



**DN 0304**  
**Liderazgo Gerencial**



## PROGRAMA DE CURSO DN-0304 LIDERAZGO GERENCIAL I CICLO 2022

Dirección de Empresas

### DATOS DEL CURSO

Carrera (s):

Curso del VI ciclo del Plan de Estudios.

Requisitos: DN 0304

Correquisitos: No tiene

Créditos: 03

Horas de teoría: 2 horas

Horas de laboratorio: 0

Horas de práctica: 1

| GR                        | Docente                         | Horario          |                   | Horario de Atención* |
|---------------------------|---------------------------------|------------------|-------------------|----------------------|
| <b>SEDE RODRIGO FACIO</b> |                                 |                  |                   |                      |
| 01                        | Profesora Marta Molina Lobo     | M: 7:00 a 9:50   | Mediación Virtual | M 10:00 a 11:30      |
| 02                        | Profesora Alina Granados Vega   | M: 13:00 a 15:50 | Mediación Virtual | M 16:00 a 17:30      |
| 03                        | Profesor Ron Orlich Orlich      | M: 19:00 a 21:50 | Mediación Virtual | M 17:30 a 19:00      |
| <b>RECINTO PARAISO</b>    |                                 |                  |                   |                      |
| 21                        | Profesora Shirley Gómez Leiva   | M: 15:00 a 17:50 | Presencial        | M 13:00 a 14:30      |
| <b>SEDE GUANACASTE</b>    |                                 |                  |                   |                      |
| 01                        | Profesor Víctor Julio Baltodano | J 17:00 a 19:50  | Presencial        | M17:30 a 17:00       |
| <b>SEDE OCCIDENTE</b>     |                                 |                  |                   |                      |
| 01                        | Profesora Vivian Murillo Méndez | K: 14:00 a 16:50 | Mediación Virtual | L 14:00 a 15:30      |
| <b>SEDE CARIBE</b>        |                                 |                  |                   |                      |
| 01                        | Profesor Miguel Chavarría       | L: 13:00 a 15:50 | Presencial        | L 16:00a 17:30       |
| <b>SEDE PACÍFICO</b>      |                                 |                  |                   |                      |
| 01                        | Lilliana Irías Carvajal         | M: 13:00 a 15:50 | Mediación Virtual | M 16 a 17:30         |

\*A solicitud del estudiante, el profesor podrá atender consultas según la hora, lugar y día acordado para cada caso particular, dentro del marco de la normativa de la Universidad de Costa Rica.



## I. DESCRIPCIÓN DEL CURSO

Este curso de liderazgo gerencial pretende que la población estudiantil desarrolle sus habilidades como líder y se prepare para manejar ambientes en constante transformación personal y organizacional. Por tanto, se hará énfasis en el análisis del liderazgo partiendo de la persona como líder en proceso constante de mejora continua.

Se busca que el futuro profesional en Dirección de Empresas sea además de una persona preparada en las áreas técnicas de este curso, alguien emprendedor, con sentido de la ética y la responsabilidad social, que se desempeñe y tome decisiones tomando en cuenta valores como la solidaridad, la tolerancia y la perseverancia, y destrezas tales como la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. La población estudiantil debe dirigir su actuar durante el curso acorde con dichos valores y competencias, y aplicarlos en su desarrollo del curso

## II. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar en la población estudiantil las capacidades de liderazgo eficaz, fortaleciendo el liderazgo transformacional, de personas y equipos de trabajo en ambientes ambiguos para una adecuada gestión gerencial en las organizaciones

## III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Integrar la ética y la responsabilidad social en el análisis del contenido programático del curso, y profundizar en el diálogo y la reflexión sobre los valores de solidaridad, tolerancia y perseverancia, así como sobre la importancia de desarrollar y aplicar las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo.
- b. Conocer acerca de la evolución de las teorías de liderazgo y tendencias contemporáneas en el tema.
- c. Conocer las principales variables que intervienen en un proceso de desarrollo del liderazgo desde una perspectiva de liderazgo personal y de equipos de trabajo en las organizaciones.
- d. Reflexionar acerca de posibilidades personales de mejora para desarrollar el perfil de liderazgo de la población estudiantil.
- e. Poner en práctica el conocimiento adquirido por medio de experiencias investigativas en las que la población estudiantil fortalezca una visión integral de cómo se gestionan personas y equipos de trabajo.
- f. Analizar la perspectiva del líder en la toma de decisiones estratégicas de la empresa.





## IV. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

### PARTE 1:

- Perspectiva: este curso está conceptualizado bajo la estructura de 5 módulos que le permita a la población estudiantil y personal docente, a participar en un proceso interactivo, eficiente, más global y orientado a resultados.

#### **Módulo I. Introducción al liderazgo**

- La naturaleza y la importancia del liderazgo
- Rasgos de la personalidad y el liderazgo

#### **Módulo II. Liderazgo personal**

- Autoliderazgo.
- Mentalidad de Crecimiento
- Competencias esenciales del liderazgo
- Comunicación asertiva
- Manejo de conflictos
- Gestión del cambio

#### **Módulo III. Liderazgo en la organización**

- Liderazgo de equipos de trabajo
- Equipos de trabajo autoadministrados

#### **Módulo IV. Tópicos contemporáneos del liderazgo en la organización**

- Dimensiones del liderazgo
- Características del comportamiento en un líder
- Líder auténtico
- Liderazgo consciente/Empresas conscientes
- Cultura y liderazgo
- Género y liderazgo
- Neuroliderazgo





### Módulo V. Tipos contemporáneos del liderazgo

- Liderazgo Carismático
- Liderazgo Transformacional
- Liderazgo Transaccional
- Liderazgo Situacional
- Liderazgo Estratégico

