

# GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DENTRO DE LA ACADEMIA CHILENA DE LITERATURA INFANTIL-JUVENIL

## *Management of human talent within the Chilean Academy of children-youth literature*

*Estela Socías Muñoz*

**RESUMEN:** *Se abordan las actividades propias de la Academia, que es una organización comunitaria sin fines de lucro, que busca desarrollar los talentos humanos de niños, niñas y adultos, a través del fomento de la lectura y escritura. El objetivo principal de la institución es gestionar en forma conjunta el capital humano integrativo en los procesos organizacionales, para atraer, gestionar, desarrollar, motivar a los socios de la entidad, con el único fin de lograr la ejecución de una estrategia, para avanzar en los objetivos planteados. Se utilizará una metodología histórica-cualitativa, entendiéndose que la finalidad es comprender las razones que desencadenan la presencia del fenómeno a estudiar. Y la importancia de la existencia de estas entidades recurriendo a textos de autores que han analizado el problema planteado.*

**Palabras Clave:** *Gestión, educación, colaboradores, humanismo, literatura.*

**ABSTRACT:** *It addresses the Academy's own activities, which is a non-profit community organization, which seeks to develop the human talents of children and adults, through the promotion of reading and writing. The main objective of the institution is to jointly manage the integrative human capital in the organizational processes, to attract to manage, develop, motivate the partners of the entity, with the sole purpose of achieving the execution of a strategy, to advance on the objectives set. A historical-qualitative methodology will be used, understanding that the purpose is to understand the reasons that trigger the presence of the phenomenon to be studied. And the importance of the existence of these entities by using texts by authors who have analyzed the problem posed.*

**Key Words:** *Management, education, collaborators, humanism, literature.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Es relevante para este estudio conocer previamente el significado de la creación de la Academia Chilena de Literatura Infantil-Juvenil, cuáles son sus fines, cómo está conformada como asimismo su importancia en valorar la gestión del talento humano en la institución. Esta es una organización comunitaria sin fines de lucro y con personalidad jurídica propia.

El paradigma de este trabajo de investigación es cualitativo, enfatizando la episteme fenomenológica y hermenéutica, vale decir la descripción e interpretación de los hechos. A su vez, la metodología se inserta en la propia de los artículos históricos, recurriendo a fuentes primarias y secundarias, tales como archivos, artículos de revistas y libros de autores que han analizado el problema planteado<sup>1</sup>.

Las conclusiones y resultados son relevantes gracias al estudio de las organizaciones de este tipo y su influencia en el sistema educativo, generalmente permaneciendo en segundo plano.

## 2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

Es importante subrayar lo que se entiende por gestión y por talento humano. Al respecto, se considera a la gestión como la capacidad de las personas de asumir y mantener responsabilidades sobre un proceso, ya sea personal o institucional. La gestión está unida al concepto de administrar, lo cual implica gobernar, dirigir, ordenar u organizar algo<sup>2</sup>. Para ello, es necesario tener en primer lugar, claridad sobre los objetivos que se persiguen y, en segundo lugar, dividir las funciones, manteniendo siempre la coordinación de las actividades que se van a realizar. Hay que tener presente los principios básicos de la administración científica, surgida con el nacimiento de la escuela clásica con Frederick Taylor<sup>3</sup>, quien propone, a partir de su experiencia obtenida

1 CAICEO, J. El Porqué del Desarrollo Insuficiente de la Filosofía de las Ciencias Sociales. *El Futuro del Pasado*, N° 9, 2018, 393-418. <http://dx.doi.org/10.14516/fdp.2018.009.001.014>.

2 PÉREZ, J.; MERINO, M. Concepto de gestión, 2008a en <https://definicion.de/gestion/>. Consultada el 20 de junio de 2020.

3 TAYLOR, F. *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos S.A., 18ª edición, 1974. Publicado por primera vez en 1911.

por la observación del trabajo en las empresas, que es necesario establecer la división del trabajo y Henry Fayol<sup>4</sup>, quien enuncia los 14 principios básicos de la ciencia administrativa, entre los cuales sobresale la unidad de mando, vale decir, debe existir un jefe que tenga claridad sobre los objetivos institucionales y, en función de ellos, gestionar la organización. Para concretar la gestión de una institución es indispensable elaborar un proyecto, el cual, de acuerdo a la planificación estratégica, debe contener, la visión, la misión las políticas, las estrategias, las metas, las acciones a desarrollar con los responsables y el presupuesto<sup>5</sup>. Respecto a la administración, base de la gestión,

*“(...) bastante se ha discutido si la administración es una ciencia, una técnica o un arte. La experiencia del autor indica que existe una combinación de los tres aspectos. En efecto, el administrador o gestor debe tener arte para ejercer este quehacer, más aún, hay dotes naturales que están presentes en quienes se dedican a ello. Es ciencia porque existen principios consolidados, emanados de la praxis, que guían el quehacer administrativo. Y, por cierto, hay que emplear diversas técnicas para gestionar adecuadamente”<sup>6</sup>.*

En el caso que nos ocupa, hay que referirse a la gestión educacional, la cual alude a la organización, la administración y del desarrollo de un proyecto educativo. A nivel escolar, desde 1991 se estableció que en todos los establecimientos educacionales debía existir un Proyecto Educativo Institucional –PEI–, el cual establece la visión de persona humana y sociedad que desea impulsar, delineando los valores personales, sociales y de ciudadanía que lo va a caracterizar; la teoría educacional que ilumina ese proyecto; el sistema de evaluación que utilizará, la estructura organizacional, entre otros<sup>7</sup>. En

4 FAYOL, H. *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hermanos S.A., 18ª edición, 1974. Publicado por primera vez en 1916.

5 KOONTZ, H. et al. *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. 14ª Edición, México: McGraw-Hill Publishing Co., 2012

6 CAICEO, J. *Gestión Educativa. Teoría y Práctica en Chile: 1978-2016*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile, 2017, p. 15.

7 CAICEO, J. *Proyecto Educativo Cristiano: Fundamentos Antropológicos, Educativos y Sociales*. 1ª Edición. Santiago de Chile: Ediciones Facultad de Educación de la Universidad Católica Blas Cañas, hoy Universidad Católica Silva Henríquez, 1996.

otros términos, la gestión educativa, se trata del proceso que apunta a **optimizar un proyecto educativo**, atendiendo las necesidades de los educadores y los alumnos y perfeccionando los procesos pedagógicos<sup>8</sup>.

