



UNIVERSIDAD METROPOLITANA  
DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN PEDAGÓGICA  
PROGRAMA DE MAGISTER EN EDUCACIÓN

GESTIÓN Y LIDERAZGO EN EL CONTEXTO DE LAS COMUNICACIONES  
ENTRE DOCENTES Y DIRECCIÓN - DOCENTES DE LA ESCUELA NILAHUE  
CORNEJO, PUMANQUE, SEXTA REGIÓN EN PERIODO POS PANDEMIA.  
UNA MIRADA DESDE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES

TRABAJO FORMATIVO EQUIVALENTE PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCACIONAL

AUTORA: FANNY CAMILA TAPIA PÉREZ




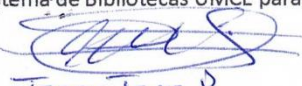
PROFESOR/A PATROCINANTE:  
HERNÁN VILLARROEL MORALES

SANTIAGO DE CHILE, MARZO, 2024



## Anexo 1: AUTORIZACIÓN PARA USO DE MATERIALES DE POSTGRADO EN SIBUMCE

La presente autorización faculta al Sistema de Bibliotecas UMCE para alojar y publicar el trabajo de investigación identificado más abajo, en las plataformas electrónicas que estime conveniente, a fin de permitir el libre acceso a los materiales producidos por la institución y su comunidad, entre ellos tesis, memorias, seminarios y otros. Contribuyendo de esta forma a la preservación digital, difusión y visibilidad nacional e internacional de las investigaciones, siempre patrocinando el respeto de los derechos establecidos por la Ley de Propiedad Intelectual vigente.

	<b>UMCE</b> el poder transformador de la educación	UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION, SISTEMA DE BIBLIOTECAS – DIRECCION DE INVESTIGACION		
<b>IDENTIFICACION DE TESIS/INVESTIGACION</b>				
Título de obra : <u>GESTIÓN Y LIDERAZGO EN EL CONTEXTO DE LAS COMUNICACIONES ENTRE DOCENTES Y DIRECCIÓN - DOCENTES DE LA ESCUELA NILAHUE CORNEJO, PUMANQUE, SEXTA REGIÓN EN PERIODO POS PANDEMIA. UNA MIRADA DESDE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES</u>				
Fecha de publicación : <u>22 de marzo del 2024</u>				
Facultad : <u>Filosofía y Educación</u>				
Departamento : <u>Formación Pedagógica</u>				
Carrera/Programa : <u>Magister en Educación con menciones</u>				
Título y/o grado : <u>Magister en Educación con mención en Gestión Educativa</u>				
Profesor guía/patrocinante : <u>Hernán Villarroel Morales</u>				
<b>EMBARGO:</b>				
Se refiere a la restricción temporal impuesta por un autor o autores a su investigación, impidiendo su acceso público hasta que se cumpla cierto plazo acordado.				
<input type="checkbox"/> Sin embargo <input checked="" type="checkbox"/> 1 Año <input type="checkbox"/> 2 años <input type="checkbox"/> 3 años <input type="checkbox"/> 4 años				
<b>AUTORIZACIÓN</b>				
A través de este documento autorizo la reproducción total de este trabajo de investigación para fines académicos, su alojamiento y publicación en las plataformas electrónicas que estime conveniente el Sistema de Bibliotecas UMCE para su difusión.				
				
Fanny Tapia P.				
Nombre/Firma	Nombre/Firma	Nombre/Firma	Nombre/Firma	Nombre/Firma
Nombre/Firma	Nombre/Firma	Nombre/Firma	Nombre/Firma	Nombre/Firma
Santiago de Chile, 18 de Marzo 2024				
Se sugiere realizar el licenciamiento de su trabajo bajo licencia creative commons, más información en: <a href="https://www.umce.cl/index.php/dir-biblioteca-recursos-tecnologicos/dir-formulario-de-autorizacion-2">https://www.umce.cl/index.php/dir-biblioteca-recursos-tecnologicos/dir-formulario-de-autorizacion-2</a>				
Imprima más de una autorización en caso de que los autores excedan la cantidad de firmas para este documento				
* Este documento quedará en los archivos internos de Biblioteca.				

## **1. DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado a todos las/os docentes que día a día desafían las adversidades dentro de las escuelas para mejorar la educación pública de nuestro país.

## **2. AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por permitirme llegar hasta este momento. En segundo lugar, quiero expresar un profundo agradecimiento a mi esposo, por el inmenso apoyo que me ha brindado en esta etapa, el constante aliento, comprensión y sacrificio. Ha sido el pilar fundamental que me ha permitido alcanzar esta meta y me dio la fuerza necesaria para seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

Por último, le agradezco a mi profesor guía Hernán Villarroel por el apoyo y la comprensión constante durante todo este proceso.

### 3. RESUMEN

La escuela, como organización, está influenciada por aspectos externos que ocurren en la sociedad y aspectos internos que impactan en el clima escolar. Como elemento central de una organización encontramos la Gestión, el Liderazgo y la Comunicación. Cada uno de estos elementos será estudiado desde lo formal para luego darle un giro, cambiar la mirada desde las emociones. Es por esto que, este trabajo propone Evaluar la gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela Nilahue Cornejo, Pumanque, sexta región. Una mirada desde las competencias emocionales.

A partir de un análisis documental de PEI, PADEM, documentos ministeriales, entrevistas y cuestionarios, es que evidenciamos la problemática presente de la institución en estudio.

Se abordará esta temática con una mirada desde las competencias emocionales y cómo estas deben estar presentes dentro de la organización, estableciendo una propuesta de mejora que ayude a las carencias que se presentan a nivel institucional desde el liderazgo y la gestión así como también desde la convivencia entre docente y dirección- docentes del establecimiento.

## TABLA DE CONTENIDOS

1. DEDICATORIA.....	4
2. AGRADECIMIENTOS.....	5
3. RESUMEN .....	6
4. INTRODUCCIÓN .....	9
5. PRIMERA FASE: CONSTRUCCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA .....	11
5.1 Contextualización – Diagnóstico.....	11
5.1.1 Contextualización .....	11
5.1.2 Diagnóstico.....	16
5.2 Definición de la problemática.....	22
5.3 Objetivos y resultados esperados.....	24
5.3.1 Objetivo General .....	24
5.3.2 Resultados esperados .....	25
5.4 Justificación del proyecto.....	26
6. SEGUNDA FASE: ANTECEDENTES TEÓRICO CONCEPTUAL.....	28
6.1 Posición teórica conceptual.....	28
6.1.1 Política Nacional en Gestión y Liderazgo .....	29
6.1.2 Liderazgo.....	32
6.1.3 Comunicación.....	39
6.1.4 Competencias emocionales como base para liderar y comunicarnos de manera efectiva. ....	45
6.2 Contribución a la innovación educativa.....	50
7. TERCERA FASE: DEFINICIÓN DE PLAN DE ACCIÓN.....	52

7.1 Coordinación entre profesional, participantes o grupos.....	52
7.2 Definición del campo de acción con la comunidad.....	52
7.3 Formulación de actividades.....	53
7.4 Cronograma de actividades.....	57
7.5 Recursos y presupuesto: operación e inversión.....	58
8. CUARTA FASE: SISTEMATIZACIÓN REFLEXIVA .....	61
8.1 Reflexión del aprendizaje profesional.....	61
8.2 Proyecciones y limitaciones del proyecto.....	63
9. BIBLIOGRAFÍA .....	65
10 ANEXOS.....	69
10.1 Anexo 1: Autorización uso de nombre del establecimiento.....	69
10.2 Anexo 2: Cuestionario Diagnóstico Organizacional.....	70
10.3 Anexo 3: Marco de codificación entrevistas.....	72
10.4 Anexo 4: Consentimientos informados.....	78

## 4. INTRODUCCIÓN

La gestión y el liderazgo dentro del sistema educativo en Chile desempeñan un papel fundamental en la calidad de los establecimientos del país. En un contexto marcado por la diversidad socioeconómica y cultural, así como por distintos desafíos que se puedan presentar, como la pandemia, el liderazgo y la gestión en la educación son clave para promover relaciones de respeto y confianza, donde la comunicación juega un rol preponderante.

El liderazgo en la educación no se limita únicamente a directores y autoridades escolares, sino que también incluye a docentes y otros actores clave involucrados en el proceso educativo. Los líderes educativos deben tener la capacidad de inspirar, motivar, comunicar, escuchar y guiar a sus equipos hacia el logro de metas educativas promoviendo una cultura y clima escolar basada en la colaboración y confianza. Para lograr esto, el desarrollo de competencias emocionales y mirar la gestión desde un campo emocional es fundamental para dar respuestas a las transformaciones que han tenido las escuelas después de la pandemia.

Este hecho queda expuesto en la escuela seleccionada, ya que las relaciones entre docentes y dirección – docentes están deterioradas y uno de los factores que más influye en la problemática es la comunicación.