### V. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. El curso se desarrollará bajo un proceso de enseñanza aprendizaje bajo el enfoque constructivista, donde el personal docente actuará como un facilitador del proceso de aprendizaje de la población estudiantil, en procura de motivar y orientar los procesos de reflexión personal, fomentar el aprendizaje colaborativo y fortalecer el trabajo en equipo en el desarrollo de proyectos de aplicación.
2. Se incentivará tanto la participación individual como grupal de forma sincrónica como asincrónica <sup>1</sup>, donde se desarrolle el análisis crítico y las habilidades de comunicación verbal, escrita y el trabajo colaborativo. Además, se buscará que en los grupos exista diversidad de género y que en la medida de lo posible sean multidisciplinarios. Se busca desarrollar habilidades investigativas, de análisis, de comunicación asertiva entre estudiantes, negociación y búsqueda de fuentes confiables y recientes.
3. El personal docente contará con diversas estrategias didácticas de carácter sincrónico y asincrónico, para lograr involucrar a la población estudiantil en la construcción del proceso de aprendizaje. Dichas estrategias implican que la población estudiantil se prepare con la lectura y análisis del material indicado en el programa del curso y con materiales adicionales asignados. Asimismo, se requiere que investigue por su propia cuenta (videos, notas técnicas, lecturas, entre otros), que le permitan participar activamente y enriquecer la lección. Se tomará en consideración la participación individual y grupal.
4. El curso se impartirá bajo la modalidad virtual, mediante el uso de la plataforma institucional "Mediación Virtual". Dicha plataforma constituye el entorno oficial del curso para poner a disposición de los estudiantes los materiales (lecturas, videos, entre otros), realizar foros virtuales, recibir tareas, trabajos individuales y grupales, exámenes y para realizar los comunicados formales del curso. De manera complementaria puede utilizarse alguna otra plataforma de comunicación para facilitar la interacción del

Según la Resolución VD-11489-2020, "...el docente podrá utilizar estrategias de carácter sincrónico, mediante la convergencia espacial y temporal de las personas participantes del curso; o bien, de carácter asincrónico, cuando la interacción de las personas participantes está marcada por la divergencia espaciotemporal."





personal docente y la población estudiantil durante el horario de lecciones y de atención de consultas. Dichas plataformas no sustituyen total ni parcialmente el uso de la plataforma oficial.

5. Es posible realizar la grabación de las clases virtuales sincrónicas en formatos de audio y video, en cuyo caso el personal docente lo deberá indicar al inicio de cada sesión, con la finalidad de que la población estudiantil decida si desean o no ingresar a la sesión con su audio y/o video.
6. Como parte de las lecturas de apoyo a los temas que se desarrollan en cada clase, se utilizarán al menos dos lecturas en idioma inglés, con el objetivo de fortalecer la comprensión de lectura en este idioma. Debido a que en los grupos hay población estudiantil con diferente nivel lingüístico, la discusión de los temas, reportes o presentaciones acerca del material leído se realizará en idioma español.

#### Objetivos de los aspectos metodológicos

- a. Fomentar el aprendizaje colaborativo para buscar comprensión, significado y generar soluciones a partir de la interacción de la población estudiantil comprometidos con el proceso, logrando así la generación de conocimiento.
- b. Potenciar habilidades de la población estudiantil, explorando sus fortalezas y promoviendo el empoderamiento de estas.
- c. Fortalecer el trabajo en equipo como una herramienta para el desarrollo confianza entre el de equipo, generando sentimientos de pertenencia y entablando relaciones reales.
- d. Posibilitar la innovación educativa por medio de metodologías participativas de investigación y trabajo cooperativo.
- e. Promover la lectura y comprensión de material didáctico de interés del curso, en idioma inglés.

#### Objetivos de las competencias Éticas

- a. Fomentar el respeto, en la relación docente – población estudiantil y demás miembros de la comunidad universitaria.
- b. Fortalecer la responsabilidad en el cumplimiento de tareas y compromisos.
- c. Buscar el bien común y la solidaridad en las interacciones entre docentes – población estudiantil y demás miembros de la comunidad universitaria.
- d. Potenciar la transparencia en las relaciones con sus pares, docentes y demás





miembros de la comunidad universitaria.

- e. Posibilitar intenciones positivas en las relaciones y acciones entre docente – población estudiantil y demás miembros de la comunidad universitaria.

*A través de los siguientes componentes de la evaluación, en lo que resulte pertinente en cada uno de los temas, se integrarán aspectos sobre ética, responsabilidad social y emprendimiento. También se tomará en consideración la aplicación de los valores y competencias referidos en la descripción del curso.*

## VI. SISTEMA DE EVALUACIÓN

| Rubro  | Contenido                | Porcentaje  | Fecha            |
|--|--------------------------|-------------|------------------|
| 1. Trabajo en clase.<br>1.1. Trabajo en clase grupal 15%<br>1.2. Trabajo en clase individual 10% | Módulo I, II, III, IV, V | 25%         | Según Cronograma |
| 2. Foros (2)   | Módulo IV                | 10%         | Según Cronograma |
| 3. Casos (3)   | Módulo I, II, III, IV, V | 15%         | Según Cronograma |
| 4. Liderazgo en acción   | Módulo V                 | 25%         | Según Cronograma |
| 5. Proyecto de desarrollo personal: ¿Me potencio como líder?                                     | Módulo I, II, III, IV, V | 25%         | Según Cronograma |
| <b>NOTA</b>  |                          | <b>100%</b> |                  |

La población estudiantil con una nota igual o superior a 6.0 pero inferior a 7.0 tiene derecho a efectuar un examen de ampliación en la fecha establecida en el cronograma, en el cual se evaluará todo el contenido visto en el curso.

**NOTA:** *Toda fuente utilizada durante el curso en cualquiera de las evaluaciones/actividades debe ir en formato APA., de lo contrario el alumno pierde 5 puntos de la nota final obtenida*

### 1. Trabajo en clase 25%

**El trabajo en clase sincrónica no se repone.** El personal docente contará con diversas estrategias didácticas para lograr involucrar a la población estudiantil en la construcción del proceso del aprendizaje. Dichas estrategias implican que la población estudiantil debe prepararse de previo a la clase para participar activamente de las discusiones, con análisis significativo y argumentos bien elaborados para sostener sus posiciones. Además del resto de actividades solicitadas en clase, se llevan a cabo casos grupales, conversatorios y foros individuales, indicados en el cronograma del curso. No se reponen las actividades realizadas dentro del horario lectivo, como parte de la dinámica de la clase.