Existen otros diversos tipos de gestión, entre las cuales cabe destacar –pensando en los objetivos de la Academia Chilena de Literatura Infantil-Juvenil (ACHLI), que nos ocupa– la gestión social, la gestión del conocimiento, y últimamente con mucha fuerza la gestión ambiental unida al desarrollo sostenible. En efecto, la gestión social consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad; este tipo de gestión implica un diálogo entre los diversos actores sociales, tales como gobernantes, dirigentes políticos, organizaciones civiles, ciudadanos, etc.; todo ello para reforzar la cohesión social en función de que haya tolerancia, comprensión y unión en función de un objetivo común; ello traerá la paz y el progreso de esa sociedad. Para lograr la gestión social hay que hacerlo a través de un trabajo interdisciplinario con especialistas en Derecho, Educación, Trabajo Social, Sociología, Antropología Cultural y Psicología Social<sup>9</sup>.

Cuando Alvin Toffler<sup>10</sup> planteó la Tercera Ola, se comienza a hablar con fuerza del conocimiento. Surge así, la gestión del conocimiento, el cual aplicado a las organizaciones, el cual se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros; de esta forma, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización. Finalmente, el cambio climático nos ha llevado a tomar conciencia como comunidad que no hemos cuidado nuestra ‘casa común’, como lo planteó el Papa Francisco<sup>11</sup>; así surge con fuerza la gestión ambiental que abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base a un desarrollo sostenible;

8 PÉREZ, J. Definición de gestión educativa, 2020 en <https://definicion.de/gestion-educativa/>. Consultada el 20 de junio.

9 PÉREZ, J.; MERINO, M., Concepto de gestión social, 2008b en <https://definicion.de/gestion-social/>. Consultada el 20 de junio de 2020.

10 TOFFLER, A. *La Tercera Ola*. Barcelona: Plaza & Janes, 1980.

11 FRANCISCO, S.S. *Laudato Si'*. Santiago de Chile: Ediciones Paulinas, 2015.

todo el avance científico tecnológico debe tener en vistas el cuidado del medio ambiente, utilizando energías renovables que hagan posible ese desarrollo sostenible que conducirá a la humanidad a una mejor calidad de vida<sup>12</sup>.

En la escuela hoy se deben entregar elementos formativos en todos los tipos de gestión mencionados: hay que formar en el respeto a los demás, en ser un buen ciudadano, en tomar conciencia de la importancia del conocimiento que el ser humano ha ido adquiriendo, pero que debe ponerlo al servicio de toda la humanidad; en cuidar el medio ambiente para que el planeta tierra no se destruya.

Toda persona nace con una serie de cualidades en potencia que, de acuerdo a la filosofía clásica, a lo largo de su existencia va a ir desarrollando o actualizando<sup>13</sup>. En este proceso de actualización la educación juega un papel clave; existen, sin embargo, diferentes agentes educativos, siendo la familia, la primera y más importante; luego está la sociedad, que a través de la escuela y los medios de comunicación se avanza en el crecimiento personal de todos los seres humanos<sup>14</sup>. Esas cualidades son los talentos que, en el fondo son capacidades intelectuales o aptitudes sociales, artísticas, manuales u otras, etc.; es decir, toda persona tiene más capacidad o destreza superior, denominado talento para aprender con mayor facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad.

### 3. ANTECEDENTES Y CREACIÓN DE ACHLI

La Academia Chilena de Literatura Infantil-juvenil es una organización comunitaria funcional sin fines de lucro con personalidad jurídica otorgada por la Ilustre Municipalidad de Providencia, en junio de 2004, constituida por los reglamentos que corresponden a los estatutos sociales y su finalidad es fomentar el amor por los libros y despertar en los niños y adolescentes aptitudes creativas y esto

12 PÉREZ, J.; MERINO, M., *Op. cit.*, 2008b.

13 CAICEO, J. *En Torno al Problema del Ser*. Santiago de Chile: Ediciones del Instituto Profesional de Estudios Superiores Blas Cañas, actual Universidad Católica Silva Henríquez, 1992.

14 CAICEO, J. *Op. cit.*, 1996.

se logra a través del estímulo de la lectura con el lema: “*Quien lee quiere repetir lo que leyó*”. Se constituyó legalmente de acuerdo al Decreto N° 58 de la Ley N° 19.418 sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias<sup>15</sup>. Esta academia está asociada a la Red Latinoamericana de Academias de Literatura Infantil-Juvenil que, inicialmente comenzó a fundarlas la escritora y médico, Dra. Sylvia Puentes de Oyenard, de nacionalidad uruguaya.

*“El 12 de julio del año 2002 los escritores participantes del ‘I Curso Taller Internacional de Literatura Infantil y Juvenil, Por los niños del mundo, Cuba-Uruguay-Perú’, realizado en la ciudad de Huamanga, Ayacucho, emiten el Manifiesto de Ayacucho Por la Unidad Cultural de Latinoamérica que expresa la necesidad de la unidad de América a través de sus culturas y el impulso de la literatura destinada a los niños, niñas y jóvenes, como medio que contribuye a la información y formación de la identidad de los pueblos, acordando crear la Academia Latinoamericana de Literatura Infantil y Juvenil, constituida sobre la base de la creación de Academias Nacionales de Literatura Infantil y Juvenil en cada país adherente. En esta oportunidad se designa a la escritora Sylvia Puentes de Oyenard, Presidenta de la Comisión Organizadora de la Academia Latinoamericana de Literatura Infantil y Juvenil y se constituye las comisiones organizadoras de las Academias Nacionales de Literatura Infantil y Juvenil de Cuba, Perú y Uruguay en la persona de los escritores Luís Cabrera Delgado, Roberto Rosario Vidal y Sylvia Puentes de Oyenard, respectivamente”*<sup>16</sup>.

Actualmente se están incorporando países de toda América. En uno de sus viajes a Chile, la académica uruguaya, Dra. Puentes, invitó a participar en el proyecto a la escritora chilena Estela Socías Muñoz, quien estaba dedicada al trabajo con los más pequeños con títulos como *Las aventuras de Pelayo*<sup>17</sup>, *El dragón de las siete cabe-*

15 BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE. Decreto N° 58: Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 19.418, sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias. *Diario Oficial*. Santiago de Chile, promulgado el 20 de marzo de 1997.

