que se ha desarrollado a lo largo de la investigación.

El plan de formación y capacitación diseñado contempla los siguientes tipos de evaluación, así como los recursos utilizados.

- **Evaluación continua:** A través de dinámicas y actividades de reflexión en cada sesión.
- **Evaluación final:** Una actividad de integración que permita a los participantes aplicar todos los temas tratados (empatía colectiva, escucha activa, habilidades complementarias, e impacto en el entorno).
- **Retroalimentación:** Los participantes podrán autoevaluarse y recibir feedback de sus compañeros y facilitadores.
- **Evaluación de impacto:** Se programarán reuniones trimestrales para evaluar el progreso de la aplicación de la competencia inteligencia colaborativa y realizar ajustes si es necesario.

Recursos Utilizados:

- **Espacio físico:** Aulas o espacios abiertos para facilitar las dinámicas grupales.
- **Recursos tecnológicos:** Pantallas, proyectores y acceso a internet.

- **Material de apoyo:** Guías de trabajo, casos de estudio, materiales para las dinámicas (pizarras, marcadores).
- **Facilitadores:** Formadores expertos en habilidades colaborativas, inteligencia emocional y liderazgo.

Capítulo V.

5. Impacto Financiero

5.1 Introducción al Diseño del Plan de Formación y Capacitación

El diseño del plan de formación y capacitación para fortalecer la inteligencia colaborativa en la Institución Centro Educativo Nuevo Mundo S.A., requiere la participación directa del Líder de Dirección de Personas, el equipo docente y los Maestros en calidad de equipo de consultores.

Considerando que este diseño se ha dividido en tres etapas, en este acápite describiremos y cuantificaremos los valores asociados a realizar este proyecto. La primera etapa consiste en recabar antecedentes preliminares para delimitar el alcance del programa formativo para fortalecer la inteligencia colaborativa a partir de las expectativas y consideraciones del equipo docente.

La segunda etapa consiste en evaluar las variables que explican la inteligencia colaborativa en el equipo docente, para determinar qué variables son las más críticas y debieran atenderse prioritariamente en el plan que se diseña. La última etapa consiste en el diseño propiamente tal del plan de formación. A través del diseño y aplicación de una encuesta, y de un instrumento de evaluación de la competencia de inteligencia colaborativa a cada docente se podrá determinar si en el interior del Centro Educativo Nuevo Mundo S.A. existe una deficiencia en el despliegue de la competencia de la

inteligencia colaborativa, misma que se encuentra dentro de su esquema de competencias.

Con el fin de fortalecer esta competencia tan importante dentro de la institución, en la actualidad se ha propuesto el desarrollo de un plan de capacitación y formación enfocado en el fortalecimiento de la competencia de la inteligencia colaborativa en los docentes, lo que beneficiará la labor educativa y mejorará la calidad de servicio que se brinda a la comunidad. En la actualidad la institución no posee un proceso formal para el desarrollo de su plan de capacitación, lo que significa que no existe un presupuesto referencial, bajo esta premisa se propone la elaboración de un presupuesto base cero (PBC), en el cual toda la actividad presupuestaria inicia en cero.

El presupuesto de este proyecto se encuentra direccionado al componente de Capacitación y Desarrollo, dentro del área de Dirección de Personas. En relación al componente de Innovación-Tecnología, se considera que en el plan se incluya la modalidad de aula invertida Flipped Classroom, misma que en la actualidad no está en uso en otros programas de formación de la Institución. En términos tecnológicos se considera utilizar la plataforma tanto de hardware como de software disponible en la institución para soportar y documentar el diseño del plan. Para poder medir el efecto y beneficios del plan de formación y capacitación, se sugiere desplegar una evaluación de impacto al equipo docente que participe, que incluya la medición de estos beneficios en un período mínimo de 1 año posterior a la ejecución del plan.

5.2 Etapas del Plan de Formación y Capacitación

5.2.1 Encuesta para Detectar Necesidades

Se desarrollará un instrumento tipo encuesta que contiene 14 preguntas, con respuestas libres y cerradas. La encuesta tiene por propósito recabar las expectativas, necesidades y mecanismos sugeridos por los docentes en relación al eventual diseño del plan de formación y capacitación.

Cabe indicar que esta encuesta se centran en cuatro de las siete dimensiones, ya que en ellas el nivel de respuesta neutral o inferior es alto (más de 50 respuestas) estas dimensiones son: Empatía colectiva, Escucha activa, Utilización de conocimientos y habilidades complementarias e Impacto en el entorno docente. La información recopilada con este instrumento es considerada para realizar el diseño del plan de formación y capacitación.

5.2.2 Evaluación de la competencia Inteligencia Colaborativa

Este ítem contempla el uso del instrumento utilizado para la evaluación de las variables que explican el nivel de la inteligencia colaborativa para cada docente previo a la ejecución del programa. Se realiza en forma virtual y las respuestas obtenidas son procesadas y analizadas por el equipo consultor. Finalmente se elabora un resumen de las principales falencias detectadas, para contribuir en forma efectiva al diseño del programa de formación y capacitación.

5.3 Presupuesto Para llevar a cabo el Plan de Formación y Capacitación

A continuación, se evidenciará el presupuesto que se ha diseñado, tomando en cuenta cada etapa del mismo con sus debidas subetapas, así como los recursos que deberán ser empleados en cada uno de ellos y los tiempos establecidos para el

cumplimiento de cada conjunto de actividades. En base a este presupuesto, se debe tener en consideración las siguientes observaciones:

- El valor del Consultor Equipo No. 5 incluye el trabajo, y las herramientas que usará: microcomputador, impresora e internet y los impuestos, es decir valor bruto empresa.
- El valor hora de los docentes corresponde a una media considerando los diferentes sueldos. Este valor no significa una salida de caja puesto que se utiliza dentro del horario normal de trabajo.
- El valor hora del Líder de Dirección de Personas es de USD \$4,17 la hora como costo empresa (considerando todos los beneficios de ley). Sin embargo, por ser parte de su jornada de trabajo no requiere una inversión extraordinaria.
- El valor invertido en el componente de tecnología e innovación no representa un rubro extra ya que la institución posee las herramientas de la suite de Google, mismas que serán empleadas en el proceso de capacitación.

Además, el cálculo del valor hora de los tres actores implicados en el presupuesto ha sido calculado en base a los siguientes supuestos:

Tabla 3

Cálculo Valor por hora

| Profesionales | Valor Hora |
|-----------------------------|------------|
| Consultoría Equipo No.5 | \$60,00 |
| Media Personal Docente | \$ 5,00 |
| Líder Dirección de Personal | \$ 4,17 |

Nota. En esta tabla se ha el valor de cada profesional por hora.

Es necesario presentar también un presupuesto para el Plan de Formación y Capacitación a fin de controlar costos, optimizar recursos, justificar la inversión, mejorar la toma de decisiones y mantener un cumplimiento normativo.

Tabla 4

Presupuesto para el Plan de Formación y Capacitación

| ETAPA | SUBETAPA | RECURSOS REQUERIDOS | VALOR US\$ | FECHA DE REQUERIMIENTO |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Encuesta para detectar necesidades | Supervisión Líder Dirección de Personas | 3 horas | \$12.50 | |
| | Realizar encuesta | 4 Horas consultoría equipo #5 | \$240.00 | Mes 1 |
| | | 15 minutos por docente, son 62 docentes, tiempo total 930 minutos, que equivale a 16 horas | \$80.00 | La encuesta se realiza en su jornada laboral diaria (no existe desembolso efectivo) |
| | Procesar resultados | 30 horas de consultoría equipo#5 | \$1,800.00 | |
| Evaluación de la competencia Inteligencia Colaborativa | Supervisión Líder Dirección de Personas | 12 horas | \$50.00 | |
| | Diseñar evaluación | 24 horas consultoría equipo #5 | \$1,440.00 | Mes 1 |
| | Probar eficacia | 2 horas para 5 personas:5 horas | \$50.00 | La evaluación se realiza en su jornada laboral diaria (no existe desembolso efectivo) |
| | Ejecutar el diagnóstico | 1 hora por 62 docentes:62 horas | \$310.00 | La evaluación se realiza en su jornada laboral diaria (no existe desembolso efectivo) |

| | | | | |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|--------------------|-------|
| | Obtener resultados | 30 horas de consultoría equipo#5 | \$1,800.00 | Mes 1 |
| Diseño del Plan de Formación y Capacitación | Supervisión Líder Dirección de Personas | 15 horas | \$62.50 | |
| | Determinar módulos | 8 horas consultoría equipo #5 | \$480.00 | |
| | Diseñar contenidos de cada módulo | 80 horas consultoría equipo #5 | \$4,800.00 | |
| INVERSIÓN REQUERIDA | | | \$10,560.00 | |
| GASTOS INTERNOS ASIGNADOS AL PROYECTO | | | \$565.00 | |

Nota: En esta tabla se ha detallado cada etapa del Diseño de Plan de Formación y capacitación con el respectivo valor monetario y fecha requerimiento.

5.4 Necesidades Específicas del Proyecto con Relación a Habilidades Digitales.

Considerando que la líder de la Dirección de Personas de Nuevo Mundo ha mencionado que el cuerpo docente ha tenido importantes entrenamientos semestrales previos en el uso de herramientas digitales para el aprendizaje, se utilizarán estas plataformas y sus herramientas para desplegar el plan de formación y capacitación para fortalecer la competencia de inteligencia colaborativa en el equipo docente, entre las cuales se encuentran todas aquellas herramientas de la suite de Google (Gmail, chats, Google Classroom, Google Meet, Google Site, Google Sheets, Google Docs, Google Drive, Calendar, entre otros), así como sistemas de mensajería conforme a las actualizaciones del medio. Estas herramientas digitales tienen las facilidades y funcionalidad para que los usuarios, en este caso el equipo docente, pueda interactuar y aprender de un modo colaborativo.

5.5 Human Capital Value Added (HCVA)

El capital humano en el ámbito educativo juega un papel decisivo en el éxito de las instituciones, especialmente en centros educativos privados donde la calidad del servicio está directamente relacionada con las competencias y habilidades del personal docente. Es así que, el capital humano se refiere a las competencias, habilidades y conocimientos que poseen los empleados, y su desarrollo es elemental para incrementar el valor de la organización. Entonces, en un centro educativo privado, la inversión en el desarrollo de los docentes mejora la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, y fortalece la reputación institucional, dado que asegura un mayor nivel de satisfacción en los estudiantes y padres de familia.

La gestión del talento humano en organizaciones educativas privadas debe enfocarse en la mejora continua de las competencias del personal, ya que estos son los encargados de generar el valor diferencial de la institución. En este sentido, invertir en la capacitación y en el desarrollo de habilidades colaborativas y digitales entre los docentes contribuye a optimizar su desempeño, lo que tiene un impacto directo en los resultados académicos y en la creación de valor para la organización. A través de estrategias bien planificadas de formación, los centros educativos pueden asegurar que el talento humano se convierta en un activo estratégico que impulse su competitividad en el mercado (Majad, 2016).

En el contexto actual de transformación digital, las organizaciones se ven obligadas a reevaluar sus estrategias de gestión del talento humano para maximizar su valor. Razón por la cual, la fórmula del HCVA (Human Capital Value Added), que calcula el valor agregado por el capital humano, es una herramienta clave para medir la

eficiencia del personal en términos financieros, puesto que al analizar la diferencia entre los ingresos generados y los costos totales de personal, y luego dividir este resultado entre el número de empleados equivalentes a tiempo completo (FTE), se puede obtener una visión clara del impacto real que tienen los recursos humanos en la creación de valor para la organización.