**1.1. Trabajo en clase grupal 15%:** se estimulará el trabajo y la discusión y exposición en grupos. Como parte del trabajo en clase en grupo se trabajará con el método de **casos**, como una metodología participativa que conduce al desarrollo de una capacidad de análisis y síntesis, promoviendo habilidades desde la perspectiva gerencial y mostrando todas las dimensiones necesarias para que la población estudiantil pueda analizar la situación a fondo y sugerir cursos alternativos de acción, realizarán **discusión de lecturas, videos, cuentos, storytelling** u otros recursos. También se trabajará en grupos cooperativos para la llevar a cabo el proyecto de Lideres en acción.

| <b>Rúbrica de Evaluación Trabajo en clase grupal. Sincrónica y asincrónica</b>      |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <b>Criterios para evaluar</b>   | <b>2 puntos<br/>Acorde con<br/>lo solicitado</b> | <b>1 punto<br/>Parcialmente<br/>acorde con lo<br/>solicitado</b> | <b>0 puntos<br/>No cumple<br/>con lo<br/>solicitado</b> |
| 1- Muestra dominio de la temática correspondiente al trabajo.                       |  |  |   |
| 2- Cumple con las tareas asignadas por el grupo.                                    |  |  |   |
| 3- Presenta iniciativa al dar aportes valiosos para el desarrollo de la asignación. |  |  |   |
| 4- Trabaja en equipo, no se limita únicamente a sus responsabilidades individuales. |  |  |   |
| 5- Mantiene interés y compromiso durante el desarrollo de la asignación.            |  |  |   |

**1.2. Trabajo en clase individual 10%:** la población estudiantil deberá estudiar material complementario previo a la clase, tanto el asignado por el personal docente como material adicional buscado por la población estudiantil, que le permita potenciar sus aportes durante la presentación de la temática que realiza el personal docente y en las diversas actividades individuales asignadas durante las lecciones tales como **conversatorios, videos, notas técnicas, lecturas**.

| <b>Rúbrica de Evaluación Trabajo en clase: Individual sincrónica y asincrónica</b> |  |   |   |
|--|--|---|---|
| <b>Criterios para evaluar</b>  | <b>2,5 puntos<br/>Acorde con<br/>lo solicitado</b> | <b>1,25 punto<br/>Parcialmente<br/>acorde con lo<br/>solicitado</b> | <b>0 puntos<br/>No cumple con<br/>lo solicitado</b> |
| 1- Participa en las actividades individuales sincrónicas y asincrónicas.           |  |   |   |







|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 2- Evidencia preparación con el esquema de lecturas y demás materiales del curso, mediante preguntas pertinentes relacionadas con el tema objeto de la discusión, comentarios y opiniones técnicamente fundamentados por la teoría del objeto de estudio del curso.         |  |  |  |
| 3- Realiza contribuciones que enriquecen el curso como por ejemplo aporte de material adicional, aportes verbales sobre puntos de vista de otros autores a los indicados en la bibliografía del curso, casos y ejemplos concretos de aplicación de la materia, entre otros. |  |  |  |
| 4- Sus intervenciones demuestran interés y respeto por el punto de vista de sus pares del personal docente.   |  |  |  |

## 2. Foros 10%

Se realizará dos Foros bajo la dirección del personal docente en la plataforma virtual, cada uno en la fecha indicada en el cronograma. En cada foro se solicitará al menos: una intervención principal y una réplica sobre alguna intervención. Dichas intervenciones deben ser de carácter argumentativo, por lo que no es suficiente un “estoy de acuerdo o en desacuerdo”. Cada foro se evaluará con base en la siguiente rúbrica:

| <b>Rúbrica de Evaluación<br/>Foros.</b>  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <b>Criterios para evaluar</b>  | <b>2,5 puntos<br/>Acorde con lo<br/>solicitado</b> | <b>1,25 punto<br/>Parcialmente<br/>acorde con lo<br/>solicitado</b> | <b>0 puntos<br/>No<br/>cumplen<br/>con lo<br/>solicitado</b> |
| 1- Realiza la intervención principal solicitada de Manera oportuna (en el tiempo solicitado), argumentada y con reflexión crítica.         |  |   |  |
| 2- Realiza la intervención adicional solicitada de Manera oportuna (en el tiempo solicitado), argumentada y con reflexión crítica.         |  |   |  |
| 3- Evita ser redundante, más bien es conciso y utiliza un lenguaje preciso, claro, oportuno y respetuoso, acorde con el contexto del foro. |  |   |  |
| 4- Hace un uso correcto de la gramática y la ortografía  |  |   |  |
| Subtotal   |  |   |  |





### 3. Casos 15%

En grupos, se realizan 3 estudios de caso. Para realizar estos casos es necesario **revisar previo a la clase**: material, películas o documentales correspondientes.

### 4. Liderazgo en acción 25%

#### Grupos cooperativos.

**Objetivos académicos comunes** de la estrategia didáctica grupos cooperativos base de Liderazgo en Acción:

1. Al final del semestre la población estudiantil logra la presencia y discurso en la clase de tres diferentes tipos de líder (transformacional, estratégico, carismático)
2. La población estudiantil da muestra del conocimiento teórico detrás de estos tipos de líder. Presentación de un solo informe.
3. La población estudiantil logra un trabajo en equipo **interdependiente** que se deja ver las dinámicas de trabajo cooperativo. Presentación de bitácora.