16 ACADEMIA PERUANA DE LITERATURA INFANTIL Y JUVENIL. Blogger, 2009, s/p. en <https://www.blogger.com/profile/16986066529410713926>. Consultado el 24 de junio de 2020.

17 SOCÍAS, E. *La historia de Pelayo*. Montevideo: Ediciones AULI, 2004.

zas<sup>18</sup> o la tetralogía *Trapolandia*<sup>19</sup>, según relata *El Mercurio* del 7 de agosto de 2004, sección actividad cultural<sup>20</sup>.

En el Informe *Memorias de la Academia Chilena de literatura Infantil Juvenil 2019*, se lee:

“En el contexto anterior, el 18 de junio de 2004, se fundó la Academia Chilena de Literatura Infantil-Juvenil –ACHLI–, en la comuna de Providencia. En el acto constitutivo hubo 14 personas, quienes pasaron a ser los socios fundadores, eligiendo a la primera Directiva, siendo nombrada como presidenta, Estela Socías Muñoz, cargo que mantiene hasta el momento actual. Se obtuvo personalidad jurídica como Organización Comunitaria de la Ilustre Municipalidad de Providencia, conforme a la Ley N° 19.418, por Decreto Municipal N° 57 del 3 de agosto de 2004”<sup>21</sup>.

Es relevante destacar la participación de sus miembros en Charlas en diversas instituciones universitarias y escolares; Ponencias en Congresos Nacionales e Internacionales; Cuenta Cuentos y Talleres literarios, tanto en escuelas públicas –especialmente municipales– como en particulares financiadas por el estado y universidades; los establecimientos a los cuales se asiste con actividades son de sectores de menores recursos.

Se estableció la Medalla al Mérito Oreste Plath –en honor al escritor y folclorólogo chileno, reconocido internacionalmente<sup>22</sup>–, la cual se ha entregado a 5 personalidades extranjeras y 31 personalidades chilenas, destacadas en el ámbito literario, educativo o cultural. También se creó

18 SOCÍAS, E. *El dragón de siete cabezas*. Montevideo: Ediciones AULI, 2003b.

19 SOCÍAS, E. *Aventuras de Carmelita*. Colección Trapolandia. Santiago de Chile: OlmuEdiciones, 2002a. SOCÍAS, E. *Aventuras del Club Hilario*. Colección Trapolandia. Santiago de Chile: OlmuEdiciones, 2002b. SOCÍAS, E. *Anastasio, el mago olvidadizo*. Colección Trapolandia. Santiago de Chile: OlmuEdiciones, 2003a.

20 A.A. Entrevista cultural: La escritora de literatura infantil Estela Socías en Uruguay. Diario *El Mercurio*, 7 de agosto de 2004, Santiago de Chile, A-6.

21 CAICEO, J. *Memorias de la Academia Chilena de Literatura Infantil-Juvenil*. Santiago de Chile: Informe a Ilustre Municipalidad de Providencia, entidad que otorga la personalidad jurídica. Ley N° 19.418, Decreto Municipal N°57 de 03 de agosto de 2019, pp. 2-3.

22 BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE. Oreste Plath (1907-1996). Santiago de Chile: Memoria Chilena, 2020 en <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-631.html>. Consultada el 20 de junio.

la Medalla al Mérito Ester Matte Alessandri –famosa poeta chilena del siglo XX<sup>23</sup>–, la cual se ha entregado a 2 personalidades chilenas distinguidas por su aporte a la cultura literaria nacional.

La Academia ha elaborado libros de literatura infantil con énfasis en hábitos y valores que ayuden a la formación integral de las futuras generaciones; ha colaborado en la formación de clubes de narradores, especialmente en escuelas y colegios; algunos de sus miembros han participado en actividades literarias en bibliotecas de diversos establecimientos educacionales, como los Colegios Santa Familia y Santa Isabel de Hungría, en uno de los Café Literario de la comuna de Providencia, al cual se le puso el nombre de Oreste Plath, a solicitud de una de sus miembros, Karen Plath Turina, hija del personaje y, en la Sociedad de Escritores de Chile –SECH–. Se han organizado concursos literarios, destacándose el concurso SECHITO, personaje creado al interior de la Academia; mantención constante de colaboración con la Sociedad de Escritores de Chile.

Sin embargo, hay dos hechos académicos relevantes que se desean destacar especialmente: (i) Concurso ganado ante el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en el 2006 que, gracias a los aportes recibidos, se realizó un Congreso de Literatura Infantil en conjunto con la Universidad Mayor, titulado “Leer desde la Cuna”. Producto de ello, se publicó un libro *Leer desde la Cuna: Un gran desafío*<sup>24</sup>, cuyo editor fue el Vice-Presidente de ACHLI, Dr. Jaime Caiceo Escudero, en diciembre del mismo año, inscrito con los derechos de autor con el N° 159705. (ii) Concurso ganado ante la Municipalidad de Providencia en el 2016, gracias al cual se elaboró un Programa de Cuidado del Medio Ambiente para la Televisión, con énfasis en la formación de la niñez y la juventud en el cuidado de su entorno natural<sup>25</sup>.

23 AGRUPACIÓN AMIGOS DEL LIBRO. ¿Quién es quién en las letras chilenas?: Ester Matte Alessandri. Santiago de Chile: Editorial Nascimento, 1978.

24 CAICEO, J. (Editor). *Leer desde la Cuna: Un Gran Desafío*. Santiago de Chile: Ediciones Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura en coedición con la Academia de Literatura Infantil-Juvenil –ACHLI– y Universidad Mayor, 2006.

25 ACADEMIA CHILENA DE LITERATURA INFANTIL-JUVENIL. Memoria Anual. Entregada a la Municipalidad de Providencia, Santiago de Chile, 2016.



### 3.1. Elección de los socios fundadores

Se considera importante destacar quiénes fueron los socios fundadores de esta organización, cuyo acto, se realizó en el local de la Sociedad de Escritores de Chile, ubicado en la calle Almirante Simpson N° 7 de la comuna de Providencia el 18 de junio de 2004. Ellos fueron: Estela Francisca Socías Muñoz, Sergio Bueno Venegas, Jaime Caiceo Escudero, Glenda Jiménez Villar, María de la Luz Ortega Hernández, Hugo Urrutia, María Eugenia Laguna, Odette Recasens, Julia Correa, Alex Pelayo, Karen Plath Turina, Nicolás Simunovich, Úrsula Andronoff, Inés María del Sol Rodríguez y conforme a la ley 19.418, se constituyen los cargos del directorio de la siguiente manera: Presidente: Estela Socías Muñoz; Vice Presidentes: Sergio Bueno Venegas y Jaime Caiceo Escudero; Secretaria: María de la Luz Ortega Hernández y Tesorera: Glenda Jiménez Villar<sup>26</sup>.