Para abordar esta temática, es necesario partir desde lo formal que establece la política nacional y los documentos ministeriales sobre la gestión y liderazgo, para luego introducir una mirada distinta, que parte desde las competencias emocionales revisando los conceptos de algunos autores.

Para lograr desarrollar este proyecto se utiliza una metodología de investigación acción, donde a través de encuestas, entrevistas semiestructuradas y análisis documental, se obtuvo un panorama sobre el establecimiento en estudio.

El trabajo se estructura en cuatro fases, donde en la primera de ellas se realiza una contextualización a nivel nacional de la temática abordada y un diagnóstico de la escuela que arroja la problemática abordada.

En la segunda fase del proyecto, se realiza una revisión de los antecedentes teóricos y conceptuales relevantes para el diseño del proyecto. En primera instancia se analizan las políticas nacionales, para luego dar paso a una nueva visión de liderazgo efectivo. También se aborda la comunicación y las competencias emocionales como características fundamentales e indispensables para dar respuesta a la problemática.

En la tercera fase se diseña el plan de acción para dar respuesta de manera concreta al objetivo propuesto, mediante el diseño de distintas actividades para logro de este y los recursos considerados para el proyecto.

Por último en la cuarta fase, se reflexiona sobre el aprendizaje profesional en el área de gestión y se analizan las posibles proyecciones y limitantes que podría tener en un mediano o largo plazo, la ejecución de este proyecto.

Finalmente, es fundamental seguir avanzando en la promoción e implementación de prácticas de gestión emocional en el ámbito escolar, reconociendo su importancia en la formación integral y en la construcción de comunidades educativas más saludables.

## **5. PRIMERA FASE: CONSTRUCCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

### **5.1 Contextualización – Diagnóstico**

#### 5.1.1 Contextualización

La gestión y liderazgo educacional son campos que están estrechamente relacionados y desempeñan un papel esencial en el desarrollo y transformación de los sistemas educativos en nuestro país, así como también en la cultura escolar. La complejidad de los desafíos actuales exige un enfoque integral y visionario por parte de los encargados de dirigir las políticas educacionales y las instituciones educativas.

En este contexto, la gestión educacional ha sido vista desde distintos enfoques, y en términos generales, esta implica la administración eficaz de recursos, la planificación estratégica y la implementación de políticas. “En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.” (Casassus, 2000, p. 7). Cada uno de ellos ofrece una respuesta o mejoras al modelo anterior.

En Chile, la gestión educacional se basa en el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, siendo el referente para evaluar las prácticas de gestión buscando unificar los criterios que deben estar presentes en todas las instituciones educativas; se divide en áreas y dimensiones que inciden en los resultados del establecimiento. Este modelo se caracteriza por identificar procesos relevantes para cualquier institución escolar considerando los aspectos que afectan la calidad de los resultados. Además, se destaca la sistematicidad de las acciones, la conexión de los procesos y metas, la revisión continua y el ajuste de estrategias, así como la evaluación de los resultados, como condiciones esenciales para una gestión de calidad. Finalmente, el modelo facilita la coordinación y articulación de todos los procesos de gestión mediante la comprensión del enfoque sistémico, considerando las interrelaciones entre las dimensiones, procesos y resultados. (MINEDUC, 2008).

El liderazgo educacional, por su parte, va más allá de la gestión administrativa, destacando la capacidad de inspirar y motivar a los docentes, estudiantes y comunidades educativas hacia el logro de las visiones y misiones propuestas en cada institución. Los líderes educacionales enfrentan el reto de adaptarse a las demandas de una sociedad en constante cambio, donde la pandemia por COVID-19, las tecnologías emergentes, las metodologías pedagógicas innovadoras deben integrarse de manera efectiva.

Existe una diversidad de enfoques y teorías que definen o explican el liderazgo, que surgieron primero desde lo organizacional empresarial y luego a lo educacional, tales como: la teoría de los rasgos de personalidad, teoría del comportamiento, teorías de la situación y de la contingencia de liderazgo, liderazgo transformacional, entre otras. Uno de los autores que habla sobre el liderazgo y entrega un concepto sobre este, es Chiavenato (2009), nos dice que “Es una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: la influencia, situación, comunicación y objetivos” (p. 342). Bajo esta mirada, la comunicación es el medio para poder ejercer este liderazgo, por lo que es un aspecto esencial a considerar dentro de este. Otros autores, Abarca, Majluf, Casassus, también mencionan la importancia de la comunicación dentro del liderazgo, así como también el Ministerio de Educación (MINEDUC) a través del Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE).

Cuando se habla de la gestión y el liderazgo educativo, el enfoque debe estar en la escuela, vista como una comunidad de aprendizaje “una escuela es un sistema de interacciones cuya finalidad es que los alumnos y alumnas aprendan competencias requeridas para tener una vida equilibrada y próspera en su comunidad y que en consecuencia, se organiza en torno a esa finalidad” (Casassus, 2016, p. 197), por esto, la comunicación entre los distintos actores y en los distintos espacios debe ser constante, cercana y eficaz. Además, la escuela al ser un sistema de interacciones, la gestión debe ser distinta.

En este sentido el foco de la gestión es la capacidad de vincularse con un sistema de interacciones conducentes a la finalidad de la organización (...) la naturaleza de las interacciones son fundamentalmente de tipo emocional, en un lugar donde

el trabajo que se desempeña es fundamentalmente de tipo emocional. (Casassus, 2016, p. 204-205)

Es por esto, que las escuelas deberían gestionarse de manera diferente a la forma en que lo hacen otras organizaciones dado que “las escuelas son constructos culturales por excelencia, tanto a nivel de la sociedad como a nivel específico” (Casassus, 2016, p. 198). En definitiva, en los establecimientos educacionales debería haber una gestión emocional, además del desarrollo de competencias emocionales dado el carácter especial que tiene la escuela como organización.

Un aspecto que marcó la comunicación, gestión y liderazgo en todos los establecimientos educacionales del país, fue la pandemia por COVID-19. Esta llegó a resaltar las brechas educacionales que existían en el país, se observó un aumento en el rezago pedagógico de los estudiantes, el estrés y el agobio laboral en los docentes. Respecto al atraso pedagógico en los estudiantes, el Centro de Estudios del Ministerio de Educación (MINEDUC) (2021) afirma que:

La escolaridad ajustada según aprendizaje en Chile podría tener un retroceso de 1,3 años. Así, se ha de suponer que el cierre de escuelas no solo impacta en la pérdida de aprendizajes durante el año, sino que también genera una merma de conocimientos adquiridos previamente, que también dificultaría la adquisición de conocimiento a futuro. (p. 9)

Este desfase pedagógico se suma al agobio laboral que sufren los docentes, evidenciado “en una encuesta realizada a más de 2.000 docentes se identificaron algunos efectos de la pandemia. Uno de los alcances fue el cambio en el modo de enseñar y aprender...lo que se convirtió en una causante de estrés” (MINEDUC, 2021, p. 14). Debido a estos cambios en las formas de enseñar, el desfase, el uso de tecnología, las modalidades híbridas y las nuevas formas de comunicarse con los miembros de la comunidad educativa, es que los docentes se sintieron sobrepasados, causándoles altos niveles de estrés.

Este factor repercutió en el clima escolar que se vive dentro de los establecimientos, donde la gestión y liderazgo directivo y docente tuvo que cambiar para cubrir las necesidades inmediatas que dejaba la pandemia.

En este sentido, la figura del director toma gran relevancia, ya que, debiera ser la persona que lidere los procesos dentro de una institución educativa. En relación a esto, el MBDLE destaca el liderazgo, las habilidades prácticas y personales de los directores como elementos que repercuten en la gestión del establecimiento, por lo tanto, la figura del líder debe actuar acorde a las condiciones y particularidades de cada comunidad educativa. Algunas de las habilidades que se mencionan son: flexibilidad, empatía y comunicar de manera efectiva. Esta última la definen como: “Capacidad y habilidad de transmitir mensajes de manera eficaz y fomentar su aceptación por parte de quienes los reciben” (MINEDUC, 2015, p. 32). Esto involucra que el líder sea capaz de generar ideas y sea claro para trasmitirlas, asegurándose que todas las personas hayan comprendido bien el mensaje, además de saber escuchar y respetar las opiniones de los otros. Por otro lado, muchas veces la falta de empatía, genera conflictos y produce que las personas se sientan incomprendidas.

Estas habilidades mencionadas son necesarias para los que dirigen una escuela, como menciona Parra (2017) “el liderazgo educativo de los directivos presentes en un centro educativo posibilita la relación nutritiva ejercida desde el o los líderes hacia el cuerpo docente y a su vez, estos en la mejora de los resultados de los aprendizajes en los estudiantes” (p. 121). Para que se de esta relación y se observen mejoras en los aprendizajes debe existir un buen liderazgo, una comunicación que sea efectiva y un desarrollo de las competencias emocionales, como menciona Casassus (2016),

los directivos deben tener competencias emocionales, no sólo para comprender la naturaleza de los problemas que enfrentan, generar mayor capacidad de orientar la escuela hacia su misión, sino también para usar la energía que proviene del mundo emocional para lograr que sea lugar donde se brinda una buena educación (p. 212).