Para cumplir con los objetivos académicos se desarrolla la estrategia didáctica de la siguiente forma:

- La población estudiantil cuenta con 5 semana, inicia en la semana 11 del curso lectivo y finaliza en la semana 17 con las exposiciones de los líderes.
- Los integrantes de los grupos cooperativos deben ser heterogéneos.
- Se forman de 5 a 6 grupos cooperativos base, de 5 integrantes, que trabajaran juntos durante el resto del semestre.
- Se facilita a los grupos cooperativos base los objetivos académicos comunes.
- Durante la clase y con el apoyo del personal docente, el grupo de Liderazgo Gerencial debe distribuirse los roles entre los grupos cooperativos base, con el fin de cumplir con los objetivos académicos establecidos.
- Una vez definidas las tareas de los grupos cooperativos base se brinda un espacio de 15 minutos distribuyendo los grupos en salas de zoom. Es importante destacar que la población estudiantil debe definir una o un estudiante que lleve una minuta en cada una de las sesiones. Si la clase es asincrónica cada grupo cooperativo debe grabar la sesión y subirla a mediación, además de presentar la minuta correspondiente a cada sesión. Cada grupo cooperativo discute las tareas encomendadas y la forma de accionar. En las reuniones de los grupos cooperativos se debe leer la minuta al inicio de cada sesión de trabajo para que la población estudiantil pueda ir viendo el análisis y tomando las acciones respectivas.
- Los grupos cooperativos base deben en todo momento velar por el cumplimiento de objetivos académicos.





- Cada grupo cooperativo base debe cumplir con el criterio de interdependencia en el trabajo en equipo y se evalúa al grupo general y a cada grupo cooperativo base.
- El grupo de liderazgo debe presentar un solo informe en fecha indicada en el cronograma. Ver anexo #5 y 6
- La evaluación se da desde 3 figuras: evaluación por parte de la persona docente, autoevaluación, evaluación por parte de los compañeros y compañeras de los grupos cooperativos base. Ver anexos 3 y 4.

**5. Proyecto de desarrollo personal: ¿Me potencio como líder? 25% INICIA EL PRIMER DIA DE CLASES.**

Consiste en un trabajo individual que, bajo la orientación del personal docente, permite a la población estudiantil reflexionar sobre su liderazgo personal: reconocer y reforzar las áreas fuertes, así como descubrir y trabajar las áreas en las cuales tiene oportunidades de mejora, para potenciar su capacidad de liderazgo. **Se debe iniciar el 1er día de clases.**

**SE DEBE PRESENTAR:**

**En la I parte. 10%**

- La conforma todos los test y su respectiva reflexión, realizados por la población estudiantil (test del libro de texto, las dinámicas realizadas en clase relacionada con su proceso de autoliderazgo, test hechos en la clase). En total son 12 documentos. **Las entregas de test, dinámicas, sus reflexiones se deben de entregar cada semana según cronograma en el espacio de mediación virtual destinado para ello.**

**En la II parte. 5%**

En conjunto con la elaboración de los test y más la población estudiantil debe:

- Reflexión de los test realizados.
- Se identifican al menos 3 aspectos a mejorar (se identifican al ir completando las pruebas (test, dinámicas) **en la primera semana del curso**)
- Se lleva a cabo un análisis de sus fortalezas (En análisis se identifican 3 fortalezas y se argumenta de qué forma sus fortalezas potencian su liderazgo, anécdotas, vivencias, etc.)

**En la III parte. 10%. Este trabajo inicia el día 1 de clases.**

**PLAN DE DESARROLLO PERSONAL**

| ÁREA DE MEJORA | META (SMART) | ACTIVIDADES | INDICADOR DE MEJORA. # DE VECES |
|----------------|--------------|-------------|---------------------------------|
|----------------|--------------|-------------|---------------------------------|





**VII. CRONOGRAMA**

| SEMANA   | TEMA  |  |
|--|---|--|
| <p><b>SEMANA I</b></p> <p>28 de marzo al 3 de abril</p> <p><b>SESIÓN I</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentación del programa</li> <li>✓ Formación de grupos</li> </ul> <p><b>Módulo I. Introducción al liderazgo</b></p> <p><u>ACTIVIDAD SINCRÓNICA TRABAJO FINAL:</u></p> <p>#1. Dinámica en clase individual: YO EN EL FUTURO (DIBUJO) (TRABAJO FINAL)</p> <p>#2. La línea del tiempo (TRABAJO FINAL)</p> <p><u>ACTIVIDAD ASINCRÓNICA TRABAJO FINAL:</u></p> <p>#3. Test del libro 1.1 (TRABAJO FINAL)</p> <p>#4. Test del libro 1.2 (TRABAJO FINAL)</p> <p>#5. Test del libro 2.1 (TRABAJO FINAL)</p>  | <p><b>Módulo I. Introducción al liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lussier &amp; Achua, Cap. 1</li> <li>✓ Lussier &amp; Achua, Cap. 2</li> <li>✓ Scharmer, O. Liderando el Punto Ciego de Nuestro Tiempo.</li> </ul> |
| <p><b>SEMANA 2</b></p> <p>4 al 9 de abril.</p> <p><b>SESIÓN II</b></p>         | <p><b>Módulo II. Liderazgo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidad y liderazgo</li> <li>• Rasgos de la personalidad y el liderazgo</li> </ul> <p>Trabajo en clase individual #1. Actividad sincrónica : Comentar el video Actitud <a href="https://www.youtube.com/watch?v=nWeclwtN2ho">https://www.youtube.com/watch?v=nWeclwtN2ho</a></p> <p><u>ACTIVIDAD ASINCRÓNICA TRABAJO FINAL:</u></p> <p>#6. Test locus de Control y su reflexión (TRABAJO FINAL)</p> <p>#7. Test en línea DISCOVER YOUR DECISION MAKING STYLE (TRABAJO FINAL)</p> <p><a href="https://www.kent.edu/career/discover-your-decision-making-style">https://www.kent.edu/career/discover-your-decision-making-style</a></p> | <p><b>Módulo II. Liderazgo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fernández, J., Gironella, N. (2012). Las competencias emocionales en el liderazgo del siglo XXI.</li> </ul>   |
| <p><b>SEMANA 3</b></p> <p>11 al 16 de abril.</p> <p><b>SESIÓN III</b></p>      | <p><b>SEMANA SANTA</b></p>  |  |