### 3.2. Objetivos principales

*“a) Desarrollar entre sus asociados la práctica y fomento de la lectura y la cultura en general, proyectándola hacia la comunidad local.*

*b) interpretar y expresar los intereses y aspiraciones de sus asociados en acciones tendientes a la formación de niños y jóvenes.*

*c) Promover el sentido de comunidad y solidaridad entre sus miembros, a través de la convivencia y de la relación de acciones comunes.*

*d) Gestión del talento humano entre la directiva y los socios, para dar cumplimiento a los mandatos de la institución.*

*Objetivos específicos: será siempre en beneficio de los niños y jóvenes y la de gestionar los valores humanos dentro de la organización:*

*a) Desarrollar actividades para lograr el hábito de la lectura.*

*b) Capacitar a las personas con inquietudes de superación en labores vinculadas al perfeccionamiento literario e intelectual.*

*c) Organizar cursos, seminarios, congresos, charlas u otras actividades de perfeccionamiento.*

*d) Colaborar con instituciones culturales del país.*

26 ACADEMIA CHILENA DE LITERATURA INFANTIL-JUVENIL. Acta de Fundación. Entregada a la Municipalidad de Providencia, Santiago de Chile, 2004a.

*e) Propiciar y elaborar estudios e investigaciones culturales para facilitar su labor.*

*f) Asociarse y colaborar con entidades afines.*

*g) Hacer la lectura un motivo de recreación y de adquisición de conocimientos.*

*h) En general, realizar sin restricción, algunas clases de actividades destinadas a cumplir el objetivo fundamental<sup>27</sup>.*

#### **4. PROFESIONALISMO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Dentro de la organización existen diferentes profesionales para las diferentes áreas en que se mueve la organización y estos se clasifican en especialistas con experiencia con grado de doctor, magister, gestor cultural y relacionador público, los cuales serán los indicados en gestionar los talentos humanos dentro del grupo que se prepara para obtener mejor calidad y rendimiento en la labor que debe realizar. El Doctor en Educación, Jaime Caiceo Escudero, Vicepresidente de la institución, tiene por su experticia, la responsabilidad de realizar equipos que estarán a su cargo y a los que prepara con clases relacionadas con las ciencias de la educación, la metodología y la gestión, con el propósito de que los colaboradores adquieran todas estas capacidades necesarias para su labor; de esta forma, puedan posteriormente después de esta capacitación promover las actividades en los diferentes establecimientos donde deberán entregar sus habilidades en este caso implementar estrategias para mejorar el hábito de la lectura y escritura, despertando los talentos que al respecto, poseen muchos estudiantes y que, a veces, en los establecimientos educacionales no tienen en su horizonte desarrollar esas potencialidades humanas.

Estela Socías Muñoz, Presidenta de la Academia, licenciada en educación y magíster en literatura y gestora cultural, desarrolla una planificación socio-cultural, con una programación de gestión operativa, sin olvidar la planificación estratégica de promoción de dife-

27 ACADEMIA CHILENA DE LITERATURA INFANTIL-JUVENIL. Estatutos. Entregada a la Municipalidad de Providencia, Santiago de Chile, 2004b.

rentes eventos, gracias a sus conocimientos de gestión de recursos humanos, teorías de liderazgo, de dinámica de grupos, de técnicas para la dirección y trabajo con los diferentes actores que entregarán sus conocimientos en los establecimientos donde efectuarán talleres de cuenta cuentos y teatro; en esas actividades tan diversas promocionarán, investigarán y gestionarán los talentos humanos, tan presentes en tantos niños y jóvenes, pero que muchas veces no tienen la posibilidad de tomar conciencia que los poseen y desarrollarlos. Por otro lado, como escritora de cuentos infantiles y juveniles entrega, mediante sus textos, valores, tales como la solidaridad, la justicia, la honradez, la veracidad, entre otros y, de esta forma, gestionar valores de sana convivencia dentro del grupo infantojuvenil de esos establecimientos visitados.

María de la Luz Ortega Hernández, Directora y Secretaria General de la institución es diplomada en Gestión cultural; su labor consiste en supervisar que todos los socios a los que se les ha entregado responsabilidades, estén comprometidos con la institución y está en todo momento, de acuerdo a la directiva y a los objetivos de la Academia, citando a las diferentes reuniones que la Institución realiza mes a mes para evaluar el trabajo realizado y planificar la continuación del mismo y para la reunión solemne de fin de año, en donde la Presidenta hace su cuenta pública..

Se ha podido visualizar que, tanto la Presidenta como la Secretaria General, desarrollan junto a otros colaboradores, enseñanzas para la organización de eventos, planificación operativa de actividades, formar redes con otras entidades del país y del extranjero, organización del concurso literario que se lleva a cabo cada año, los protocolos necesarios y las relaciones públicas.

Por otro lado, se ha podido observar que María de la Luz Ortega Hernández, desarrolla un papel importante en la organización para relacionarse con los diferentes medios de publicidad, a fin de dar a conocer el desarrollo de los concursos literarios, actividades dentro de las Ferias del libro que se realizan, tanto en Santiago como en Regiones, siendo las principales la Feria Internacional del Libro que cada año la Municipalidad de Santiago realiza en la Estación Mapo-

cho y la Feria Internacional del Libro Infantil y Juvenil que se efectúa en el Parque Bustamante de la comuna de Providencia. La Sra. Ortega lleva un registro fotográfico de todas las actividades realizadas y que son cada año anexadas a la revista anual de la institución.

## **5. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA DE ÉXITO EN LA ACADEMIA**

Este punto se considera uno de los más importantes dentro de las actividades y formación de los directores y socios; por ese motivo se dará el concepto de gestión del talento humano dentro de una organización, complementando lo señalado en los antecedentes teóricos.

