

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA
MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GERENCIA AMBIENTAL



SARA SOFÍA ZÚÑIGA CALDERÓN

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MÁSTER EN LIDERAZGO Y
GERENCIA AMBIENTAL

San José, Costa Rica

Agosto, 2021

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Liderazgo y Gerencial
Ambiental

Luis Dumani
PROFESOR TUTOR

Allan Valverde Blanco
LECTOR No.1

Michael Moya Calderón
LECTOR No.2

Sara Zúñiga Calderón
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mi familia, siempre han estado apoyando mis nuevas aventuras.

AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a Don Luis Dumani por el apoyo y el respaldo en este proceso y muy especialmente a Allan Valverde por siempre confiar en mí y apoyarme en mis procesos de formación. A Boris y Alex por su amistad incondicional, a Endy y Adrián por apoyarme durante este tiempo, a mi mamá por siempre estar presente y a mis abuelos que desde el cielo deben estar orgullosos de mis logros.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
I. INTRODUCCION	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.3. Supuestos	4
1.4. Restricciones	4
1.5. Objetivo general	4
1.6. Objetivos específicos	4
2.1. Marco referencial o institucional.....	5
2.2. Antecedentes de la Institución	5
2.3. Misión y visión institucional	6
2.4. Estructura organizativa	6
2.5. Productos que ofrece la UCI	8
2.6. Maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental	9
2.7. Contexto global, cambios en el planeta	12
2.8. Desarrollo Regenerativo	15
2.9. Habilidades críticas	17
2.10. Liderazgo	18
2.11. Gerencia Ambiental.....	20
2.12. Aprendizaje por competencias	21
III. MARCO METODOLOGICO.....	26

3.1.	Fuentes de información consultadas.....	26
3.2.	Técnicas de Investigación.....	27
3.3.	Método de Investigación.....	28
IV.	DESARROLLO.....	30
4.1.	Situación actual de la maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental	30
4.2.	Necesidad de líderes profesionales que hagan frente a los desafíos actuales que enfrenta la sociedad.....	32
4.3.	Diseño curricular del programa de maestría basado en competencias orientado al fortalecimiento de liderazgo transformacional.....	37
4.4.	Objetivos de aprendizaje del Diseño Curricular	38
4.5.	Análisis del diseño actual de la MLGA y necesidad de crear un nuevo programa.....	39
4.6.	Objetivo de la nueva maestría de la UCI orientada en acción regenerativa 41	
4.7.	Visión y naming de la nueva Maestría	42
4.8.	Aprendizaje por competencias en la Maestría como parte del diseño curricular.....	43
4.9.	Propuesta de cursos para el nuevo plan de estudios de la Maestría.....	44
4.10.	Propuesta del nuevo programa de estudios.....	49
	CONCLUSIONES.....	56
	RECOMENDACIONES	58
	BIBLIOGRAFIA	60
	ANEXOS	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Programas académicos que oferta la UCI para el año 2021. Fuente: UCI, 2021	6
Ilustración 2. Estructura organizativa de la Universidad para la Cooperación Internacional.....	7
Ilustración 3. Servicios que ofrece la UCI en el mercado global.....	8
Ilustración 4. Oferta académica de la UCI para 2021 en sus diferentes facultades.	9
Ilustración 5. Cursos que al 2021 se imparten en la Maestría de Liderazgo y Gerencia Ambiental.....	10
Ilustración 6. Límites planetarios. Fuente: Steffen, 2015.....	13
Ilustración 7 Pilares del Desarrollo regenerativo. Fuente: Müller, 2016	16
Ilustración 8. Aprendizaje basado en competencias. Fuente: Romero, 2018.....	23
Ilustración 9. Diez habilidades clave a desarrollar de acuerdo con las encuestas de mayor impacto a nivel mundial. Fuente: CEPAL, 2020	25
Ilustración 10. Cuadro comparativo de habilidades requeridas por los empleadores a la hora de reclutar personal según cuatro estudios de distintas fuentes. Fuente: (EY, 2020)	33
Ilustración 11. “Caracterización de los enfoques curriculares predominantes y sus componentes” [Cuadro modificado del propuesto por Bolaños y Molina (1995)] Fuente: Adaptación de Bolaños y Molina (1995).....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 12. Líneas estratégicas y ciclos en que se dividen los cursos de la MLGA de la UCI actualmente.....	41
Ilustración 13. Ejes temáticos propuestos para el diseño del nuevo Plan de Estudios.....	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operativización de la investigación	29
Tabla 2. Propuesta de temas, contenidos y objetivos para la nueva Maestría.....	44

Tabla 3. Habilidades que aprenderá el estudiante durante cada curso del programa de maestría.	49
--	----

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de estudios de la maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental de la Universidad para la Cooperación Internacional desde su creación en el 2003 no ha sido sujeto de evaluación, por lo que requiere de un proceso de actualización que se ajuste a los desafíos actuales. Dicha propuesta debe iniciar con un análisis del contexto y justificación de la necesidad de un cambio en sus contenidos.

El objetivo del estudio es analizar los desafíos globales en los diferentes temas que influyen en el bienestar de la sociedad con el fin de proponer un plan de estudios que se adapte a esas necesidades, donde los egresados de la maestría fortalezcan capacidades indispensables para afrontar de manera exitosa todos esos desafíos y sean agentes de cambio en las organizaciones donde laboran y la sociedad en general. Para tales efectos se realizó análisis documental y entrevistas abiertas a personas claves de la universidad que pudieran orientar la investigación a la obtención de resultados.

Mediante el estudio, se logra realizar una propuesta para un nuevo programa de estudios en el marco de la visión institucional donde el enfoque regenerativo es el eje central de la estructura de al menos doce cursos, así como la propuesta de sus contenidos. Estos contenidos deben ser capaces de generar capacidades en los estudiantes para que sean líderes en la transformación de la sociedad hacia el bien común, para lo cual se recomienda validar con un grupo experto de la universidad la propuesta y con ayuda de un especialista en diseño curricular culminar el diseño y desarrollo de los programas de cada curso.

I. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

La Maestría en Liderazgo Ambiental tuvo su apertura en el 2003 con el propósito de formar profesionales en funciones de gerencia que supieran hacer frente a los desafíos ambientales globales en la construcción de la sociedad, fortaleciendo las capacidades gerenciales en el tema de sostenibilidad. Sin embargo, la dinámica ambiental mundial es cambiante debido a la interacción del ser humano con el mercado, con la comercialización y el capitalismo que dinamizan la degradación de los recursos naturales.

Por esta razón cuando se desea consolidar un plan de estudios enfocado en el cambio de pensamiento de los estudiantes que ingresan a la carrera, es importante tomar en cuenta que es un proceso que debe estar en constante revisión para hacerse más adaptable y realista con el entorno. Cabe señalar que el plan de estudios no ha sido actualizado desde su apertura, pese a que se ha evidenciado que el perfil de ingreso al programa es distinto al que se pensó originalmente.

Hasta el presente año 2021, se han abierto nueve promociones de manera interrumpida dentro de las cuales destacan profesionales de diferentes áreas ya insertados en el mercado laboral que han visto en esta maestría una oportunidad para fortalecer sus capacidades de liderazgo y gestión ambiental para la toma de decisiones en las empresas u organizaciones en las que laboran, donde la mayor parte de los estudiantes son personas que se desenvuelven en el ámbito ambiental.

Existe un mercado particular en el cual se debe hacer incidencia pero que la maestría no ha logrado aún llegar a ese segmento de población y son las

personas que vienen de sectores no ambientales sobre los cuales es necesario generar ese cambio de paradigma en el tema de bienestar común y cómo pueden incidir desde sus organizaciones en un cambio real.

1.2. Planteamiento del Problema

Son muchos los desafíos que enfrenta el planeta en la actualidad y ha quedado evidenciado con esta pandemia donde se demuestra que el equilibrio de nuestros ecosistemas se ve afectado por la forma en que usamos nuestros recursos. Según el último informe del Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC por sus siglas en inglés) en el 2021, las emisiones de gases de efecto invernadero procedentes de las actividades humanas son responsables de un calentamiento de aproximadamente 1,1 °C, y se prevé que la temperatura mundial promediada durante los próximos 20 años alcanzará o superará un calentamiento de 1,5°C. a menos que las emisiones de gases de efecto invernadero se reduzcan de manera inmediata y a gran escala. (IPCC, 2021)

El acelerado crecimiento poblacional, el desarrollo industrial, la expansión de actividades productivas como la agricultura y ganadería, la creciente actividad comercial, los cambios que sufre el mercado en tiempos de crisis, son parte de los retos que deben asumir las personas que lideran procesos en las organizaciones con el fin de lograr un equilibrio entre la productividad y el bienestar de la sociedad y el ambiente. Para eso, es necesario potenciar capacidades y competencias en los profesionales que asumen estos procesos.

La manera de cómo gerenciar una empresa u organización debe irse adaptando al entorno cambiante, por ende, a las nuevas generaciones que suplirán esas funciones en el mercado laboral futuro. Es así como la necesidad de contar con recursos humanos adaptados a la realidad en las organizaciones ha impulsado a una mayor oferta de programas educativos que se adecuen a las condiciones de

vida y perfiles de los demandantes y de las organizaciones en las que laboran, lo que implica la preocupación no sólo de ampliación de la cobertura, sino que ésta sea ajustada a lo que las empresas requieren actualmente para generar cambios importantes no solo en su organización sino en la sociedad.

Es por esa dinámica en el mercado laboral que si el diseño del programa de estudios de maestría fue diseñado hace mucho tiempo atrás con una temática específica acorde a la tendencia en ese momento, actualmente se requerirá alinear ese programa con las necesidades y expectativas de los potenciales estudiantes en el contexto actual, que genere un cambio de conciencia no solo en el tema ambiental tal y como fue la fotografía del momento en que se diseñó la MLGA sino orientándolo además a las necesidades actuales, a la tendencia de desarrollo regenerativo para el bienestar que implementa la institución, donde los egresados actúen como agentes generadores de cambio para el bienestar común de la sociedad.

Al plan de estudios se le debe incorporar nuevas tendencias en la temática social, política, de gobernanza, fortalecimiento de capacidades, gerencial, liderazgo transformacional, entre otros temas que lo haga competitivo y exclusivo en un mercado dinámico. Además, es necesario realizar un cambio en el sistema educativo tradicional como lo conocemos basado en la presencialidad, orientándose a la tecnología, una educación virtual, que facilite el uso de la tecnología y mecanismos de aprendizaje remotos como parte de las estrategias de enseñanza, siendo este uno de los puntos de mejora del programa.

1.3. Supuestos

-Las personas buscan desarrollar y fortalecer competencias por medio de posgrados relevantes e innovadores en el mercado.

1.4. Restricciones

-El Programa se restringe a una propuesta que llega hasta la definición general de los cursos.

-La actualización incluye tanto una justificación para realizar el programa virtual como la internacionalización del programa, para ser impartido en otros países.

-La inscripción del nuevo programa está condicionado al formato solicitado por CONESUP.

1.5. Objetivo general

- Proponer un nuevo diseño curricular para la MLGA que sea pertinente para atender las necesidades del mercado laboral y los desafíos del país en materia de bienestar común.

1.6. Objetivos específicos

- Definir una visión integral para el nuevo programa de estudios de la Maestría acorde a la misión institucional y las necesidades identificadas.
- Analizar las necesidades del mercado laboral actual de acuerdo con los desafíos en materia del bienestar y desarrollo regenerativo con el fin de incluir temas estratégicos en el plan de estudios que contribuya a la búsqueda de soluciones integrales a esos problemas.
- Proponer un nuevo esquema de cursos y contenidos para el programa de maestría que oriente el plan de estudios a la transformación de líderes incidentes en la gestión de sus organizaciones.

II. MARCO TEORICO

2.1. Marco referencial o institucional

En el contexto de la propuesta para el nuevo programa de maestría se presentan brevemente algunos antecedentes de la institución y los productos que ofrece así como el diseño actual de la MLGA a continuación.

2.2. Antecedentes de la Institución

Ante la necesidad en la región de Latinoamérica y Caribe de contar con profesionales con formación inter y multidisciplinaria para enfrentar la complejidad del mundo moderno y sus retos se crea la Universidad para la Cooperación Internacional en 1994, bajo los conceptos de sostenibilidad, regeneración, conservación y globalización. (UCI, s.f)

La Asociación Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) es una institución de educación superior, autónoma, de carácter privado, la cual está autorizado su funcionamiento por el Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada (CONESUP), adscrito al Ministerio de Educación Pública, desde mil novecientos noventa y cuatro como una institución que tiene entre sus fines la investigación científica, la docencia, la extensión y acción social, la difusión cultural y la prestación de servicios académico-profesionales generadores de vinculación con sectores públicos, empresariales, académicos y sociales diversos, de acuerdo con los principios y valores establecidos en su ideario institucional, marco legal y reglamentación interna. (UCI, s.f)

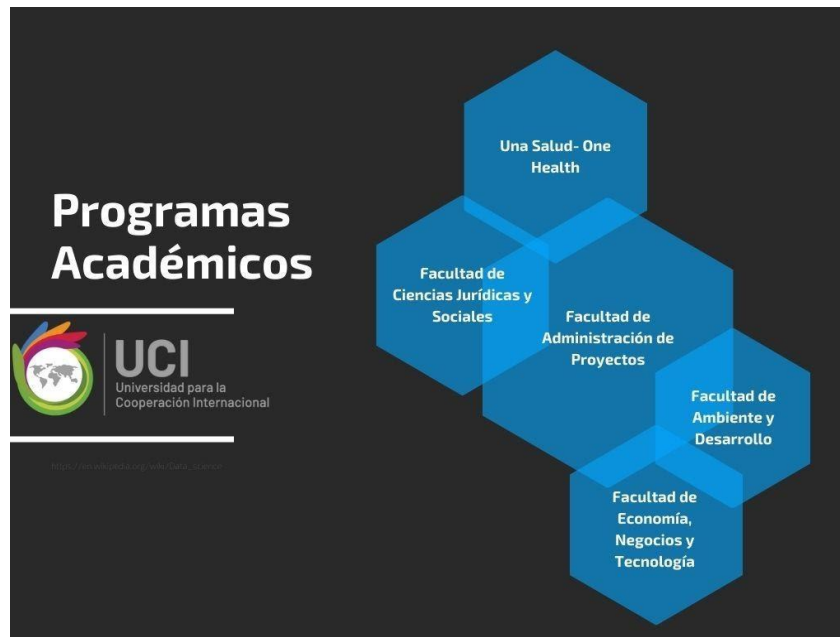


Ilustración 1. Programas académicos que oferta la UCI para el año 2021.
Fuente: UCI, 2021

Misión y visión institucional

Misión

Creamos oportunidades innovadoras de educación, investigación y cooperación para el desarrollo de sociedades con ética universal.

Visión

UCI será un referente internacional en promover saberes para el desarrollo regenerativo.

2.3. Estructura organizativa

La UCI está compuesta por la Asamblea General de la Asociación, la Junta Directiva de la Asociación Universidad para la Cooperación Internacional, el cual es el ente creador y de mayor jerarquía de la UCI, está integrada por cinco miembros (presidencia, vicepresidencia, secretaría, tesorería, y vocalía) quienes permanecen en sus cargos por un periodo de dos años, pudiendo ser reelectos consecutivamente. El Rector o la Rectora forman parte de la junta como miembro

pleno, con voz y con voto, pudiendo ostentar cualquiera de los puestos (UCI, 2018).

La Rectoría, es la máxima autoridad académica y administrativa, la persona que ejerza dicho cargo, es el funcionario de la UCI que ostenta la más alta jerarquía ejecutiva académica y administrativa. El nombramiento lo realiza la Junta Directiva, por un período de cuatro años con posibilidad de reelección indefinida.