La comprensión emocional permitirá tener una comunicación empática, sin embargo, la comunicación dentro de los establecimientos se puede dar de diversas maneras y la forma en que se dé influirá en la respuesta de los participantes y esto repercutirá en el clima laboral y escolar dentro de la institución. El clima y la cultura escolar son conceptos que están relacionados y dependen de las relaciones que existan

en la institución, la percepción de los integrantes y el ambiente presente en la institución. “El clima es un reflejo de la cultura educativa imperante en el establecimiento educacional...A su vez, la cultura influye en el clima, en la forma de trabajo o directrices, alineamientos, forma de participación y toma de decisiones” (Parra, 2017, p. 121-122). Por lo tanto, si existen problemas de comunicación dentro de la institución generará un clima negativo, que afectará las relaciones entre los participantes de la comunidad educativa.

La comunicación, como habilidad necesaria para ejercer un buen liderazgo, debe ser eficaz y esto se da cuando se comparten ideas, conocimientos, entre otros, de la manera más comprensible para quien recibe el mensaje. “Toda comunicación tiene un gran valor simbólico y puede darse a través de las palabras (comunicación verbal), el lenguaje corporal (comunicación no verbal), las imágenes y las acciones” (Majluf y Abarca, 2019, p. 129).

Cuando no se es capaz de expresar lo que se siente o desea, se comienzan a establecer relaciones dañinas que van afectando el desempeño dentro de los centros educativos, como lo refleja una investigación realizada en una escuela en Ecuador “la mayoría de los docentes carecen de un factor importante de la comunicación asertiva que es decir “no”, afectando de forma directa a la unidad educativa en el desempeño laboral” (Mazón, 2021, p.54).

En definitiva, un buen liderazgo y una gestión que cuente con habilidades, competencias, criterios y medios claros para lograr una comunicación eficaz, nos llevará a tener relaciones personales sanas, entre todos los integrantes de la institución educativa, lo que generará un buen clima propicio para el aprendizaje.

En relación a lo expuesto anteriormente y entendiendo el contexto en el que se enmarca el proyecto, es preciso conocer y comprender la realidad específica del establecimiento en estudio.

### 5.1.2 Diagnóstico

La Escuela Nilahue Cornejo F-371<sup>1</sup> fue creada en el año 1926 y está ubicada en la comuna de Pumanque, Provincia de Colchagua, VI Región.

Pumanque es una zona rural y según el último Censo, en el año 2017 contaba con una población total de 3421 personas aproximadamente. La localidad de Nilahue Cornejo, donde se encuentra la escuela, está clasificada en un nivel socioeconómico bajo y tiene una población cercana a los 600 habitantes, la mayoría de ellos trabajan como temporeros agrícolas u obreros.

El establecimiento, si bien está dentro de una comuna rural, este no está clasificado como escuela rural. Es mixta y atiende a niños y niñas desde NT1 hasta 8° básico, con un curso por nivel. La matrícula año 2023 fue de 156 estudiantes. Cuenta con Programa de Integración Escolar desde junio del 2017, Jornada Escolar Completa desde agosto del 2006 y posee una orientación laica. Tiene una dotación de: 1 Docente Directivo, 2 coordinadoras de ciclo (con función docente), 8 Docentes de aula, 2 Educadoras de Párvulos, 1 Encargada de Convivencia (con función docente), 1 Asistente Social, 1 Psicóloga, 4 Asistentes de aula, 4 Docentes Diferenciales, 1 Psicopedagoga, 1 Terapeuta Ocupacional, 1 Fonoaudióloga, 1 Psicóloga (PIE), 1 coordinadora PIE, 2 docentes talleres JEC, 1 asistente administrativo, 2 asistentes auxiliares de servicios menores, 1 Prevencionista de Riesgos, 1 Informático y 2 manipuladoras de alimentos.

El establecimiento depende del Departamento de Administración Educación Municipal (DAEM). Presenta un porcentaje de vulnerabilidad cercano al 80%.

Dentro de los elementos que componen el PEI institucional se destaca: Visión, Misión y Sellos Educativos. La visión de la escuela es que sea un espacio diverso, donde comparta toda la comunidad educativa bajo los valores del respeto, responsabilidad y legitimidad. Se visualiza una escuela que tiene buenas relaciones entre sus miembros, sin embargo, como analizaremos más adelante estos aspectos expuestos en el PEI no se cumplen o no se observan dentro del establecimiento.

---

<sup>1</sup> Véase anexo 1, permiso para utilizar el nombre del establecimiento.

La Misión busca entregar una educación de calidad, donde se respete la diversidad, incentiva el cumplimiento de roles de los integrantes de la comunidad y realiza la labor que debe cumplir el equipo directivo junto con los docentes para llevar un proceso adecuado de enseñanza aprendizaje.

Los sellos educativos son: “escuela inclusiva, espacio educativo de armonía, respeto por la diversidad de todos los actores de la comunidad educativa, trabajo colaborativo con el fin de mantener tradiciones, trabajo por una vida sana y saludable y experiencias de aprendizajes desafiantes” (PEI, 2020, p. 15).

Estos, deben sustentar la visión y misión expuesta en el PEI y se deben ver reflejado en todos los aspectos desarrollados en la escuela. Estos establecen que el espacio educativo debe ser de armonía, respeto y trabajo colaborativo, sin embargo, estos sellos, son punto crítico de análisis dentro de la institución, ya que no se manifiestan dentro del establecimiento.

Por otro lado, el PEI no cuenta con todos los elementos que debiese tener un proyecto educativo, como el perfil del alumno y directivos, planes por normativas, enfoque curricular, no está presente la convivencia escolar, no presenta ningún elemento que muestre la organización o la distribución de cargos dentro del establecimiento, no tiene una Unidad Técnico Pedagógica, entre otros. La falta de estos elementos dificulta la comprensión y poder visualizar una cohesión entre la visión, misión y sellos.

Otro instrumento de gestión que tiene el establecimiento es el PME, que busca implementar diversas acciones para el mejoramiento continuo del establecimiento. El año 2021 se implementaron 19 acciones un 21% de ellas corresponde a la gestión pedagógica, 26% a convivencia escolar, 26% liderazgo y otro 26% a gestión de recursos (Reporte planificación, 2021). Dentro de estas acciones, ninguna de ellas apunta a mejorar la convivencia o comunicación entre los distintos estamentos que componen la comunidad educativa. En las conclusiones de la autoevaluación institucional destaca la pandemia como factor a considerar dentro del logro de las metas en las distintas dimensiones.

A nivel comunal, el Plan Anual de Desarrollo de Educación Municipal (PADEM) durante estos últimos años se ha enfocado en revertir las consecuencias que dejó la

pandemia, poniendo sus esfuerzos en la cobertura curricular y desarrollo de habilidades. En el PADEM 2021 y 2022, si bien hay objetivos enfocados en convivencia y liderazgo escolar, estos solo se enfocan en la convivencia con los estudiantes y en el fortalecimiento del liderazgo a través del monitoreo, evaluación y capacitaciones respectivamente.

El PADEM 2023, a diferencia de los anteriores, incluyó un diagnóstico el cual buscaba tener una visión crítica de los distintos estamentos que componen las diferentes comunidades educativas de la comuna. En este, se detectó la necesidad de tener mayor contención emocional para los distintos estamentos de la comunidad educativa, es decir, que se pueda dar énfasis a los docentes y asistentes de la educación. Otras necesidades que se mencionan dentro del ítem de Herramientas para fortalecer nuestras prácticas profesionales fue: la comunicación efectiva, mayor instancias de participación en el análisis y proyecciones del establecimiento, fortalecimiento de los liderazgos, jornadas de convivencia y autocuidado para los docentes y mayor trabajo colaborativo. (PADEM, 2023).

Estos aspectos revelan que existe una necesidad, por parte de los docentes y asistentes del establecimiento, de mayor participación, comunicación y una mejor convivencia escolar. La Política Nacional de Convivencia Escolar (PNCE) del Ministerio de Educación (MINEDUC) establece que la convivencia es de todos, sin embargo, los esfuerzos expuestos en el PADEM y en el reglamento interno de convivencia escolar de la escuela Nilahue Cornejo están puestos solo en la convivencia entre estudiantes o profesor estudiantes y se deja completamente de lado la convivencia entre los otros actores de la comunidad.

Para conocer la mirada que tiene los docentes y sostenedor sobre cómo se da la temática expuesta, comunicación, gestión y liderazgo dentro del establecimiento, se utilizaron dos métodos de recolección de datos: uno cuantitativo y otro cualitativo. Para el primero, se realizó una encuesta a nueve docentes y para el segundo, se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas.