Al respecto, se puede decir que la gestión del talento humano consiste en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias. Permite anticipar y gerenciar colectivamente el cambio, para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro, que va más allá de la evaluación de los procesos administrativos comunes, imposibilitando las mejores prácticas de talento humano para direccionar estratégicamente las actividades de la organización de acuerdo a su misión y visión<sup>28</sup>.

La gestión del talento humano en la Academia Chilena de Literatura Infantil-Juvenil y, en general, los recursos humanos de la misma se encuentran en concordancia a las normas existentes; pretende mediante sus estrategias y reglamentos contar con un equipo de profesionales calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización investigada. Encontrándose como principal aspecto el mantener y mejorar las relaciones entre los directivos y los socios de la institución, en todas las acciones que se llevan a cabo año tras año y en todas las áreas que se indicaron anteriormente; esto es relevante. A su vez, entre los objetivos principales para

28 CUESTA A. *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE, 2010.

la gestión del talento humano se encuentran: promover el alcance de los objetivos principales y específicos detallados anteriormente, garantizar la eficacia y el máximo desarrollo de los recursos humanos de los integrantes e identificar las áreas donde cada uno de los colaboradores podrá realizar su trabajo dentro de la organización. La Academia tiene como otro de sus objetivos el de aceptar mediante una inscripción a los futuros integrantes de acuerdo a sus talentos calificados y motivos por los que quieren participar de este proyecto y, de esta forma, inculcar la colaboración y el trabajo en equipo entre las distintas actividades.

La gestión del capital humano vendría siendo como un conjunto integrado de procesos dentro de la organización, que están diseñados por la presidenta y su directorio con el fin de gestionar los talentos humanos, desarrollar motivar y lograr que sus colaboradores se mantengan dentro de la organización.

## **6. SIGNIFICADO DE LOS FINES COMUNITARIOS Y GESTIÓN DE LOS TALENTOS HUMANOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

Sobre las organizaciones sin fines de Lucro, Julia Uriarte expresa:

*“Las Organizaciones sin fines de lucro son aquellas que no tienen una meta económica o lucrativa. Generalmente son organizaciones que poseen fines comunitarios de ayuda de algún tipo. Este tipo de ayuda puede ser de origen religioso, de beneficencia, con propósitos educativos, investigativos, o de protección del medio ambiente. Sin embargo, y aunque estas asociaciones no tengan como meta la ganancia económica, sí necesitan fondos monetarios para la elaboración de dicha organización”<sup>29</sup>.*

Según las investigaciones realizadas dentro de la organización a que se refiere este trabajo, se ha podido observar que si bien no tiene fines de lucro, es decir, sus integrantes no perciben una remuneración respecto del tiempo que desempeñen sus funciones para la or-

29 URIARTE, J. Organizaciones sin Fines de Lucro, 2019 en <https://www.caracteristicas.co/organizaciones-sin-fines-de-lucro/#ixzz6Q2IrVdyZ>. Consultado el 21 de junio de 2020, s/p.

ganización, sin embargo, tienen características similares a una organización con fines de lucro, tales como: el cumplimiento de objetivos que fueron descritos al principio de este estudio, jerarquía, límites al interior y exterior de la organización, horario y poseen su propio estatuto legal. Por lo mismo, estas instituciones deben estar en manos de organismos privados y no deben estar al servicio de ningún gobierno ni pueden ser utilizadas como instrumento gubernamental.

La Academia Chilena de Literatura Infantil-Juvenil tiene autonomía, vale decir, es independiente respecto a otras organizaciones privadas o estatales y sus integrantes eligen sus directivos quienes dirigen la institución y controlan sus propias actividades, de acuerdo a sus estatutos, principalmente en cuanto al cumplimiento de los objetivos fundamentales y específicos. Los socios y colaboradores son voluntarios y no están sometidos a ningún contrato, solo deben al integrarse llenar un formulario donde se acredite su idoneidad, sus antecedentes y que son presentados al directorio en sus reuniones mensuales, los que tomarán nota en el libro de actas que la organización posee y una vez que estén de acuerdo, podrán pasar a formar parte de la misma en calidad de socios colaboradores. Los nuevos miembros de la Academia deben tener claro que el compromiso fundamental es la de gestionar talentos humanos en todas aquellas actividades que se les encargue.

La Academia, para su ordenamiento interno, posee dos libros: uno que es donde figuran todos los socios, con la fecha de incorporación y aceptación de cada uno, como, al mismo tiempo, nombre y fecha de quienes se retiran; además, el libro de actas donde se detallan las reuniones mensuales de los miembros y las actividades que cada socio debe realizar o ha realizado.

La Academia funciona en Almirante Simpson 7, que es la Casa del Escritor, propiedad de la Sociedad de Escritores de Chile –SECH–, donde realiza normalmente sus actividades literarias. La Casa del Escritor es una hermosa mansión de tres pisos, que en 1962, la poeta Ester Matte Alessandri, directora de la SECH, consiguió que su tío, Presidente de la República, Jorge Alessandri Rodríguez, le donara la propiedad a la Institución; en el año la mansión 2009 fue declarada Monumento Histórico por el gobierno de Chile. En este lugar fun-

ciona la Academia, no solo con sus reuniones mensuales sino que también aquí realiza talleres, especialmente para estudiantes de establecimientos de la periferia, quienes desean interiorizarse de cómo es posible desarrollar sus talentos literarios. La Academia y la SECH realizan anualmente concursos literarios para alumnos y alumnas de establecimientos de escasos recursos; esa es una manera concreta de incentivar el talento de los niños, niñas y adolescentes.

El directorio de la Academia realiza charlas sobre la importancia que tiene la confección de libros para niños, niñas y jóvenes donde el objetivo principal de ellos sea el de fomentar y gestionar los valores humanos. Los directores de la Academia han escrito numerosos libros que algunos han sido publicados por editoriales y los que se han utilizado en colegios y escuelas.

Estela Socías Muñoz ha publicado más de 20 libros de literatura infantil-juvenil con los que ha participado en seminarios y congresos, tanto en Chile como en el extranjero, en representación de la institución. Dichos congresos se han realizado tanto en Latinoamérica como en Europa; uno de esos libros ha sido publicado por una editorial de Islas Canarias *Los niños de la isla*<sup>30</sup>, el cual relata un cuento sobre un niño que vive en Chiloé y visita las Islas Canarias; ese libro también se editó en Chile. En Montevideo vive la Presidenta de la Academia Latinoamericana de Literatura Infantil-Juvenil, Dra. Sylvia Puentes de Oyenard, quien le ha publicado *El último peldaño*<sup>31</sup> y promocionado los libros infantiles de Estela Socías en ese país; a su vez, también la ha invitado a realizar talleres de Literatura Infantil-Juvenil para profesoras de educación primaria y universitaria, tanto en su ciudad como en Punta del Este.