El Consejo Académico Universitario, la Secretaría General, la Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Investigación y Extensión los cuales se constituyen en los canales por los cuales la Rectoría ejerce su autoridad, por lo que funcionan como sus colaboradores inmediatos, en un Consejo de Rectoría. (ver ilustración 2)

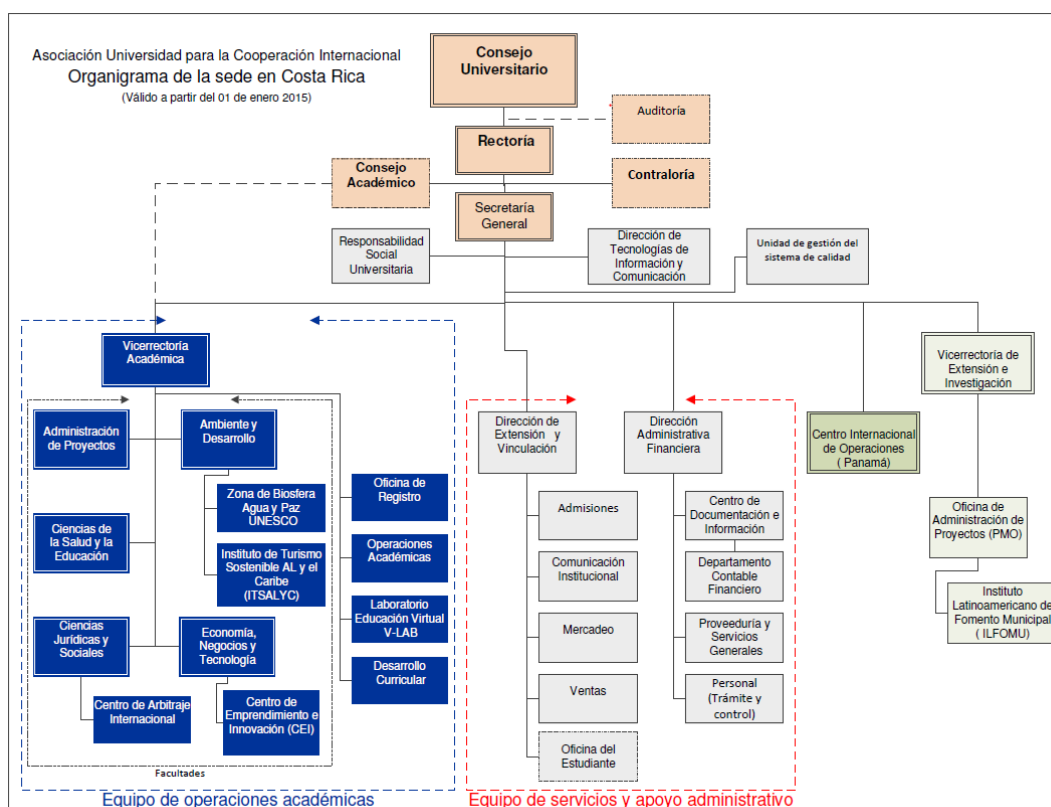


Ilustración 2. Estructura organizativa de la Universidad para la Cooperación Internacional.
Fuente: Dirección Financiera-Administrativa, UCI, 2021.

2.4. Productos que ofrece la UCI

La UCI tiene a disposición de los usuarios que deseen adquirir herramientas para el desarrollo de funciones innovadoras en materia de tecnologías de información, educación virtual, gestión estratégica, proyectos, extensión e investigación.

A través de la Oficina de Proyectos (UCI-PMO) se coordinan los programas de la institución, tanto internos como externos, en una estructura que brinda soporte y asistencia en los procesos de iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y cierre de nuestros negocios en la región. (ver ilustración 3)



Ilustración 3. Servicios que ofrece la UCI en el mercado global.
Fuente: UCI, sf.

Además de las herramientas mencionadas, también ofrece una oferta educativa a nivel de posgrados dentro de sus cinco facultades, las cuales se imparten tanto en modalidad virtual como presencial dentro de los que destacan maestrías con mucha trayectoria como la de Administración de Proyectos, la de Gestión de Áreas Protegidas y Desarrollo Ecorregional y la de Turismo Sostenible, además doctorados, diplomados y cursos libres, que ofrecen sus cinco facultades de UCI.

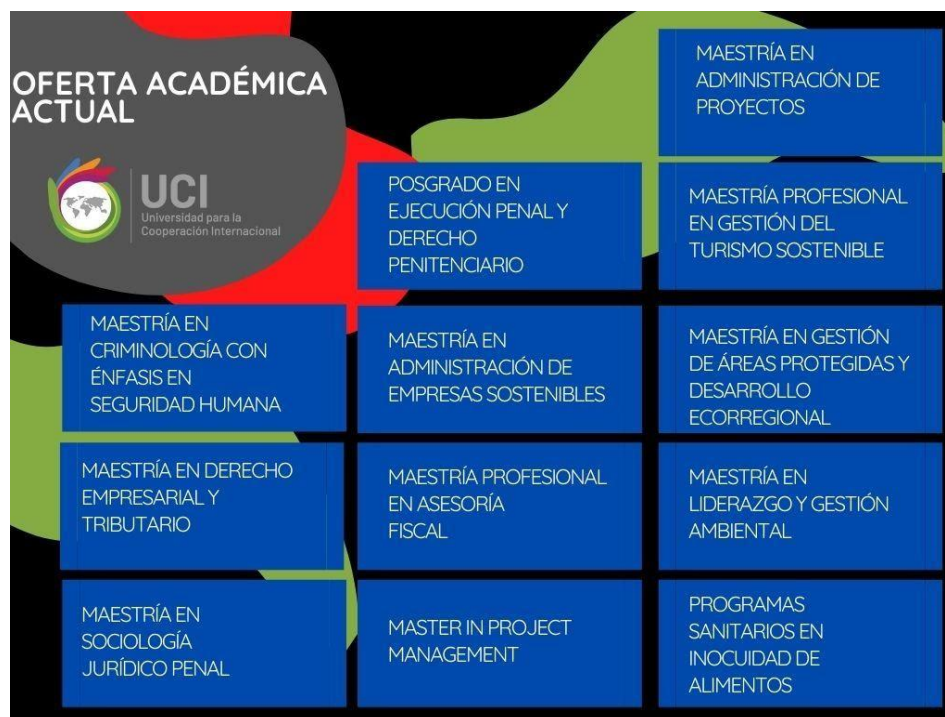


Ilustración 4. Oferta académica de la UCI para 2021 en sus diferentes facultades.
Fuente: UCI, 2021.

2.5. Maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental

La UCI tiene en su oferta académica dentro de la Facultad de Ambiente la Maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental la cual se creó con el propósito de fortalecer las capacidades de sus participantes para que los tomadores de decisiones en las empresas públicas y privadas integren las dimensiones ambiental, social, económica, política, cultural y espiritual dentro de su formación (UCI, s.f).

Este programa pretende que los profesionales de diferentes áreas que entren en contacto con la gestión ambiental, directa o indirectamente, tendrán acceso a una preparación académica especializada para poder actuar competentemente en los ámbitos de la gestión organizacional, la política ambiental, el marco regenerativo, los sistemas de gestión sostenible y la dinámica del emprendimiento (UCI, s.f).

Actualmente esta maestría imparte diecisiete cursos y dos seminarios de graduación para un total de sesenta créditos, los cursos se desarrollan en alrededor de veintidós meses. Se imparte en idioma español con modalidad presencial teniendo como apoyo de campus virtual y en promedio se estima que el tiempo de dedicación semanal oscila entre diez a quince horas (UCI, s.f).



UCI
Universidad para la
Cooperación Internacional

CURSOS AL 2021

**LIDERAZGO Y
GERENCIA
AMBIENTAL**

01. LIDERAZGO AMBIENTAL
02. ECOLOGÍA Y AMBIENTE
03. GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN LIMPIA
04. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS I
05. POLÍTICA AMBIENTAL PRODUCTIVA
06. DERECHO AMBIENTAL Y DE LA ORGANIZACIÓN
08. ECONOMÍA ECOLÓGICA
09. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO DE INVERSIONES DE NEGOCIOS
10. GESTIÓN DE EMISIONES, SUELOS Y BIODIVERSIDAD
11. SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL Y AMBIENTAL
- 12.. EVALUACIÓN AMBIENTAL
13. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS II
- 13.. SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL
14. COMPETITIVIDAD Y MERCADOS EXTRANJEROS
15. GERENCIA DE PROCESOS AMBIENTALES
16. SEMINARIO DE GRADUACIÓN, FORMACIÓN DE ECO NEGOCIOS
17. SEMINARIO DE GRADUACIÓN, ESPÍRITU EMPRENDEDOR
- 18A. SEMINARIO DE GRADUACIÓN, TOMA DE DECISIONES GERENCIALES
- 18B PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

Ilustración 5. Cursos que al 2021 se imparten en la Maestría de Liderazgo y Gerencia Ambiental.
Fuente: UCI, s.f

Este programa está orientado a profesionales vinculados con la gerencia ambiental o que tengan intereses de liderar procesos en esa área, buscando el

mejoramiento de la sostenibilidad dentro de los procesos de la empresa u organización tanto a nivel local, nacional como internacional (UCI, s.f).

Dentro de los requisitos de ingreso tanto para nacionales como extranjeros, se debe contar con un grado académico de bachiller o licenciado universitario (carrera universitaria de al menos 120 créditos según la normativa de Costa Rica), apostillado para estudiantes con titulación de fuera de Costa Rica. Preferiblemente con experiencia profesional y experiencia en actividades que impliquen trabajo interdisciplinario, además de conocimientos en áreas relacionadas con ambiente y desarrollo de ser posible (UCI, s.f).

Adicional a esas características, se requiere el manejo de herramientas de software y afinidad con la comunicación y el trabajo virtual, así como acceso a internet con velocidad mínima de 512kb pues es necesario la constante interacción con el campus virtual (UCI, s.f).

El perfil de egreso de los estudiantes de la UCI graduados de la maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental son personas que su formación le permite gerenciar con éxito programas de Responsabilidad Social Empresarial, ocupar puestos de dirección en instituciones públicas vinculadas con el área ambiental y social, emprender en negocios sostenibles, ser consultores en áreas de liderazgo y sostenibilidad, ocupar la dirección de ONG de carácter social y ambiental, además de ser docentes (UCI, s.f).

Los profesionales graduados del programa salen con capacidades de liderazgo institucional, capaces de integrar la normativa ambiental en la toma de decisiones. Con el conocimiento necesario para determinar escenarios para aumentar la eficiencia energética y el aprovechamiento sostenible. Además, son capaces de interpretar la realidad ecológica, social y económica a escalas espaciales y

temporales múltiples para la adecuada toma de decisiones, entre muchas otras fortalezas (UCI, s.f).

2.6. Contexto global, cambios en el planeta

Los grandes desafíos mundiales requieren intervenciones importantes de impacto que logren mitigar los efectos que están causando las malas prácticas antropogénicas en el entorno. No solo las políticas públicas de los países deben orientar el cambio en los procesos productivos como los conocemos, también las empresas, las organizaciones, e instituciones deben orientar sus esfuerzos a transformar su accionar en buenas prácticas que sean sostenibles y enfocadas a reducir los acelerados cambios que enfrenta el planeta no solamente en el tema ambiental sino en todas las áreas, social, económica, política, espiritual, entre otros. Se requieren líderes tomando decisiones inteligentes en las organizaciones, personas capaces de gestionar de manera eficiente los recursos, incentivando el uso eficiente de los recursos, innovando en prácticas sostenibles (Müller, 2016).

Desde hace más de dos décadas se habla de los límites planetarios para referirse al funcionamiento y la resiliencia del sistema planetario, esto significa que se delimita un ámbito de actividad seguro para los seres humanos respecto de la resiliencia de la biosfera, la cual posee cierta capacidad para recuperarse de las perturbaciones causadas en su mayoría por las actividades humanas, regresando a un estado estable (Rockstrom, 2009).

Steffen y otros autores en su artículo *Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet* del 2015 expresa gráficamente cómo los cambios de régimen a pequeña escala pueden propagarse a través de escalas y posiblemente conducir a transiciones a nivel global (ver ilustración 6).

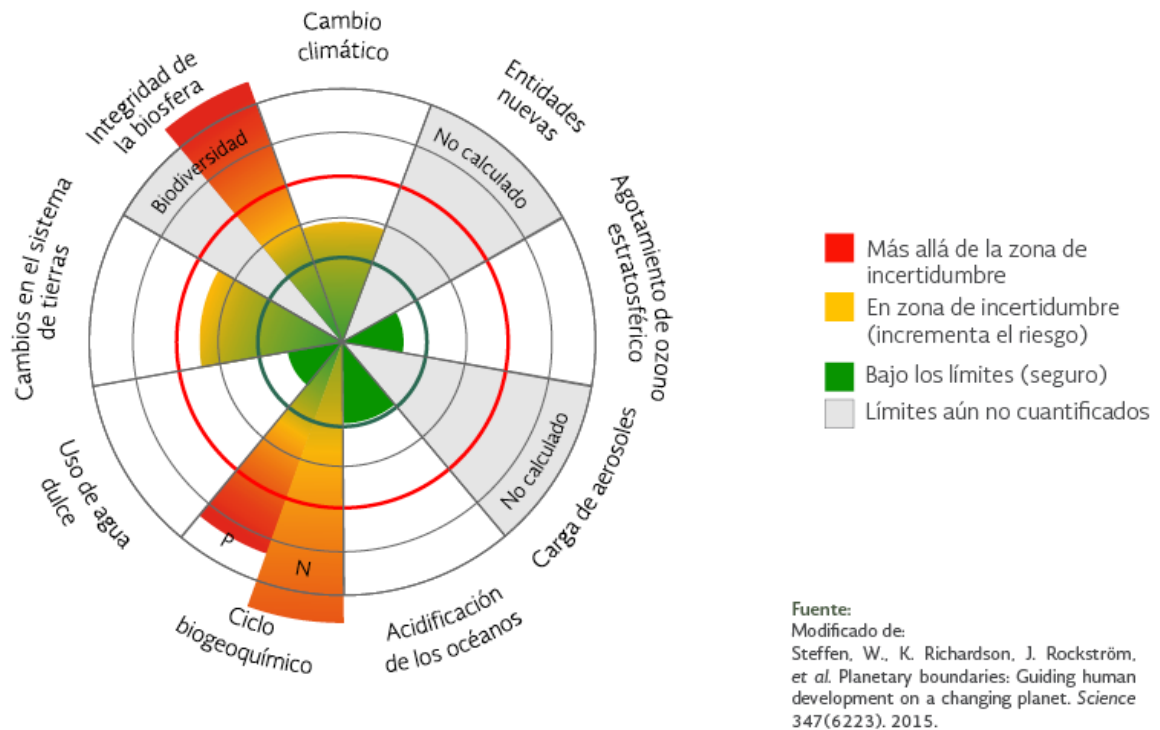


Ilustración 6. Límites planetarios.

Fuente: Steffen, 2015.

Este concepto de límites planetarios ha sido adaptado por múltiples actores con el fin de alertar sobre el umbral que resulta peligroso cruzar al ser humano y sus actividades para el bienestar del planeta. En la figura 6, la zona verde es el espacio operativo seguro, la zona amarilla representa la de incertidumbre (riesgo creciente) y la roja es una zona de alto riesgo. El límite planetario en sí se encuentra en la intersección de las zonas verde y amarilla (Steffen, 2015).

Dentro de los procesos existen algunos que no se pueden cuantificar los límites a nivel global, mismos que están representados por cuñas grises; estos son la carga de aerosoles atmosféricos, entidades novedosas y el papel funcional de la integridad de la biosfera (Steffen, 2015).

En septiembre del 2015 se adoptan un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse para el 2030 para lo cual los líderes mundiales se comprometen a nivel país a adaptar su agenda nacional hacia el logro de esos objetivos, estos son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, s.f).

En el caso de Costa Rica, existe una Agenda 2030 que representa una oportunidad para reafirmar el compromiso y la trayectoria histórica de Costa Rica por alcanzar el desarrollo sostenible. En el 2016, el Estado costarricense, se convierte en el primer país a nivel mundial en firmar un Pacto Nacional por el Avance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible con el apoyo de Naciones Unidas (Naciones Unidas CR, s.f).