| SEMANA   | TEMA  |   |
|--|---|---|
| SEMANA 4<br><br>18 al 23 de abril<br><br>SESIÓN IV | <p><b>FORO I.</b> ¿Cómo se relaciona la mentalidad de crecimiento con el liderazgo?</p> <p><b>Módulo II. Liderazgo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto liderazgo. Liderazgo personal</li> <li>• Mentalidad de Crecimiento</li> </ul> <p>Trabajo en clase grupal #1. Actividad asincrónica</p> <p>Análisis de lecturas. COMENTARIO GRUPAL de cada lectura elija el párrafo mejor describa el sentido de la lectura. *</p> <p><u>ACTIVIDAD ASINCRÓNICA TRABAJO FINAL:</u></p> <p>#8. Test del libro 3.2. (TRABAJO FINAL)</p> | <p><b>Módulo II. Liderazgo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ *Covey, S. Cap. 1 y 2. "7 hábitos de la gente altamente eficiente"</li> <li>✓ *Drucker, P. Gestionarse a sí mismo.</li> <li>✓ *Ertel, D. Más allá del sí. Negociar con la gente implementación en mente.</li> <li>✓ *Goleman, D. ¿Qué hace un líder?</li> <li>✓ *Heifetz, D. Liderazgo en una crisis permanente</li> <li>✓ *Valcour, M. (2020). Anyone Can Learn to Be a Better Leader.</li> </ul> |
| SEMANA 5<br><br>25 al 30 de abril<br><br>SESIÓN V  | <p><b>SEMANA UNIVERSITARIA</b></p> <p><b>Módulo II. Liderazgo personal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Asertiva</li> </ul>   | <p><b>Módulo II. Liderazgo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lussier &amp; Achua, Cap. 6</li> <li>✓ Chiavenato, I. Cap. 13 pág. 388 a 399</li> </ul>  |
| SEMANA 6<br><br>2 al 7 de mayo<br><br>SESIÓN VI    | <p><b>Módulo II. Liderazgo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Conflictos en el equipo de trabajo</li> </ul> <p>Trabajo en clase individual #2. Actividad asincrónica: Comente el video y narre una experiencia relacionada. Video: Amy Cuddy 'El Lenguaje Corporal moldea nuestra Identidad'</p> <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=Q82KDZDG_Og">https://www.youtube.com/watch?v=Q82KDZDG_Og</a></p>  | <p><b>Módulo II. Liderazgo personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lesmes, K et al. Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?</li> </ul>   |





| SEMANA  | TEMA  |  |
|---|---|--|
| SEMANA 7<br><br>9 al 14 de mayo<br><br>SESIÓN VII   | <p><b>Módulo II. Liderazgo personal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión del cambio</li> </ul> <p><b>Trabajo en clase individual # 3. Actividad sincrónica: Conversatorio</b><br/>Reflexionar a partir del video: 6 claves para entender y liderar el cambio.<br/><a href="https://www.youtube.com/watch?v=sLlosZrHLLI">https://www.youtube.com/watch?v=sLlosZrHLLI</a></p> <p><b>Trabajo en clase grupal #2. Actividad asincrónica:</b><br/>Análisis de lecturas. COMENTARIO GRUPAL de cada lectura elija el párrafo mejor describa el sentido de la lectura. *</p> <p><u>ACTIVIDAD ASINCRÓNICA TRABAJO FINAL:</u><br/><b>#9. Test del libro 6.1. (TRABAJO FINAL)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ *Goleman, D. Liderazgo que obtiene resultados tipos de liderazgo</li> <li>✓ *Kotter, J. Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación</li> <li>✓ *Kanter. Liderazgo para el cambio.</li> <li>✓ *Kotter. Acelérate.</li> <li>✓ *Primal Leadership</li> <li>✓ *Managing oneself. Drucker</li> </ul> <p><b><u>LEER MATERIAL DEL CASO EL EQUIPO QUE NO FUE PARA LA SEMANA 8.</u></b></p> |
| SEMANA 8<br><br>16 al 21 de mayo<br><br>SESIÓN VIII | <p><b>Módulo III. Liderazgo en la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos de trabajo auto administrados</li> <li>Liderazgo de equipos de trabajo</li> </ul> <p><b>Actividad sincrónica: Caso: El equipo que no fue</b><br/>Incluir referencias de las lecturas dentro de la solución del caso.</p>  | <p><b>Módulo III. Liderazgo en la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lussier &amp; Achua, Cap. 8</li> <li>✓ Equipos de trabajo autoadministrados. (ETAS)</li> <li>✓ Katzenbach, J., Smith, D. La disciplina de los equipos</li> <li>✓ TheTeam Performance Curve</li> </ul> <p><b><u>LEER MATERIAL, VER LA PELÍCULA INVICTUS CORRESPONDIENTE AL CASO PARA LA SEMANA 9.</u></b></p>                                       |
| SEMANA 9<br><br>23 al 28 de mayo<br><br>SESIÓN IX   | <p><b>Módulo IV. Tópicos contemporáneos del liderazgo en la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dimensiones del liderazgo</li> </ul> <p><b>Trabajo en clase individual #4. Actividad asincrónica:</b> Análisis del video “Cómo reinventarse en tiempos de transición”<br/><a href="https://www.youtube.com/watch?v=7Bpp7PyFvwl&amp;t=11s">https://www.youtube.com/watch?v=7Bpp7PyFvwl&amp;t=11s</a></p> <p><b>Actividad sincrónica: Caso Invictus.</b><br/>Incluir referencias de las lecturas dentro de la solución del caso.</p>  | <p><b>Módulo IV. Tópicos contemporáneos del liderazgo en la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Oswald, D. The 14 Qualities of Great Leaders—How Many Do You Have?</li> <li>✓ J.,Schwartz, T. El atleta Corporativo</li> <li>✓ INTRODUCING LEADERSHIP COMPETENCIES. Dimensiones del liderazgo. Invictus.</li> </ul>  |