La encuesta presenta 6 categorías: relaciones interpersonales, liderazgo directivo, gestión participativa, cultura, comunicación y conflicto y gestión emocional y de cada una de ellas se desprenden los siguientes resultados.

En la categoría relaciones interpersonales se observa que entre docentes y/o con otros compañeros de trabajo existe un trato respetuoso y de apoyo, pero no es visualizado por todos de la misma manera, ya que un 66% de los docentes encuestado dice estar medianamente de acuerdo con esos indicadores. Respecto a las relaciones con la directora y/o directivos, más 66% de los docentes está parcialmente de acuerdo con que es tratado con respeto y un 44% indica que no hay un ambiente de confianza dentro de la institución.

En el liderazgo directivo, ningún docente dice estar totalmente de acuerdo con que se entrega información de manera habitual respecto de la institución o sus planes. En la afirmación, la dirección es asertiva al momento que entrega retroalimentación, el 77% de los encuestados se inclina por las opciones de estar en parcialmente o totalmente en desacuerdo. De los indicadores que apuntan al trabajo colaborativo, se extrae que la mayoría de las respuestas apuntan a que no se incentiva o no se realiza mucho el trabajo en equipo.

En la categoría de Gestión participativa se observa que no se les consulta o no se crean los espacios de participación necesarios para la toma de decisiones y o aportes en materias más técnicas o de gestión del establecimiento. Por otra parte, el 66,6% de los encuestados cree que una gestión más participativa mejoraría el trabajo que se está realizando.

La cultura educativa dentro del establecimiento es otra de las categorías analizadas. De esta se desprende que los y las docentes no se sienten tan respaldados por la dirección y las opiniones están divididas al decir si es mejor llevarse bien con los directivos que hacer el trabajo que corresponde.

En la categoría de Comunicación y conflicto, frente al indicador: existen una serie de canales de comunicación, un 66,6% indica que está parcialmente en desacuerdo, es decir existen pocos canales de comunicación, además estos no son conocidos por todos los miembros de la comunidad. En cuanto a si estos canales son respetados por todos

los miembros de la institución, un 66,6% se inclina por las opciones parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por otro lado, se observa que existe comunicación cuando se trata de hacer notar las fallas de los trabajadores obteniendo un 77% el indicador parcialmente de acuerdo.

La última categoría de Gestión emocional muestra que un 88,8% de los y las docentes reconoce y comprende sus propias emociones, sin embargo, cuando se trata de identificar las emociones de otros, solo un 22,2% dice estar totalmente de acuerdo. Un 33% dice estar totalmente o parcialmente cómodo expresando sus emociones dentro de la institución y un 66,6% está entre parcialmente o totalmente en desacuerdo en que la dirección tenga una comprensión emocional adecuada respecto a ellos. Un 66,6% expresa que la escuela no proporciona herramientas adecuadas para el manejo del estrés y un 55% está entre un totalmente y parcialmente de acuerdo que los directivos someten bajo su autoridad a los y las docentes y un 44% está entre totalmente y parcialmente de acuerdo que existe comunicación empática entre directivos y docentes.

Con estos resultados, se puede visualizar que existen falencias dentro del establecimiento en la gestión, liderazgo y en la comunicación que es transversal a todos los elementos dentro de un establecimiento educativo.

Para el análisis de las entrevistas se realizó un marco de codificación que se presenta en el anexo 3. De la entrevista se desprenden las siguientes categorías: Canales de comunicación, Clima laboral, Estilos comunicativos, Liderazgo, Relaciones entre docentes y dirección- docentes.

De la primera categoría “canales de comunicación” los docentes expresan que no existe un canal formal de comunicación que esté establecido de manera institucional y que sea sistemático. La mayoría desconoce si existe uno y actúan bajo lo que ellos consideran correcto para poder comunicarse. También mencionan la necesidad de contar con un canal formal que esté institucionalizado para comunicarse y de esta manera llegue la información a todas las personas por igual.

En la categoría clima laboral, los docentes exponen que todos los problemas que trae la comunicación influye en el clima laboral, el ambiente se ve perjudicado y esto

repercute en el ánimo y motivación de los docentes, como dice E1 “si no hay un ambiente sano y propicio, no nos dan ganas ni de venir a trabajar” (2022).

En cuanto al liderazgo, se menciona que no existen lineamientos claros desde dirección, la comunicación es poco clara, se marca la importancia del líder dentro de la institución y las habilidades comunicativas con las que debe contar como el ser asertivo, saber escuchar. La persona que lidera debe ser un ejemplo para el resto de la comunidad educativa y debe conocer y comprender en su totalidad los planes del establecimiento y la normativa vigente.

Por último, la categoría de relaciones entre docentes y directivos-docentes, expresa que existe una desmotivación, una desesperanza frente a los problemas que observan y no hay soluciones. Mencionan que existen grupos muy marcados que dificultan las relaciones laborales y donde la comunicación es escasa. También expresan el poco respaldo que sienten desde la dirección.

Dado los resultados anteriores, la falta de liderazgo y la forma en que se da la comunicación desde la dirección y entre docentes, se hace indispensable mejorar los aspectos señalados.

En el siguiente diagrama se muestra las relaciones de causa y efecto de la problemática presentada.

Ilustración N° 1: Diagrama de causa y efecto de la problemática



Fuente: Creación propia.

## 5.2 Definición de la problemática

Según el análisis documental, los antecedentes recopilados y el análisis de las encuestas y entrevistas aplicadas a docentes de la Escuela Nilahue Cornejo, se pueden establecer las prácticas que podrían estar generando los problemas de comunicación en la escuela. Si visualizamos la información presente en el diagrama de Ishikawa, se desprende que las causas que generan la problemática de liderazgo y comunicación deficiente dentro del establecimiento entre dirección y docentes son: los canales de comunicación, falta de competencias emocionales, falta de liderazgo, falta de trabajo en equipo, gestión interna y pandemia. Cada uno de los elementos encontrados tienen un impacto directo en la convivencia escolar y en el desempeño que tiene cada docente, porque muchas veces la desinformación que existe dentro del establecimiento, es tan grande, que cada persona hace lo que cree que es correcto, estando en una deriva constante, así también la agresividad con la que se comunican las cosas va generando un desgaste emocional en todos los docentes. Este tipo de acciones se pueden relacionar a una ausencia de liderazgo o *laissez faire*, donde se actúa solamente cuando surge algún problema mayor y en los otros momentos no interviene dejando un vacío y directrices poco claras, en otras palabras “son líderes que evitan especificar sus acuerdos, clarificar sus expectativas o definir metas a sus seguidores” (Majluf y Abarca, 2019, p. 97).

El poder que se ejerce en la relación líder-subordinado determina las relaciones dentro del espacio laboral, se puede identificar que solo existe un poder formal, entendiendo el poder formal como “el lugar que ocupa una persona en cierta jerarquía” (Majluf y Abarca, 2019, p. 108), es decir, el poder otorgado por un cargo legalmente establecido. Uno de los recursos que se pueden utilizar como figura de autoridad es la intimidación, siendo este uno de los más presentes en el establecimiento. Por otro lado, la condición de tener pocos docentes, puede ser visualizada como una oportunidad, ya que podría facilitar la elaboración de propuestas de trabajo para revertir la problemática encontrada.

Para efectos de este proyecto se aborda las causas mencionadas, enfocándose en el liderazgo, la gestión, comunicación y competencias emocionales. Abordar cada una de estas causas, permitirá plantear un plan de mejora para el problema de liderazgo y comunicación entre dirección y docentes que está afectando al establecimiento en estudio.

El liderazgo en educación repercute en las distintas dimensiones que se trabajan en la escuela, permite llevar a cabo sus Proyectos Educativos Institucionales, mejorar los aprendizajes de los estudiantes, desarrollar y optimizar el trabajo entre docente y dentro del aula, entre otros. “Descontando la enseñanza en el aula, el liderazgo es el elemento que más incide en los aprendizajes estudiantiles” (Bush, 2016, p.19). Es por esto, la importancia del liderazgo como mirada de estudio y análisis desde la comunicación. La mirada sobre este ha ido cambiando a través de los años y han ido surgiendo distintas visiones sobre lo que es un buen liderazgo.