Para Fitz-Enz (2007) fundador del Saratoga Institute, evidencia la relación existente entre la inversión en el capital humano, la rentabilidad de la empresa y la productividad de los colaboradores, gracias a la correlación de estas variables financieras, podemos comprender el valor que los empleados de Nuevo Mundo aportan a la institución.

Para el Centro Educativo Nuevo Mundo, este análisis es particularmente importante en el marco del proyecto de fortalecimiento de la inteligencia colaborativa entre los docentes ya que seremos capaces de evaluar cómo la inversión retorna, no solo en términos del valor que generan los empleados por los costos asociados a ellos, sino que esta métrica nos da la pauta para medir la eficiencia y efectividad de la planta docente y cómo crear valor para la institución.

El desarrollo de un plan de formación que busca mejorar la competencia de la inteligencia colaborativa y que además desea optimizar la eficiencia laboral, influye directamente en el HCVA. En consecuencia, a medida que se implementan estrategias de capacitación, es fundamental medir el retorno de inversión en términos de productividad y valor añadido por el equipo docente, asegurando que los recursos humanos y el presupuesto destinado a formación se encuentren alineado con los objetivos estratégicos de la institución.

$$\text{HCVA} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costo total de personal}}{\text{Número de empleados equivalentes (FTE)}}$$

$$\text{HCVA} = \frac{\$ 3'879.167,70 - \$ 3'697.791,78}{131} = \$ 1.384,55$$

Para efecto del cálculo del valor agregado por capital humano, se han empleado los valores especificados en el estado de resultados de la empresa, que corresponde al año 2023, mismo que ha sido tomado de la página de Superintendencia de Compañías. El total de ingresos corresponde a US\$3'879.167,70 valor que es producto la resta entre ingresos (US\$ 4'825.302,50) y devoluciones en venta (US\$ 946.134,80)

El valor correspondiente al número de empleados equivalentes corresponde a 131, ya que la plantilla consta de 130 empleados y un empleado en jornada parcial. El despliegue de esta fórmula nos da como resultado el siguiente indicador: **\$ 1.384,55**

El HCVA demuestra el grado en el que los colaboradores se encuentran añadiendo valor a los resultados de la empresa. En el desglose de la fórmula antes planteada, se puede observar que se obtiene como resultado **\$ 1.384,55** es decir que cada empleado se encuentra generando **\$1.384,55** más de lo que cuesta emplearlos, lo cual desde el análisis realizado se interpreta como un alto grado de eficiencia y productividad de la plantilla al interior de la institución.

Esto demuestra que los colaboradores no solamente cubren sus gastos sino que también se encuentran generando un valor considerable a la organización, constituyéndose en un reflejo positivo de eficiencia y productividad y se visiona a que este valor se incremente progresivamente, gracias a los proyectos estratégicos de la Dirección de Personas de Nuevo Mundo.

Esta métrica nos da la pauta de que existe sostenimiento y credibilidad a través del tiempo, gracias a la implementación de un plan de formación y capacitación del personal docente en la competencia de la inteligencia colaborativa, se logrará fortalecer la marca empleadora de Nuevo Mundo, ya que esto elevará el nivel educativo y a su vez creará un referente de excelencia educativa, aumentando de manera colateral la reputación de la organización en la zona estratégica en la que se encuentra ubicada.

Se espera que, con el despliegue de este plan de capacitación, mejore la inteligencia colaborativa entre el equipo docente y que esto brinde como resultado un equipo más consolidado y capacitado, lo cual atraerá mayor cantidad de matrículas, siendo un escenario en el cual la efectividad y la productividad se verán evidenciadas.

Es recomendable comparar el resultado obtenido de HCVA con los históricos de la institución, para poder evidenciar si existe una mejora de la métrica y de ser posible realizar una comparación con los estándares de la industria, para demostrar si existe una ventaja competitiva.

5.6 Resultado del indicador Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH)

A fin de evaluar la eficiencia del programa de capacitación se ha analizado este indicador con respecto a los costos e ingresos del presupuesto antes mencionado. Este resultado permitirá cuantificar el valor obtenido al invertir en la formación y capacitación del personal de trabajo.

$$\text{ROICH} = \frac{\text{Ingresos} + \text{Costo total de personal}}{\text{Costo total de personal}}$$

$$\text{ROICH} = \frac{\$ 3.879.167.70 + \$ 3.697.791.78}{\$ 3.697.791.78} = 2,05$$

El ROICH obtenido es de 2.05 lo cual nos resulta favorable ya que indica no sólo que las inversiones están bien fundamentadas, sino que también se genera una cultura de mejora continua y optimización de recursos dentro de la organización.

El valor obtenido nos muestra que la inversión realizada está generando beneficios superiores a los costos que se tenían previstos entre los cuales tenemos mejoras en la eficacia, reducción de la rotación de empleados, aumento en la satisfacción de los clientes, atracción de talentos / docentes calificados y demás indicadores de desempeño.

Con la implementación de este plan de formación, se puede prever un incremento en la efectividad del equipo docente, lo que a su vez mejorará los resultados académicos y optimizará los recursos destinados a la capacitación. Este impacto positivo en el rendimiento del equipo docente, la cohesión y el ambiente de trabajo proyecta que el ROICH podría aumentar gradualmente en los próximos dos años. Se estima que el indicador podría mejorar en un 10-15%, alcanzando un valor de 2.25 a 2.35, debido a una mayor retención de talento, reducción de errores y mejor aprovechamiento del tiempo y recursos.

En conclusión, el plan de formación y capacitación enfocado en fortalecer la competencia de inteligencia colaborativa en el equipo docente será un catalizador para el crecimiento del ROICH, mejorando la eficiencia y efectividad del equipo docente, y asegurando un mayor retorno de la inversión en capital humano a largo plazo.

5.7 Resultado del Indicador Retorno de la Inversión de Empleados – Individual (ROI)

El ROI es clave para evaluar el impacto del proyecto de tesis Diseño del Plan de Formación y Capacitación para fortalecer la competencia de Inteligencia Colaborativo en el equipo docente de la Unidad Educativa Nuevo Mundo S.A.

Según Cascio (2000), “Evaluar el ROI en la educación permite identificar si el costo de capacitar a los maestros se traduce en mejoras en el aprendizaje de los estudiantes, la eficiencia en la gestión escolar, y la calidad de la enseñanza” (p.45). En este entorno, medir la efectividad de la inversión requerida, es esencial para garantizar que los recursos destinados al desarrollo profesional generen un impacto positivo en términos económicos para la institución.

En una unidad educativa, como el Colegio Nuevo Mundo, la alineación estratégica entre la formación docente y los resultados educativos es fundamental. Becker, Huselid y Ulrich (2001) destacan que las inversiones en capital humano, como la capacitación en competencias clave, deben estar alineadas con los objetivos pedagógicos y organizacionales del colegio para maximizar su impacto. Esto se traduce en un mejor rendimiento académico, mayor cohesión entre los equipos docentes, y una mejora en la calidad educativa.

5.7.1 Cálculo del ROI

El cálculo del ROI en los empleados, en este caso los docentes, permite a la administración escolar justificar la inversión en programas de desarrollo profesional. Como señalan (Phillips & Phillips, 2005) Esta medición proporciona una herramienta valiosa para la toma de decisiones estratégicas, asegurando que los recursos invertidos

en la formación del personal docente contribuyan a la mejora del ambiente de aprendizaje y los resultados académicos. Además, facilita el seguimiento del impacto financiero de estas iniciativas y cómo influyen en la calidad educativa y la satisfacción de estudiantes y padres.

ROI = Resultados (esperado o desempeñado)

Costo total e inversión del proyecto

El resultado esperado, en nuestro proyecto de tesis, contempla tres variables independientes:

- Nuevos estudiantes por curso atraídos por la forma de trabajar más colaborativa en la institución. Se estima que en promedio durante los dos primeros años serán atraídos dos nuevos estudiantes para cada nivel de estudio. Considerando que son doce niveles de cursos regulares, el primer año tendríamos doce estudiantes nuevos y el segundo año completaríamos veinte y cuatro estudiantes nuevos (en promedio).
- Actualmente los docentes destinan un promedio de seis horas mensuales para atender los problemas generados por falta de comunicación y coordinación. Se estima que la ejecución de este proyecto de tesis permitirá disminuir este tiempo a dos horas, por lo que se liberan cuatro horas para que los docentes los utilicen en otras actividades.
- Se estima que la ejecución de este proyecto permitirá a los docentes disminuir un promedio de cinco horas al mes atendiendo problemas derivados de malos entendidos. Considerando que son sesenta y dos docentes esto se traduce en trescientas diez horas perdidas al mes.

La inversión requerida para diseñar el plan de formación y capacitación contempla:

- Efectuar la encuesta para detectar necesidades requiere una inversión de US\$2.132,50.
- Desarrollar la evaluación de la competencia inteligencia colaborativa a los sesenta y dos docentes requiere una inversión de US\$3650,00.
- Elaborar el diseño del plan de formación y capacitación requiere una inversión de US\$5.342,50.

La inversión total requerida para el diseño del plan de formación y capacitación es de US\$11,125.00.

Para la ejecución del proyecto se estima los siguientes gastos:

- Considerando que el programa está previsto que dure 20 horas, los sesenta y dos docentes destinarán 1240 horas, a un valor de US\$5 la hora media del docente genera un gasto total de US\$6.200,00.
- Se estima que se conformarán tres equipos de aproximadamente 20/21 docentes como participantes en cada equipo. Se necesita un facilitador para el programa de formación por un total de sesenta horas (3 grupos, 20 horas cada uno). Considerando un valor hora de facilitador de US\$50.00 se requiere un total de US\$3.000,00 para este rubro.
- Cada grupo de participantes trabajará 5 jornadas de 4 horas, por lo que se requiere presupuestar un break por cada jornada. En total presupuestamos 64 breaks por 5 jornadas, dado que debemos contemplar al Facilitador y a un representante de la Dirección de Personas. Cada break se estima en US\$4,00 lo que nos da un valor total de US\$1.280,00.

- La sala de capacitación equipada para el despliegue del plan de formación y capacitación será proporcionada sin costo alguno por la institución, debido a que en esas horas están disponibles.
- La plataforma de apoyo para el plan de formación y capacitación será la disponible en la institución, por lo que tampoco requiere un desembolso adicional. Todo el material de trabajo se utilizará en medios electrónicos a través de la plataforma.
- El gasto total de ejecutar el programa, se estima en US\$10.480,00

$$\text{ROI} = \frac{\$234.900,00}{(\$11,125.00 + \$10.480,00)} = 10,87$$

5.7.2 Conclusiones del Resultado del Indicador

El resultado obtenido 10,87 nos indica que este proyecto de tesis evaluado con un horizonte de dos años es extraordinariamente rentable, incluso si lo evaluamos a un plazo de solo un año nos resulta muy ventajoso, permitiendo recuperar la inversión prácticamente en el corto plazo.

Los gastos e inversiones están estimados con un bajo nivel de incertidumbre, es decir es muy probable que el valor final sea muy similar al estimado. Sin embargo, los ingresos están estimados con mayor incertidumbre, esto significa que pueden ser en la realidad muy superiores a los considerados, sin embargo, si pasara lo contrario es decir estuvieran sobre estimados el valor del ROI nos permite una gran holgura sin tener pérdidas económicas fruto de este proyecto. En definitiva, consideramos que este proyecto es viable y muy rentable, además de conveniente por las mejoras en calidad

de la enseñanza, ambiente laboral, estabilidad laboral y diferenciación en el mercado, incrementando el valor de la marca empleadora.