La Universidad Adolfo Ibáñez, donde la mencionada Socías, realizó su magíster en Literatura, apoyó la edición y presentación de una novela *El secreto de mis rejas*<sup>32</sup>; asimismo, la Universidad Mayor ayudó patrocinando y presentando dos libros, *¡Castigo o Acuerdos?*

30 SOCÍAS, E. *Los niños de la isla*. España: Anroart Ediciones, 2011. SOCÍAS MUÑOZ, E. *Los niños de la isla*. 2ª Edición. Santiago de Chile: Mago Editores, 2011.

31 SOCÍAS, E. *El último peldaño*. Montevideo: Ediciones Al Mar, 2008.

32 SOCÍAS, E. *El secreto de mis rejas*. Santiago de Chile: Editorial Mirando al Sur, 2003c.

*Manual de Estrategias para un clima favorable en el aula*<sup>33</sup>, texto en el cual se puede visualizar la gestión del talento humano en los niños y niñas, tratando a fondo el valor humano que una profesora debe tener al entregar contenidos; el otro libro *Tremüün, Crecer, Criar, Cuidar: Intercambio Gastronómico Cultural con el pueblo Mapuche*<sup>34</sup>, en el cual se valoriza la importancia de la gastronomía de la etnia araucana. Este segundo libro fue patrocinado como un contacto de la universidad con el medio, uno de sus objetivos; autorizó a la autora a realizar actividades, visitando una ruca, ubicada en la comuna de Peñalolén con las alumnas de psicología con el fin de gestionar talentos humanos dentro de la comunidad Mapuche.

El Vicepresidente, Dr. Jaime Caiceo, a su vez, ha publicado diversas obras, patrocinadas y presentadas por la Universidad de Santiago de Chile; algunas de ellas son: (i) en el ámbito valórico, algo relevante para los objetivos de la Academia, se encuentra *Persona, Cultura y Universidad según el Pensamiento de Juan Pablo II*<sup>35</sup>; (ii) en el aspecto de gestión está *Gestión Educacional. Teoría y Práctica en Chile: 1978-2016*<sup>36</sup>; y (iii) en la línea metodológica representado en un artículo publicado en una Revista Scopus<sup>37</sup>. A su vez, todos los años participa en diversos congresos nacionales e internacionales en temas relacionados con la educación y la gestión. Todas estas publicaciones sirven para orientar a los socios de la Academia en pro de cumplir mejor su labor educativa para despertar el talento en niños, niñas y adolescentes, labor clave de la institución.

Por otro lado, la Secretaria General de la Academia, María de la Luz Ortega Hernández, ha escrito pequeños libros en una colección 'Memoria Viva' con sus talleres Literarios en la Sociedad de Escritores de Chile, donde es relevante la formación del club de narradoras que realizan cuenta cuentos en la SECH. Además, participa en

33 SOCÍAS, E. ¿Castigo o acuerdos? Manual de estrategias para un clima favorable en el aula. Santiago de Chile: Ediciones Entre Nubes, ACHLI, 2018

34 SOCÍAS, E. *Tremüün, Crecer, Criar, Cuidar: Intercambio Gastronómico Cultural con el pueblo Mapuche*. Santiago de Chile: Ediciones Madrid, 2016.

35 CAICEO, J. *Persona, Cultura y Universidad según el Pensamiento de Juan Pablo II*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile, 2014.

36 CAICEO, J. *Op. cit.*, 2017.

37 CAICEO, J. *Op. cit.*, 2018.



la gestión de presentaciones de charlas en las diferentes ferias del Libro, tanto en Santiago como en Regiones, con el fin principal de promocionar la gestión del talento humano.

## **7. LA GESTIÓN DE LOS TALENTOS HUMANOS DENTRO DE LA ACADEMIA EN TIEMPOS DE CRISIS**

Se ha podido observar en los tiempos que corren con la pandemia de Covid19 que aqueja al mundo entero (año 2020) y producto del estallido social de octubre del año pasado en Chile, la Academia que se investiga ha realizado diferentes programas para fortalecer la gestión de los talentos humanos, aplicando estrategias que conviertan en positivo todo aquello que aqueja a nuestros niños y jóvenes, cambiando el paradigma en la formación del talento humano realizando talleres vía online; a su vez, de la misma forma, a través de la página web de la Presidenta, ayudando a los profesores con la entrega de diferentes fichas de actividades. También se desarrollan, al mismo tiempo, cuenta cuentos, que son leídos por alumnas de educación de universidades y que aplican los cuentos escritos en la Academia a una hora determinada y que la Presidenta efectúa a través de un calendario, para llegar de mejor forma a los hogares y centros en un período determinado. Los cuentos están relacionados, la mayor parte de ellos, a los valores que un niño debe tener en estos momentos y entregando de una forma didáctica lo que son los valores humanos, la situación actual, el de ser un mejor ciudadano, y que son los virus y como librase de ellos, todo esto, por supuesto es con el único fin de gestionar los talentos humanos en los más pequeños y jóvenes; se trata de utilizar diferentes medios para llegar con la estrategia central de promover el despertar de las potencialidades de niños, niñas y jóvenes.

### **7.1 Adultos mayores, y niños con capacidades especiales: nueva forma de gestión de talentos humanos en la academia y en el contexto de la inclusión**

A pesar que la Institución lleva el nombre de Academia de Literatura Infantil-Juvenil, se ha podido prestar atención y visualizar que

hace tres años y a través de los diferentes socios de la institución se ha incluido en su gestión de talentos humanos a niños, niñas y jóvenes con capacidades especiales y a adultos mayores, incluyéndolos dentro de las actividades de la institución, cuyo único fin es de entregar ayuda y gestionar los valores humanos en esta población de personas que tienen algunas limitaciones; de esta forma se observó que era necesario capacitar a socios para realizar talleres literarios en centros y colectividades que se han sumado a tan noble acciones a favor de personas diferentes.