Uno de los grandes problemas ambientales globales que se incrementa con el paso del tiempo son los efectos provocados por el cambio climático, siendo Centroamérica una de las regiones más vulnerables ante el cambio climático provocando hasta la fecha grandes pérdidas tanto económicas como sociales. Por esta razón, los gobiernos pertenecientes al Sistema de la Integración Centroamericana suscriben el Convenio Regional sobre Cambios Climáticos manifestando su compromiso con el tema (SICA, s.f).

Los países miembros del SICA establecen su compromiso político declarando;

“...conscientes de que el cambio climático es uno de los problemas más graves que enfrenta la humanidad, que sus impactos ponen en peligro el desarrollo económico y social, y que además aumentan la vulnerabilidad de nuestras poblaciones y de sus medios de vida, decidimos iniciar un proceso de amplia participación de todos los sectores de la sociedad para construir

una estrategia común para enfrentar los impactos del cambio climático...”
(SICA, s.f).

Müller en su publicación sobre Desarrollo Regenerativo hace ver como el cambio climático usualmente es visto como un tema meramente ambiental, sin embargo, debe tratarse desde el ámbito económico, social, cultural, político, de salud pública, de seguridad alimentaria, educativo y hasta de seguridad nacional (Müller, 2016).

Los desafíos ambientales a nivel local y regional además de compromisos requieren acciones, y los profesionales desde su formación académica pueden desarrollar habilidades y fortalezas que los hagan agentes generadores de cambio liderando procesos sostenibles desde las organizaciones donde laboran (TEC, 2020).

2.7. Desarrollo Regenerativo

En América Latina y el Caribe el 50% de la tierra está degradada, llegando a 91% en algunos países, según Müller 2016 en su trabajo “Desarrollo regenerativo ante el cambio global, garante de un futuro económico, social y ambiental” no es una tarea sencilla regenerar los paisajes degradados, se requiere aplicar procesos holísticos, los cuales usualmente no son enseñados en la mayoría de las universidades del mundo occidental (Müller, 2016).

El desarrollo regenerativo es un “desarrollo basado en un crecimiento inclusivo desde iniciativas locales, que apoyan la regeneración de la biodiversidad”, así descrito por Eduard Müller para un medio de comunicación escrita. También indica que se trata de una alternativa para revertir el impacto de acciones humanas a los límites planetarios, causados por malas prácticas como el uso de pesticidas, de combustibles fósiles y la tala de bosques entre muchos otros (La República, 2019).

Müller describe seis pilares que integran el desarrollo regenerativo basados en el desarrollo sostenible con un enfoque que va más allá de detener la degradación de estos sino en la regeneración en cada sector. Para dicha adaptación propone aspectos sumamente relevantes, entre el más relevantes está la restauración y mejor aún, regeneración de los ecosistemas y de paisajes funcionales de manera que se sigan brindando o se recuperen los servicios ecosistémicos que se han perdido. Muy importante para esta tarea es la generación de competencias necesarias de los corresponsables para poder entender y desarrollar las estrategias requeridas. Un aumento de capacidades en todos los niveles, institucionales, comunitarios y personales (Müller, 2016).

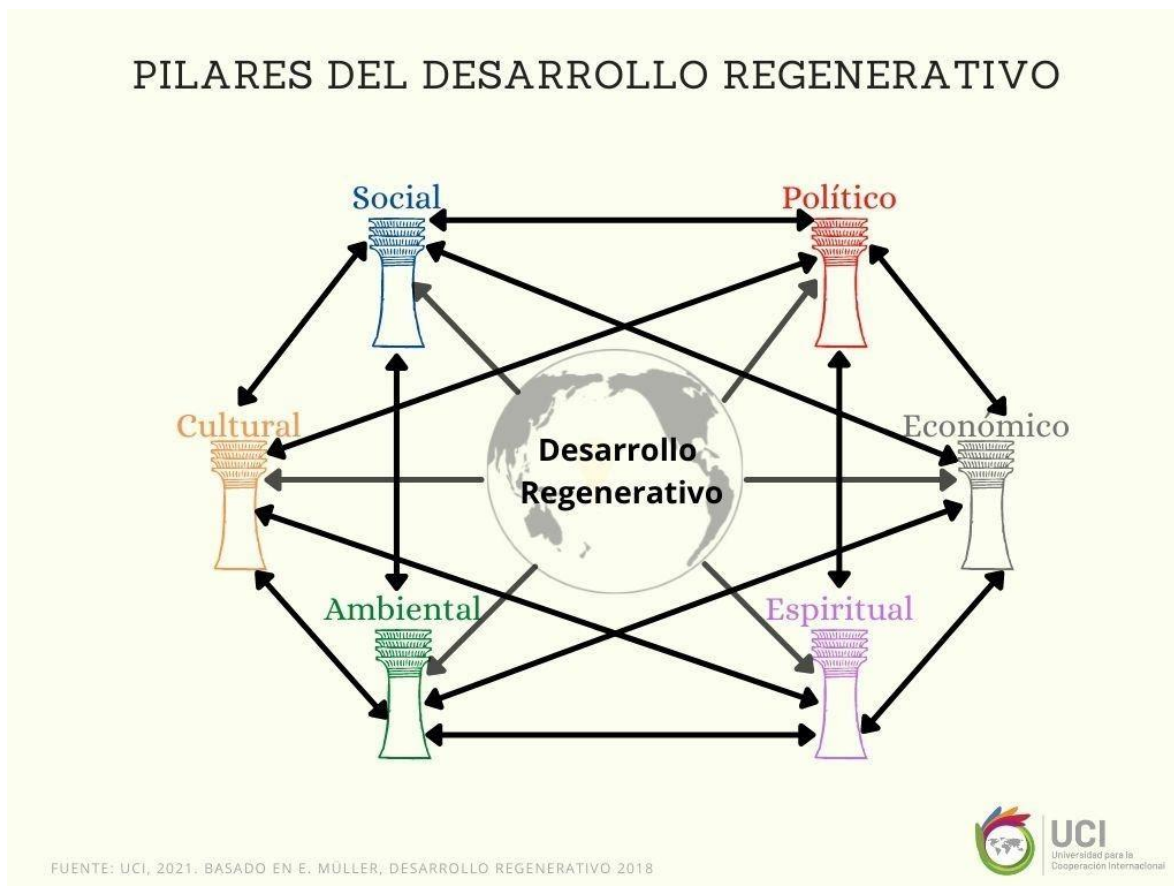


Ilustración 7 Pilares del Desarrollo regenerativo.
Fuente: Müller, 2016

2.8. Habilidades críticas

Las habilidades críticas son aquellas que permiten un procesamiento aún más fino de la realidad, son útiles para pulir, refinar y perfeccionar una tarea. Habilidades como; comparación de modelos, formulación de modelos alternativos, proposición de modelos originales, evaluación de teorías y síntesis holográfica: observación, comparación holográfica, son ejemplo de ello (Veracruzana, 2017).

Es importante comprender que las habilidades críticas se desarrollan, no es una habilidad que resulta repentinamente, por tanto, desde la formación académica se deben establecer modelos que la fomenten. Para su desarrollo se pueden utilizar situaciones particulares, que se analicen minuciosamente, plantearse interrogantes y responderse de forma original. “Debe procurar expresarse con claridad, ordenar el pensamiento en secuencias estructuradas, controlar las respuestas, saber lo que se está haciendo y lo que debería haberse hecho antes de llegar a cualquier conclusión”. Como lo indica el autor, las habilidades críticas necesitan originalidad, ser reflexivo sobre un particular de manera creativa, particularmente en el pensamiento (Veracruzana, 2017).

El pensamiento crítico es, entonces, una forma de cuestionar afirmaciones o emociones con una postura razonable sobre un determinado tema, usando la razón para dirigir el pensamiento. Partiendo de la duda, rigiéndose por la lógica, cuyas operaciones son reunir pruebas, ponderar la evidencia, y finalmente juzgar (Carranza, 2021).

Con la dinámica actual del mercado, es de suma importancia desarrollar estas habilidades que trascienden el aprendizaje común sino más bien están relacionadas con un conjunto de actitudes propias de “un pensador crítico” que forman parte de un proceso, tales como autoconfianza, reflexión, apertura y compromiso. Para innovar en nuevos modelos de negocios, o de cómo gestionarlos, se requiere desarrollar capacidad interpretativa, de análisis,

razonamiento lógico-práctico, capacidad para evaluar, inferir en la toma de decisiones, capacidad de explicar y de autoevaluación y autocorrección (Carranza, 2021).

El pensamiento crítico es, pues, el desarrollo y la autoapropiación de las operaciones de nuestra actividad consciente intencional. Por tanto, puede afirmarse que se está hablando de habilidades que deben ejercitarse, más que de contenidos que deben aprenderse. Lippman (1990) citado por Universidad Veracruzana, 2017 señala tres características básicas de pensamiento crítico:

“-Es autocorrectivo, es capaz de corregirse a sí mismo, de aceptar y de reconocer fallas o errores en el proceso y enmendarse para mejorar.

-Es sensible al contexto, es decir, comprende las condiciones, las circunstancias y a las personas y es capaz de identificar el momento y la manera adecuada de manifestarse de manera constructiva.

-Se refiere a un parámetro, es decir, sabe claramente señalar e identificar en qué marco se hace una afirmación para que sea pretendidamente válida.”

Para la formación de profesionales críticos, que sean capaces de resolver problemas, crear nuevas ideas de forma eficiente e innovadora, se requiere el desarrollo del pensamiento crítico y habilidades de líder como herramienta en apoyo en los procesos de gerencia de organizaciones o empresas. (Carranza, 2021)

2.9. Liderazgo

El liderazgo es una habilidad indispensable dentro de las características de un gerente o dirigente de cualquier organización. Está vinculada con la posibilidad de ayudar a otras personas a dar lo mejor de sí mismos en sus relaciones laborales y

personales. El líder debe ser un servidor y no alguien que ha de hacerse servir por supuestos seguidores (García, 2017).

Los líderes deben identificar nuevas formas de aplicar las habilidades gerenciales que tienen y también a desarrollar otras; lo que conlleva al fortalecimiento de las habilidades de los gestores de las empresas, quienes por las situaciones que los rodean están obligados a manejar un alto nivel de eficiencia y eficacia (García, 2017).

Deloitte en el 2015 realizó un estudio sobre las competencias del liderazgo, fue llevado a cabo con una muestra de 172 administradores de diversos niveles que representan las compañías más grandes de Polonia. Se investigaron dos perspectivas, una de ellas a los miembros de junta que participan en la administración operacional y estratégica de la compañía, y otra a los miembros de la junta de supervisión que no participan de manera directa en las actividades diarias, pero proporcionan un rol más estratégico y de supervisión. Dicha investigación evidenció que quienes participaban de la administración operacional y estratégica son quienes tienden a crear la visión de la compañía, liderar el cambio, construir relaciones y desarrollar el talento. (DELOITTE, 2015)

Otro estudio realizado por Mitchelmore (2008) mencionado en Sopó, 2017, quien presentó un resumen de competencias claves enmarcadas bajo cuatro categorías: competencias emprendedoras, competencias de administración de negocios, competencias de relaciones humanas y competencias conceptuales y de relaciones. Dentro de las competencias de relaciones humanas resalta la importancia del liderazgo en el desempeño de las organizaciones en las que está inmerso el emprendedor. (Sopó, 2017)

2.10. Gerencia Ambiental

El concepto gerencia ambiental es un concepto relativamente nuevo, que se ha considerado como una alternativa para la administración eficiente de los recursos naturales y del ambiente en general. En este sentido, se hace necesario recurrir a una metodología sistemática que facilite la planeación, dirección, toma de decisiones y evaluación del ambiente como un sistema susceptible de ser administrado y gestionado (Cáceres, 2008).

La gerencia ambiental “es una aproximación sistemática al cuidado del ambiente en todas las áreas del negocio de una empresa”. Esta disciplina surge de la necesidad de contar con herramientas que permitan enfrentar los problemas ambientales de manera exitosa y hacer posible el desarrollo sustentable y el cumplimiento de los acuerdos y normas establecidos a nivel mundial de la mano con el desarrollo de políticas, planes, programas y acciones. (Cáceres, 2008)

Por las razones anteriormente expuestas, la gerencia ambiental busca aumentar la participación de la industria en el mercado, desarrollando una cultura ambiental en el capital humano y en los proveedores, fortaleciendo programas sociales y creando propuestas para minimizar al máximo el impacto ambiental generado por las empresas.

Desde esta perspectiva, el responsable ambiental tiene el papel de aportar la construcción de ventajas competitivas, reduciendo costos y riesgos. Dando también origen al concepto de dirección estratégica ambiental: que consiste en la toma de decisiones que influyen en la estructura y la tecnología, para lograr aprendizajes sociotécnicos y culturales que lleven a superar la contradicción de la producción industrial frente al respeto por el ambiente desde una doble perspectiva de humanización y ambientalización (Romero, 2018).

El Gerente Ambiental deberá asumir un rol de liderazgo con la suficiente capacidad para planear, diseñar e implementar planes, programas y proyectos

ambientales para la recuperación y protección de ecosistemas. Deberá tener una visión integral de la problemática ambiental a nivel empresarial y podrá articular las prácticas de manejo a sistemas de gestión ambiental basados en las normas internacionales, que responda a la política ambiental de la organización y a los requerimientos de la autoridad ambiental (Romero, 2018).

2.11. Aprendizaje por competencias

Con la incorporación de la tecnología en el sector educativo se ha cambiado la percepción de los procesos de aprendizaje como tradicionalmente se conoce. También ha cambiado la percepción que tienen las nuevas generaciones que desean emplearse posterior a su formación académica sobre las habilidades que deben poseer para responder a las demandas laborales del mercado. Esas habilidades se enfocan cada vez más en el aprendizaje por competencias, que aún no ha sido plenamente incorporadas en nuestro sistema educativo, lo que provoca que se esté educando a niños con un modelo obsoleto que no responde al entorno y que posiblemente serán contratados en trabajos que aún no existen (CEPAL, 2020).

Las habilidades cognitivas complejas y avanzadas son cada vez más relevantes en el mercado laboral actual, tales como la capacidad de resolución de problemas o la innovación; las habilidades socioemocionales, como por ejemplo trabajar en equipo, resolver conflictos de relaciones y sociales y así como tener una positiva disposición a la colaboración; y también otro conjunto de habilidades que son más adaptables, como el razonamiento y la autoeficacia, junto con las habilidades digitales y de ciudadanía global (CEPAL, 2020).

Estas habilidades no se desarrollan de manera similar en todos los niveles de la población, principalmente en países en vías de desarrollo donde las oportunidades de formación son menores y las brechas económicas, sociales y educativas son tan grandes, situación que se vuelve un reto para las empresas pues deben

enfocar esfuerzos en capacitar al personal en esas áreas que requieren mayor potencial para el éxito de la empresa, lo que podría generar costes adicionales a su funcionamiento (CEPAL, 2020).

Según la CEPAL, uno de los fenómenos que afectará el mercado laboral y consecuentemente la demanda de habilidades, es la transición hacia economías sustentables, bajas en emisiones de carbono además de orientadas a la economía circular, esto como compromiso que las naciones han adquirido en los diferentes tratados internacionales, tal es el caso de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, siendo necesario para estos casos el reforzamiento de habilidades que ya demanda el mercado como lo es el liderazgo y la capacidad de gestión. (CEPAL, 2020).

Las habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente en el mercado laboral pueden ser desarrolladas mediante un aprendizaje por competencias. La competencia es una capacidad de utilizar diferentes recursos cognitivos con el fin de hacerle frente a un tipo de situaciones, es decir, hace que el individuo sea capaz de transferir lo aprendido mediante la resolución de situaciones específicas. (Acuña, 2021).