| SEMANA  | TEMA  |  |
|---|---|--|
| SEMANA 10<br><br>30 mayo al 4 junio<br><br>SESIÓN X | <p><b>Módulo IV. Tópicos contemporáneos del liderazgo en la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo auténtico</li> <li>Cultura y liderazgo</li> </ul> <p><u>ACTIVIDAD SINCRÓNICA TRABAJO FINAL:</u></p> <p><b>#10. TEST EN LÍNEA ASOCIACIÓN IMPLÍCITA, O TAI (TRABAJO FINAL)</b><br/><a href="https://implicit.harvard.edu/implicit/spain/">https://implicit.harvard.edu/implicit/spain/</a></p> <p><b># 11.</b> <a href="https://www.paginaabierta.net/blog/del-otro-lado-del-privilegio">https://www.paginaabierta.net/blog/del-otro-lado-del-privilegio</a></p> <p>Contestar y reflexionar sobre identidad social (TRABAJO FINAL)</p> <p>#12. Test. Reconociendo mi privilegio (TRABAJO FINAL)</p> | <p><b>Módulo IV. Tópicos contemporáneos del liderazgo en la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ George, B.; Sims, P. et al Development your Authentic Leadership</li> <li>✓ Collins, J. Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad y de la férrea determinación.</li> <li>✓ Garnier, L. Del otro lado del privilegio</li> </ul> <p><b><u>LEER MATERIAL DEL CASO PARA LA SEMANA 11</u></b></p> |
| SEMANA 11<br><br>11 al 16 de julio<br><br>SESIÓN XI | <p><b>Módulo V. Tipos contemporáneos del liderazgo en la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo Transformacional, Liderazgo Carismático, Liderazgo Transaccional, Liderazgo Situacional, Liderazgo Estratégico, Autoliderazgo.</li> </ul> <p>Actividad sincrónica: <b>Caso Bareboim.</b><br/>Incluir referencias de las lecturas dentro de la solución del caso.</p> <p><b>INICIA GRUPOS COOPERATIVOS.</b><br/>Explicación y guía por parte del docente</p>  | <p><b>Módulo V. Tipos contemporáneos del liderazgo en la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lussier &amp; Achua, Cap. 9</li> <li>✓ Lussier &amp; Achua, Cap. 11.</li> <li>✓ El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas.</li> <li>✓ LIDERAZGO CARISMÁTICO Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</li> </ul>                                |
| SEMANA 12<br><br>6 al 11 de junio<br><br>SESIÓN XII | <p><b>Módulo IV. Tópicos contemporáneos del liderazgo en la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo Consciente/Empresas conscientes</li> </ul> <p><b>Trabajo en clase grupal #3. Actividad sincrónica: Planificación "Lideres en acción". SUBIR A MEDIACIÓN (MINUTA).</b></p>   | <p><b>Módulo IV. Tópicos contemporáneos del liderazgo en la organización</b></p> <p>Kofman, F. La Empresa Consciente</p>   |





| SEMANA                                 | TEMA  |   |
|--|---|---|
| SEMANA 13                              | <b>ENTREGA . ¿Me potencio como líder?</b><br><br><b>ACTIVIDAD DE CÁTEDRA</b>  |   |
| 13 al 18 de junio<br>SESIÓN XIII       | <b>Trabajo en clase grupal #4. Actividad Asincrónica: Planificación "Lideres en acción". SUBIR A MEDIACIÓN. (MINUTA Y GRABACIÓN).</b>   |   |
| SEMANA 14                              | <b>Módulo IV. Tópicos contemporáneos del liderazgo en la organización</b><br>• Neuroliderazgo<br><br>Video <a href="https://www.youtube.com/watch?v=hEiIJXP41o">https://www.youtube.com/watch?v=hEiIJXP41o</a><br><br>Video Neuromanagement y neuroliderazgo ENEFA 2014 <a href="https://www.youtube.com/watch?v=buAA3JrTQIY">https://www.youtube.com/watch?v=buAA3JrTQIY</a>   | <b>Módulo IV. Tópicos contemporáneos del liderazgo en la organización</b><br>✓ Braidot, N. Las neurociencias como fuente de oportunidades para la innovación en las organizaciones.<br>✓ NEUROMANAGEMENT Y NEUROLIDERAZGO<br>✓ Quiet Leadership. La ciencia de la praxis del neuroliderazgo   |
| 20 al 25 de junio<br>SESIÓN XIV        | <b>Trabajo en clase grupal #5. Actividad sincrónica: Planificación "Lideres en acción". SUBIR A MEDIACIÓN. (MINUTA).</b>  |   |
| SEMANA 15                              | <b>FORO II:</b><br>Reflexione sobre el tema género y liderazgo a partir de las lecturas y videos. Reflexione sobre ¿Cuánto hemos avanzado como sociedad sobre este tema?<br><b>Módulo IV. Tópicos contemporáneos del liderazgo en la organización</b><br>• Género y liderazgo<br><br>Video: Celebrating the Heroic Women of 2013 <a href="https://www.youtube.com/watch?v=wcgukmaCx1g&amp;feature=youtu.be">https://www.youtube.com/watch?v=wcgukmaCx1g&amp;feature=youtu.be</a><br><br>Video: Always Like A Girl <a href="https://www.youtube.com/watch?v=XjJQBjWYDTs">https://www.youtube.com/watch?v=XjJQBjWYDTs</a> | <b>Módulo IV. Tópicos contemporáneos del liderazgo en la organización</b><br>✓ <a href="https://madrid-womans-week.com/el-liderazgo-de-la-mujer-en-el-umbral-del-horizonte-2020-1a-parte/">https://madrid-womans-week.com/el-liderazgo-de-la-mujer-en-el-umbral-del-horizonte-2020-1a-parte/</a><br>✓ Women in the Workplace<br>✓ Gender bias at work turns up in feedback<br>✓ Zunni, L. El liderazgo de la mujer en el umbral del horizonte 2020 (1ª parte) y (2ª parte). <a href="https://madrid-womans-week.com/el-liderazgo-de-la-mujer-en-el-umbral-del-horizonte-2020-2a-parte/">https://madrid-womans-week.com/el-liderazgo-de-la-mujer-en-el-umbral-del-horizonte-2020-2a-parte/</a> |
| 27 de junio al 2 de julio<br>SESIÓN XV | <b>Trabajo en clase grupal #6. Actividad Asincrónica: Planificación "Lideres en acción". SUBIR A MEDIACIÓN. (GRABACION Y MINUTA).</b>   |   |