## **7.2. Talleres Literarios y formación de narradores dentro de la población de adultos mayores y niños con capacidades limitadas**

Los talleres para adulto mayores son realizados por Estela Socías y María de la Luz Ortega, quienes gestionan los talentos humanos dentro de establecimientos tales como la Sociedad de Escritores de Chile y el programa que realiza el Estadio Español de Santiago, denominado “Los años sabios”. En este lugar, la Presidenta efectúa un taller literario, al cual acuden personas mayores de 70 años, reviviendo mediante el ejercicio de su memoria, sus vidas; la mayoría son inmigrantes que llegaron a Chile hace más de 60 años, provenientes de la Madre Patria. Algo análogo ejecuta en la SECH la Secretaria General con adultos mayores provenientes de juntas de vecinos. En ellos se ha podido buscar, como se señaló anteriormente, los talentos humanos que dichas personas, en el ocaso de su vida, descubren. Gracias a la Academia, esta actividad tan loable, ha sido sostenible en el tiempo –ya por hace 15 años– y donde se han podido gestionar recursos para poder realizar diversas actividades con el fin de que tengan una vida más amable y reconfortante, como publicar en pequeños libros su cuentos o poemas.

## **8. LIDERAZGO Y GESTIÓN, BASES FUNDAMENTALES PARA LA REALIZACIÓN DE TODAS LAS ACTIVIDADES**

Es relevante en esta investigación dar a conocer el liderazgo y la gestión utilizados en esta organización comunitaria sin fines de lu-

cro. Es conocido que entre liderazgo y gestión existe una diferencia, pero ambas se necesitan: el liderazgo favorece la buena gestión. En la institución se ha podido comprobar que el liderazgo ejercido por el equipo directivo ha permitido la buena gestión del talento humano dentro de ella y aplicando algunos principios básicos de la administración enunciados por Henry Fayol<sup>38</sup> ha habido unidad de mando, unidad de dirección y orden, logrando la calidad de los talleres y de las diferentes actividades que se desarrollan. El liderazgo ejercido ha permitido, a su vez, el cambio de estrategias y una buena comunicación entre sus miembros y la comunidad beneficiada.

El Dr. Jaime Caiceo quien por ser el experto en estas actividades que realiza en el programa de doctorado en administración en la Universidad de Santiago de Chile, ha podido orientar y provocar modificaciones cada cierto tiempo, para que los directores, socios y colaboradores se empapen de cómo debe ser una buena gestión con principios y la necesaria división del trabajo, enunciado por Taylor<sup>39</sup> para alcanzar unidos la calidad de las actividades mencionadas anteriormente; su orientación al respecto es significativa. También realiza evaluaciones permanentes que retroalimentan la labor que se realiza en actividades tan disímiles, pero con un solo objetivo común: despertar los talentos, generalmente escondidos, en niños, niñas, adolescentes, con o sin necesidades especiales, y en adultos mayores; estos últimos los más abandonados por la sociedad actual y los más vulnerables; la actual pandemia ha dejado al descubierto tan grave situación.

## **9. LA SUSTENTABILIDAD EN EL TIEMPO DE LA ORGANIZACIÓN**

La Academia, gracias a los integrantes que la componen, y debido a que poseen grandes talentos humanos y son capaces de llevar a cabo las funciones que se deben cumplir día a día, han favorecido a que esta institución tenga ya cerca de 17 años de existencia y se

38 FAYOL, H. *Op. cit.*

39 TAYLOR, F. *Op. cit.*

haya sostenido en el tiempo; la gestión y a la unidad del equipo han logrado este hecho.

En este sentido, es importante subrayar sus roles de liderazgo, lo que ha permitido un compromiso de los diferentes grupos de trabajo. La supervisión del directorio ha hecho posible que los socios tengan confianza en su quehacer, recibiendo herramientas, a través de cursos, clases prácticas y seminarios, supliendo sus posibles debilidades; de esta forma, los socios han tomado conciencia de sus talentos humanos y, al mismo tiempo, por ser la institución una organización sin fines de lucro, podrán ser recompensados mediante la gestión de proyectos que en conjunto con el directorio podrán obtener.

Según Pérez<sup>40</sup>, (...) *“una estrategia a largo plazo, te garantiza contar con el personal idóneo para que tu organización tenga éxito contantemente”*.

Al adentrarse en el análisis del interior de la Academia, mediante este estudio, se identifica en la organización un organigrama donde cada integrante tiene una misión que cumplir, todo ellos cuentan con prestigio en su trayectoria profesional, y que desarrollarán sus habilidades mediante un proceso de capacitación a los socios colaboradores, lográndose con ello tener un mayor compromiso con la institución y conociendo cada uno una diferenciación de roles –muy necesaria–, para contar con las capacidades de cada uno de ellos.

## 10. CONCLUSIONES

Al finalizar este artículo y haber investigado la gestión del talento humano dentro de la Academia Chilena de Literatura infantil-juvenil y su aporte a la educación en Chile a lo largo de casi 17 años, se puede concluir que estas organizaciones comunitarias sin fines de lucro son capaces de implicar e involucrar a los directores y socios, fomentando la gestión y asumiendo la importancia de retener el talento, no solo con gestión humana que favorezcan las estrategias

40 PÉREZ, O. Gestión del talento humano en la empresa y su importancia. Santiago de Chile: Blog People Next, 2020, s/p. en <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>. Consultado el 26 de junio de 2020.

para su desarrollo, sino que, además, se debe comprometer a las personas para alcanzar un perfeccionamiento personal y en favor de los demás, todo lo cual es posible si existe un ambiente grato de trabajo. Lo aquí constatado y expuesto se puede replicar en otras instituciones análogas.

Además, el hecho de contar con un personal idóneo se puede fortalecer el trabajo con personas talentosas, para contribuir a construir culturas de alto desempeño que se caractericen por valores hacia las personas que recibirán su trabajo, creando procesos de mejoramiento, innovación, creatividad y aptitudes de comunicación y reflexión en la práctica, donde deberán desarrollar su talento.