Capítulo VI

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones Generales

A lo largo de este proyecto se ha podido evidenciar la carencia de trabajo colaborativo entre los docentes dentro de la institución, lo que ha originado que cierto flujo de información y procesos se vean afectados. A partir de la información obtenida y analizada en el presente proyecto en base a las distintas fuentes de información y herramientas aplicadas, llegamos a la conclusión de que resulta imprescindible otorgar una guía y herramientas que contribuyan para lograr un trabajo colaborativo entre los docentes y las áreas con las que estos se interrelacionan para que los procesos en los que se requiere el aporte de los profesionales docentes fluyan y al tratarse de una empresa que brinda el servicio de educación a la comunidad, esto aportaría de forma significativa a la mejora continua del servicio brindado.

El indicador de rentabilidad del proyecto puede interpretarse como un reflejo del potencial beneficio institucional, al proyectar un retorno de la inversión en un plazo favorable. Por lo que, este tipo de plan de capacitación se destaca tanto por su viabilidad económica como por su posible impacto en el desarrollo de competencias digitales y colaborativas en el personal docente. Con el fortalecimiento de estas habilidades, los docentes estarían en mejor posición para optimizar su tiempo y recursos, lo cual contribuiría a un entorno de trabajo más integrado y eficiente.

Además, este enfoque de capacitación podría fomentar un ambiente de aprendizaje más cohesionado, con una reducción del tiempo invertido en resolver problemas de comunicación y un incremento en la colaboración entre docentes. Alineando estas competencias digitales y colaborativas, se abriría la posibilidad de mejorar la calidad educativa y de consolidar la institución como un lugar atractivo para el desarrollo profesional, lo cual aportaría a la satisfacción laboral y fortalecería la identidad institucional en el sector educativo.

6.1.1. Conclusiones Específicas

La mejora de la colaboración entre docentes en la institución., es vital para crear un mejor ambiente laboral, resolución de conflictos, desarrollo profesional y atención integral al estudiante. Invertir en estrategias que favorezcan la colaboración no solo beneficia al equipo docente. En última instancia, un centro educativo que prioriza la comunicación efectiva entre sus docentes se posiciona como un lugar de aprendizaje enriquecedor y transformador.

La aplicación de un plan de formación y capacitación en esta unidad educativa es un proceso estratégico que requiere planificación y compromiso, a través de un diagnóstico preciso, el establecimiento de objetivos claros y un seguimiento riguroso, se puede lograr una mejora significativa en el equipo docente. Al final, un enfoque sistemático y bien ejecutado en la formación docente contribuye a crear un entorno de aprendizaje más dinámico y eficaz, beneficiando tanto a los educadores como a los estudiantes.

6.1.2. Análisis del Cumplimiento de los Objetivos del Proyecto

Este proyecto busca mejorar la competencia de inteligencia colaborativa en el equipo docente, dado que la Dirección de Personas y el Rectorado de la institución han detectado una serie de deficiencias en la operación coordinada del equipo docente, al efectuar el respectivo análisis se logró probar una falla evidenciada en el desarrollo de ciertas tareas; lo que se manifiesta en pérdidas de tiempo, atrasos en plazos comprometidos, redundancia de actividades, esfuerzos innecesarios y similares.

Se realizó una investigación sobre las expectativas de estos y se concluyó que las situaciones antes mencionadas mantienen un clima laboral desfavorable; razón por la cual la Dirección de personas considera que si mejora la competencia de inteligencia colaborativa, una parte importante de estos inconvenientes podrían reducirse, atenuarse e incluso algunos de ellos eliminarse, consiguiendo no sólo un mejor clima laboral sino también una imagen institucional más favorable donde se determinó que su fortalecimiento tiene impacto económico para la institución ya que puede atraer nuevos estudiantes.

El presente estudio, fundamentado en los objetivos y la metodología desarrollada, utilizó como herramientas principales las entrevistas con preguntas abiertas, la observación y la aplicación de una encuesta diseñada específicamente para el proyecto. Asimismo, estas técnicas permitieron recopilar información cualitativa y cuantitativa fundamental para evaluar las dinámicas de trabajo y las competencias del equipo docente.

La recolección de datos a través de estas herramientas fue decisivo, ya que proporcionó una base sólida para comprender a fondo las áreas de mejora que

facilitaron la identificación de patrones de comportamiento y deficiencias específicas en el desempeño colaborativo. Además, esta información es fundamental porque permite a la dirección de la institución comprender los desafíos reales que enfrenta el personal docente, lo que, a su vez, es necesario para diseñar intervenciones más efectivas y alineadas con las necesidades reales de los docentes.

En lo relacionado con el cumplimiento de los objetivos, el proyecto priorizó la mejora en la competencia de inteligencia colaborativa, con un enfoque en su impacto en la ejecución de actividades del personal docente de la Unidad Educativa Nuevo Mundo S.A. Es así que, esta competencia es medible y se relaciona directamente con el logro de las metas establecidas, ya que promueve una mayor coordinación y efectividad en las tareas colectivas.

El análisis realizado evidenció una falta de claridad y comprensión por parte del personal docente en cuanto a la distribución de responsabilidades, además de un retraso en el cumplimiento de los plazos y una disminución en la productividad del equipo de trabajo. También se observó una falta de colaboración y coordinación entre los docentes, lo cual afecta directamente el logro de los objetivos del proyecto. Por esta razón, contar con datos precisos resultó de vital importancia.

La recopilación de información confiable permite identificar de forma objetiva las áreas de mejora, y respalda la toma de decisiones fundamentadas y el establecimiento de medidas correctivas efectivas. Al tener datos concretos sobre las dinámicas de trabajo y las competencias digitales del equipo, se pueden implementar estrategias dirigidas que impulsen el desarrollo profesional, mejoren la comunicación y optimicen el

ambiente de trabajo, garantizando así un impacto positivo en la calidad educativa y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El objetivo fundamental de nuestro proyecto es generar un cambio o una mejora en su población objetivo, por lo que tiene gran relevancia la forma en la que se instauran las metas en sus indicadores, la calidad y el seguimiento que dan a su cumplimiento; los responsables de esto tienen que desarrollar la capacidad de hacer coincidir sus metas para continuar propiciando los cambios o mejoras que se desean obtener, de tal forma que sean herramientas eficaces para la medición del logro de sus objetivos. Se han identificado fortalezas y acciones que deben mantenerse; además de compartirse para conseguir los objetivos, pero también se diferenciaron áreas de oportunidad para alcanzar cumplimiento efectivo de metas.

Entre las fortalezas de la Unidad Educativa Nuevo Mundo se destaca como una institución reconocida a nivel nacional por su excelencia académica y su compromiso con la formación integral de sus estudiantes. Además, ofrece los tres programas del Bachillerato Internacional: el Programa de la Escuela Primaria (PEP), el Programa de Años Intermedios (PAI) y el Programa del Diploma (PD). Por ende, su enfoque innovador la posiciona como un referente local, gracias a un equipo directivo que busca constantemente ofrecer a los alumnos experiencias educativas enriquecedoras que fomentan un entorno de aprendizaje dinámico y creativo.

Sin embargo, la institución enfrenta áreas de oportunidad que requieren atención, siendo una de las más relevantes el desarrollo de la competencia de inteligencia colaborativa entre el personal docente. También, la falta de esta habilidad genera contratiempos que afectan tanto el desempeño del equipo como el clima laboral,

además de tener repercusiones económicas. La escasa comunicación interna también contribuye a malentendidos y conflictos, lo que impacta negativamente en la dinámica del equipo educativo y podría llevar a una fuga de talentos.

Abordar estas áreas de oportunidad es decisiva para fortalecer la cohesión del equipo docente y mejorar la calidad educativa de la institución. La inteligencia colaborativa, como señalan autores destacados, es fundamental para una mejor coordinación y optimización de recursos, lo que permite identificar y corregir cuellos de botella en los procesos, ya que al potenciar estas habilidades, se garantiza que cada miembro del equipo contribuya de manera efectiva al logro de los objetivos institucionales, con la finalidad de mejorar la experiencia educativa en su conjunto.

6.1.3. Contribución a Nivel Personal

El presente proyecto de titulación pretende contribuir de manera personal a cada empleado que integra el equipo docente de la institución, ya que, al fortalecer la competencia de la inteligencia colaborativa, se fortalecen también ciertas características intrínsecas de cada colaborador, lo que a su vez forma al profesional para su desenvolvimiento en la vida diaria.

Por lo antes mencionado, consideramos que el fortalecimiento de esta competencia a través de un programa de formación y capacitación, actuará como una plataforma que permitirá que el profesional docente pueda mejorar estas habilidades blandas, mismas que se vinculan directamente con su labor, esto impacta de manera positiva su crecimiento integral.

La Dirección de Personas de la institución es fiel creyente de que estos planes promueven el desenvolvimiento de las habilidades esenciales, como lo son la

comunicación efectiva y la reducción de conflictos que la falta de esta pueda provocar, mejorando de forma colateral la dinámica que existe al interior de la institución y a su vez en el aula, ya que desafía al profesional y a su vez le genera mayor confianza y creatividad en su labor, constituyéndose en una experiencia educativa innovadora.

6.1.4. Contribución a Nivel Académico

Desde el punto de vista académico, el presente proyecto enfocado en el plan de formación y capacitación en inteligencia colaborativa es capaz de actuar como un motor de cambio y transformación en el aula, ya que el fortalecimiento de esta competencia permite una mejor interacción entre los profesionales y el fluido intercambio de información que permite que se fortalezcan diversas áreas que contribuyen a un ambiente más colaborativo entre los colaboradores.

Gracias al trabajo de investigación realizado se ha podido aportar significativamente sobre lo importante que resulta el desarrollo de esta competencia entre los colaboradores de una empresa, ya que propicia el trabajo colaborativo y esto resulta en un escenario de ganancia para toda la institución ya que incluso impacta de manera positiva al servicio que oferta la empresa.

Hemos podido constatar lo importante que resulta mantener un modelo de gestión por competencias en una empresa y a su vez evaluarlo constantemente para poder asegurarnos de que todos los colaboradores de la empresa se encuentran alineados a este y determinar si existe una brecha para que pueda ser reducida mediante el diseño de planes como el que se ha abordado a lo largo de esta entrega.

6.1.5. Contribución a la gestión empresarial

Contemplando el contexto laboral se ha podido visibilizar el impacto de la falta de colaboración entre el equipo docente, por este motivo la implementación de un plan de formación que ayude en el desarrollo de la competencia colaborativa representa una ventaja laboral, que permitirá a los docentes fortalecer y/o desarrollar de forma efectiva sus tareas diarias; como resultado el beneficio se verá reflejado en la cooperación, iniciativa, también potenciará la coordinación y trabajo en equipo del día a día, promoviendo motivación y reconocimiento de trabajo eficiente. Se pretende que en base al desarrollo de la competencia de inteligencia colaborativa entre docentes se construyan canales de comunicación claros y basados en una retroalimentación continua con el fin de mejorar de forma constante, y a su vez evaluar las oportunidades de mejora enfocadas al aprendizaje y óptimo desempeño, los mismos que se verán alineados al cumplimiento de las metas organizacionales.

Por lo antes mencionado podemos señalar que con la contribución de nuestro proyecto hacemos un aporte positivo para la Dirección de Personas de Nuevo Mundo, dado que es la autoridad encargada de implementar el desarrollo del proyecto que fortalecerá la comunicación y la cooperación entre la comunidad de docentes aumentando significativamente la eficiencia, desempeño y aprendizaje continuo a beneficio del plantel, alumnado y comunidad en general.