| SEMANA  | TEMA   |  |
|---|--|--|
| SEMANA 16<br><br>4 al 9 de julio<br><br>SESIÓN XVI  | <p><b><i>Módulo IV. Tópicos contemporáneos del liderazgo en la organización.</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en clase individual #5. Actividad sincrónica: Conversatorio. Perfil del líder. Reflexión sobre nuestro propio liderazgo.</li> </ul> <p><b>Trabajo en clase grupal #7. Actividad sincrónica: Planificación "Lideres en acción". SUBIR A MEDIACIÓN. (MINUTA)</b></p> |  |
| SEMANA 17<br><br>18 al 23 julio<br><br>SESIÓN XVII  | <p><b>EXPOSICIÓN LIDERES EN ACCIÓN.</b></p> <p><b>AMPLIACIÓN</b></p>   |  |
| SEMANA 18<br><br>25 al 30 julio<br><br>SESIÓN XVIII |  |  |

**VIII. ANEXOS**

**Anexo #1.**





| <b>Rubrica de evaluación docente. Objetivos académicos del grupo de Liderazgo Gerencial.</b>  | 2 puntos<br>Acorde con lo solicitado | 1 punto<br>Parcialmente acorde con lo solicitado | 0 puntos<br>No cumple con lo solicitado |
|---|--------------------------------------|--|---|
| La población estudiantil logra la presencia y discurso en la clase de tres diferentes tipos de líder (transformacional, estratégico, transaccional) |                                      |  |   |
| La población estudiantil da muestra del conocimiento teórico detrás de estos tipos de líder y presentar un informe final según anexo #5             |                                      |  |   |
| La población estudiantil logra un trabajo en equipo interdependiente que se deja ver las dinámicas de trabajo.                                      |                                      |  |   |
| La población estudiantil presenta una bitácora de la experiencia. según anexo #6  |                                      |  |   |

**Anexo #2.**

| <b>Rúbrica para la persona docente. Evaluación de trabajo interdependiente de los grupos cooperativos base sincrónica / asincrónica</b> |                                      |  |   |
|---|--------------------------------------|--|---|
| Criterios de autoevaluación   | 2 puntos<br>Acorde con lo solicitado | 1 punto<br>Parcialmente acorde con lo solicitado | 0 puntos<br>No cumple con lo solicitado |
| 1- Domino la temática correspondiente al trabajo.   |                                      |  |   |
| 2- Cumplo con las tareas asignadas por el grupo.  |                                      |  |   |
| 3- Iniciativa al dar aportes valiosos para el desarrollo de la asignación.  |                                      |  |   |
| 4- Trabajo en equipo de forma interdependiente no me limito únicamente a mis responsabilidades individuales.                            |                                      |  |   |
| 5- Mantengo el interés y compromiso durante el desarrollo de la asignación.   |                                      |  |   |

**Anexo # 3**

| <b>Rúbrica para la población estudiantil. Autoevaluación.</b> |
|---|
|---|





| Criterios de evaluación por parte de mis compañeros de grupo cooperativo                                      | 2 puntos<br>Acorde con lo solicitado | 1 punto<br>Parcialmente acorde con lo solicitado | 0 puntos<br>No cumple con lo solicitado |
|---|--------------------------------------|--|---|
| 1- Dominio de la temática correspondiente al trabajo.   |                                      |  |   |
| 2- Cumplo con las tareas asignadas por el grupo.  |                                      |  |   |
| 3- Iniciativa al dar aportes valiosos para el desarrollo de la asignación.                                    |                                      |  |   |
| 4- Trabajo en equipo de forma interdependiente, no me limito únicamente a mis responsabilidades individuales. |                                      |  |   |
| 5- He mantenido el interés y compromiso durante el desarrollo de la asignación.                               |                                      |  |   |

**Anexo #4.**

**Rúbrica para la población estudiantil. Evaluación de trabajo interdependiente de los grupos cooperativos base sincrónica y asincrónica**

| Criterios de evaluación por parte de mis compañeros de grupo cooperativo                                      | 2 puntos<br>Acorde con lo solicitado | 1 punto<br>Parcialmente acorde con lo solicitado | 0 puntos<br>No cumple con lo solicitado |
|---|--------------------------------------|--|---|
| 1- Muestra dominio de la temática correspondiente al trabajo.   |                                      |  |   |
| 2- Cumple con las tareas asignadas por el grupo.  |                                      |  |   |
| 3- Presenta iniciativa al dar aportes valiosos para el desarrollo de la asignación.                           |                                      |  |   |
| 4- Trabaja en equipo de forma interdependiente, no se limita únicamente a sus responsabilidades individuales. |                                      |  |   |
| 5- Mantiene interés y compromiso durante el desarrollo de la asignación.                                      |                                      |  |   |

**Anexo #5**

**Informe final del grupo de liderazgo de la Estrategia didáctica cooperativa.**





|  |
|--|
| Introducción   |
| Objetivo General   |
| Objetivos Específicos  |
| Justificación teórica de los tipos de liderazgo de los líderes elegidos. |
| Conclusiones (1 por cada grupo cooperativo)                              |
| Anexos: Presentación de las minutas, bibliografía.                       |

### Anexo #6

|   |
|---|
| <b>Documentos que conforman el informe final:</b>                               |
| Presentación del informe final. Anexo #5  |
| Presentación de las minutas de cada reunión de cada grupo cooperativo.          |
| Presentación de grabación de cada reunión de los grupos cooperativos            |
| Presentación de las rubricas de evaluación de cada grupo cooperativo. Anexo #4. |
| Presentación de las rubricas de autoevaluación. Anexo #3                        |

## IX. BIBLIOGRAFÍA

### Libros de Texto:

- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. 2ª ed. McGraw Hill.
- Covey, Stephen R. (1995). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. 2ª ed. Buenos Aires Paidós.
- Lussier, R., Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. 6ª ed., México. Cengage Learning.