En un mundo tan competitivo como el actual se requieren de estas instituciones que sin fines de lucro son capaces de aportar a la sociedad la formación de talentos que irán en favorecer un objetivo claro: Ayudar a los niños, niñas y jóvenes a la escritura y lectura, dependiendo por supuesto de la gestión que se realice para fomentar los talentos humanos en ellos.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A.A. Entrevista cultural: La escritora de literatura infantil Estela Socías en Uruguay. Diario *El Mercurio*, 7 de agosto de 2004, Santiago de Chile, A-6.
- ACADEMIA CHILENA DE LITERATURA INFANTIL-JUVENIL. Acta de Fundación. Entregada a la Municipalidad de Providencia, Santiago de Chile, 2004a.
- ACADEMIA CHILENA DE LITERATURA INFANTIL-JUVENIL. Estatutos. Entregada a la Municipalidad de Providencia, Santiago de Chile, 2004b.
- ACADEMIA CHILENA DE LITERATURA INFANTIL-JUVENIL. Memoria Anual. Entregada a la Municipalidad de Providencia, Santiago de Chile, 2016.
- ACADEMIA PERUANA DE LITERATURA INFANTIL Y JUVENIL. Blogger, 2009 en <https://www.blogger.com/profile/16986066529410713926>. Consultado el 24 de junio de 2020.
- AGRUPACIÓN AMIGOS DEL LIBRO. ¿Quién es quién en las letras chilenas?: Ester Matte Alessandri. Santiago de Chile: Editorial Nascimento, 1978.

- BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE. Decreto N° 58: Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 19.418, sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias. *Diario Oficial*. Santiago de Chile, promulgado el 20 de marzo de 1997.
- BIBLIOTECA NACIONAL DE CHILE. Oreste Plath (1907-1996). Santiago de Chile: Memoria Chilena, 2020 en <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-631.html>. Consultada el 20 de junio.
- CAICEO, Jaime. *En Torno al Problema del Ser*. Santiago de Chile: Ediciones del Instituto Profesional de Estudios Superiores Blas Cañas, actual Universidad Católica Silva Henríquez, 1992.
- CAICEO, Jaime. *Proyecto Educativo Cristiano: Fundamentos Antropológicos, Educativos y Sociales*. 1ª Edición. Santiago de Chile: Ediciones Facultad de Educación de la Universidad Católica Blas Cañas, hoy Universidad Católica Silva Henríquez, 1996.
- CAICEO, Jaime (Editor). *Leer desde la Cuna: Un Gran Desafío*. Santiago de Chile: Ediciones Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, Fondo Nacional de Fomento del Libro y la Lectura en coedición con la Academia de Literatura Infantil-Juvenil –ACHLI– y Universidad Mayor, 2006.
- CAICEO, Jaime. *Persona, Cultura y Universidad según el Pensamiento de Juan Pablo II*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile, 2014.
- CAICEO, Jaime. *Gestión Educacional. Teoría y Práctica en Chile: 1978-2016*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile, 2017.
- CAICEO ESCUDERO, Jaime. El Porqué del Desarrollo Insuficiente de la Filosofía de las Ciencias Sociales. *El Futuro del Pasado*, N° 9, 2018, 393-418. <http://dx.doi.org/10.14516/fdp.2018.009.001.014>.
- CAICEO, Jaime. *Memorias de la Academia Chilena de Literatura Infantil-Juvenil*. Santiago de Chile: Informe a Ilustre Municipalidad de Providencia, entidad que otorga la personalidad jurídica. Ley N° 19.418, Decreto Municipal N°57 (3 de agosto), 2019.
- CUESTA Armando. *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE, 2010.
- FAYOL, Henry. *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hermanos S.A., 18ª edición, 1974. Publicado por primera vez en 1916.
- FRANCISCO, S.S. (2015). *Laudato Si'*. Santiago de Chile: Ediciones Paulinas, 2015.
- KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; CANNICE, Mark. *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. 14ª Edición, México: McGraw-Hill Publishing Co., 2012.

Gestión del talento humano dentro de la academia chilena de literatura infantil-juvenil

- PÉREZ, Julián. Definición de gestión educativa, 2020 en <https://definicion.de/gestion-educativa/>. Consultada el 20 de junio.
- PÉREZ, Oscar. Gestión del talento humano en la empresa y su importancia. Santiago de Chile: Blog People Next, 2020 en <https://blog.peopenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>. Consultado el 26 de junio.
- PÉREZ, Julián; MERINO, María. Concepto de gestión, 2008a en <https://definicion.de/gestion/>. Consultada el 20 de junio de 2020.
- PÉREZ, Julián; MERINO, María. Concepto de gestión social, 2008b en <https://definicion.de/gestion-social/>. Consultada el 20 de junio de 2020.
- SOCÍAS, Estela. *Aventuras de Carmelita*. Colección Trapolandia. Santiago de Chile: OlmuEdiciones, 2002a.
- SOCÍAS, Estela. *Aventuras del Club Hilario*. Colección Trapolandia. Santiago de Chile: OlmuEdiciones, 2002b.
- SOCÍAS, Estela. *Anastasio, el mago olvidadizo*. Colección Trapolandia. Santiago de Chile: OlmuEdiciones, 2003a.
- SOCÍAS, Estela. *El dragón de siete cabezas*. Montevideo: Ediciones AULI, 2003b.
- SOCÍAS, Estela. *El secreto de mis rejas*. Santiago de Chile: Editorial Mirando al Sur, 2003c.
- SOCÍAS, Estela. *La historia de Pelayo*. Montevideo: Ediciones AULI, 2004.
- SOCÍAS, Estela. *El último peldaño*. Montevideo: Ediciones Al Mar, 2008.
- SOCÍAS, Estela. *Los niños de la isla*. España: Anroart Ediciones, 2011.
- SOCÍAS, Estela. *Los niños de la isla*. 2ª Edición. Santiago de Chile: Mago Editores, 2011.
- SOCÍAS, Estela. *Tremüün, Crecer, Criar, Cuidar: Intercambio Gastronómico Cultural con el pueblo Mapuche*. Santiago de Chile: Ediciones Madrid, 2016.
- SOCÍAS, Estela. *¿Castigo o acuerdos? Manual de estrategias para un clima favorable en el aula*. Santiago de Chile: Ediciones Entre Nubes, ACHLI, 2018.
- TAYLOR, Frederick. *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos S.A., 18ª edición, 1974. Publicado por primera vez en 1911.
- TOFFLER, Alvin. *La Tercera Ola*. Barcelona: Plaza & Janes, 1980.
- URIARTE, Julia. Organizaciones sin Fines de Lucro, 2019 en <https://www.caracteristicas.co/organizaciones-sin-fines-de-lucro/#ixzz6Q2IrVdyZ>. Consultado el 21 de junio de 2020.