El aprendizaje por competencia debe basar su modelo en dos puntos neurálgicos; uno centrado en el estudiante, donde éste debe ser el principal responsable de su aprendizaje por lo que debe estar constantemente en la búsqueda de este y el otro es el proceso, donde se aplique lo que conoce, por tanto, debe estar plenamente vinculado a todo su contexto y no solo al académico. Debe tratarse no de aprender teoría para luego ponerla en práctica, sino más bien aprender aplicando (Acuña, 2021).

La finalidad del aprendizaje por competencias es lograr un desarrollo integral del individuo, entrelazando tres saberes; saber conocer, saber hacer y saber ser. (ver

ilustración 8). El saber conocer está relacionado con lo cognitivo, con la capacidad de internalizar los conocimientos y razonar, el saber hacer implica la aplicabilidad, realizar acciones demostrando el dominio de la técnica y los métodos, y finalmente, el saber ser es el que incluye las competencias y actitudes sociales, el desenvolvimiento emocional ante la búsqueda de conocer y hacer (Acuña, 2021).

Aprendizaje basado en Competencias



Ilustración 8. Aprendizaje basado en competencias.
Fuente: Romero, 2018.

Bajo este modelo descrito, las estrategias que se promuevan desde la academia mediante este tipo de aprendizaje deben ir orientadas a la creatividad, la iniciativa, el pensamiento crítico, la capacidad para enfrentar y resolver problemas buscando soluciones positivas y evaluando el riesgo de tomarlas.

Ahora bien, tomando en cuenta que el sistema educativo puede enfocar la enseñanza en fortalecer habilidades en los futuros trabajadores es necesario conocer cuales competencias y habilidades se deben promover para los trabajos del futuro. La OCDE citado por CEPAL 2020 señala que “el futuro trata de combinar la inteligencia artificial de las computadoras con las habilidades y valores cognitivos, sociales y emocionales de los humanos”. El enfoque curricular debe

dirigirse a crear entornos de aprendizaje que respondan a las necesidades y retos del siglo XXI, dos de los retos más importantes señalados son: la cuarta Revolución Industrial, la cual trae consigo la inteligencia artificial, social media, automatización de procesos conocido como robótica, reconocimiento facial, trabajo y colaboración en línea y el cambio climático, planteando la necesidad de migrar a modelos de desarrollo sostenible para preservar y restaurar el medioambiente en busca de eficiencia energética, algo que también modificará los requerimientos en puestos de trabajo relacionados con los sectores de manufactura y construcción, entre otros (CEPAL, 2020).

La CEPAL menciona cuatro estudios que están enfocados al desarrollo de habilidades según las necesidades que la industria ha detectado de acuerdo con las encuestas de mayor impacto a nivel mundial. (ver ilustración 9)

Esas habilidades fueron definidas según finalidad en un grupo de competencias;

-Cognitiva y metacognitiva: básicas (conocimiento, lectura, escritura y matemáticas), aprendizaje (habilidades complejas de orden superior, pensamiento crítico o solución de problemas), alfabetización digital (manejo e integración de la tecnología).

-Socioemocional: habilidades de comunicación, colaboración y autonomía.

-Física: destrezas motoras para el uso de cualquier dispositivo (CEPAL, 2020).

En el contexto laboral, la adaptabilidad al cambio es sumamente importante en la actualidad, las personas deben tener la habilidad de rápida adaptación ante los diversos cambios en el mercado, entender nuevas culturas y adecuarse a estas para lograr competitividad. Otro aspecto que señalan algunos expertos es el fortalecimiento de la innovación referente a generar valor mediante la creatividad en productos, servicios y procesos (Gestión, 2016).



Ilustración 9. Diez habilidades clave a desarrollar de acuerdo con las encuestas de mayor impacto a nivel mundial.

Fuente: CEPAL, 2020

III. MARCO METODOLOGICO

Durante el proceso investigativo se debió recurrir a fuentes de información que sirvan de fundamento para el desarrollo del marco teórico y de la experiencia de campo. Se recurrió a la búsqueda de fuentes bibliográficas como documentos de texto, tanto en digital como en físico, bases de datos de la universidad y se realizarán entrevistas a personas clave para el desarrollo de la investigación.

El proyecto de investigación es de carácter cualitativo el cual "...se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto" (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Desde esa perspectiva, se aplica la recolección de datos sin medición numérica, donde las preguntas e hipótesis surgen en forma flexible como parte del proceso de investigación.

3.1. Fuentes de información consultadas

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizó fuentes primarias y secundarias entre los que destacan artículos de revista, libros en versión digital e impresa, investigaciones relacionadas con el tema de habilidades críticas, liderazgo y gerencia ambiental, además de información referente a la universidad y al programa de maestría de Liderazgo y Gerencia Ambiental con el fin de conocer el contexto. También se utilizó un expediente digital con datos de evaluaciones a cada uno de los cursos, realizadas por los estudiantes de las promociones 07, 08 y 09 de la MLGA con el fin de realizar la evaluación inicial del programa.

Por otra parte, se realizaron entrevistas semiestructuradas a las personas responsables de la facultad de Ambiente y desarrollo, al director de la carrera Liderazgo y Gerencia Ambiental, así como una sesión de trabajo de consulta a expertos mediante un grupo focal donde participaron las personas involucradas en

la aprobación de los nuevos programas de posgrado de la universidad y se aplicó entrevistas a personas clave en el proceso con el fin de conocer aspectos relevantes que se deben incluir en la propuesta.

3.2. Técnicas de Investigación

Se realizó la verificación de información recopilada de las fuentes primarias y secundarias mediante la triangulación de fuentes, donde también se realizó un análisis de datos cualitativos utilizando hojas de cálculo Excel de las evaluaciones de los cursos que realizan los estudiantes de tres generaciones que cursaron o aún cursan el programa de posgrado. Únicamente fue posible utilizar los datos en prosa correspondientes a los comentarios de percepción de los cursos, pues los datos que se lograron obtener fueron descargados desde la plataforma digital de la universidad en años anteriores y no hacen referencia a ninguna pregunta en específico por lo que la relación de la respuesta con la pregunta de origen es poco clara, máxime que el formato de la encuesta ha sufrido variación de una generación a otra, estas respuestas se compararán entre las tres generaciones de estudiantes y se filtrarán similitudes entre opiniones, críticas o sugerencias con el fin de identificar posibles mejoras a incluir en la propuesta de estudio.

Como otra de las técnicas de recolección de datos, se definió un grupo focal con cuatro expertos en el tema de liderazgo organizacional y gerencia e involucrados directos en el accionar de la universidad y sus ofertas académicas, llevándose a cabo un taller participativo donde se consultó sobre la génesis de la maestría, el contexto en el que se creó, la condición actual de la MLGA y se definió posibles horizontes para un futuro cambio en el programa de estudio de ser necesario.

Se efectuó una exhaustiva búsqueda en internet de ofertas de posgrado en el mercado referentes al programa que actualmente ofrece la universidad y al tema regenerativo que es de especial interés por parte de la institución, se utilizó

adicional al tradicional motor de búsqueda Google, una herramienta de búsqueda on line llamada Keystone Masterstudies, el cual es un comparador de programas de máster u otros niveles a nivel mundial ingresando una palabra clave al motor de búsqueda, esto con el fin de diseñar una propuesta distinta a las que se ofrecen en el mercado actualmente.

Se realizaron entrevistas a personas clave en el ámbito de la maestría, el decano de la Facultad de Ambiente y Desarrollo, el director de la carrera, el rector de la Universidad, utilizando como instrumento la entrevista semiestructurada, la cual consiste en un diálogo entablado entre dos o más personas donde el entrevistador interroga y el o los entrevistados contestan preguntas, que en este caso, fueron semiestructuradas con el propósito de dejar fluir la conversación y poder indagar sobre interrogantes que surgieran de momento y respondieran intereses y expectativas de ambas partes.

3.3. Método de Investigación.

Por las características de la investigación se utilizará el método de naturaleza cualitativa. Una de las principales características de la investigación cualitativa es que es inductiva y flexible además de ser esencialmente vivencial. A diferencia de la investigación cuantitativa, los métodos cualitativos se basan en la experiencia del sujeto. En el presente estudio se utilizó la experiencia de los profesionales encargados de la creación y desarrollo de la maestría como conocimiento base para la elaboración y análisis de la propuesta.

El presente estudio requirió un análisis previo del diagnóstico de la maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental de la Facultad de Ambiente y Desarrollo de la Universidad para la Cooperación Internacional. Dicho diagnóstico ya se había generado previamente por estudiantes que han cursado dicha carrera. Éste nos ha permitido detectar en forma clara y objetiva distintos problemas y necesidades del plan de estudio actual, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su

naturaleza y explicar sus causas y efectos, de ahí que, en función de los objetivos, el estudio tenga un carácter descriptivo. Luego se seleccionaron a los sujetos de la investigación a los que se les aplicó el instrumento previamente validado por expertos. En la siguiente tabla se describe la operativización de la investigación:

Tabla 1. Operativización de la investigación

OBJETIVOS	INTERROGANTE	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	POBLACIÓN	MUESTRA
Proponer un nuevo diseño curricular para la MLGA que sea pertinente para atender las necesidades del mercado laboral y los desafíos del país en materia bienestar común.	¿En qué medida el diseño curricular es pertinente para atender las necesidades del mercado laboral y los desafíos del país en materia de bienestar?	Estructura y coherencia	- Plan - Estrategias - Metas - Objetivos - Recursos - Evaluación - Seguimiento - Medición - Comparación - Retroalimentación	Focus groups presenciales u online, Análisis documental, entrevistas	Estudiantes de la MLGA, Expertos en la temática	12 estudiantes de MLGA 07, Rector, Decano, Director, 3 profesores a seleccionar
Diseñar el programa de cada curso propuesto para el nuevo programa de la MLGA						
Definir la visión integral del programa de estudios de la Maestría acorde a la misión institucional.	¿En qué medida la visión general del Programa es acorde con la misión institucional?	Propósito	- Visión - Coordinación - Motivación - Orientación	Focus Group on line	Expertos en la temática	Rector, Decano, Director, 2 profesores a seleccionar

Fuente: Elaboración propia

IV. DESARROLLO

4.1. Situación actual de la maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental

El programa de maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental que actualmente se imparte en la UCI, no solo requiere estar más enfocado en la visión y misión que tiene actualmente la institución, sino también debe adaptarse a los cambios generacionales de fuerza laboral que lideran las empresas y que están ocurriendo en el mercado, por ende, la oferta de programas debe ser más acordes a la realidad del mercado y sus demandas (Valverde, 2021).

Una característica particular del programa MLGA en sus últimas dos generaciones, es que del total de estudiantes que optaron por ingresar al programa, el 83% de ellos pertenecen a la generación “Y” o conocidos como millennials, con un promedio de edad de 34 años, mientras que el restante 17% tienen en promedio 50 años y pertenecen a la generación “X” (Solo, 2015).

Matulich et al. (2008) citado por Garbrecht (2009) menciona que a este tipo de generación de estudiantes les gusta aprender a su propio ritmo utilizando los recursos online disponibles para entender los diferentes temas de la materia que se está cursando. También señala que son estudiantes que tienen a aprender de manera visual y por periodos de atención cortos, no procesan la información de manera lineal y por el contrario a la educación tradicional, se les debe convencer de los beneficios de cursar la materia. De ahí radica la importancia de utilizar los recursos tecnológicos para la enseñanza pues son una generación que no conocen la vida sin el internet (Garbrecht, 2009).

Por el perfil de las personas que obtan por este programa, adicional al eje temático y contenidos que se promocionan, una de sus principales motivaciones para ingresar es la virtualidad, ya que la virtualidad y la tecnología forma parte de la

cotidianidad de estas personas, las cuales ya laboran y requieren flexibilidad de horarios.

Parte importante del proceso de mejora continua de los programas a los que acceden los estudiantes son las evaluaciones. Cada programa de maestría de la UCI tiene una encuesta de evaluación de cada curso finalizado por el estudiante, dicho instrumento lo completa en línea y evalúa una serie de aspectos como; estructura del curso, materiales utilizados, evaluación, mediación pedagógica (rol del facilitador), la plataforma virtual, la asistencia del curso, autoevaluación del estudiante, horas que invierte el estudiante, utilidad del curso para la práctica profesional futura y recomendación a terceros para tomar este curso. Finalmente, presenta un apartado donde el estudiante puede emitir su opinión sobre aspectos o detalles particulares que considera importante consignar.

Para el caso de este programa, los estudiantes que realizaron las evaluaciones de los cursos valoran las facilidades que brinda la plataforma virtual así como el conocimiento y la experiencia que posee el cuerpo docente para lograr un efectivo proceso de aprendizaje, sin embargo, coinciden en que se debe reforzar dicho proceso de manera que sea más práctico y aplicado, basado en estudios de caso de la realidad, aunado a eso, se propone mejorar la temática en el tema regenerativo y cómo emplear esos conocimientos desde cada área laboral, para que los egresados sean capaces de aplicarlos y servir como agentes generadores de cambio desde cada organización.

Para eso, se requiere enfocar el proceso de aprendizaje que tradicionalmente se ha utilizado, convirtiéndolo en aprendizaje por competencias, donde los aportes de cada persona sirvan como mecanismo de solución a diferentes problemas y situaciones planteadas, formación que actualmente es muy valorada por las empresas y organizaciones reclutadoras de talento humano.

4.2. Necesidad de líderes profesionales que hagan frente a los desafíos actuales que enfrenta la sociedad.

Las organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más cambiante y competitivo que requiere de acciones concretas para lograr no solo adaptarse logrando permanecer en el tiempo, sino también conseguir los objetivos propuestos de manera exitosa.

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas, es lograr contribuir al desarrollo económico de la sociedad, pero también al bienestar de las personas y al progreso social, reduciendo la enorme brecha existente entre beneficiarios y perjudicados, comprimiendo mediante acciones conjuntas y alianzas con otros entes públicos y privados esta desigualdad, la cual es uno de los efectos negativos que ha traído la globalización y las consecuentes crisis económicas.

Las organizaciones deben contar con personal capaz de desempeñar un liderazgo transformacional, el cual ha sido considerado como unos de los tipos de liderazgo más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones (Hermosilla, 2016).

Escobar (2004) indica que; “muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales como una alternativa para impulsar la formación y la educación”, esto con el fin de lograr un balance entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros. Para esto se utiliza el concepto de competencias, el cual cada día toma mayor relevancia en el ámbito contexto empresarial, el cuál es visto como el conjunto de factores que ayudan a lograr el éxito en el desempeño de las personas.

Además de buscar conocimiento especializado, las compañías intentan encontrar talento en sus trabajadores de modo que tengan ciertas habilidades para lograr un

ambiente de trabajo óptimo, razón por la cual han sido creadas y reforzadas las capacidades en los profesionales durante su proceso de aprendizaje académico, de acuerdo con las necesidades del mercado (Escobar, 2005).

La empresa EY realizó en el 2020 una comparación entre las habilidades críticas que más buscaban las compañías a nivel mundial, demostrando cómo éstas han ido variando con el tiempo. Entre los análisis ocupacionales realizado se encuentra información de las tendencias educativas recopilada por la plataforma educativa Udemy, LinkedIn en un estudio sobre las habilidades con mayor demanda en relación con su oferta y el Foro Económico Mundial con una comparación de habilidades entre 2015 y 2020 como se aprecia en la siguiente imagen:

Habilidad	EY	Udemy	LinkedIn	Foro Económico Mundial
Creatividad	✓	✓	✓	✓
Inteligencia emocional - claridad mental	✓	✓	✓	
Pensamiento crítico - Pensamiento 360	✓	✓		✓
Colaboración - coordinación con otros	✓		✓	✓
Conexión cultural - conciencia cultural	✓	✓		

Ilustración 10. Cuadro comparativo de habilidades requeridas por los empleadores a la hora de reclutar personal según cuatro estudios de distintas fuentes.