En la educación pública se observa una crisis por parte de las personas que ejercen el liderazgo bajo el cargo de director/a, la Alcaldesa Evelyn Matthei menciona: “...no tiene tiempo, no saben los equipos que debieran tener... no tienen la preparación y además se eligen pésimo, ni si quiera saben cuáles son las competencias que debieran tener” (comisión de seguridad pública, 05/06/2023). Las palabras de la Alcaldesa son tajantes a la hora de referirse a los directores, bajo la experiencia que tiene en la comuna de Providencia, sin embargo, esta realidad no se queda solo ahí, también se observa en otras partes de nuestro país. Dirigir un establecimiento educacional no es una tarea sencilla, ya que “las escuelas de nuestro país son organizaciones complejas que se encuentran en constante cambio y, con ello, surgen nuevos desafíos para los directores y equipos directivos, quienes deben incorporar nuevas formas para gestionarlas” (MINEDUC, 2015, p. 3). Es por esto la importancia de hablar sobre el liderazgo, además de formar y capacitar a las personas que cumplen con estas funciones dentro de un establecimiento.

El área de productividad del proyecto se enmarca dentro del Sistema educativo Escolar, donde la gestión educativa es la base para un buen liderazgo y llevar a cabo procesos que sean favorables para el desarrollo integral de los estudiantes.

La línea o postura teórica que se adoptará para este proyecto es ver el liderazgo y la gestión desde una mirada de la gestión emocional, específicamente desde las competencias emocionales y como estas influyen en la forma en que nos comunicamos. El Liderazgo Efectivo abordado por Nureya Abarca y Nicolás Majluf, así como la visión que tiene Juan Casassus sobre las emociones y como estas influyen en la gestión de una escuela entrega una visión más acorde a lo que hoy en día se necesita dentro de los establecimientos educacionales. Un liderazgo que sea efectivo se centra en la influencia, perspicacia y sensatez, además toma en cuenta a todos los actores de la comunidad, los hace partícipes de la visión del establecimiento, se ocupa de sus propias emociones y de los demás, entre otras características.

Según (Casassus, 2016) para esta gestión se debe comprender la naturaleza emocional de los problemas de gestión, las distintas relaciones e interacciones que se establecen entre los distintos integrantes de la comunidad educativa, el estar satisfecho o no con el trabajo que se realiza dentro de la escuela, el clima emocional, entre otros.

Dentro de la gestión emocional, quien o quienes ejerzan el liderazgo deben tener competencias emocionales para que de esta manera se logre cumplir con los objetivos que se plantea el establecimiento.

Tomando en cuenta los antecedentes presentados y la problemática de comunicación entre dirección y docentes que existe en el establecimiento, se desprende el objetivo general y los objetivos específicos de este proyecto.

### **5.3 Objetivos y resultados esperados**

#### **5.3.1 Objetivo General**

Evaluar la gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela Nilahue Cornejo, Pumanque, sexta región. Una mirada desde las competencias emocionales.

### 5.3.1.1 *Objetivos Específicos*

1. Describir las prácticas de liderazgo y de la gestión escolar en el contexto de las competencias de las comunicaciones en la organización en estudio.
2. Interpelar desde las competencias emocionales, la estructura organizacional y la gestión en directivos y docentes de la escuela.
3. Elaborar una propuesta de un plan de mejora que responda a las insuficiencias que se presentan a nivel institucional, prácticas de liderazgo y gestión en contexto de las comunicaciones y estos ejes serán contrastados desde la mirada de las competencias emocionales de los actores en estudio.

### 5.3.2 Resultados esperados

A continuación se especifican los resultados que se espera obtener a partir de los objetivos propuestos:

- ✓ **Identificación de las prácticas de liderazgo y gestión del establecimiento desde las competencias de las comunicaciones:** Esto permitirá tener una visión más específica y actualizada de las prácticas que se están llevando a cabo dentro del establecimiento.
- ✓ **Realización de talleres para docentes y directivos del establecimiento:** basados en las competencias emocionales, relaciones interpersonales, comunicación y liderazgo.
- ✓ **Análisis de la estructura organizacional y gestión de la escuela desde las competencias emocionales.** De esta forma se valida y escucha la opinión de los docentes repercutiendo en la confianza y clima escolar dentro de la escuela.
- ✓ **Mejorar la comunicación a través de la las prácticas de liderazgo y gestión desde las competencias emocionales.**

## Ilustración n° 2: Objetivos y resultados esperados

<b>Objetivo General:</b> Evaluar la gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela Nilahue Cornejo, Pumanque, sexta región. Una mirada desde las competencias emocionales	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Resultados esperados</b>
1. Describir las prácticas de liderazgo y de la gestión escolar en el contexto de las competencias de las comunicaciones en la organización en estudio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de las prácticas de liderazgo y gestión del establecimiento desde las competencias de las comunicaciones.</li> </ul>
2. Interpelar desde las competencias emocionales, la estructura organizacional y la gestión en directivos y docentes de la escuela.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización de talleres para docentes y directivos del establecimiento basados en las competencias emocionales, relaciones interpersonales, comunicación y liderazgo.</li> <li>▪ Análisis de la estructura organizacional y gestión de la escuela desde las competencias emocionales.</li> </ul>
3. Elaborar una propuesta de un plan de mejora que responda a las insuficiencias que se presentan a nivel institucional, prácticas de liderazgo y gestión en contexto de las comunicaciones y estos ejes serán contrastados desde la mirada de las competencias emocionales de los actores en estudio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar la comunicación a través de las prácticas de liderazgo y gestión desde las competencias emocionales.</li> </ul>

Fuente: creación propia.

### 5.4 Justificación del proyecto

Para este proyecto es de utilidad el uso de una investigación acción, ya que facilita la comprensión y modificación de las prácticas pedagógicas, además de fomentar la solución de problemas y la toma de decisiones respaldadas por pruebas o datos disponible que se verán reflejados en las acciones del proyecto y ayudará a los y las docentes a sentirse seguros respecto de sus prácticas profesionales. (CPEIP, 2022)

Los problemas en la gestión educativa, así como también lo complejo que es ejercer el liderazgo en las instituciones, lo abordan distintos autores, entre estos podemos nombrar a Juan Aguilera, Leonardo Gálvez, José Weinstein, Tony Bush, Javier Murillo, Nureya Abarca, Kenneth Leithwood, entre otros. Cada uno de ellos aporta miradas que contribuyen a la discusión sobre esta materia, que toma gran relevancia dentro de los establecimientos educacionales.

Mejorar las prácticas de liderazgo y desarrollar competencias emocionales es crucial a la hora de relacionarnos con personas dentro de una institución, ya que el líder debe entender el contexto en el cual trabajará, además de ser una persona que se comunica de tal manera que capta la atención de sus colaboradores. “Los líderes influyen sobre la cultura organizacional a través de prácticas orientadas a desarrollar normas, creencias, actitudes y valores compartidos, y promocionando el cuidado y la confianza dentro del equipo educativo.” (Leithwood, 2009, p.28). Es precisamente esta confianza la que se ha perdido dentro de las instituciones educacionales, se observa una desconfianza en los liderazgos, poca representación, incumplimiento de promesas, entre otros. Se observa un desgaste en las relaciones y en los vínculos que se forman, la comunicación se torna agresiva y el clima escolar comienza a verse afectado.

El proyecto surge desde las necesidades encontradas o puntos críticos dentro del establecimiento educacional que apuntan a la forma en que se ejerce el liderazgo la gestión y la comunicación dentro de la comunidad. El poder generar instancias de conversación y reflexión en torno a estas temáticas puede aportar a la mejora o a revertir las malas prácticas que están instaladas. En palabras de un docente que trabaja en el establecimiento y que aborda esta problemática, menciona “Que no todos tengamos los mismos lineamientos y también eso habla de una falta de liderazgo, porque si hubiera lineamientos claros para todos, no pasaría.” (Comunicación personal, 11 de noviembre 2022,). Esto demuestra lo que se vive en la institución y como la falta de liderazgo y la forma en que se comunica repercute en los docentes.

Las malas prácticas que se establecen en la escuela influyen de manera negativa en los docentes y en el resto de los integrantes de la comunidad educativa, como menciona Leithwood (2009),

Dos prácticas de los directores relacionadas con establecer directrices influyen de manera significativa sobre el estrés, el sentido de eficacia individual y el compromiso organizacional de los profesores. Una de estas prácticas –ayudar al equipo educativo a desarrollar un sentido inspirador y compartido de propósito– potencia el trabajo de los profesores, mientras que fijar (y expresar) expectativas irracionales tiene efectos muy negativos. (p. 194)

El poder elaborar un plan de mejora y actividades que aborden estas temáticas pueden ser de gran beneficio para la comunidad educativa, ya que al mejorar la comunicación entre docentes y directivos, esta se verá reflejada en una mejora en el clima escolar, la confianza dentro de la institución mejoraría y las competencias emocionales que generen los docentes podrían aplicarlas dentro de las aulas.

Contar con diseño de proyectos enfocados a las prácticas de liderazgo, gestión y comunicación dentro de un establecimiento desde una mirada desde la gestión emocional, permitirá compartir experiencias con otras instituciones que puedan tener problemáticas en las mismas áreas desarrolladas.