6.1.6. Limitaciones del proyecto

Se puede mencionar que durante la ejecución del presente proyecto se presentó una limitante constante, que guarda relación con el tiempo de los docentes, dado que el horario de clases continuas en la institución es cronometrado en horas fijas por materia,

por esta razón la aplicación de encuesta, entrevista y colección de información el abordaje tuvo sus limitaciones. Así también podemos mencionar que como toda organización la entrega de información interna a personas externas fue muy meticulosa, situación que supimos comprender y de forma acertada recabar los datos veraces que nos ayudaron a avanzar en el proceso de investigación.

6.2. Recomendaciones

Basados en la investigación realizada en la institución se evidencia la oportunidad de mejorar la competencia de inteligencia colaborativa en el equipo docente. Para ello se recomienda que se ponga en marcha el plan diseñado, elaborando el detalle de los contenidos y las actividades de aprendizaje y evaluación que les permitirá materializarla.

Consideramos que es muy probable que existan otras competencias que puedan ser fortalecidas en el equipo docente, relacionadas con los objetivos, valores y competencias que ha establecido la institución. Por esto recomendamos que la institución evalúe estas otras competencias de modo que de resultar interesantes ser desarrolladas, pueda elaborarse un programa de formación y capacitación más integral.

En relación al fortalecimiento de la competencia de inteligencia colaborativa recomendamos que adicionalmente al programa de formación que se ha diseñado, la institución ponga en marcha un programa de comunicación organizacional que utilice los diferentes medios de comunicación vigentes, sean estos digitales o físicos en donde se promuevan acciones, reflexiones y desafíos para que el equipo docente mantenga vivo el interés por fortalecer esta competencia.

Proponemos desarrollar un taller de análisis y propuestas para que los docentes más allá de su entrenamiento puedan compartir y comprometer su acción para fortalecer

la competencia de inteligencia colaborativa, acompañado de herramientas digitales que faciliten la interacción diaria y el intercambio de información de manera ágil, como plataformas de mensajería interna o aplicaciones colaborativas. Además, es importante capacitar al personal docente en habilidades comunicativas, enfatizando la importancia de la claridad y responsabilidad en la transmisión de información para mejorar el trabajo en equipo y la resolución de problemas.

Con el fin de garantizar un ambiente de trabajo donde la información fluya de manera efectiva, se sugiere la creación de espacios físicos y virtuales destinados al intercambio de ideas y la colaboración entre docentes. Puesto que, la participación en talleres, capacitaciones y reuniones periódicas es clave para que los docentes compartan experiencias, mejorar la coordinación y gestionar de manera óptima su tiempo. Donde, se fomente una cultura de colaboración que permita avanzar más eficientemente en el cumplimiento de tareas y objetivos institucionales.

Para potenciar la cooperación y el trabajo en equipo en la institución, se debe tener como prioridad un plan de formación centrado en el desarrollo de la competencia colaborativa. Por eso, se debe incluir talleres enfocados en el fortalecimiento de habilidades como la resolución de conflictos, la construcción de relaciones profesionales y el trabajo en red. Lo que, a través de dinámicas grupales y prácticas pedagógicas innovadoras, los docentes podrán mejorar su capacidad para trabajar en equipo, lo que impactará positivamente en su desempeño y en el ambiente escolar en general.

La implementación de un plan de formación enfocado en la competencia colaborativa tendrá un impacto directo en la productividad y motivación del personal docente. Por lo tanto, para maximizar estos efectos, es necesario establecer un sistema

de evaluación y retroalimentación que mida el progreso de los docentes y el impacto en su desempeño. Además, es importante promover iniciativas que refuercen la motivación, como el reconocimiento a los logros en equipo y el fomento de una cultura de apoyo mutuo entre los colaboradores.

6.2.1 Recomendaciones de los Objetivos Específicos

Dado que la mejora de la comunicación entre los docentes impacta directamente en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, es importante que la institución fomente un enfoque centrado en la colaboración docente como base para la enseñanza. Por lo cual, la creación de comunidades de aprendizaje entre los docentes, donde se compartan buenas prácticas pedagógicas y se discutan estrategias para atender mejor las necesidades de los estudiantes, será clave para maximizar este impacto.

Un enfoque sistemático y bien ejecutado en la capacitación docente es elemental para crear un entorno de aprendizaje dinámico y eficaz. Por lo tanto, la institución debe adoptar un enfoque modular en la formación, que permita a los docentes desarrollar competencias de manera progresiva y aplicable a su contexto laboral. Además, es importante establecer mecanismos de evaluación continua que midan el impacto de las capacitaciones en el aula y en el rendimiento de los estudiantes. Por ende, esto permitirá ajustar y mejorar el programa de formación de manera continua.

7. Bibliografía

- Acosta, J., & González, M. (2022). La evaluación por competencias en el proceso de formación. *Revista Cubana de Educación Superior* .
- ALITIC. (29 de Noviembre de 2021). *Tendencias para el 2025 en Recursos Humanos* . Barranquilla, Colombia.
- Álvarez, R., Vázquez, T., & Lacave, T. (2020). "Metodología y formación docente cuestiones claves para la integración de las TIC en la educación.". *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación* 49.
- Arias, P., Olmedo , E., Rodríguez, D., & Vallecillo, A. (2020). La gamificación como técnica de adquisición de competencias sociales. *Prisma Social: revista de investigación social*, 388-409.
- Arroyo, P. (2007). El ROI:1 De la remuneración al capital. *Ingeniería Industrial*, 111-118.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *Cuadro de Mando de Recursos Humanos en la Empresa*. Grupo Planeta.
- Belbin, R. (2010). *Team roles at work*. Routledge.
- Benito, I., Cantabrana, L., & Alvaro, C. (2023). La inclusión digital en la formación inicial del profesorado:: una revisión sistemática. *Revista de Pedagogía*, 127-146.
- Berrocal, F., García, M., & Ramírez , R. (2021). La elaboración de modelos de competencias técnicas y su aplicación en la detección de necesidades formativas. *Redalyc*, 1-17.
- Brownell, J. (2012). *Listening: Attitudes, principles and skills*. Pearson Education.
- Cabuto, A., Mortis, S., & Herrera, S. (2021). Gestión curricular holística en el modelo por competencias. Un estudio exploratorio . *Formación Universitaria* , 3-14.

Carvajal, M. (Febrero de 2023). *EIG Business School* . Obtenido de

<https://esgerencia.com/programas/>

Cascio, W. (2000). *Costomng Human Resources: The financial Impact of behavior in organizations*. *South- Western College Publishing*.

Centro Educativo Nuevo Mundo . (2024). Obtenido de

<https://www.nuevomundo.edu.ec/fundacionnm.html>

Chang , E., & Castro, Á. (2024). *Habilidades profesionales y competencias. Pilares de la formación en la educación técnica y profesional* (Vol. 3). Pedagogía Profesional.

Deloitte. (2024). *Perspectivas Económicas de Ecuador*. *Deloitte*, 1-19.

Euroinnova. (2022). Obtenido de International Online Education:

[https://www.euroinnova.com/blog/desarrollo-de-competencias-](https://www.euroinnova.com/blog/desarrollo-de-competencias-docentes#:~:text=Est%C3%A1n%20referidas%20al%20conjunto%20de,para%20solucionar%20satisfactoriamente%20las%20situaciones)

[docentes#:~:text=Est%C3%A1n%20referidas%20al%20conjunto%20de,para%20solucionar%20satisfactoriamente%20las%20situaciones](https://www.euroinnova.com/blog/desarrollo-de-competencias-docentes#:~:text=Est%C3%A1n%20referidas%20al%20conjunto%20de,para%20solucionar%20satisfactoriamente%20las%20situaciones)

Farroñán, E., Gonzáles, C., Llatas, F., & Nunura, G. (2021). Formación por competencia del profesional en administración: Desde un enfoque contingencial . *Revista de Ciencias Sociales*, 451-466.

Fernández, A., Pericacho, J., & Cabrero, R. (2020). "Competencias sociales y emocionales del profesorado de Educación Infantil y su relación con la gestión del clima de aula.". *Estudios sobre educación* 38 , 59-78.

Fernández, M., Quevedo, P., & Hidalgo, N. (2021). Uso de la inteligencia competitiva en los procesos de colaboración en el sector farmacéutico español. *Profesional de la Información*, 778-786.

- Figuroa, A., & Donoso, F. (2023). Argumentación y Formación Inicial Docente: Tensiones Curriculares Y Didácticas En La Educación Terciaria. *Scielo*, 24-40.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change* . Jossey-Bass.
- García, M., Buenestado, M., & Ramírez, M. (2023). Evaluación de la Competencia Digital Docente: instrumentos, resultados y propuestas . *Revista de la Facultad de Educación*, 2-8.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books .
- Gorgoso, C., Santos , C., & Rego , L. (2020). Las competencias docentes en la formación inicial del profesorado de Educación Secundaria . *Revista de Curriculum y Formación del Profesorado* , 401-421.
- Gutierrez, K., & Godoy, P. (2020). Estándares y trabajo colaborativo como parte de la enseñanza BIM en educación superior . *Revista Pensamiento Académico* , 168-185.
- Huamán, E., Plata, C., Morales, R., & Mendoza , J. (2022). Gestión educativa y competencias: concepciones del docente universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 266-280.
- Johnson, D., & Johnson, R. (1999). *Learning together and alone: Cooperative, and individualistic learning* . Allyn and Bacon .
- Jurado, D., Zambrano , R., & Moncayo, L. (2023). Desarrollo profesional continuo de docentes para actividades en los Instituos Tecnológicos: Una revisión Literaria. *Revista Científica UISRAEL* , 27-39.

- Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. . Harvard Business School Press.
- Kolb, D. (1984). *Experimental Learning: Experience as the source of learning and development* . Prentice-Hall.
- Krichesky, G., & Murillo, F. (2018). La colaboración docente como factor de aprendizaje y promotor de mejora. Un estudio de casos. *Educación XXI* , 135-156.
- Levy, P. (2015). *Collective Intelligence for Educators*. Educational Philosophy and Theory.
- Levy, P. (2015). *Collective Intelligence for Educators*. Routledge.
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 148-165.
- Malone, T., & Laubacher, R. (1998). The Dawn of the E-Lance Economy. *Harvard Business Review*., 144-152.
- Mantecón , J., Blanco, Laso, & Lavicza. (2021). Proyectos STEAM con formato KIKS para el desarrollo de competencias clave. *Revista Científica de Comunicación y Educación*, 33-43.
- Martín , J., & Castillo , S. (2024). Competencias STEM de mayor demanda para afrontar los retos de la industria 4.0 . *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* , 1081-1107.
- Minora, S., & Elías , A. (2024). Aprendizaje Colectivo en Acción: Una Revisión Sistemática de las Comunidades de Aprendizaje en Contextos Educativos . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6692-6712.

Morales, S., Hershberger, R., & Acosta, E. (2020). Evaluación por competencias .
Revista de la Facultad de Medicina, 46-56.

Nuevo Mundo. (2024). Obtenido de There´s a new world coming:

<https://www.nuevomundo.edu.ec/quinessomos.html>

OpenAI. (2024). Obtenido de <https://chatgpt.com/>

Otero, L., Fernández, R., & Cerqueiras, E. (2022). "La competencia digital de los futuros docentes de formación profesional: usos y actitudes que determinarán sus prácticas de enseñanza.". *RiiTE Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa*.

Pacora, A. (2020). Competencias investigativas desde el enfoque socioformativo y el desarrollo social sostenible. Investigative Competences from the Socio-formative Approach and Sustainable Social Development. *Ecociencia International Journal*, 2, 30-37.