Fuente: (EY, 2020)

En la anterior comparación, se evidencia que, entre las cinco habilidades de mayor peso a la hora de contratar personal, la creatividad es una de las habilidades más frecuentes buscadas en un colaborador, seguido por la inteligencia emocional, pensamiento crítico y coordinación. La conciencia cultural es la quinta habilidad más importante para la organización, esta habilidad ha adquirido recientemente gran valor en las organizaciones y es definida como “la habilidad y capacidad de

relacionarse y trabajar eficazmente con personas de diferentes orígenes culturales y va más allá de las nociones existentes de sensibilidad y conciencia cultural.” Es una habilidad importante ya que ayuda a detectar y prestar atención a situaciones diversas interculturales intentando encontrar estrategias innovadoras para ser usadas en el momento (Ponce, 2019).

La creatividad es la habilidad en la que coinciden todas las organizaciones que realizaron análisis e informes de preferencias. Las empresas u organizaciones valoran la capacidad de proponer nuevas herramientas que permitan a la organización mejorar sus procesos, esperando que el profesional sea capaz de saber comunicar las ideas, ponerlas en práctica y presentar planes de acción que le permitan llevar un control y medir los resultados obtenidos.

Inteligencia emocional es la habilidad que permite comprender y equilibrar las emociones, de manera que sea capaz de controlarlas guiando la conducta y el pensamiento a la consecución de objetivos. Dentro de una organización es importante saber gestionar situaciones adversas o de estrés, principalmente cuando se tienen puestos de toma de decisiones, donde se debe fomentar aptitudes positivas como la motivación, perseverancia, constancia y sobre todo evitar aquellas aptitudes negativas dentro del equipo de trabajo como la desmotivación.

En el caso del pensamiento crítico, es indispensable para tomar decisiones efectivas que contribuyan al logro de objetivos ya que, esta habilidad hace que la persona cuestione, investigue, argumenta los motivos de la elección tomando en cuenta los riesgos y evalúa la mejor opción para implementar con el equipo (Rangel, 2020).

En la habilidad de colaboración, el tener la capacidad de coordinar con otros miembros de la organización e inclusive externos, es de vital importancia en todo equipo de trabajo, principalmente porque fomenta la confianza y cohesión, así

como el deseo de lograr metas conjuntas. Cada persona tiene sus propias habilidades que le caracterizan y le dan valor, tanto en el entorno laboral como en el personal. Cada una de las habilidades y aptitudes se pueden trabajar continuamente y fortalecer para ir configurando la forma de ser y actuar identificando de forma sencilla el rol de cada persona en la sociedad.

Existe una ardua competencia en el mercado en cuanto a capacitar profesionales que deseen especializarse en temas de actualidad, de acuerdo con las demandas del mercado laboral, sin embargo, los programas educativos referentes al tema regenerativo son escasos, tomando en cuenta que es una temática que está surgiendo y adquiriendo relevancia a nivel mundial. (Forbes, 2021)

Por esta razón, se realizó una búsqueda en línea utilizando el motor de búsqueda de Google y una plataforma en línea llamada Keystone Masterstudies la cual hace una búsqueda de estudios de posgrado en las instituciones más reconocidas a nivel mundial utilizando palabras claves, para este efecto se utilizó las palabras “regenerativo”, “desarrollo sostenible”, “liderazgo”, “gerencia”. Se analizaron los resultados de oferta de programas relacionadas con la temática que desea ofrecer la UCI en su plan de estudios, dando como resultado un mínimo número de opciones disponibles.

Se identificaron un total de 34 maestrías internacionales, todas relacionadas con temas de Desarrollo Sostenible, Gestión Ambiental, Ecología, Gerencia Ambiental, sostenibilidad, Biodiversidad, entre otros. Se hallaron dos programas relacionados con el tema Regenerativo en Latinoamérica, uno en Colombia y otro en Ecuador, los cuales se describen a continuación:

Tabla 2. Programas de maestría encontradas disponibles en internet relacionadas con el tema regenerativo.

Nombre del programa	Temática
Maestría en Educación Ambiental y Desarrollo Regenerativo	Generalidades de Educación Ambiental, didácticas y prácticas pedagógicas sostenibles, investigación, innovación, diseño curricular y evaluación de programas para escuelas regenerativas,
Maestría en Regeneración y Desarrollo Sostenible	Influenciar comportamiento, sostenibilidad, finanzas para sostenibilidad, sistemas socio-ecológicos, análisis de datos, gobernanza y desarrollo sostenible, emprendimiento de base tecnológica, decisiones organizacionales en sostenibilidad y cursos electivos en temas de Transiciones de energías y tecnologías para la sostenibilidad y regeneración, Transiciones para una sociedad más próspera y equitativa, Transiciones de usos del suelo para la sostenibilidad y la regeneración.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante sondear la disponibilidad de programas de actualidad y de gran relevancia en un tema de actualidad como el desarrollo regenerativo pues, es una oportunidad para incursionar en el mercado educativo con un programa innovador que integre todos los elementos necesarios para formar profesionales capaces de ser agentes de cambio en sus organizaciones. Para el caso específico de la propuesta de la maestría en Acción Regenerativa, no existe en el mercado actualmente uno que integre los aspectos y ejes temáticos que desea incorporar la UCI para tales efectos.

4.3. Diseño curricular del programa de maestría basado en competencias orientado al fortalecimiento de liderazgo transformacional

El nuevo diseño debe contemplar la manera de cómo se enseñará y cómo será entendido el proceso de aprender, más allá de la decisión de lo que se ha decidido enseñar. En esta decisión también entran en juego las estrategias metodológicas y los posibles recursos por emplear. Por tanto, se puede afirmar que el proceso curricular involucra todo el quehacer universitario, en donde se plasma su visión, estructura y objetivos (UNED, s.f).

Enfoque Elemento	Conductista	Cognitivo - constructivista	Histórico-cultural
Objetivos	Se plantean como conductas observables que deben adquirir todos los estudiantes. Pueden descomponerse en objetivos intermedios y específicos, con lo cual es más viable la medición de logros.	Reflejan los aprendizajes que construirán los estudiantes. Se considera a los estudiantes en su elaboración, ya que deben estar relacionados con los conocimientos previos.	Están orientados al desarrollo de la personalidad de quien aprende. Se asegura que cada estudiante se apropie del discurso específico de un campo del conocimiento y desarrolle habilidades de planteamiento, solución y evaluación de problemas, en interacción con otros individuos.
Estudiante	Se percibe como un ser que procesa información y aprende a partir de estímulos e instrumentos externos que se le presentan.	Es responsable directo de la construcción del conocimiento. Aporta sus conocimientos previos como base para la construcción de aprendizajes significativos.	Es responsable directo de la construcción del conocimiento al interactuar con otros. Logra aprender en ambientes de aprendizaje colaborativos.
Contenidos y acciones para aprender	El contenido se valora como un fin en sí mismo. Es un elemento fundamental y por eso se emplean medios tecnológicos que garanticen su eficaz transmisión. Se da énfasis a los contenidos de la cultura sistematizada.	Se concibe como elemento en construcción y no como información procesada. Se incluye información, procedimientos, actitudes y valores. Se da primacía a la existencia de conocimientos previos con los cuales se pueden crear redes conceptuales.	Deben reproducir lo más fiel posible la actividad profesional que se desea enseñar y aprender. Se descomponen en actividades de aprendizaje, claramente definidas y se buscan las presentaciones de conceptos lo más holísticos posibles, mostrando los invariantes (regularidades y leyes) y variantes (las excepciones).

Ilustración 11. “Caracterización de los enfoques curriculares predominantes y sus componentes”.

Fuente: Adaptación de Bolaños y Molina (1995)

Enfoque Elemento	Conductista	Cognitivo - constructivista	Histórico-cultural
Profesor	Asume un rol directivo. Es conductor, y en este sentido, se preocupa de que la tecnología sea un medio para transmitir los contenidos.	Es corresponsable en el proceso de construcción del conocimiento. Guía al estudiante hacia la construcción del conocimiento. Investiga los aprendizajes previos que tengan los estudiantes para estimular aprendizajes significativos e interrelacionados. Asume un rol mediador entre el estudiante y el conocimiento.	Se considera, más que un maestro, un facilitador del proceso de aprendizaje de los estudiantes o aprendices. Les ayuda en sus tareas, mediante la instrucción supervisada y el esclarecimiento de dudas. Diseña secuencias de actividades acordes con el progreso respectivo de los estudiantes y en variedad de prácticas, razonamientos, cooperación y comunicación.
Metodología	Los métodos de enseñanza son poco flexibles. Se emplea la enseñanza instruccional y programada	Se concentra en estrategias que permiten la construcción del conocimiento, como aprender a aprender, resolver el conflicto cognitivo, metodología de la pregunta y resolución de problemas.	Las actividades de aprendizaje deben ser significativas en los niveles cognitivo y emotivo, completas e independientes para que el estudiante las elabore. Incorpora elementos del conductismo cuando es necesario, y con el desarrollo de la personalidad del estudiante asegura un profesional independiente, capaz de transformar la realidad, creativo y crítico, con posibilidades de aprender a aprender, en forma individual y cooperativa.
Recursos	Tienen prioridad en este enfoque pues se valoran como propiciadores de aprendizaje y efectividad en el proceso de enseñanza.	Se usan recursos que ayuden a los estudiantes a construir el conocimiento (no recursos acabados o decorativos), para comprobar empíricamente una idea o probar una posible respuesta o solución de un problema, y se valora como recurso, el entorno natural y social.	Se puede aplicar cualquier medio tecnológico, diferido o en directo, siempre y cuando se justifique para aprender mejor, y muchas veces en razón de facilitar la interacción social, que es clave en la concepción de aprendizaje de este enfoque. El medio natural en el que se desenvuelve el estudiante es uno de los principales recursos para propiciar el aprendizaje

Ilustración 12. “Caracterización de los enfoques curriculares predominantes y sus componentes”.

Fuente: Adaptación de Bolaños y Molina (1995)

4.4. Objetivos de aprendizaje del Diseño Curricular

Estos objetivos están orientados al resultado que se propone alcanzar el programa de educación y capacitación. Se define primeramente qué tipo de estudiante se graduará con este programa de estudios y según el enfoque de conocimiento-aptitudes-actitudes estos objetivos deben fijarse separadamente en esas tres áreas. Por esto, en el plan de estudios se tendrá que definir lo que los estudiantes deben saber cuándo termine el curso (conocimiento), lo que deben saber hacer (aptitudes); y qué clase de personas deberán ser (actitudes) (FAO, s.f).

La planificación de la enseñanza debe estar expresada en términos de lo que el estudiante será capaz de hacer después del período de aprendizaje. Cuando se preparen los objetivos específicos para el plan de estudios se deberá asegurar

que criterios deberá cumplir el estudiante, en un periodo de tiempo dado con resultados concretos (FAO, s.f).

Al elaborar el nuevo plan de estudios se debe concretar la relación del egresado con el contexto social, las características particulares del egresado y las características del mercado laboral por impactar, por esa razón es necesario tener un claro panorama del mercado laboral al que se desea llegar por medio de la oferta académica en busca de soluciones a desafíos reales que enfrenta la sociedad y no solamente ofrecer una posibilidad más de formación similar a las que ya se ofrecen en el mercado.

4.5. Análisis del diseño actual de la MLGA y necesidad de crear un nuevo programa.

El diseño curricular de la actual maestría de Liderazgo y Gerencia Ambiental fue elaborado tomando como base lo que estipula el decreto ejecutivo “Reglamento General del Consejo Nacional de Enseñanza Superior Universitaria Privada” N° 29631-MEP en su sección segunda “De carreras, planes de estudio y personal docente”, donde su artículo 14 refiere a la lista de carreras y sus planes de estudio para los cuales se especifica la información que debe contener entre lo que destaca;

- a) Justificación y perspectiva teórica de la carrera.
- b) Grado académico al que conduce el plan de estudios y duración de la carrera.
- c) Perfil profesional del graduado.
- d) Estructura del Plan de Estudio en el que se debe señalar expresamente:
 - i. Propósitos educativos generales de la carrera (metas, objetivos, misiones)
 - ii. Nombre de la carrera

- iii. Nombre de cada uno de los cursos que lo conforman con sus objetivos generales y específicos, los contenidos, requisitos de ingreso, estrategias y recursos didácticos, créditos, sistema de evaluación de los aprendizajes y bibliografía básica.
- iv. Horas lectivas semanales destinadas para cada curso y la relación existente entre éstas y las destinadas al trabajo individual de los estudiantes, con los respectivos créditos asignados.
- v. Cantidad de créditos por ciclo lectivo y la totalidad de estos de acuerdo con el grado al que conduce el respectivo plan de estudios.
- e) Requisitos académicos de ingreso y criterios de admisión.
- f) Requisitos académicos completos de graduación.
- g) Títulos que se otorgarán.
- i) Servicios de biblioteca, recursos bibliográficos, laboratorios, recursos de apoyo didácticos y del aprendizaje y demás recursos de apoyo educativo.

La siguiente ilustración muestra la estructura de la maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental que se ha estado impartiendo y que fue aprobada por CONESUP;

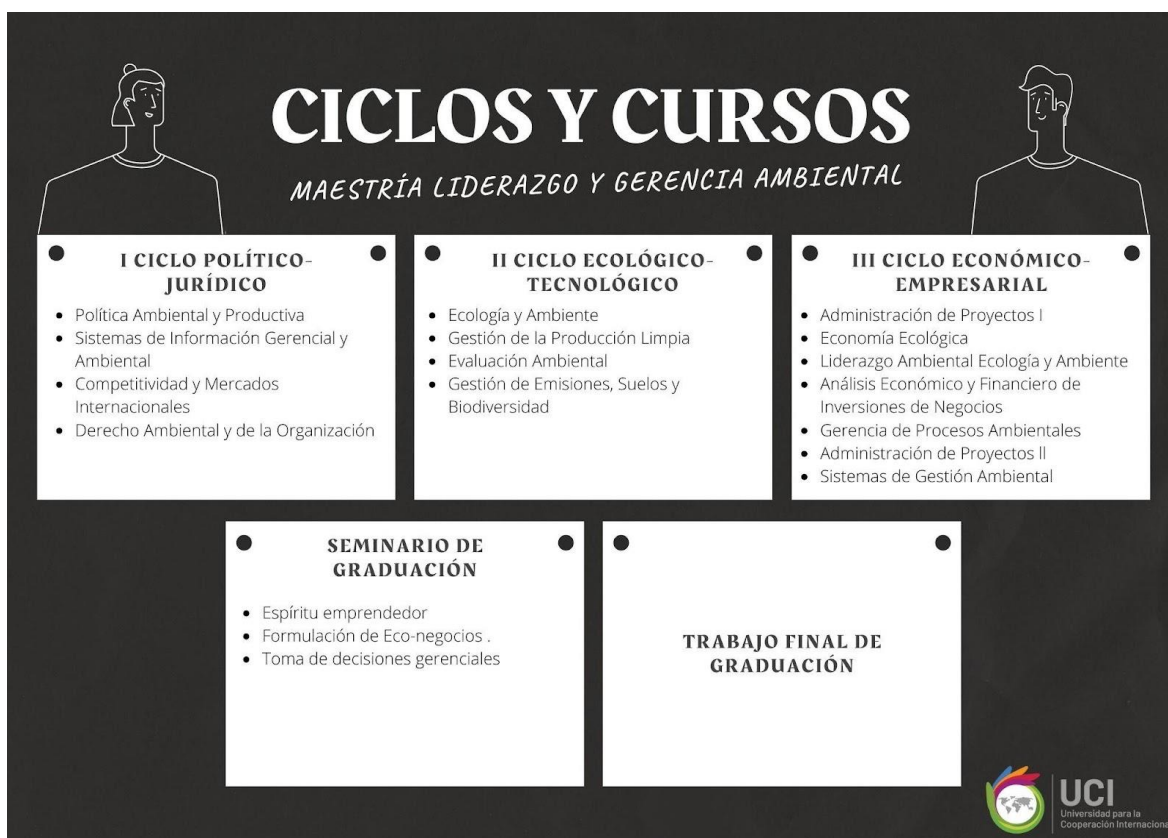


Ilustración 13. Líneas estratégicas y ciclos en que se dividen los cursos de la MLGA de la UCI actualmente.