## **6. SEGUNDA FASE: ANTECEDENTES TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **6.1 Posición teórica conceptual**

Este proyecto, es parte de una investigación acción, que es un punto de partida para este y un proceso que busca resolver problemas y mejorar prácticas concretas a través de un proceso en el cual se investiga y al mismo tiempo se interviene, como queda en evidencia en el apartado de formulación de acciones. Por lo tanto, los involucrados en el problema se convierten en investigadores, tal como se señala en el título de este apartado, donde el estudio parte en lo formal de la gestión y liderazgo para llegar a lo sutil (Majluf, 2015); que en este caso se ha relevado los estudios que provienen de la educación emocional.

Siendo coherente con la investigación acción, como punto de partida se ve primero la parte formal de la gestión y liderazgo y desde allí se generan algunas insuficiencias,

que tienen su centro en los nudos (Lavín & Del Solar, 2000) de la gestión de esta escuela (pérdida de niveles de confianza, liderazgo y gestión tradicional, comunicación poco eficiente, entre otros). Hoy en día algunos de los aspectos formales de la gestión y liderazgo son insuficientes o no dan respuesta a la gestión cotidiana en una institución educativa y es por lo que se recurre a la gestión y liderazgo emocional de modo de complementar lo formal y es allí donde se produce el giro de lo formal a lo emocional (Casassus, 2016) y (Majluf & Abarca 2019)

### 6.1.1 Política Nacional en Gestión y Liderazgo

El modelo de calidad y Gestión Escolar en Chile publicado en el año 2008, surge en esta búsqueda por mejorar la calidad de los aprendizajes vinculado a las diversas variables que influyen en esta. El modelo se estructura en distintas áreas de gestión que son claves para la organización de un establecimiento educacional. Estas son:

- Liderazgo: que contiene una Visión estratégica y planificación vinculadas principalmente al Proyecto educativo institucional; Conducción, relacionada con las prácticas que ejerce el director en conjunto con el equipo directivo; Alianzas estratégicas, que busca una articulación entre escuela y organizaciones externas; Información y análisis, vinculado a las prácticas de monitoreo y evaluación para tomar decisiones de manera oportuna y con fundamentos claros.
- Gestión curricular: son las prácticas relacionadas a la organización del currículum bajo lo propuesto en el PEI, lo que realizan los docentes y cómo se evalúa esta implementación curricular.
- Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes: busca una interacción sana y de respeto, además de regular las conductas y gestionar conflictos entre los distintos actores de la comunidad educativa
- Recursos: asegura desde lo económico el desarrollo profesional de docentes y asistentes de la educación así como contar con los equipamientos necesarios para el buen funcionamiento del establecimiento.
- Resultados: Mide las acciones realizadas en las distintas áreas, niveles de satisfacción, logros de aprendizaje, institucionales, entre otros. (MINEDUC, 2008,)

Cada una de estas áreas y dimensiones son los pilares para el desarrollo óptimo de un establecimiento. Sumado a este modelo hay otras leyes y marcos que entregan lineamientos para mejorar la calidad de educación y de los procesos que se desarrollan dentro de las escuelas.

Dentro de esta búsqueda en la mejora de la calidad y luego de este modelo, surge la ley 20529, más conocida como Ley SAC que busca establecer un sistema que asegure la calidad de la educación en todos los niveles, desde la educación parvularia hasta la educación media, promoviendo la mejora continua de los establecimientos educativos y garantizando el derecho a una educación de calidad para todos los estudiantes. El sistema de aseguramiento está formado por cuatro instituciones: Ministerio de Educación, que es el órgano rector y dentro de sus funciones está el orientar los PME mediante apoyo técnico pedagógico; la Agencia de Calidad de la Educación, que dentro de sus funciones está evaluar el desempeño de las instituciones y promover la mejora continua de la calidad de la educación; la Superintendencia de Educación que fiscaliza y atiende denuncias y reclamos; y el Consejo Nacional de Educación que revisa y aprueba las bases curriculares, planes y programas de estudio.

La ley dentro de su puntos considera “Estándares de desempeño de docentes, docentes directivos y docentes técnico pedagógicos que servirán de orientación para la elaboración de las evaluaciones consideradas en el decreto con fuerza de ley N° 1 (Ley 20.529, 2011, art. 3)

Los estándares de desempeño, como orientaciones para el trabajo de evaluación, dentro de los establecimientos considera distintos aspectos como: la gestión pedagógica; indicadores de calidad de los procesos dentro de las escuelas; gestión de los recursos humanos y pedagógicos; resultado de desempeño docente y directivo; liderazgo técnico pedagógico y directivo; convivencia escolar que abarca aspectos como las normas internas, oportunidades para participar y colaborar, cumplimiento de responsabilidades y disfrute de derechos, aceptación de la diversidad, formas de resolver problemas, y cómo los miembros de la comunidad educativa ejercen un liderazgo democrático.

Cada uno de estos estándares está relacionado con el modelo de calidad mencionado anteriormente y se ve fuertemente marcada la gestión, el liderazgo y la

buena convivencia dentro de lo que se espera como buen desempeño dentro de las escuelas.

Durante el periodo 2020 y 2023 el Plan de Aseguramiento de la calidad tuvo que replantear acciones y objetivos propuestos en un inicio debido a la pandemia que se estaba viviendo. En este plan se puso énfasis en distintos aspectos afectados por esta crisis sanitaria. Algunos de estos fueron: en nuevas estrategias y metodologías que aseguren las mismas oportunidades para todos, clima de convivencia escolar, fortalecimiento de vínculos familia escuela, información oportuna y orientaciones a las escuelas y familias, creación de ambientes propicios para el aprendizaje.

La convivencia escolar es otro aspecto importante de desarrollar dentro de una organización educativa. El Ministerio de educación a través de la Política Nacional de Convivencia Escolar busca

Orientar y fortalecer los procesos de enseñanza, de aprendizaje y de gestión de la convivencia escolar para el desarrollo de los ámbitos personal y social, y del conocimiento y la cultura, tanto de los estudiantes como del conjunto de la comunidad educativa. (MINEDUC, 2019, p. 8)

La convivencia escolar es tarea de todos por lo que generar ambientes respetuosos, inclusivos, colaborativos es un desafío contante donde los equipos directivos y profesores son claves para una buena convivencia.

Bajo esta línea de mejoramiento continuo y calidad en educación es que en el año 2015 se elabora el MBDLE, este proporciona un conjunto de principios y prácticas fundamentales para promover la eficacia y la excelencia en la gestión de las instituciones educativas.

Las prácticas, en este marco, se agrupan en 5 dimensiones: “Construyendo e implementando una visión estratégica compartida; Desarrollando las capacidades profesionales; Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje; Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar; Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar” (MINEDUC, 2015, p. 18). Los recursos personales se agrupan en tres ámbitos: “Principios; Habilidades; Conocimientos profesionales” (MINEDUC, 2015, p. 18)

Los recursos personales en las personas que ejercen un liderazgo son fundamentales para una buena gestión, el desarrollo de habilidades permite implementar procesos y ejecutar acciones para lograr los objetivos propuestos. Dentro de las habilidades que menciona este marco está la visión estratégica donde se debe tener la capacidad de analizar los diversos contextos que impactan en la escuela. También está el trabajo en equipo y la capacidad de negociación, aprendizaje permanente, empatía y comunicar de manera efectiva. Estos últimos, son indispensables para el desarrollo de una buena convivencia y transversal en todos los quehaceres dentro de un establecimiento.

### 6.1.2 Liderazgo

Cuando se habla de liderazgo podemos encontrar diversas miradas y distintos tipos o formas de ejercer este liderazgo, sin embargo, toda la literatura coincide en que este es un factor clave en toda organización. El desafío y las expectativas que se generan en las personas que asumen este rol y como se asume, son muy importante y determinante en la forma en que se desarrollará el trabajo dentro de una institución.

El liderazgo es una manifestación de carácter social, ya que está inserto en un contexto de relaciones sociales, como lo es la escuela, donde conviven directivos, docentes, estudiantes, asistentes y apoderados. Para entender mejor este concepto Leithwood y Riehl, (2009) lo definen como: “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p. 20), entonces, las personas que ejercen el liderazgo, buscan promover metas grupales, que pueden estar plasmadas en el Proyecto Educativo Institucional, tratando de influir en el resto de la comunidad educativa.