Pacora, A., & Nemecio, L. (2020). La construcción de competencias investigativas del docente de posgrado para lograr el desarrollo social sostenible. *Revista ESPACIOS. ISSN 798*, 4.

Palencia, R., & Díaz, R. (2019). Desarrollo profesional continuo y la tecnología de la información y comunicación. *Acta médica Grupo Ángeles* , 5-6.

Phillips, J., & Phillips, P. (2005). *ROI at work* . ASTD Press.

ProFuturo. (13 de Septiembre de 2023). Obtenido de

<https://profuturo.education/observatorio/experiencias-inspiradoras/observacion-y-colaboracion-para-mejorar-la-practica-docente/>

- Reza, F., Jaik, A., & Barraza, A. (2010). Cuestionario para la Exploración de Características del Liderazgo Docente. *Dialnet*, 70-72.
- Rios, G., & Rodriguez, D. (2021). "Importancia de las tecnologías de información en el fortalecimiento de competencias pedagógicas en tiempos de pandemia." . *Revista científica de sistemas e informática 1.1*.
- Riva, J., & Fernández, G. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* , 1594-1622.
- Sagol, C. (28 de Agosto de 2015). *Educar Portal*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=cTkl2mRQ0bA&t=1s>
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education .
- Sánchez, A., Arzola, F., & Vera, R. (2022). "Enfoques en el currículo, la formación docente y metodología en la enseñanza y aprendizaje del inglés: una revisión de la bibliografía y análisis de resultados." . *Revista Educación 46.1*, 1-15.
- Sánchez, A., Jiménez, R., Sotelo, M., & Ruiz, E. (2022). La formación socioemocional: una necesidad en los docentes de todos los niveles educativos. *Enseñanza e Investigación en Psicología Nueva Época, 2022, vol. 4, no 3*.
- Santiago, X., & Pérez, L. (2020). "Modelo de formación pedagógica continua para el desarrollo de competencias pedagógicas en profesores universitarios." . *EduMeCentro* , 203-220.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Smith, J., & Rogers, L. (2019). *Academia*. Obtenido de https://www.academia.edu/36691334/Libro_Gestion_Educativa_y_Estrate_gica_pdf

Woolley, A., Chabris, C., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 686-688.

8. Anexos

Anexo 1

Preguntas para entrevista en profundidad

El siguiente cuestionario se aplica en el contexto de identificar a través de una conversación junto a la Líder de Dirección de personas su descripción lo más precisa posible del dolor o problema que observa y se refleja en la falta de coordinación operativa en el equipo docente.

¿Qué piensa y siente respecto al problema?

¿Qué comportamientos visualiza en el equipo docente en relación a la problemática?

¿Qué oye de parte del equipo docente respecto a la problemática?

¿Qué dice y hace en relación a la problemática?

¿Cómo describe el dolor observado en el equipo docente?

¿Qué le motiva a abordar esta problemática?

Anexo 2:

Encuesta a equipo docente

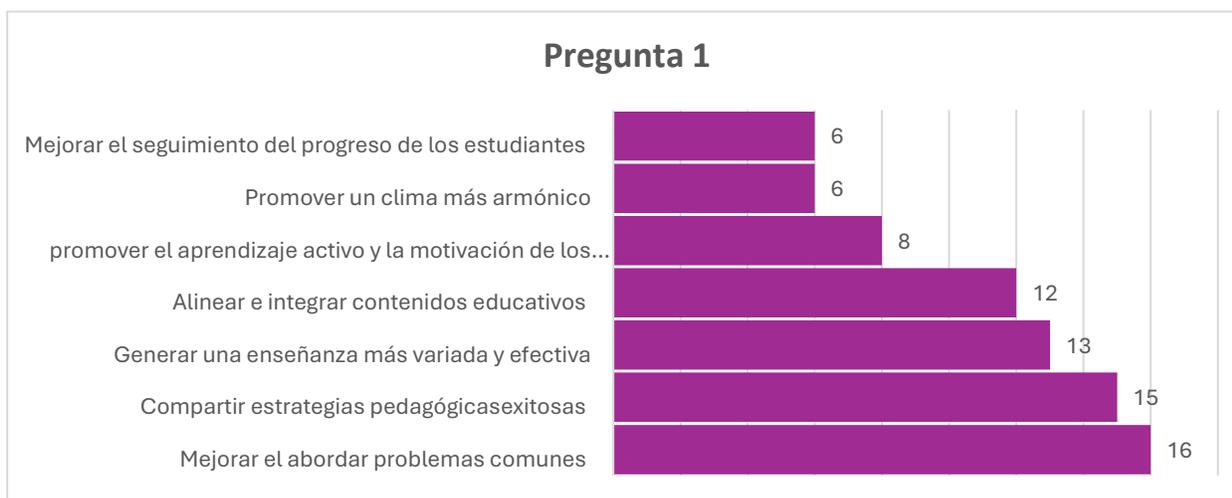
En este anexo, se presenta la tabulación y análisis de las respuestas obtenidas de cada una de las preguntas que fueron aplicadas al equipo docente mediante la encuesta mostrada a continuación:

Tabla 5

Pregunta 1 de la Encuesta

| Pregunta 1: ¿Para qué cree que es importante fortalecer el trabajo colaborativo en el cuerpo docente del Centro Educativo Nuevo Mundo S.A.? Objetivo: Descubrir el nivel significativo de la inteligencia colaborativa para cada docente. | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| RESPUESTAS | CANTIDAD |
| Mejorar el abordar problemas comunes | 16 |
| Compartir estrategias pedagógicas exitosas | 15 |
| Generar una enseñanza más variada y efectiva | 13 |
| Alinear e integrar contenidos educativos | 12 |
| Promover el aprendizaje activo y la motivación de los estudiantes | 8 |
| Promover un clima más armónico | 6 |
| Mejorar el seguimiento del progreso de los estudiantes | 6 |

Nota: En esta tabla se presenta la primera pregunta de la encuesta realizada a los docentes, también se especifican las opciones de respuestas.

Figura 8**Resultados de la Pregunta 1**

Nota: Este gráfico de barras muestra los resultados obtenidos se infiere que todos los docentes ven oportunidades de mejora o desarrollo si potencian su inteligencia colaborativa. En especial visualizan la oportunidad de resolver situaciones que naturalmente están vinculadas.

Tabla 6*Pregunta 2 de la Encuesta*

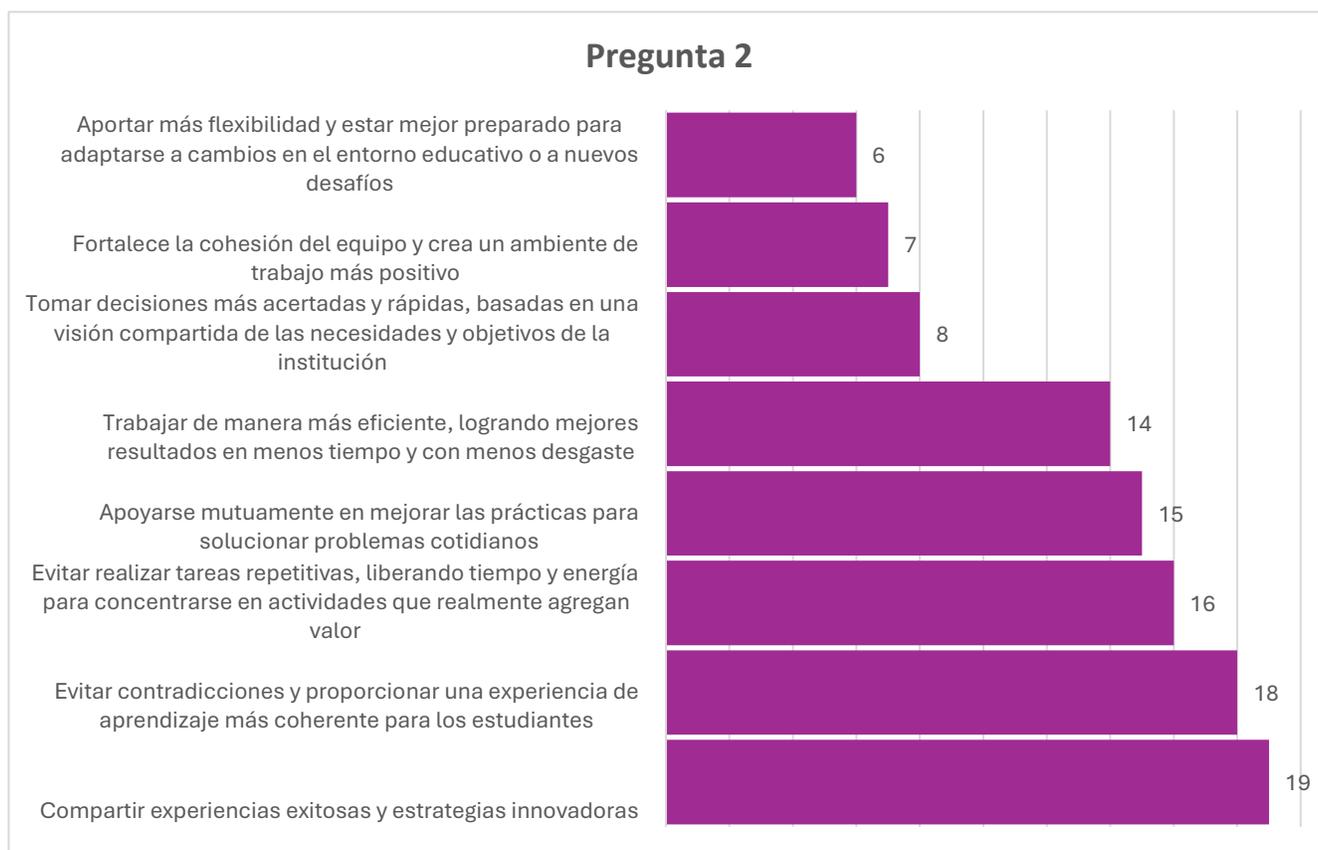
| Pregunta 2: En su opinión, ¿Cuáles son los principales beneficios al mejorar la integración, coordinación y alineamiento en los procesos educativos de la institución? | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Objetivo: Indagar para qué es importante la inteligencia colaborativa para cada docente. | |
| RESPUESTAS | CANTIDAD |
| Compartir experiencias exitosas y estrategias innovadoras | 19 |
| Evitar contradicciones y proporcionar una experiencia de aprendizaje más coherente para los estudiantes | 18 |
| Evitar realizar tareas repetitivas, liberando tiempo y energía para concentrarse en actividades que realmente agregan valor | 16 |
| Apoyarse mutuamente en mejorar las prácticas para solucionar problemas cotidianos | 15 |
| Trabajar de manera más eficiente, logrando mejores resultados en menos tiempo y con menos desgaste | 14 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Tomar decisiones más acertadas y rápidas, basadas en una visión compartida de las necesidades y objetivos de la institución | 8 |
| Fortalece la cohesión del equipo y crea un ambiente de trabajo más positivo | 7 |
| Aportar más flexibilidad y estar mejor preparado para adaptarse a cambios en el entorno educativo o a nuevos desafíos | 6 |

Nota: En esta tabla se presenta la segunda pregunta de la encuesta realizada a los docentes, también se especifican las opciones de respuestas.

Figura 9

Resultados de la Pregunta 2



Nota: En este gráfico se puede presenciar respuestas positivas de parte de los docentes, indicando la mayoría de ellos beneficios asociados a mejorar la eficacia operacional y aumentar las oportunidades de desarrollar mejores soluciones cotidianas.