Fuente: Elaboración Propia

El plan de estudios aprobado ha ido adaptando pequeños aspectos de acuerdo con las necesidades y exigencias de los estudiantes, sin embargo, los cambios no han podido ser sustanciales ni radicales pues para hacerlo se debe presentar una solicitud ante CONESUP con su respectivo análisis y fundamento técnico.

4.6. Objetivo de la nueva maestría de la UCI orientada en acción regenerativa

Según lo indicado en la información referente a la Maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental en la página web de la Universidad, se podría indicar que el objetivo de la MLGA es; “Fortalecer las capacidades de sus participantes para que las dimensiones ambiental, social, económica, política, cultural y espiritual sean

contempladas entre los tomadores de decisiones de las empresas públicas y privadas.” Mismo objetivo que es atinente a la nueva maestría propuesta.

Es de suma importancia que los Programas tengan definido un objetivo claro y realista que oriente el accionar del desarrollo del plan de estudios y dirija el conocimiento que se quiere transmitir a los estudiantes y los resultados que se pretenden lograr al finalizar este proceso. Además del objetivo general del que partirá la maestría, se debe definir los objetivos de aprendizaje del plan de estudios, los cuales orientarán a la academia a la planificación eficaz de cada curso y el desarrollo de capacidades que se desean potenciar.

4.7. Visión y naming de la nueva Maestría

El propósito de formular la visión del programa de la maestría es valorar y evidenciar las características que permanecerán o se deberán mejorar en el tiempo. La visión del programa debe ir acorde a la visión de la institución de modo que ambas coincidan en ciertos aspectos de gran relevancia para los objetivos del centro de estudios y sus procesos de formación.

La visión propuesta para la maestría es: “Ser reconocido como un posgrado innovador en el desarrollo de competencias profesionales que logren la transformación sistémica de líderes capaces de incidir en el bien común”.

El nombre de la maestría es de suma importancia pues es la construcción y reconocimiento del producto en la mente de las personas que andan en busca de una nueva oportunidad de formación profesional. El nombre es la tarjeta de presentación que hace diferente al producto de otros en el mercado, en este caso, el tema medular en el que se enfoca la universidad para el diseño del nuevo programa es la gestión regenerativa, por ende, el nombre de la maestría debe estar relacionado al tema, con esto logrará que las personas que desean ingresar

al programa sepan de antemano el producto que están eligiendo y no se cree falsas expectativas. Por esta razón, una vez analizados los contenidos pertinentes para el nuevo programa y las sugerencias de temática central surgidas de la consulta con el grupo focal de expertos, se propone como posible nombre del programa “Maestría en Acción Regenerativa”. Sin embargo, se podría analizar otros nombres, tomando en cuenta que el tema regenerativo es relativamente nuevo en el mercado educativo y podría ser poco atractivo a la hora de encontrarlo dentro de la oferta disponible en la web.

Los posibles nombres para valorar podrían ser:

- Maestría en Acción Regenerativa para el bien común
- Maestría en Desarrollo Regenerativo y liderazgo

El nombre definitivo que se le asignará al programa debe ser validado por los encargados de la Facultad y Rectoría de la Universidad, además de tomar en consideración que por lo innovador del campo en el que se pretende desarrollar, la nomenclatura puede ser de vital importancia a la hora de mercadear el programa, inclusive el nombre se convierte en un elemento vital a la hora de que un potencial estudiante desee adquirir el posgrado.

4.8. Aprendizaje por competencias en la Maestría como parte del diseño curricular

El enfoque por competencias es un proceso de enseñanza que desarrolla y fortalece la capacidad, los conocimientos y habilidades de los alumnos eficientemente, contextualizando lo aprendido con la realidad donde se tendrán que aplicar, por ende, se debe insertar en el diseño del programa, teniendo en cuenta los requerimientos del mundo laboral y profesional, así como también dimensionando los grandes problemas de la sociedad y de la investigación (Cepeda, 2015).

Una de las definiciones que ha sido usada con más frecuencia en el contexto de la educación superior, es aquella que define la competencia como “el saber hacer en el contexto”, que involucra un manejo apropiado de conocimientos aplicables de manera oportuna y efectiva ante una situación determinada (Umaña, s.f).

Una característica principal de la competencia es que en sí misma es “transferible”, es decir, que el estudiante debe lograr la transferencia del ámbito de los conocimientos al laboral, de no ocurrir esa transferencia, es muy probable que únicamente se esté engrosando el currículum de manera superficial y maquillada, donde los cursos por objetivos son presentados, pero en el fondo no presentan ningún tipo de cambio (Umaña, s.f).

4.9. Propuesta de cursos para el nuevo plan de estudios de la Maestría.

En la siguiente tabla muestra la propuesta final realizada después de las sesiones de trabajo con el grupo focal creado para el seguimiento de la propuesta el cual está conformado por el decano de la Facultad de Ambiente y Desarrollo, el Rector de la Universidad, el Director de la Carrera Liderazgo y Gerencia Ambiental, la Coordinadora Académica de la Facultad de Ambiente y Desarrollo-ELAP y la Coordinadora Responsabilidad Universitaria y de Cátedra UNESCO en Reservas de Biosfera y Sitios de Patrimonio Mundial.

Tabla 3. Propuesta de temas, contenidos y objetivos para la nueva Maestría.

Área de competencia	Temática y contenidos	Objetivos
Economía para el bien común	Empresarialidad, Sistemas B, Nueva economía, producción y consumo responsable, Economía circular, planes de negocios circulares, desarrollo de productos y ciclo de vida, economía verde, economía Donut, 7 Vortex, Biomimesis, categorías de eco negocios.	Crear modelos económicos responsables tanto de producción como de consumo para mejorar el bienestar de la población y el ambiente.

Gobernanza participativa	legislación, políticas, discurso, asesorar, motivar, incidir, resiliencia y equidad, territorio y funcionalidad, enfoque sistémico, Bienestar humano, reconexión profunda, aproximación holística, pensamiento sistémico	Lograr comunicar e incidir en las personas del ámbito laboral y comunal como agentes de cambio basándose en conocimientos adquiridos referentes al territorio y su dinámica sistémica.
Gestión del conocimiento e innovación	Gestión del fracaso (Proyectos, escenarios, planificación no lineal, pensamiento estratégico, 3 horizontes) Habilidades creativas, liderazgo, establecimiento de redes, pensamiento estratégico, propósito compartido, comunicación, sistemas de gestión del conocimiento, pensamiento creativo, Design thinking	Gestionar la información de una manera sistemática y eficiente con el fin de lograr un mejor desempeño en la organización y mejorar sus ventajas competitivas por medio de acciones innovadoras.
Gestión Ambiental y desarrollo	Sistemas de Gestión Ambiental, producción más limpia, regeneración de ecosistemas, biodiversidad, servicios ecosistémicos, límites planetarios, ética para el desarrollo, agricultura regenerativa / habilidades blandas para competitividad laboral (creatividad, inteligencia emocional, pensamiento crítico, colaboración, conciencia cultural)	Generar estrategias que contribuyan en la búsqueda de calidad de vida y bienestar social, sin agotar la base de recursos naturales en que se sustenta la sociedad.
Seminario de graduación	Ciclo de aprendizaje, diseño de proyecto	Aplicar los conocimientos adquiridos durante los cursos (habilidades, metodologías y herramientas), en un proyecto que incida en la solución de desafíos actuales.

Fuente: A partir de talleres de consulta con el grupo focal. Elaboración propia.

Para enfocar de manera asertiva el programa de estudios a la necesidad de generar un cambio en las empresas u organizaciones se debe conocer las limitaciones que enfrentan éstas, donde uno de los principales problemas que presentan las empresas en la actualidad es la poca preparación de sus empleados para hacerle frente a los cambios. Tampoco consideran la gestión del cambio como una competencia clave para capacitar a sus líderes, por ende, no lo incluyen en sus procesos de formación (Escribano, 2010).

En el proceso de formación de profesionales el plan de estudios debe ser capaz de responder a las necesidades que tienen actualmente las organizaciones para hacer frente a los desafíos globales en todos los aspectos que involucran a la sociedad, donde los egresados puedan poner en práctica un proceso completo de transformación organizacional que incluya un liderazgo activo, comunicación asertiva, capacidad para influir en las decisiones de los demás de manera positiva, pensamiento crítico y creativo, entre otras habilidades. Siguiendo estos pasos, la organización tendrá la capacidad necesaria para satisfacer las demandas del cambio, asegurando los niveles que necesita para que siga siendo competitiva y alcance los objetivos estratégicos, incluso con los cambios tan radicales que enfrenta el planeta hoy en día (Garbanzo, 2015).

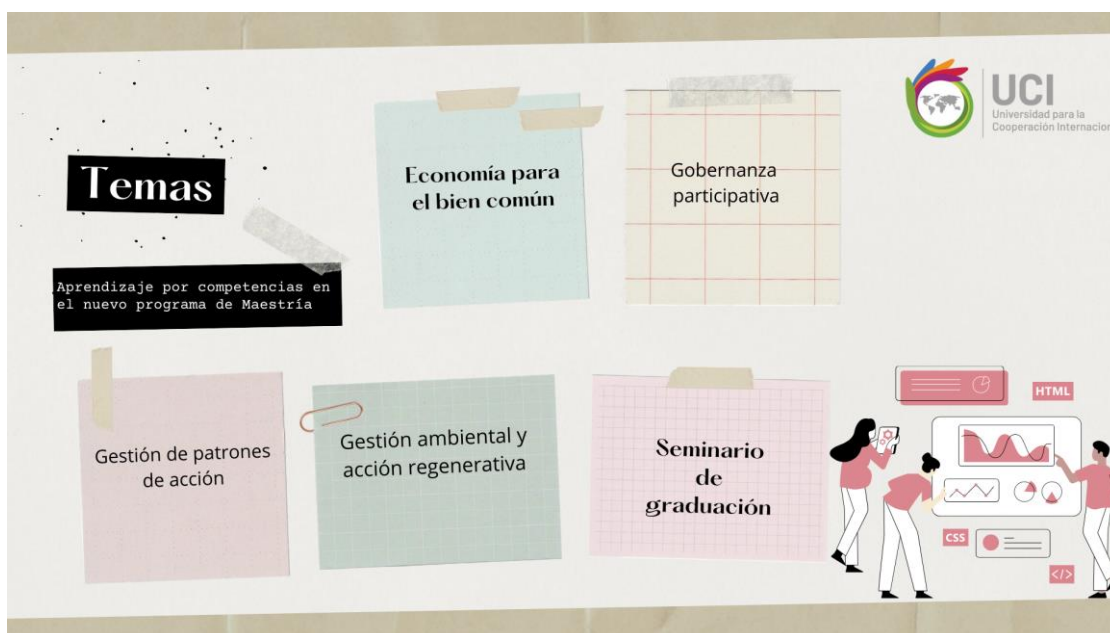


Ilustración 14. Ejes temáticos propuestos para el diseño del nuevo Plan de Estudios.

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo del programa de estudio debe ir enfocado en una serie de ejes temáticos generales que sirvan de marco orientador para la redacción de los planes de cada curso. Estos temas van acorde a las competencias que se desean fortalecer en los profesionales que eligen la carrera y den referencia de la esencia de la maestría, encontrando coherencia entre las expectativas y la realidad, entre los temas elegidos está emprendimiento para el bien común, donde los estudiantes deben ser capaz de crear modelos de emprendimiento responsables además del proceso de producción en el de consumo tratando de mejorar el bienestar de la población y el ambiente.

Otro tema medular del programa en la gestión ambiental y acción regenerativa, el cual ha sido el eje central de la institución por muchos años el cual debe enfocarse en generar estrategias que contribuyan en la búsqueda de calidad de vida y bienestar social, sin agotar la base de recursos naturales en que se sustenta la sociedad. Es importante abordar en esta área los temas de regeneración de ecosistemas, biodiversidad, servicios ecosistémicos, límites planetarios, ética para

el desarrollo, agricultura regenerativa, y sistemas de gestión ambiental entre muchos otros de interés común.

La gobernanza participativa es indispensable para lograr que los líderes puedan comunicar e incidir en las personas del ámbito laboral y comunal como agentes de cambio pero basados en los conocimientos adquiridos referentes al territorio y su dinámica sistémica, por esa razón es uno de los temas que se plantean para el nuevo programa, incluyendo contenidos como legislación, las diferentes políticas que existen a nivel nacional e internacional en el tema de bienestar, cómo ser capaz de dar un discurso que transforme pensamientos, la capacidad de asesorar, motivar e incidir en los demás, capacidad de resiliencia y equidad, conocimiento del territorio y funcionalidad, enfoque sistémico, todos los aspectos relacionados con bienestar humano, reconexión profunda, aproximación holística, pensamiento sistémico entre otros de gran relevancia para la formación profesional.

Otro gran tema que debe desarrollarse en el programa es la gestión del conocimiento, en miras al fortalecimiento de capacidades para la acción regenerativa con el objetivo que el egresado pueda gestionar planes estratégicos, manejar relaciones de cooperación y mutualismo, fortalecer el trabajo en equipo, espíritu de ayuda mutua y hombro a hombro, fomentar la comunicación y escucha activa e intercultural, visión compartida, construir relaciones de confianza, articulación y liderazgo.

Finalmente, el seminario de graduación debe ser capaz de lograr la aplicabilidad de todos los conocimientos adquiridos durante los cursos de tipo habilidades, metodologías y herramientas en un proyecto que incida en la solución de los desafíos actuales y que sea funcional con la realidad de cada estudiante para demostrar que se ha logrado cumplir con las expectativas iniciales de los egresados. Todos los cursos deben responder a la búsqueda de soluciones reales e innovadoras que contribuyan a mejorar el bienestar de la vida en sociedad.

4.10. Propuesta del nuevo programa de estudios

Se analizaron los ejes temáticos propuestos por el grupo focal, se realizó una lluvia de ideas en conjunto con el director de la carrera y el decano para identificar de acuerdo con esos ejes temáticos, los posibles contenidos que debe abarcar el plan de estudios. De ahí surge la propuesta de cursos, de acuerdo con los contenidos que se enlistaron, dando un nombre más general que englobara los contenidos por eje.

En cada curso, el estudiante debe culminar con ciertas habilidades fortalecidas, siendo capaz de poner en práctica en la vida real todo lo aprendido durante su proceso pedagógico. Para lo que se identificó aprendizajes que se deben adquirir para cada uno de los cursos (ver tabla 3).

Tabla 4. Habilidades que aprenderá el estudiante durante cada curso del programa de maestría.

Cursos	¿Qué aprenderá el estudiante?
1.Economía circular y del bien común	A darle valor a los productos, materiales y recursos (agua, energía y otros) durante el desarrollo de bienes y servicios, con la finalidad de que éste se mantenga en la economía durante el mayor tiempo posible reduciendo al mínimo la generación de residuos.
2.Soluciones basadas en la naturaleza	A implementar acciones utilizando las funciones de la naturaleza, los ecosistemas y los servicios que estos proveen aunadas a las soluciones convencionales, con el fin de resolver problemas que enfrenta la sociedad como el cambio climático, la seguridad alimentaria, el riesgo de desastres, organizaciones en sus productos, servicios, procesos, personal y ambientes.
3. Evaluación circular de negocios y finanzas.	Identificar y construir modelos económicos alternativos basados en principios como la dignidad humana, la solidaridad, justicia, transparencia, responsabilidad ecológica entre otros, fomentando la cooperación y la contribución al bien común y el bienestar de la sociedad.