El concepto de influencia está vinculado a los de poder y autoridad, donde el poder en una organización es “la capacidad de controlar las decisiones y acciones de otras personas, aun cuando estas se resistan” (Chiavenato, 2009, p. 336) y la autoridad “se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional. Autoridad es el poder legal y socialmente aceptado” (Chiavenato, 2009, p. 336)

En el libro Comportamiento organizacional se mencionan cinco tipos de poder, de los cuales tres derivan del puesto que ocupa la persona dentro de una organización, estos son el poder coercitivo, de recompensas y legítimo. Los otros dos tipos de poder son el de competencia y de referencia, estos derivan de la persona y son independientes al cargo que ocupa dentro de la organización. Estos últimos pertenecen a un verdadero liderazgo donde el poder del cargo no importa a la hora de influir y trabajar con los demás. (Chiavenato, 2009)

Las personas que lideran no siempre lo hacen desde un cargo formal de autoridad, como es el cargo de director, el liderazgo que pueden ejercer los profesores es muy importante dentro de las instituciones educativas. Cuando se habla que el liderazgo lo pueden ejercer distintas personas dentro de una institución podemos decir que se enmarca dentro del liderazgo distribuido. Las habilidades, competencias y prácticas que debiera tener un líder varían según el modelo de liderazgo. En el año 2021, el Ministerio de Educación, en un documento sobre Política de Fortalecimiento del Liderazgo menciona que equipos directivos, docentes y sostenedores son líderes educativos claves para asegurar una mejora escolar, realzando la importancia de los docentes en cargos de liderazgo. Bajo esta línea, se observa que el sistema educativo ha ido cambiando la forma de ejercer el liderazgo y ha ido en búsqueda de un liderazgo efectivo donde la distribución de funciones y el rol de los profesores se vuelven clave para la toma de decisiones, por lo que la comunicación y una buena convivencia entre los equipos directivos y docentes son sumamente necesarios para lograr con éxito los objetivos planteados.

### *Liderazgo efectivo*

Para hablar de liderazgo efectivo, nos enfocaremos en la influencia como un aspecto central dentro de este y en dos habilidades que deberían tener las personas que ejercen el liderazgo, que son la perspicacia y la sensatez (Majluf y Abarca, 2019). La influencia puede ser ejercida por cualquier persona dentro de la escuela, no está ligada solamente a una autoridad que tiene el poder, es así como lo afirma Bush, 2008, citado en Bush, (2017)

Este aspecto del liderazgo lo retrata como un proceso fluido, que puede emanar potencialmente de cualquier instancia de la escuela, independientemente de cargos formales de gestión y puede residir en cualquier miembro de la organización, por ejemplo, individuos asociados al personal y estudiantes (p. 21)

Esta capacidad de influir en otro, puede tener diversos motivos, dentro de estos puede estar que el otro cambie de opinión, que logre cierto objetivo, entre otros, no existe solo una manera de influir en las personas, va a depender de las situaciones, del receptor y de la habilidad del líder que ejecuta esa influencia. “La gente actúa sobre la base de su comprensión de las cosas; por ende, los líderes influyen sobre cómo los demás ven el mundo y cómo deciden actuar”. (Leithwood y Riehl, 2009, p. 20)

Algunos de los aspectos relevantes para que el líder pueda influir en un equipo o si lo vemos directamente en la escuela y en los docentes, es la confianza, la motivación y la comunicación. Estas deberían estar presente y sentirse dentro del ambiente de trabajo y son un elemento central dentro de las relaciones laborales.

Para que exista un ambiente de confianza, el líder debe ser confiable. Si los trabajadores desconfían de las intenciones o del actuar del líder, la capacidad de este para influir en otros será prácticamente nula. “La confianza es como un pegamento organizacional que aumenta la cohesión, o tal vez como un lubricante, que reduce la fricción y con ello aumenta la fluidez en las relaciones”. (Majluf y Abarca, 2019, p. 71). Cuando hay confianza se reducen los conflictos y permite que la convivencia, el trabajo en equipo y el clima laboral mejoren, así lo demuestran los datos que compararon las organizaciones de baja confianza con las de alta confianza, estas últimas reportan:

Un 74% menos de estrés, Un 106% más de energía en el trabajo, Productividad un 50% más alta, un 13% menos de días de enfermedad, un 76% más de participación, un 29% más de satisfacción con sus vidas, un 40% menos de agotamiento. (Zac, 2017, párr. 10)

Si bien estos datos son estudios sobre empresas, estos elementos son aplicables en instituciones como una escuela, ya que en ambas hay un grupo humano donde cada integrante cumple ciertos roles, hay relaciones de poder y existe cumplimiento de objetivos y metas en común.

Este mismo estudio de (Zac, 2017) muestra ocho conductas o prácticas que ayudan a generar confianza dentro de una institución estas son:

1. Reconocer la excelencia: busca celebrar el éxito o el logro de un objetivo de manera pública aumentando la confianza, no solo de la persona que es felicitada, sino que también invita al resto a buscar el éxito dentro de lo que realiza.
2. Plantear metas desafiantes: cuando se asigna una tarea o se plantea un objetivo este debe ser alcanzable pero que implique un desafío dentro del equipo, si se proponen objetivos muy complejos o tareas que no se entiendan provoca desmotivación y falta de confianza en las personas que ejercen el liderazgo.
3. Dar autonomía a las personas para hacer su trabajo: dejar que las personas puedan desarrollar su trabajo con cierta libertad y puedan tomar ciertas decisiones y saber que confían en lo que está habiendo, es un gran motivador para las personas.
4. Distribución del trabajo: dejar que las personas puedan elegir en que proyecto les gustaría trabajar y/o aportar, crea mayor compromiso, ya que está realizando algo que le gusta o le interesa.
5. Compartir información: las instituciones que mantienen informados a sus comunidades, sobre las metas, resultados, etc, reduce la incertidumbre en sus trabajadores. Cuando no hay información clara o es escasa genera un estrés crónico y debilita el trabajo en equipo.
6. Construir relaciones intencionadamente: cuando existe preocupación por el bienestar de las personas, por parte del líder, y se generan instancias para socializar, reflexionar y compartir, mejora el rendimiento, aumenta la confianza y el trabajo en equipo.
7. Facilitar el crecimiento integral de las personas: es importante que las personas puedan crecer personalmente y profesionalmente. Cuando la institución confía en las personas y entrega los espacios para recreación,

familia, reflexión, compactaciones va generando en los trabajadores el sentido de compromiso, confianza y lealtad con mi lugar de trabajo. En otras palabras se podría decir que aporta a tener una identidad institucional.

8. Mostrar vulnerabilidad: los líderes que piden ayudan y demuestran que necesitan de los otros para lograr un objetivo o actividad, genera credibilidad en las personas y cooperación entre los trabajadores. El no saberlo todo no es signo de debilidad, por el contrario, muestra fortaleza y seguridad.

Si llevamos cada una de estas prácticas a la escuela y analizamos si están presentes, se puede evidenciar que ocurre lo opuesto a lo que se menciona. Solo como ejemplo, el punto uno, precisamente en el establecimiento donde está dirigido el proyecto, no hay un reconocimiento hacia los docentes que están haciendo bien su trabajo, un docente explica:

Como que es desmotivante cuando no tienes el respaldo de tus líderes, yo creo que es lo que más influye, independiente de retroalimentaciones positivas o negativas, es como no tener respaldo de nada, aunque lo hagas bien o lo hagas mal, nunca te van a respaldar en nada. (Comunicación personal, 11 de noviembre 2022)

Los docentes no sienten un respaldo por parte de los directivos, elemento que genera una desmotivación importante en la labor que desempeñan día a día.

La motivación es el segundo aspecto importante en la capacidad de influir que tiene un líder. Esta “se entiende como un proceso en el que influyen multitud de variables, y que determina la intensidad, la persistencia y la dirección de la conducta en una situación concreta” (Egea, 2018, p. 3). Según la definición anterior, la motivación puede tener distintos periodos de duración y se puede dirigir a una situación en particular.

En los establecimientos educacionales estamos en constante interacción con otros y se deben desarrollar diversas actividades y en muchas ocasiones se necesita encontrar un sentido al trabajo que se realiza. “Trabajar con otros y para otros es fuente de sentido en el trabajo y en la vida” “. (Majluf y Abarca, 2019, p. 82). Esta frase refleja la importancia que tiene encontrar el sentido a las cosas que realizamos, si tiene sentido nos sentimos

motivados a realizar una actividad. El trabajo que se realiza en las escuelas, el contribuir en el aprendizaje y en los logros de un estudiante, genera grandes fuentes de satisfacción, ya que observamos el impacto que tienen nuestras acciones en los niños y niñas. La responsabilidad de trabajar en un ambiente positivo, de respeto y colaboración depende de los líderes, ya que ellos deben evitar que las personas pierdan el sentido de lo que realizan y por ende la motivación. Para evitar la desmotivación debe haber una conexión entre los valores personales y los valores que promueve la institución; se debe reconocer el esfuerzo por un trabajo bien hecho, independiente si es simplemente lo que establece el contrato; el trabajo debe ser asignado acorde a las competencias de los trabajadores; se debe tratar a las personas de manera justa sin distinciones arbitrarias entre unos y otros a la hora de compensar o resolver problemas; contar con espacios de participación donde las personas puedan ser escuchadas y sus opiniones se tomen en cuenta. (Majluf y Abarca 2019).