Tabla 7

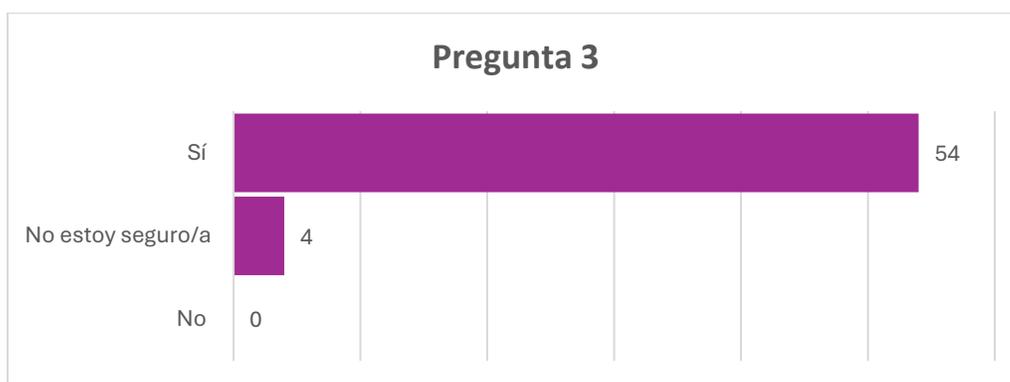
Pregunta 3 de la Encuesta

| Pregunta 3: <i>¿Considera que la falta de coordinación y colaboración entre los docentes afecta la calidad educativa?</i> Objetivo: <i>Consultar la apreciación del impacto en la calidad educativa que tiene la falta de inteligencia colaborativa, a través de las variables explicativas: coordinación y colaboración.</i> | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| RESPUESTAS | CANTIDAD |
| No | 0 |
| No estoy seguro/a | 4 |
| Sí | 54 |

Nota: En esta tabla se presenta la tercera pregunta de la encuesta realizada a los docentes, también se especifican las opciones de respuestas.

Figura 10

Resultados de la Pregunta 3



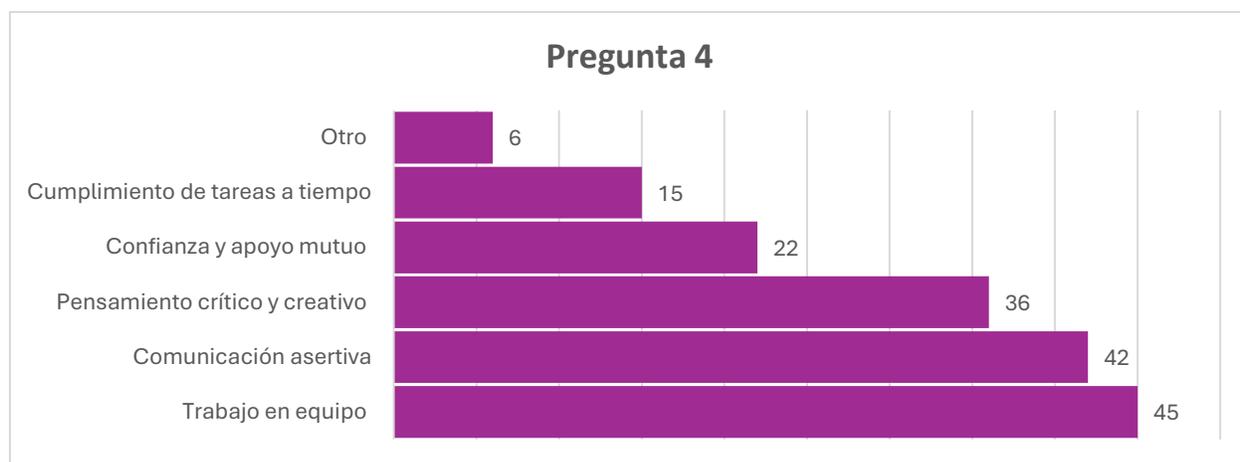
Nota: En este gráfico de barras se muestra el resultado de la pregunta de consenso, en cuanto al impacto que tiene una buena colaboración inter-docente en la calidad educativa.

Tabla 8

Pregunta 4 de la Encuesta

| Pregunta 4: ¿Qué aspectos del trabajo colaborativo cree que necesitan mayor atención y desarrollo en la institución? (Selecciona todas las que apliquen) Objetivo: Priorizar qué variables explicativas de la inteligencia colaborativa, se requieren reforzar. | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| RESPUESTAS | CANTIDAD |
| Trabajo en equipo | 45 |
| Comunicación asertiva | 42 |
| Pensamiento crítico y creativo | 36 |
| Confianza y apoyo mutuo | 22 |
| Cumplimiento de tareas a tiempo | 15 |
| Otro | 6 |

Nota: En esta tabla se presenta la cuarta pregunta de la encuesta realizada a los docentes, también se especifican las opciones de respuestas.

Figura 11*Resultados de la Pregunta 4*

Nota: En este gráfico de barras las respuestas se concentraron en torno al trabajo en equipo, la comunicación asertiva y el pensamiento crítico y creativo. Por lo tanto, estas variables se perciben como interesantes para ser fortalecidas.

Tabla 9

Pregunta 5 de la Encuesta

| Pregunta 5: ¿Qué cursos o talleres le gustaría realizar para fortalecer sus competencias en inteligencia o trabajo colaborativo? | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Objetivo: Indagar la percepción de los docentes respecto al entrenamiento que le gustaría recibir para desarrollar la inteligencia colaborativa. | |
| RESPUESTAS | CANTIDAD |
| Herramientas Digitales para la Colaboración | 45 |
| Comunicación Efectiva y Asertiva | 42 |
| Resolución de Conflictos en Equipos de Trabajo | 35 |
| Liderazgo | 33 |
| Inteligencia Emocional | 28 |
| Colaboración Creativa | 22 |
| Feedback Efectivo | 10 |

Nota: En esta tabla se presenta la quinta pregunta de la encuesta realizada a los docentes, también se especifican las opciones de respuestas.

Figura 12

Resultados de la Pregunta 5



Nota: Esta figura muestra el resultado de la pregunta 5 en la cual resulta interesante destacar el interés por parte de los docentes en actualizarse o profundizar las

herramientas digitales de apoyo a la colaboración como también la comunicación efectiva y asertiva y la resolución de conflictos en el entorno laboral.

Tabla 10

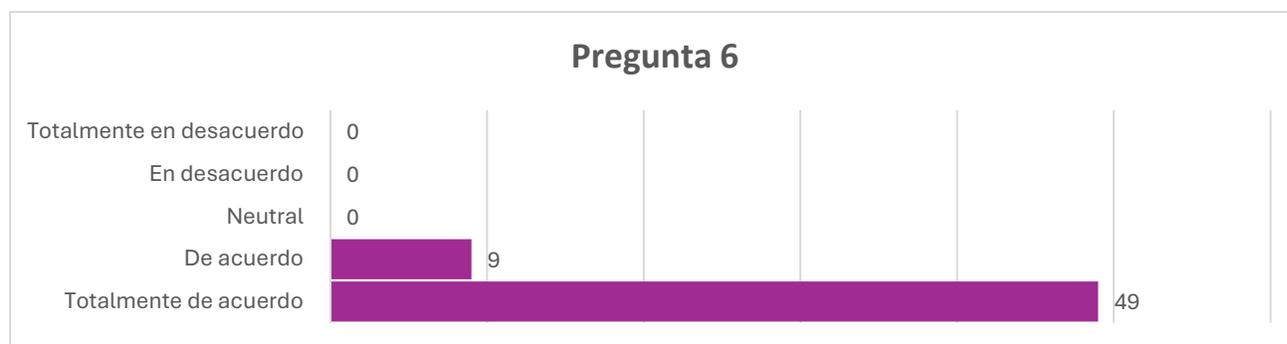
Pregunta 6 de la Encuesta

| Pregunta 6: <i>¿Considera que un programa de capacitación enfocado en el trabajo y/o la inteligencia colaborativa podría mejorar el desempeño de los docentes y, por ende, la calidad educativa?</i> Objetivo: <i>Consultar respecto al impacto que podría tener en el desempeño de los docentes si se mejora la inteligencia colaborativa, mediante un programa de entrenamiento.</i> | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| RESPUESTAS | CANTIDAD |
| Totalmente de acuerdo | 49 |
| De acuerdo | 9 |
| Neutral | 0 |
| En desacuerdo | 0 |
| Totalmente en desacuerdo | 0 |

Nota: En esta tabla se presenta la sexta pregunta de la encuesta realizada a los docentes, también se especifican las opciones de respuestas.

Figura 13

Resultados de la Pregunta 6



Nota: Esta pregunta obtuvo un total respaldo a la idea de capacitarse en el ámbito de la inteligencia colaborativa.

Tabla 11

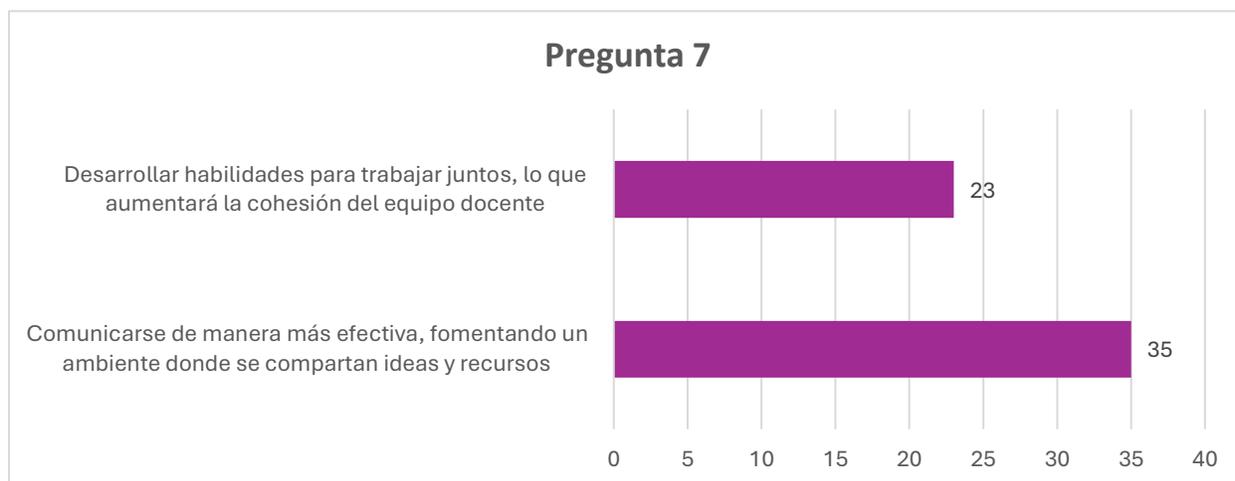
Pregunta 7 de la Encuesta

| Pregunta 7: ¿Qué espera lograr de la implementación de un programa de capacitación en trabajo o inteligencia colaborativa? | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Objetivo: Sondear las expectativas que tienen los docentes frente a la implementación del programa de formación y capacitación. | |
| RESPUESTAS | CANTIDAD |
| Comunicarse de manera más efectiva, fomentando un ambiente donde se compartan ideas y recursos | 35 |
| Desarrollar habilidades para trabajar juntos, lo que aumentará la cohesión del equipo docente | 23 |

Nota: En esta tabla se presenta la séptima pregunta de la encuesta realizada a los docentes, también se especifican las opciones de respuestas.