4. Políticas y discursos para incidir en sociedades resilientes.	Manejo de política e incidencia, para ser capaz de incidir en diferentes grupos sociales transmitiendo un mensaje concreto, a través de una comunicación asertiva y contundente que sirva de acción social para la búsqueda de soluciones a los problemas comunes.
5. Gestión territorial y desarrollo local	Planes y metodologías basado en servicios ecosistémicos. A Crear e implementar propuestas de ordenamiento del territorio donde se visibilice las posibilidades de desarrollo en cada territorio de acuerdo con su identidad, potencialidades y limitaciones mejorando la calidad de vida de la población.
6. Liderazgo transformacional I	Desarrollar la capacidad de estar en un proceso continuo de transformación, influencia y transformación de manera positiva las capacidades, y propósitos compartidos de las personas, con el fin de lograr metas y objetivos propuestos. Además, a desarrollar espacios de acción-reflexión individual y colectivos para estar en proceso de aprendizaje continuo.
7. Planificación estratégica y de cooperación	Desarrollar la capacidad de integrar diferentes actores en un proceso de planificación estratégica, visión compartida, articulación de alianzas y de cooperación mutua. Capacidad de articulación y creación de alianzas, trabajo de cooperación, de mutualismo y apoyo mutuo. Elaborar proyecciones y escenarios en diversas situaciones.
8. Liderazgo transformacional II	Desarrollar la capacidad de estar en un proceso continuo de transformación, influencia y transformación de manera positiva las capacidades, y propósitos compartidos de las personas, con el fin de lograr metas y objetivos propuestos. Además, a desarrollar espacios de acción-reflexión individual y colectivos para estar en proceso de aprendizaje continuo.
9. Desarrollo regenerativo para el bienestar.	Fomentar las habilidades de colaboración que le permitan crear condiciones propicias para la vida, ecosistemas y sociedades, permitiendo el desarrollo dentro de los límites necesarios para lograr la regeneración de los ecosistemas.
10. Gerenciación de procesos ambientales	Planificar estratégica y operativamente las acciones y políticas de la organización para lograr un equilibrio adecuado entre el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y la conservación del ambiente.

11. Relaciones de colaboración, mutualismo y apoyo mutuo.	Fortalecer la capacidad de establecer relaciones de colaboración desde una perspectiva emocional, interpersonal y afectiva que le permitan desempeñarse de manera más adaptativa y competitiva en el área laboral y social en la actualidad.
12. Desarrollo de proyecto innovador y transformacional	Aplicar todos los conocimientos y habilidades fortalecidas durante su proceso de aprendizaje creando productos o servicios que den solución a situaciones reales y cotidianas.

Fuente: Elaboración propia

Se propone un plan de estudios por cuatrimestre, con un total de cinco ciclos, de los cuales, para los cuatro primeros se imparten tres materias y en el quinto ciclo se propone el seminario de graduación, el cual consiste en el desarrollo de temática investigativa aplicada a proyectos innovadores, donde el docente se encargará de iniciar el proceso de orientación y construcción del proyecto final de graduación. (ver figura 15)

Para el seminario de graduación se pueden impartir dos cursos de técnicas de investigación donde el estudiante pueda ir construyendo paso a paso un proyecto final de graduación que le sirva a su realidad actual y que sea concebido como una construcción aplicada de conocimientos y habilidades adquiridas.

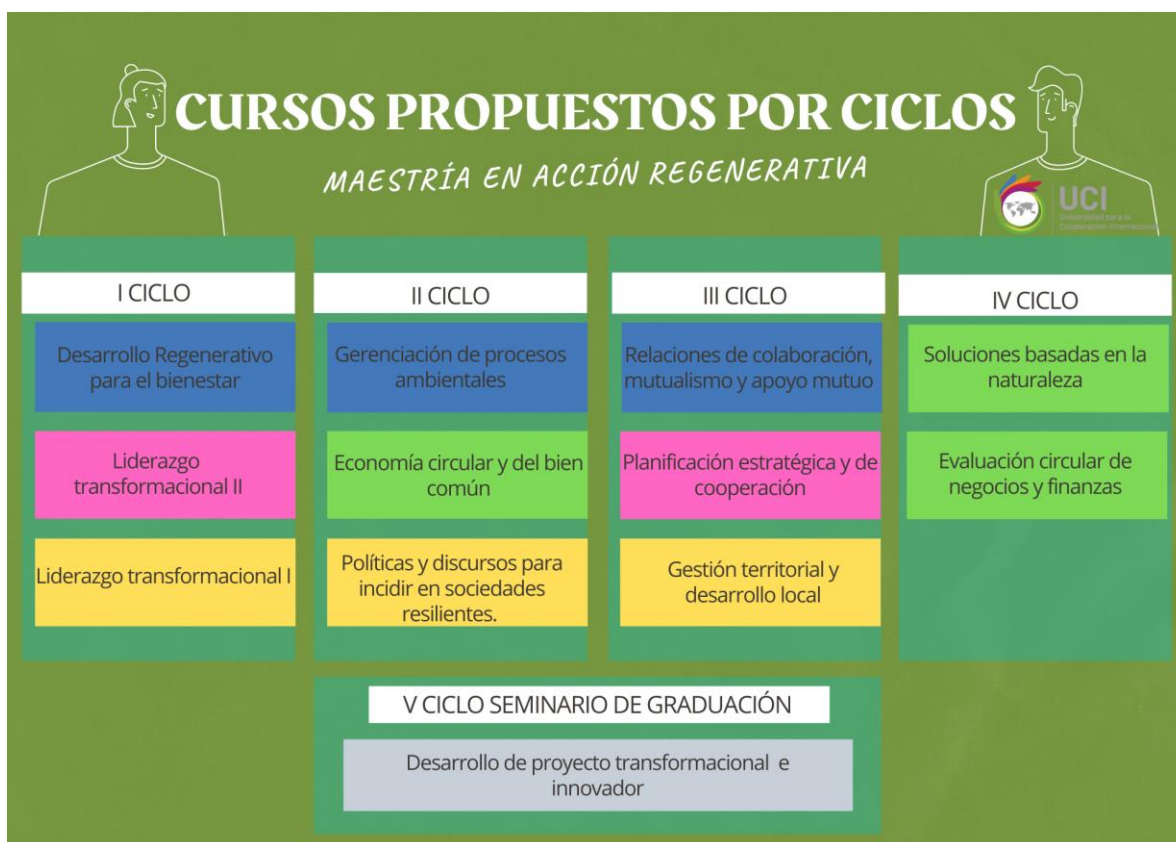


Ilustración 15. Distribución de cursos de acuerdo con los ciclos del programa de estudio de la maestría en Acción Regenerativa.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las sugerencias que proponen los estudiantes para la implementación del programa de maestría está impartir un curso cada cinco semanas y no tres por cuatrimestre, se señala como una ventaja para esta modalidad que el estudiante se puede concentrar más en la temática evaluada si se trata de una sola materia.

La desventaja en esta modalidad es el poco tiempo con el que se dispone para desarrollar un curso donde se deben aplicar técnicas de evaluación, así como transmitir conocimiento teórico y práctico, lo que significa que el profesor en un margen de 5 semanas debe hacer intensivo su proceso pedagógico, además de que, si por algún imprevisto o situación particular en una semana no se puede dar lecciones, el estudiante tendría muy poco tiempo para abordar el curso a cabalidad. Otro aspecto con respecto a este tema es la disparidad con el sistema

actual que emplea la UCI para los otros programas los cuales son impartidos por ciclos en cuatrimestres, por lo que se debe acoplar esta maestría al resto de programas.

Perfil de ingreso al programa

Profesionales de todas las áreas del saber con deseos de formarse como líderes transformacionales, dispuestos a trabajar de manera transdisciplinaria y colaborativa diseñando y gestionando procesos, poniendo en práctica conocimientos basados en la comprensión de los sistemas naturales y sociales con una visión holística del desarrollo local, nacional e internacional.

Requisitos de ingreso

- Grado académico: Grado académico de bachiller o licenciado universitario (carrera universitaria de al menos 120 créditos según la normativa de Costa Rica), apostillado para estudiantes con titulación de fuera de Costa Rica.
- Experiencia profesional (preferible): Experiencia en actividades que impliquen trabajo interdisciplinario.
- Conocimientos (preferible): Conocimiento en áreas relacionadas con ambiente y desarrollo.
- Requerimientos tecnológicos: Manejo de herramientas de software y afinidad con la comunicación y el trabajo virtual. Conexión a internet mínima velocidad 512 kb.

Perfil de egreso

Los egresados potenciarán su carrera profesional complementando su área laboral desde un enfoque sistémico, capaces de proponer soluciones integrales en situaciones complejas siendo capaces de:

- Desarrollar productos o servicios que generen beneficios económicos, aprovechando de manera sostenible los recursos de la biodiversidad para el beneficio del desarrollo local.
- Implementar políticas y acciones utilizando las funciones de los ecosistemas y los servicios que estos proveen, con el fin de resolver problemas que enfrenta la

sociedad como el cambio climático, la seguridad alimentaria o el riesgo de desastres.

-Identificar y construir modelos económicos alternativos basados en principios como la dignidad humana, la solidaridad, justicia, transparencia, responsabilidad ecológica entre otros, fomentando la cooperación y la contribución al bien común y el bienestar de la sociedad.

-Tener una visión interdisciplinaria para gestionar de manera eficiente los ecosistemas, entendiendo las condiciones de una sociedad evolutiva, adaptativa y cambiante respondiendo a la necesidad de utilizar y preservar los ecosistemas al mismo tiempo que se logre un equilibrio social y económico.

-Ser capaz de incidir en diferentes grupos sociales mediante la transmisión de un mensaje concreto, a través de una comunicación asertiva y contundente que sirva de acción social para la búsqueda de soluciones a los problemas comunes.

-Crear e implementar propuestas de ordenamiento del territorio donde se visibilice las posibilidades de desarrollo en cada territorio de acuerdo con su identidad, potencialidades y limitaciones mejorando la calidad de vida de la población.

Identificar y diseñar bienes o servicios con una estructura formal de planificación sistémica generados a partir de ideas innovadoras que resuelvan problemas y necesidades inmediatas de la sociedad.

-Desarrollar la habilidad de influir y transformar de manera positiva las motivaciones, percepciones y expectativas de las personas con el fin de lograr metas y el éxito en los objetivos propuestos.

-Gestionar y controlar de manera eficiente las actividades de la organización (servicios y productos) que pueden causar algún impacto sobre el ambiente, ayudando a minimizar los impactos ambientales que generan su operación.

-Fomentar las habilidades de colaboración que le permitan crear condiciones propicias para la vida, ecosistemas y sociedades, permitiendo el desarrollo dentro de los límites necesarios para lograr la regeneración de los ecosistemas.

-Planificar estratégica y operativamente las acciones y políticas de la organización para lograr un equilibrio adecuado entre el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y la conservación del ambiente.

CONCLUSIONES

La maestría que actualmente se imparte en el programa de la MLGA está orientada a la formación de líderes que inciden en la gestión ambiental de sus organizaciones, razón por la cual se debe crear un nuevo programa de estudio que amplie esa visión a un ámbito más integral, se elaborara una visión que abarca los conceptos que la institución quiere transmitir a sus estudiantes con el nuevo programa, más acorde a la misión institucional y a las necesidades que enfrenta la sociedad.

La humanidad enfrenta en la actualidad grandes retos globales que requieren soluciones integrales que van más allá de la individualidad, sin embargo, el cambio en la mentalidad de las personas puede provocar pequeñas acciones que en conjunto sean capaces de transformar organizaciones hacia un desarrollo regenerativo. Una vez que se realiza el análisis de esos desafíos globales, surge la necesidad de incluir temas relevantes dentro de los cursos precisamente para fortalecer las capacidades de los estudiantes para que puedan contribuir en la búsqueda de soluciones orientadas al bienestar de las personas dentro de las organizaciones o lugares de trabajo donde se desempeñen.

El perfil del estudiante que ingresa a este tipo de maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental es una persona que le interesa los temas ambientales, que tiene facilidad en el uso de tecnologías, principalmente busca la virtualidad y la comodidad de horarios lectivos que se acoplen con la jornada laboral, y que utilizan este tipo de programas como complemento para su perfil profesional.

En el mercado actualmente no existe un programa de posgrado que integre todos los principios del desarrollo regenerativo y la aplicabilidad que se desea dar a los potenciales estudiantes para que fortalezca habilidades desde una visión holística del desarrollo, donde los egresados salgan del proceso pedagógico no solo

conociendo teoría básica sino actuando, sabiendo hacer y gestionar procesos de cambio.

Un aspecto para recalcar es la poca efectividad que tiene las evaluaciones al finalizar cada curso para la mejora continua del programa. Principalmente porque es poco el porcentaje de estudiantes que la realizan, además que algunos de los que si evalúan no perciben los cambios o mejoras sugeridas en ellas, por lo que al inicio del programa empiezan evaluando, pero con forme avanzan los cursos baja la incidencia en la calificación, esto hace que se pierda la retroalimentación para posibles mejoras al programa.

Una deficiencia que se identifica en la gestión administrativa del programa es la ausencia de un proceso de evaluación del programa completo una vez que se concluye con cada generación de estudiantes. No existe una herramienta de evaluación que brinde un panorama general de la maestría, sus fortalezas o sus puntos de mejora, esto hace que la visión que se tiene del programa se vuelva subjetiva ante la opinión de los estudiantes, ya que, usualmente los estudiantes que han presentado alguna disconformidad o problema son los usualmente se quejan o evidencian su malestar, mientras que si existe algún acierto o aspecto positivo no se refleja, esto no permite desarrollar estrategias de mejora continua.

Para la maestría surge la propuesta de un nuevo plan de estudios con 12 cursos con temática actualizada, innovadora y transformacional, con un nuevo programa de maestría orientado en el aprendizaje por competencias y a la transformación de líderes que hagan incidencia en la gestión de sus organizaciones, enfocado en la acción regenerativa que responda a las necesidades actuales. Este programa está dividido en ciclos de tres materias cada uno impartido por cuatrimestre, apegándose así a la modalidad que actualmente implementa la UCI para todos sus otros programas.

RECOMENDACIONES

Validar mediante un análisis exhaustivo por parte de la rectoría, decano y director de la carrera el nombre de la maestría, los temas y cursos que se proponen en el plan de estudios para darle validar los cursos que finalmente se van a incluir en los diseños curriculares de cada uno de ellos, según el formato que demanda CONESUP.

Validar el perfil de ingreso y egreso del estudiante acorde a los contenidos del programa de Maestría, esto con el fin de incluirlo en la propuesta a CONESUP y hacer más eficiente la publicidad y mercadeo del producto en los diferentes medios utilizados por la Universidad, tomando en cuenta los criterios que se requieren para colocar el programa dentro de oferta actual de la UCI.

El programa de cada curso debe estar diseñado de manera tal que el proceso pedagógico y los objetivos de cada curso están orientados al aprendizaje por capacidades, aspecto que obliga a cambiar el método de enseñanza y los recursos utilizados, para lo que posiblemente se requerirá un proceso de inducción y sensibilización con los docentes y personal de apoyo.

Para la elaboración de los programas de cada curso, es necesario contar con la participación de un especialista en diseño curricular para que cada uno de ellos desarrolle objetivos eficaces acorde a la realidad y requerimientos del posgrado y asegurar que tanto los estudiantes como los docentes tendrán una adecuada y clara orientación al ingresar a la carrera.

Se recomienda que paralelo a la elaboración del nuevo plan de estudios se elabore una herramienta de evaluación para que se aplique al finalizar cada programa y tomarlo de referencia para un plan de mejora continua que fortalezca y actualice la maestría de acuerdo con las necesidades detectadas. Además, buscar un mecanismo más eficiente para que los estudiantes se vean en la necesidad de

evaluar cada curso recibido, como por ejemplo no habilitar la prueba final si aún no se realiza la evaluación.

Se debe valorar la posibilidad de utilizar las áreas y los contenidos propuestos en este trabajo para el diseño de cursos libres complementarios al plan de estudios de la maestría, donde se pueda ir construyendo los programas de los cursos paralelamente al proceso de inscripción ante CONESUP.

BIBLIOGRAFIA

Acuña, M. (01 de agosto de 2021). *Aprendizaje por competencias: aprendiendo a ser*.

Obtenido de <https://www.evirtualplus.com/aprendizaje-por-competencias/>

Amaya, M. (mayo de 2019). *Habilidades gerenciales: 18 claves para desarrollarse*.