### Textos de Consulta:

- Avendaño, K. Universidad Militar de Granada (2014).  
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/11994>
- Braidot, N. S. f. *Las Neurociencia como Fuente de Oportunidades para la Innovación de las Organizaciones*. Business & Neuroscience.
- Braidot, N. (2013). *Neuromanagement y Neuroliderazgo*. Cómo se Aplican los Avances de las Neurociencias a la conducción y Gestión de Organizaciones. Ciencias Administrativas. Año 1, Núm. 2
- **Barsh, J., Yee, L. (2015). *Women in the Workplace 2015*. Mc Kinsey Company.**
- Baron, E. (2006). *Manejo de Conflictos*. Fundación Compromiso. Ciclo de Capacitación sobre Gestión, Centros de Salud. Puerto Esperanza. Provincia de Misiones.
- Colección Académica de Ciencias Sociales. (2014)  
<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4637> Vol. 1 Núm. 1





- Drucker, P. Gestionarse a sí mismo. (2011). La Gestión y la Administración para el mañana. Harvard Business Review. América Latina.
- **Drucker, P. (1999). *Managing Oneself*. Harvard Business Review.**
- Ertel, D. (2004). *Más allá del sí. Negociar con la gente implementación en mente*. (2004). Harvard Business Review.
- Fernández, J., Gironella, N. (2012). *Las competencias emocionales en el liderazgo del siglo XXI*. Harvard Deusto Business Review
- **Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2001). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*. Harvard Business Review.**
- Goleman, Daniel. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business Review.
- George, B; Sims, P. et all. (2007). *Descubra su auténtico liderazgo*. Harvard Business Review.
- Heifetz, R., Grashow, A., Linsky, M. (2009). *Liderazgo en una Crisis Permanente*. Harvard Business Review.
- Kanter, R. (2003). *Liderazgo para el cambio. Fortaleciendo las destrezas de los maestros del cambio*. Harvard Business Review.
- Katzenbach, R., Smith, D. (2005). *La disciplina en los equipos de trabajo*. Harvard Business Review
- Kofman, F. La Empresa Consciente. Cómo construir valores a través de valores.
- Kotter, J. (2012). *Accelerate*. Harvard Business Review.
- Lesmes, K et al. (2019). *Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial?* Fundación de Estudios Superiores Comfanorte, Colombia.
- Loehr, J., Schwartz, T. *El atleta corporativo*.
- Mendoza, M., Ortiz, C. (2008). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Militar de Nueva Granada. Vol. XVI Núm.1.
- Montanari, L., Pilatti, L. (2013). *El intercambio de conocimientos tácitos para mejorar de calidad*. En Espacios, Vol.34.
- **Oswald, D. *The 14 Qualities of Great Leaders—How Many Do You Have?***
- Poelmans, S. (2014). 'Quiet Leadership'. *La Ciencia y la Praxis del Neuroliderazgo*. Harvard Deusto Business Review.
- Scott, I. (s.f.) *Equipos de trabajo autoadministrados. (ETAS). Una estrategia metodológica para una mayor*





efectividad del proceso de enseñanza aprendizaje.

- Scharmer, O. *Liderando el Punto Ciego de Nuestro Tiempo. Teoría U: Liderando desde el futuro que emerge.*
- **Silverman, R. (2015). *Gender bias at work turns up in feedback.* The Wall Street Journal.**
- **Smith, D., Katzenbach, R. S.f. *The Team Performance Curve.* Manuel Knight Academy.**
- **Valcour, M. (2020). *Anyone Can Learn to Be a Better Leader.* Harvard Business Review.**
- Zunni, L. El liderazgo de la mujer en el umbral del horizonte 2020 (1ª parte) y (2ª parte). <https://madrid-womans-week.com/el-liderazgo-de-la-mujer-en-el-umbral-del-horizonte-2020-2a-parte/>

**NOTA: Lecturas en idioma inglés:** resaltado en negrita en la bibliografía principal

## X. INFORMACIÓN DE CONTACTO DEL PROFESOR

| GR                        | Docente                           | Correo   |
|---------------------------|-----------------------------------|--|
| <b>SEDE RODRIGO FACIO</b> |                                   |  |
| 01                        | Profesora Marta Molina Lobo       | <a href="mailto:marta.molina@ucr.ac.cr">marta.molina@ucr.ac.cr</a>                     |
| 02                        | Profesora Alina Granados Vega     | <a href="mailto:alina.granados@ucr.ac.cr">alina.granados@ucr.ac.cr</a>                 |
| 03                        | Profesor Rodolfo Carrillo         | <a href="mailto:leader@serleader.com">leader@serleader.com</a>                         |
| <b>RECINTO PARAISO</b>    |                                   |  |
| 0                         | Profesora Shirley Gómez Leiva     | <a href="mailto:Shirley.gomez@ucr.ac.cr">Shirley.gomez@ucr.ac.cr</a>                   |
| <b>SEDE GUANACASTE</b>    |                                   |  |
| 0                         | Profesor Víctor Julio Baltodano   | <a href="mailto:Victor.baltodano@ucr.ac.cr">Victor.baltodano@ucr.ac.cr</a>             |
| <b>SEDE OCCIDENTE</b>     |                                   |  |
| 0                         | Profesora Vivian Murillo Méndez   | <a href="mailto:vivian.murillomendez@ucr.ac.cr">vivian.murillomendez@ucr.ac.cr</a>     |
| <b>SEDE CARIBE</b>        |                                   |  |
| 0                         | Profesor Miguel Chavarría         | <a href="mailto:MIGUEL.CHAVARRIACHAVES@ucr.ac.cr">MIGUEL.CHAVARRIACHAVES@ucr.ac.cr</a> |
| <b>SEDE PACÍFICO</b>      |                                   |  |
| 0                         | Profesora Lilliana Irías Carvajal | <a href="mailto:LILLIANA.IRIAS@ucr.ac.cr">LILLIANA.IRIAS@ucr.ac.cr</a>                 |