Figura 14

Resultados de la Pregunta 7



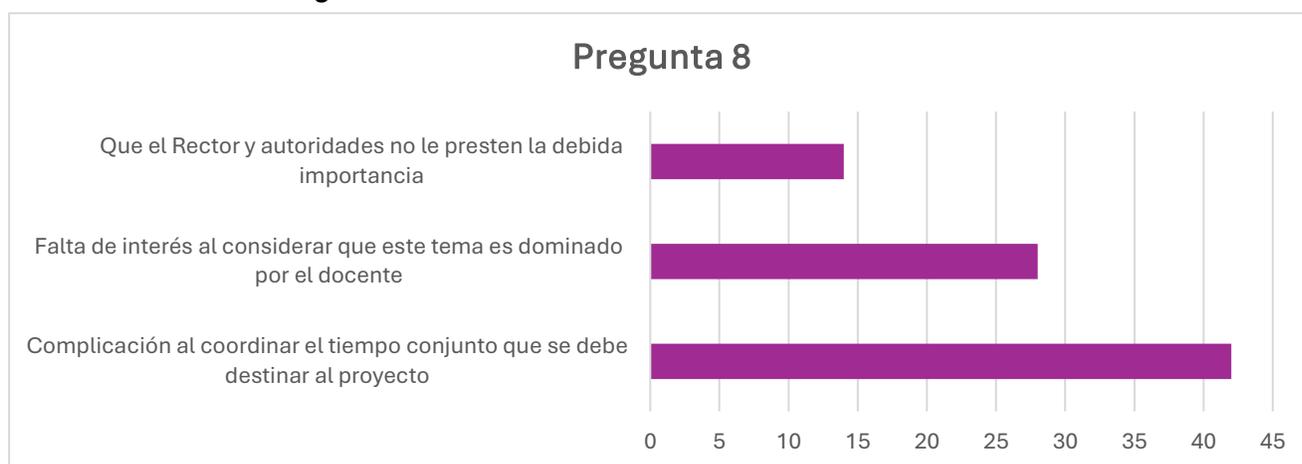
Nota: Este gráfico de barras muestra la percepción de los docentes, la cual está centrada en la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

Tabla 12

Pregunta 8 de la Encuesta

| Pregunta 8: ¿Cuáles cree usted que son las principales dificultades que podrían surgir durante la implementación de este programa? Objetivo: Averiguar qué consideraciones sería conveniente adoptar para prevenir dificultades durante la puesta en marcha del programa de formación y capacitación. | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| RESPUESTAS | CANTIDAD |
| Complicación al coordinar el tiempo conjunto que se debe destinar al proyecto | 42 |
| Falta de interés al considerar que este tema es dominado por el docente | 28 |
| Que el Rector y autoridades no le presten la debida importancia | 14 |

Nota: En esta tabla se presenta la octava pregunta de la encuesta realizada a los docentes, también se especifican las opciones de respuestas.

Figura 15*Resultados de la Pregunta 8*

Nota: Las respuestas obtenidas al respecto de las aprehensiones que tienen los docentes en cuanto a la viabilidad de un programa de formación y capacitación en fortalecer la competencia de inteligencia colaborativa son la coordinación en cuanto a la

disponibilidad de tiempo y en algunos casos como estimular el interés o motivación para que todos participen.

Tabla 13

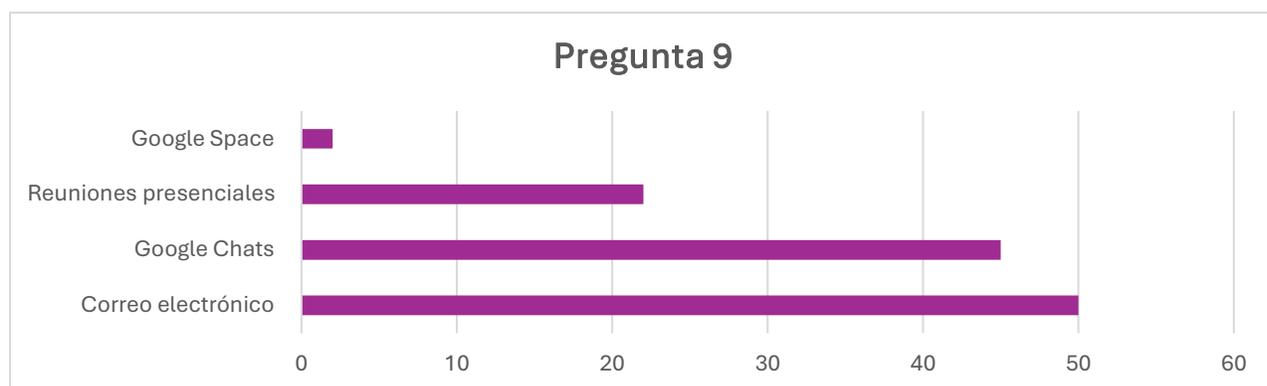
Pregunta 9 de la Encuesta

| Pregunta 9: ¿Qué canales de comunicación prefiere utilizar para recibir información y participar en las actividades del programa de capacitación? | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Objetivo: Conocer las preferencias de los docentes respecto al canal de comunicación que prefieren para ejecutar las actividades que se establezcan en el programa de formación y capacitación. | |
| RESPUESTAS | CANTIDAD |
| Correo electrónico | 50 |
| Google Chats | 45 |
| Reuniones presenciales | 22 |
| Google Space | 2 |

Nota: En esta tabla se presenta la novena pregunta de la encuesta realizada a los docentes, también se especifican las opciones de respuestas.

Figura 16

Resultados de la Pregunta 9



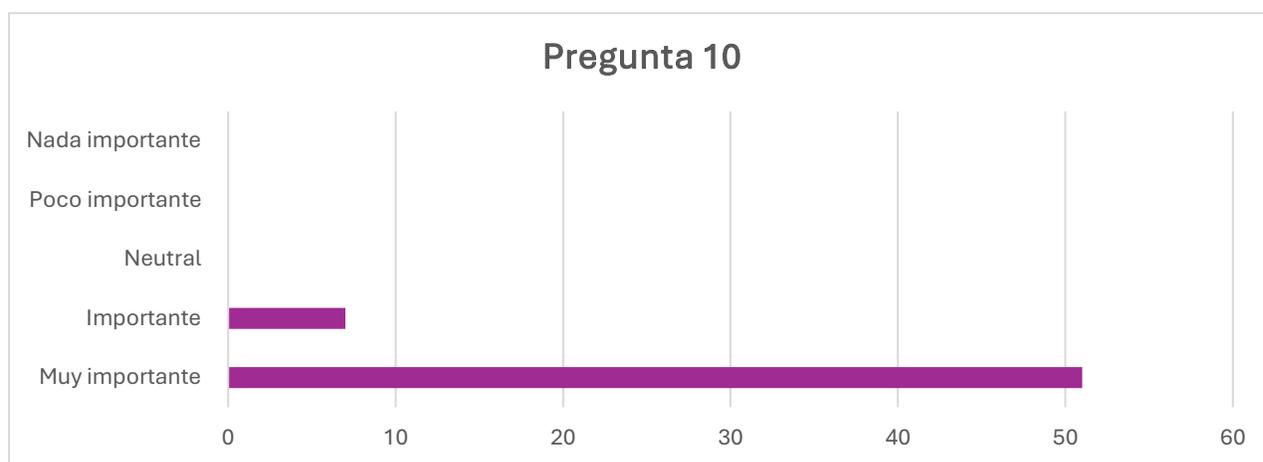
Nota: Al revisar las respuestas obtenidas se visualiza que el equipo docente prefiere que se utilice el correo electrónico y el Google chats como medios de comunicación, difusión y apoyo al programa de formación y capacitación.

Tabla 14

Pregunta 10 de la Encuesta

| Pregunta 10: ¿Qué tan importante es para usted que el programa de capacitación sea simple, efectivo y entretenido? | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Objetivo: Validar que los docentes respondan esta encuesta en forma consistente. | |
| RESPUESTAS | CANTIDAD |
| Muy importante | 51 |
| Importante | 7 |
| Neutral | 0 |
| Poco importante | 0 |
| Nada importante | 0 |

Nota: En esta tabla se presenta la décima pregunta de la encuesta realizada a los docentes, también se especifican las opciones de respuestas.

Figura 17*Resultados de la Pregunta 10*

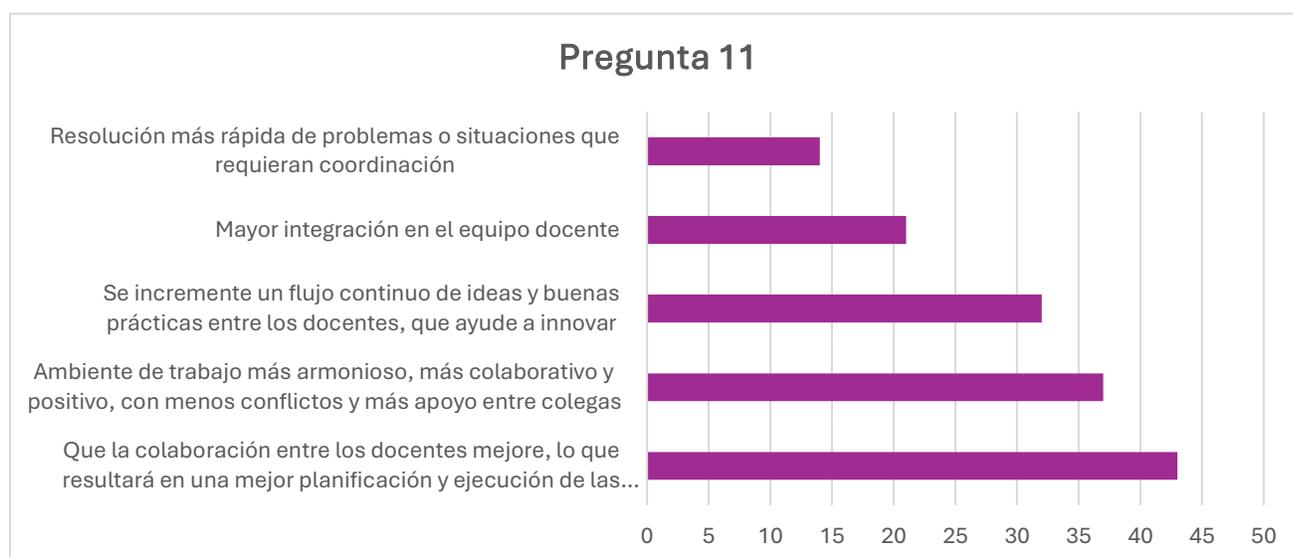
Nota: Para los docentes, prácticamente en forma unánime, indican que es muy importante que el programa de formación y capacitación sea entretenido, simple y lúdico.

Tabla 15

Pregunta 11 de la Encuesta

| Pregunta 11: ¿Qué resultados espera ver después de la implementación del programa de capacitación en trabajo o inteligencia colaborativa? | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Objetivo: Sondear la visión y el compromiso de los docentes respecto al desarrollo. | |
| RESPUESTAS | CANTIDAD |
| Que la colaboración entre los docentes mejore, lo que resultará en una mejor planificación y ejecución de las actividades diarias | 43 |
| Ambiente de trabajo más armonioso, más colaborativo y positivo, con menos conflictos y más apoyo entre colegas | 37 |
| Se incremente un flujo continuo de ideas y buenas prácticas entre los docentes, que ayude a innovar | 32 |
| Mayor integración en el equipo docente | 21 |
| Resolución más rápida de problemas o situaciones que requieran coordinación | 14 |

Nota: En esta tabla se presenta la pregunta once de la encuesta realizada a los docentes, también se especifican las opciones de respuestas.

Figura 18*Resultados de la Pregunta 11*

Nota: Analizando la gran cantidad de respuestas obtenidas y sugerencias planteadas por los docentes, nos anticipan que posiblemente habrá un compromiso importante de

poner en práctica lo mejorado, luego de ejecutar el programa de formación y capacitación.