Obtenido de <https://amayaco.com/habilidades-gerenciales>

BBVA. (s.f.). *15 Desafíos globales para las próximas décadas*. Recuperado el 06 de diciembre de 2021, de ECONOMÍA GLOBAL:

<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/15-desafios-globales-para-las-proximas-decadas1/>

Cáceres, G. (2008). La gerencia ambiental como metodología integradora. *Fermentum*, 148-173.

Carranza, A. (25 de mayo de 2021). *Conoce qué es el pensamiento crítico e innova con tus ideas*. Obtenido de Marketing digital:

<https://www.crehana.com/cr/blog/marketing-digital/que-es-y-para-que-se-usa-el-pensamiento-critico/>

CEPAL. (2020). *Educación, juventud y trabajo, habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante*. Obtenido de Documentos de Proyectos (LC/TS.2020/116):

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46066/4/S2000522_es.pdf

Cepeda, J. M. (2015). *Estrategias de enseñanza para el aprendizaje por competencias*.

Obtenido de Aprendizaje por competencias:

<https://books.google.co.cr/books?hl=es&lr=&id=3qGNAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=aprendizaje+por+competencias&ots=yDW14XyfGB&sig=YAISIPKbC32VkJ0ZdknyK-jQ-Lw#v=onepage&q&f=false>

DELOITTE. (enero de 2015). *Líderes para hoy – Líderes para mañana*. Recuperado el 17 de 10 de 2021, de Boletín globalización contable:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/audit/boletin-globalizacion-contable/lideres%20para%20hoy-lideres%20para%20ma%C3%B1ana.pdf>

Escobar, M. (2005). Las competencias laborales; ¿La estrategia laboral para la competitividad en las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55.

Obtenido de Estudios Gerenciales:

<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v21n96/v21n96a02.pdf>

- Escribano, S. (octubre de 2010). *Preparar a mis empleados para el cambio: una estrategia de éxito*. Obtenido de Tribuna: <https://www.equiposytalento.com/tribunas/right-management/preparar-a-mis-empleados-para-el-cambio-una-estrategia-de-exito/2010-10-06/>
- EY. (04 de marzo de 2020). *¿Cuáles habilidades blandas buscan los reclutadores en el 2020? ¿Cuáles habilidades blandas buscan los reclutadores en el 2020?* Obtenido de Consulting: https://www.ey.com/es_do/consulting/-cuales-habilidades-blandas-buscan-los-reclutadores-en-2020
- FAO. (s.f). *COMO CREAR EL PLAN DE ESTUDIOS*. Recuperado el 22 de octubre de 2021, de Fijando los objetivos del aprendizaje: <https://www.fao.org/3/w9693s/W9693S06.htm>
- Forbes. (26 de octubre de 2021). *El desarrollo regenerativo, el camino hacia un planeta mejor*. Obtenido de Actualidad: <https://www.forbes.com.mx/ad-el-desarrollo-regenerativo-el-camino-hacia-un-planeta-mejor/#:~:text=El%20camino%3A%20el%20desarrollo%20regenerativo&text=El%20desarrollo%20regenerativo%20se%20convierte,lo%20que%20pueda%20ser%20regenerado.>
- Garbanzo, G. (25 de junio de 2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. doi:<https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- Garbrecht, A. (2009). *Educación y Millennials*. Obtenido de Trabajo de licenciatura Administración de Empresas: <https://repositorio.udes.edu.ar/jsui/bitstream/10908/15847/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Garbrecht,%20Alex.pdf>
- García, P. F. (2017). HABILIDADES DEL GERENTE EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PALMICULTOR EN EL DEPARTAMENTO DEL CESAR – COLOMBIA. *Visión de futuro*, 21(2), 1-21. Recuperado el 19 de octubre de 2021, de <https://www.redalyc.org/journal/3579/357955446001/html/>
- Gestión. (24 de noviembre de 2016). *Cuatro retos actuales que deben enfrentar los líderes de las empresas*. Obtenido de Empresas: <https://gestion.pe/economia/empresas/cuatro-retos-actuales-deben-enfrentar-lideres-empresas-121670-noticia/?ref=gesr>

- Hermosilla, D. (diciembre de 2016). *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*. Obtenido de ScienceDirect: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596216300159>
- Hernández, F. y. (2010). *Metodología de la investigación*. (M.-H. Interamericana, Ed.) Recuperado el 25 de enero de 2022, de <https://administracionpublicauba.files.wordpress.com/2016/03/hernc3a1ndez-samipieri-cap-12-el-inicio-del-proceso-cualitativo.pdf>
- Müller, E. (2016). *Desarrollo regenerativo ante el cambio global, garante de un futuro económico, social y ambiental. El caso de Centroamérica*. UCI, Rectoría, San José. Recuperado el 06 de 10 de 2021
- Naciones Unidas CR. (s.f). *Acerca de nuestro trabajo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Costa Rica*. Recuperado el 01 de octubre de 2021, de Inicio: <https://costarica.un.org/es/sdgs>
- ONU. (s.f). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 01 de 10 de 2021, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Ponce, D. (25 de mayo de 2019). *LA IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA CULTURAL EN EL MUNDO GLOBAL*. Obtenido de <https://www.travolucion.com/42890/la-importancia-de-la-inteligencia-cultural-en-el-mundo-global/>
- Rangel, R. (20 de julio de 2020). *Pensamiento crítico: habilidad clave a desarrollar en los futuros (y actuales) líderes*. Obtenido de <https://idesaa.edu.mx/blog/pensamiento-critico-habilidad-clave-a-desarrollar-en-los-futuros-y-actuales-lideres/#:~:text=el%20pensamiento%20cr%C3%ADtico%3F-,Como%20cualquier%20h%C3%A1bito%2C%20el%20pensamiento%20cr%C3%A9tico%20se%20desarrolla%20con%20la,co>
- Romero, A. (2018). GERENCIA AMBIENTAL: EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVA. *Agrollanía*, 26-30.
- SICA. (s.f). *Estrategia Regional de Cambio Climático*. Recuperado el 06 de 10 de 2021, de Cambio Climático en Centroamérica: <https://www.sica.int/busqueda/secciones.aspx?IdItem=55544&IdCat=48&IdEnt=879>
- Solo, consultores. (mayo de 2015). *El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades*. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf

- Sopó, G. (2017). Liderazgo como competencia. *Espacios*, 18(24), 24. Recuperado el 15 de setiembre de 2021, de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p24.pdf>
- TEC. (03 de junio de 2020). *¿Cómo convertirse en un agente de cambio en tiempos del COVID-19?* Recuperado el 01 de Octubre de 2021, de Consejos prácticos: <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2020/06/03/convertirse-agente-cambio-tiempos-covid-19>
- UCI. (04 de Octubre de 2018). Estatuto Orgánico de la UCI. San José, Costa Rica.
- UCI. (s.f). *Historia sobre la Universidad para la Cooperación Internacional*. Recuperado el 19 de setiembre de 2021, de Sobre UCI: <https://uci.ac.cr/uci/>
- UCI. (s.f). *Maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental*. Obtenido de Facultad de Ambiente y Desarrollo: <https://uci.ac.cr/maestria-liderazgo-gerencia-ambiental/>
- Umaña, A. C. (s.f). *REFLEXIONES SOBRE EL DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS EN LA UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA DE COSTA RICA*. Obtenido de Diseño curricular por competencias: https://www.uned.ac.cr/academica/images/PACE/docs/ponencias/Dise%C3%B1o_Curricular_Competencias.pdf
- UNED. (s.f). *Módulos para diseño de cursos y asignaturas - UNED*. Recuperado el 31 de octubre de 2021, de La formulación del plan de estudios y cursos de la UNED: <https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/17.pdf>
- Veracruzana, U. (2017). *Habilidades de pensamiento crítico y creativo. Toma de decisiones y solución de problema*. Obtenido de Habilidades Críticas y Creativas de Pensamiento (HCyCP): <https://www.uv.mx/personal/cavalerio/files/2011/05/habilidades-criticas-y-creativas1.pdf>
- Will Steffen, K. R. (13 de febrero de 2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science*(347), 12. Recuperado el 01 de octubre de 2021, de <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1259855>

ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN



ACTA (CHARTER) DEL PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)

Nombre y apellidos: Sara Zúñiga Calderón
Lugar de residencia: Guápiles, Pococí, Limón, Costa Rica
Institución: SINAC
Cargo / puesto: Administradora



Información principal y autorización del PFG	
Fecha: 28/07/2021	Nombre del proyecto: Propuesta de actualización del Programa de Estudios de la Maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental
Fecha de inicio del proyecto: 01/08/2021	Fecha tentativa de finalización: 30/11/2021
Tipo de PFG: tesina	
Objetivos del proyecto: <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir una visión integral para el nuevo programa de estudios de la Maestría acorde a la misión institucional y las necesidades identificadas. 2. Analizar las necesidades del mercado laboral actual de acuerdo con los desafíos en materia del bienestar y desarrollo regenerativo con el fin de incluir temas estratégicos en el plan de estudios que contribuya a la búsqueda de soluciones integrales a esos problemas. 3. Proponer un nuevo esquema de cursos y contenidos para el programa de maestría que oriente el plan de estudios a la transformación de líderes incidentes en la gestión de sus organizaciones. 	
Descripción del producto: Un nuevo plan de estudios que contemple la visión que se desea para la maestría, dándole un enfoque más acorde a los temas de vanguardia, evaluando los cursos anteriormente impartidos y adaptándolos a las tendencias tecnológicas y académicas actuales, partiendo del análisis de expertos, así como profesores y estudiantes que formaron parte del plan de estudio anterior. Toma como referencia las acciones de mejora que se puedan incorporar, dándole a cada curso un enfoque integral de acuerdo con el objetivo de la Maestría.	
Necesidad del proyecto: El plan de estudios utilizado actualmente en la MLGA tiene muchos años de elaborado y nunca se ha realizado una evaluación específica al programa y sus contenidos, por lo que no se ha incorporado nuevas tendencias en la temática	



UCI
Universidad para la
Cooperación Internacional



ELAP
Escuela Latinoamericana de
Áreas Protegidas

<p>ambiental, gerencial o de liderazgo, un plan de estudios obsoleto hace al posgrado poco competitivo en el mercado cambiante. Adicional a eso, la pandemia por COVID-19 sufrida desde el 2020, ha generado la necesidad de cambios en el sistema educativo presencial, haciendo cada vez más utilizado y necesario el uso de la tecnología y mecanismos de aprendizaje remotos como parte de las estrategias de enseñanza, siendo este uno de los puntos de mejora del programa que actualmente es semipresencial.</p>	
<p>Justificación de impacto del proyecto: El diseño del programa de estudios de la maestría fue diseñado hace mucho tiempo con temática acorde a la tendencia en ese momento, actualmente se requiere alinear el programa con las necesidades y expectativas de los potenciales estudiantes en el contexto actual, que genere un cambio de conciencia en el tema ambiental orientado a la filosofía de desarrollo regenerativo que implementa la institución, donde los egresados actúen como agentes generadores de cambio en la sociedad.</p>	
<p>Restricciones: El Programa se restringe a una propuesta que llega hasta la definición general de los cursos. La actualización incluye tanto una justificación para realizar el programa virtual como la Internacionalización del programa, para ser impartido en otros países. -La inscripción del nuevo programa está condicionado al formato solicitado por CONESUP.</p>	
<p>Entregables: -Conceptualización de la visión del programa de maestría acorde a la filosofía de UCI, -Evaluación de la calidad del programa actual (resultados de entrevistas y encuestas), -Plan de mercadeo, -Propuesta del nuevo plan de estudios.</p>	
<p>Identificación de grupos de interés: Cliente(s) directo(s): estudiantes, profesores, UCI Cliente(s) indirecto(s): futuros empleadores públicos y privados, potenciales emprendedores egresados.</p>	
<p>Aprobado por (Tutor): Luis Dumani Stradtman</p>	<p>Firma: </p>
<p>Estudiante: Sara Zúñiga Calderón</p>	<p>Firma:  Firmado digitalmente por SARA SOFÍA ZUÑIGA CALDERON (FIRMA) Fecha: 2021.12.16 21:26:43 +06'00'</p>

Anexo 2: FICHA TÉCNICA ENTREVISTAS ABIERTAS

ENTREVISTA 1

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

Analizar los antecedentes que dieron origen al programa de la maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental, así como la orientación que la Universidad desea darle al nuevo programa de estudios.

DIRECCIÓN: Las entrevistas de esta investigación fueron realizadas por Sara Zúñiga Calderón, estudiante de Maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental de la Universidad para la Cooperación Internacional.

TÉCNICA: El tipo de entrevista utilizado fue la entrevista abierta junto con la información que proporciona la investigación de acción participativa. Se realizaron tres preguntas generadoras las cuales fueron respondidas de manera espontánea y aleatoria por los participantes.

FECHA DE REALIZACIÓN: 3 de noviembre de 2021.

LISTADO DE ENTREVISTADOS:

- Eduard Müller, rector de la Universidad para la Cooperación Internacional.
- Allan Valverde, decano de la Facultad de Ambiente y Desarrollo.
- Luis Dumani, director de la carrera Maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental,
- Paula de la Paz, Coordinadora Académica de la Facultad de Ambiente y Desarrollo-ELAP.
- Tania Moreno, Coordinadora Responsabilidad Universitaria y de Cátedra UNESCO en Reservas de Biosfera y Sitios de Patrimonio Mundial.

PREGUNTAS GENERADORAS:

1. ¿Cómo y cuándo surgió la idea de crear una maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental?
2. ¿Considera que las condiciones existentes desde la creación de la MLGA hasta la actualidad han cambiado y sea necesario una modificación

completa del programa? ¿O considera que el programa sigue siendo competitivo?

3. ¿De qué manera podría la UCI potenciar más la educación por competencias para fomentar estudiantes más críticos y tomadores de decisiones?

ENTREVISTA 2.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

Analizar los temas de mayor relevancia en la actualidad que podrían ser incluidos en el nuevo plan de estudios que logren contribuir a fortalecer capacidades en los estudiantes que ingresan a la Maestría.

DIRECCIÓN: Las entrevistas de esta investigación fueron realizadas por Sara Zúñiga Calderón, estudiante de Maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental de la Universidad para la Cooperación Internacional.

TÉCNICA: El tipo de entrevista utilizado fue la entrevista abierta junto con la información que proporciona la investigación de acción participativa. Se realizaron dos preguntas generadoras las cuales fueron respondidas de manera espontánea y aleatoria por los participantes.

FECHA DE REALIZACIÓN: 17 de noviembre de 2021

LISTADO DE ENTREVISTADOS:

- Allan Valverde, decano de la Facultad de Ambiente y Desarrollo.
- Luis Dumani, director de la carrera Maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental,
- Paula de la Paz, Coordinadora Académica de la Facultad de Ambiente y Desarrollo-ELAP.

PREGUNTAS GENERADORAS:

1. ¿Cuáles temas se deberían incluir en el nuevo programa de estudios de la Maestría?

2. ¿Cuál sería la mejor estructura curricular para desarrollar el plan de estudios?

ENTREVISTA 3

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

Profundizar sobre los orígenes de la MLGA y la visión de la UCI con el propósito de crear una visión integral para el nuevo programa de la maestría.

DIRECCIÓN: Las entrevistas de esta investigación fueron realizadas por Sara Zúñiga Calderón, estudiante de Maestría en Liderazgo y Gerencia Ambiental de la Universidad para la Cooperación Internacional.

TÉCNICA: El tipo de entrevista utilizado fue la entrevista abierta junto con la información que proporciona la investigación de acción participativa. Se realizó una pregunta generadora, la cual fue respondida de manera amplia por el entrevistado.

FECHA DE REALIZACIÓN: 20 de septiembre de 2021.

LISTADO DE ENTREVISTADOS:

-Allan Valverde, decano de la Facultad de Ambiente y Desarrollo.

PREGUNTA GENERADORA:

1. ¿Cuál fue el propósito de nombrar a la Maestría utilizando la habilidad crítica Liderazgo?