Tabla 16

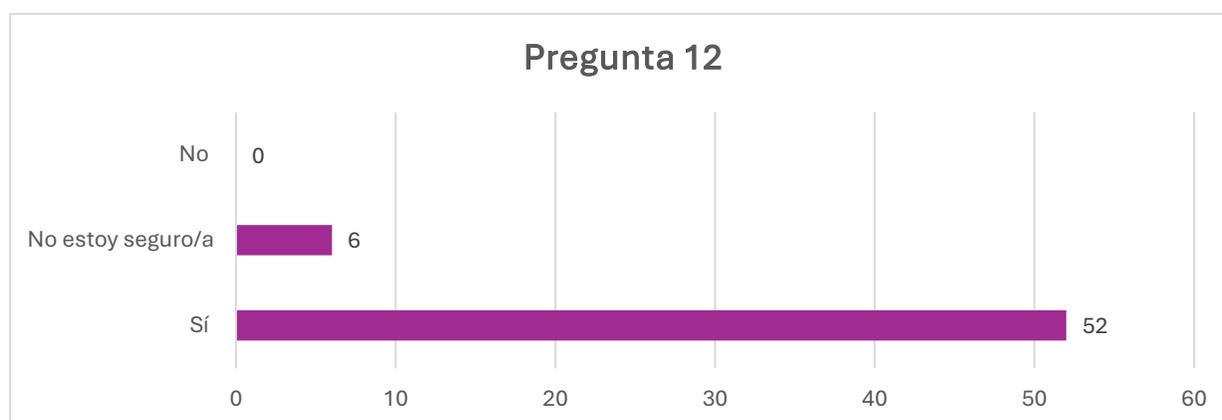
Pregunta 12 de la Encuesta

| Pregunta 12: ¿Considera que la falta de alineamiento entre los docentes impacta negativamente en la calidad de la enseñanza que se brinda a los estudiantes? Objetivo: Sondear si los docentes consideran que la falta de alineamiento entre ellos pueda afectar la calidad de la enseñanza. | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| RESPUESTAS | CANTIDAD |
| Sí | 52 |
| No estoy seguro/a | 6 |
| No | 0 |

Nota: En esta tabla se presenta la pregunta doce de la encuesta realizada a los docentes, también se especifican las opciones de respuestas.

Figura 19

Resultados de la Pregunta 12



Nota: El equipo docente está consciente de la importancia que tiene el estar alineados entre ellos y por lo tanto los beneficios que les traería una mayor inteligencia colaborativa.

Tabla 17

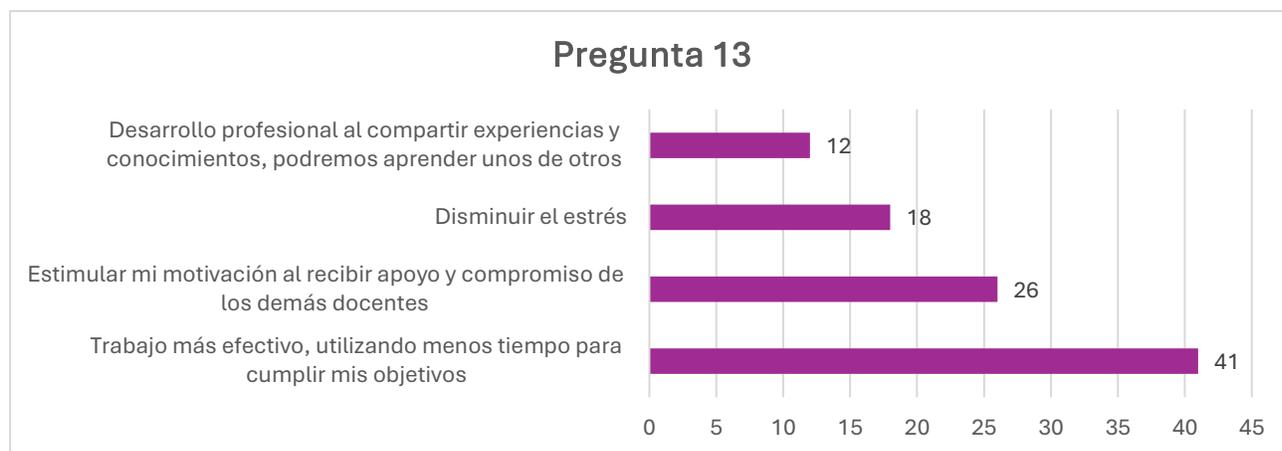
Pregunta 13 de la Encuesta

| Pregunta 13: ¿Cómo crees que el fortalecimiento de la inteligencia colaborativa/trabajo colaborativo podría influir en tu trabajo diario y en la dinámica del equipo docente? | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Objetivo: Conocer las oportunidades de mejora en el trabajo diario que visualizan los docentes como consecuencia del fortalecimiento de la inteligencia colaborativa. | |
| RESPUESTAS | CANTIDAD |
| Trabajo más efectivo, utilizando menos tiempo para cumplir mis objetivos | 41 |
| Estimular mi motivación al recibir apoyo y compromiso de los demás docentes | 26 |
| Disminuir el estrés | 18 |
| Desarrollo profesional al compartir experiencias y conocimientos, podremos aprender unos de otros | 12 |

Nota: En esta tabla se presenta la pregunta trece de la encuesta realizada a los docentes, también se especifican las opciones de respuestas.

Figura 20

Resultados de la Pregunta 13



Nota: En este gráfico de barras nuevamente se observa al revisar las respuestas que el equipo docente visualiza variadas e importantes mejoras en su acción cotidiana, luego de fortalecer su inteligencia colaborativa.

Tabla 18

Pregunta 14 de la Encuesta

| Pregunta 14: ¿Qué otros aspectos o áreas considera que deberían ser incluidas en el programa de capacitación para mejorar la colaboración y la eficiencia en la institución? Objetivo: Conocer aspectos complementarios sugeridos por los docentes. | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| RESPUESTAS | CANTIDAD |
| Comunicación efectiva | 38 |
| Liderazgo | 32 |
| Resolución y mediación de conflictos | 28 |
| Herramientas digitales que faciliten la colaboración y el trabajo en equipo | 27 |
| Inteligencia emocional | 21 |

Nota: En esta tabla se presenta la pregunta catorce de la encuesta realizada a los docentes, también se especifican las opciones de respuestas.

Figura 21

Resultados de la Pregunta 14



Nota: Las respuestas a esta pregunta nos sugieren la percepción del equipo docente de aspectos complementarios que podrían incorporarse al programa de formación y capacitación.

Anexo 3:**Autoevaluación de Inteligencia Colaborativa**

A continuación, presentamos un cuadro que resume las dimensiones, situaciones o afirmaciones y respuestas obtenidas a partir de las opiniones del equipo docente. Al lado de cada respuesta se presenta el número de participantes que escogió cada opción.

Tabla 19

Resultados de la Autoevaluación de la Inteligencia Colaborativa

| Resultados de la Autoevaluación de la Inteligencia Colaborativa | | |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DIMENSIÓN | AFIRMACIÓN | RESPUESTAS |
| Comprensión Colectiva | 1. Entiendo claramente los objetivos y metas del equipo con el que trabajo. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 0 3 = Neutral: 4 4 = De acuerdo: 32 5 = Totalmente de acuerdo: 24 |
| | 2. Comparto información y conocimientos de manera abierta con mis compañeros. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 0 3 = Neutral: 5 4 = De acuerdo: 35 5 = Totalmente de acuerdo: 20 |
| | 3. Participo activamente en las discusiones para construir ideas comunes. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 0 3 = Neutral: 8 4 = De acuerdo: 31 5 = Totalmente de acuerdo: 21 |
| Liderazgo Cultural | 4. Contribuyo a un escenario laboral inclusivo y diverso | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 0 3 = Neutral: 12 4 = De acuerdo: 30 5 = Totalmente de acuerdo: 18 |
| | 5. Busco inspirar a mis compañeros para que contribuyan con sus habilidades y conocimientos. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 0 3 = Neutral: 8 |

| | | |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | 4 = De acuerdo: 45 5 = Totalmente de acuerdo: 7 |
| | 6. Promuevo un sentido de pertenencia en el equipo. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 0 3 = Neutral: 16 4 = De acuerdo: 42 5 = Totalmente de acuerdo: 2 |
| Innovación Colaborativa | 7. Propongo ideas innovadoras y creativas en el equipo. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 0 3 = Neutral: 25 4 = De acuerdo: 32 5 = Totalmente de acuerdo: 3 |
| | 8. Estoy dispuesto/a a experimentar y probar nuevas formas de trabajo. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 0 3 = Neutral: 4 4 = De acuerdo: 50 5 = Totalmente de acuerdo: 6 |
| | 9. Valoro la creatividad y las ideas de mis compañeros. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 0 3 = Neutral: 6 4 = De acuerdo: 49 5 = Totalmente de acuerdo: 5 |
| Empatía Colectiva | 10. Apoyo a mis compañeros en momentos difíciles. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 2 3 = Neutral: 18 4 = De acuerdo: 37 5 = Totalmente de acuerdo: 3 |
| | 11. Soy empático en mis interacciones diarias con el equipo. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 2 3 = Neutral: 25 4 = De acuerdo: 33 5 = Totalmente de acuerdo: 0 |
| | 12. Me esfuerzo por entender las emociones y necesidades de mis compañeros. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 4 3 = Neutral: 34 4 = De acuerdo: 22 5 = Totalmente de acuerdo: 0 |
| Escucha Activa | 13. Escucho atentamente las opiniones de mis compañeros de equipo. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 0 3 = Neutral: 26 4 = De acuerdo: 30 5 = Totalmente de acuerdo: 4 |

| | | |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | 14. Promuevo un ambiente en el que todos se sientan cómodos compartiendo sus ideas. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 0 3 = Neutral: 28 4 = De acuerdo: 32 5 = Totalmente de acuerdo: 0 |
| | 15. Hago seguimiento de las ideas y sugerencias planteadas por mis compañeros. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 2 3 = Neutral: 32 4 = De acuerdo: 26 5 = Totalmente de acuerdo: 0 |
| Utilización de Conocimiento y Habilidades Complementarias | 16. Valoro mis propias habilidades y conocimientos y los de mis compañeros. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 0 3 = Neutral: 18 4 = De acuerdo: 38 5 = Totalmente de acuerdo: 4 |
| | 17. Busco colaborar con compañeros que tienen diferentes áreas de especialización. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 3 3 = Neutral: 32 4 = De acuerdo: 25 5 = Totalmente de acuerdo: 0 |
| | 18. Aprovecho mis fortalezas individuales para mejorar el trabajo en equipo. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 0 3 = Neutral: 24 4 = De acuerdo: 30 5 = Totalmente de acuerdo: 6 |
| Impacto en el Entorno Docente | 19. Contribuyo al desarrollo de calidad en las actividades que realizamos como equipo. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 0 3 = Neutral: 36 4 = De acuerdo: 22 5 = Totalmente de acuerdo: 2 |
| | 20. Busco oportunidades de colaboración con otros docentes. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 4 3 = Neutral: 33 4 = De acuerdo: 23 5 = Totalmente de acuerdo: 0 |
| | 21. El ser parte del equipo mejora mi motivación y bienestar personal. | 1 = Totalmente en desacuerdo: 0 2 = En desacuerdo: 0 3 = Neutral: 34 4 = De acuerdo: 20 5 = Totalmente de acuerdo: 6 |

Nota: En esta tabla se muestran los resultados de la encuesta realizada