La motivación puede provenir de lugares o sentidos distintos, está la motivación extrínseca e intrínseca. La primera se genera por estímulos positivos o negativos externos, tales como: el sueldo que se va a recibir, reconocimiento, evitar un castigo, entre otros. En cambio la motivación intrínseca es interna, en palabras de Egea (2018) se hace por “la satisfacción que produce en el individuo alimentar su autoestima, los sentimientos que le hacen sentirse orgulloso de sí mismo o los que le permiten tener la sensación de un cierto control sobre el mundo que le rodea” (p. 8), es decir, nace desde el deseo de hacer algo, hay un sentido de disfrutar lo que se está realizando, ya que le puede provocar una satisfacción personal de logro, compromiso, entre otros.

La comunicación es el tercer elemento importante en la capacidad de influir que posee un líder, sin embargo abordaremos este tema en profundidad más adelante.

Para un liderazgo efectivo además de la influencia las habilidades de perspicacia y sensatez deben ser desarrolladas y empleadas diariamente. Entenderemos perspicacia como:

La capacidad que debe poseer un líder efectivo para percibir las sutilezas y emociones en la relación con sus colaboradores, captar las complejidades e intereses en

juego en el contexto político de la organización y tener una clara visión del impacto ético de sus acciones y decisiones. (Majluf y Abarca, 2019, p. 172).

El líder debe estar consciente del impacto que pueden provocar sus actos, ya que las personas que se encuentran a su alrededor constantemente estarán interpretando su forma de actuar, hablar, etc. Esta definición también deja en evidencia la importancia que tiene la comunicación, la forma en que el líder se expresa debe ser clara, simple y directa. Un mensaje con estas características deja menos espacios a la interpretación equivocada de lo que se quiere transmitir. A estas dimensiones de la perspicacia la llaman los tres radares de un liderazgo efectivo: radar emocional, radar político y radar ético. (Majluf y Abarca, 2019)

El radar emocional hace referencia a como el líder percibe las emociones de los otros, se relaciona con las competencias emocionales que debería tener. El radar político se refiere a como el líder maneja los distintos intereses que surgen dentro de la institución a nivel de creencias políticas. Por último el radar ético que da cuenta sobre como el líder percibe las diferencias culturales, sociales, económicas, que enmarcan el contexto de la institución y sus actores.

La sensatez es el “actuar con la medida debida ante la complejidad de la tarea, conociendo el impacto que sus acciones tienen sobre la vida de tantas personas”. (Majluf y Abarca, 2019, p. 171). Para que el líder pueda actuar con sensatez necesita de una comprensión y desarrollo emocional para actuar en cada situación que se presenta en una escuela.

La influencia, perspicacia y sensatez son los elementos claves para poder ejercer un liderazgo efectivo dentro de una institución, pero estos no son los únicos. Para ser un líder efectivo las personas deben tener o desarrollar competencias emocionales y comunicarse de manera efectiva.

### 6.1.3 Comunicación

Toda organización o institución funciona gracias a la comunicación, siendo el medio por el cual las personas interactúan entre sí para lograr objetivos en común y también es en esta donde se presentan la mayoría de los conflictos entre dos o más personas. La palabra comunicación proviene del latín *communicatio*, que deriva del verbo *communicare*, que significa compartir, hacer común o poner en común. La persona que comunica intenta transmitir información o busca compartir un pensamiento, idea, entre otro, con otra persona.

La comunicación es “un intercambio de información con sentido con ese otro” (Casassus, 2009, p. 188), es una herramienta importante que tenemos las personas y en este caso para el líder o quienes ejerzan este liderazgo para influir en las personas. La comunicación es un factor clave dentro de un establecimiento educacional, ya que con esta se moviliza, se motiva y se da sentido a lo que se hace dentro de institución educativa. Dentro de una organización la comunicación cumple cuatro funciones básicas, control, motivación, expresión de emociones e información y estas se pueden dar en su conjunto o solo algunas de ellas (Chiavenato, 2009).

Para comunicarnos no basta con ser racionales y objetivos, el que comunica debe conectarse con los receptores, debe haber una coherencia entre lo que dice y su expresión corporal en los distintos momentos en los que nos comunicamos, como en una reunión, un mensaje por redes sociales, un desayuno, entre otros, es decir, en las distintas instancias que se producen, todo lo que la persona hace y no hace también comunica “actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican” (Watzlawick et al., 1991 p.29)

El proceso de la comunicación se da por dos rutas, del emisor al receptor y viceversa. Dentro de todo este proceso se encuentra el factor del ruido que puede distorsionar el mensaje. Para que la comunicación sea eficaz el receptor o destinatario debe decodificar el mensaje y agregarle un significado que se aproxime a la información o mensaje que recibe desde el emisor. “El proceso de comunicación puede ser eficiente

y eficaz. La eficiencia se refiere a los medios utilizados para la comunicación. La eficacia se refiere a cumplir el objetivo de transmitir un mensaje que tenga significado” (Chiavenato, 2009, p. 313)

Como se ha mencionado, la comunicación se puede dar de distintas maneras, a través de la comunicación verbal, no verbal, utilizando imágenes y mediante los actos que realizamos (Majluf y Abarca, 2019). Cuando damos un mensaje y queremos que sea claro y efectivo se debe entregar por diferentes medios, o sea podríamos utilizar las distintas maneras ya mencionadas. Para entender en qué consisten, se describirán cada una de ellas.

La comunicación verbal: Cuando utilizamos las palabras para comunicarnos, por lo general se piensa que si se es objetivo y claro para entregar el mensaje, las personas van a entender sin ambigüedades, no obstante “el significado de las palabras no corresponde necesariamente al de las definiciones convencionales del diccionario, sino a la interpretación que hacemos de ellas” (Majluf y Abarca, 2019, p.131), en otras palabras, el significado depende del contexto de las personas que escuchan el mensaje, lo interpretan según el estado de ánimo en el que se encuentra. “El significado está en las personas, no en las palabras: es inseparable de la historia de vida de cada persona. Cada palabra esconde asociaciones, recuerdos, sentimientos y muchos matices que influyen en el significado que le da una persona” (Majluf y Abarca, 2019, p.131). Es por esto que cuando un grupo de sujetos escucha una información, después interpretan el mensaje de distintas maneras, porque cada uno escuchó según su historia, según su propia percepción de las cosas.

Comunicación no verbal: Las palabras por sí solas son solo una parte del mensaje, ya que el lenguaje corporal va a determinar, de cierta forma, el tipo de interacción que se va a dar y la interpretación final que hará la otra persona. El lenguaje corporal son todas las expresiones que podemos realizar con el cuerpo (miradas, gestos de cara, postura, movimiento de manos, etc.) Cuando se utiliza el lenguaje corporal se puede ver reflejada la emoción que tiene la persona que transmite el mensaje, su estado de ánimo. Esto está muy relacionado con el primer axioma de la comunicación “la imposibilidad de no comunicar” (Watzlawicket al., 1991, p.28), en ella se establece que no es posible no

comunicar, todo lo que hacemos, hasta nuestros silencios comunican. Cuando se dice algo con palabras y el cuerpo expresa otra cosa se produce un problema en la comunicación, hay algo que no encaja y lo que provoca es una desconfianza en la persona, es entonces que el lenguaje corporal le gana a las palabras, porque con el cuerpo expresamos verdaderamente lo que estamos pensando y sintiendo.

Imagen: “Las imágenes son un elemento de comunicación en tanto que nos permiten interactuar con los otros... además, poseen un sistema de intercambio de caracteres simbólicos que articulan un lenguaje visual y un lenguaje verbal” (Meza, 2018, p. 7). El uso de imágenes es una herramienta poderosa para transmitir información, con ellas podemos generar un mayor impacto dentro de nuestro discurso, permiten muchas veces aclarar o reafirmar el mensaje que se está dando. “Utilizar solo una imagen es una buena forma de comunicación, pero es mejor aún utilizar la misma imagen con una breve frase sobre lo que se quiere comunicar, pues de este modo se reduce la subjetividad de su significado” (Majluf y Abarca, 2019, p.133). Es decir, las palabras o frases que acompañan una imagen ayudan a que las personas no interpreten lo que ellos quieran de la imagen, la palabra guía la mirada que le quiere dar el emisor.

Acción: Los actos que realizan o que dejan de hacer las personas cuando quieren comunicarse con otro, también tienen un gran impacto en la interacción que se establece. En el caso del líder, cuando este dice algo y sus acciones son contrarias a sus palabras, generan una contradicción en su discurso y las personas dejan de creer en el líder. “La comunicación de mayor impacto es el ejemplo de vida que los líderes demuestran a sus seguidores; es la mejor forma de comunicar y es finalmente la única que mueve a transformar los comportamientos de las personas” (Majluf y Abarca, 2019, p.134). Con lo anterior vemos la relevancia que toman nuestras acciones cuando interactuamos dentro de la escuela y la importancia finalmente que tienen el hablar con los hechos.

Junto con lo descrito anteriormente hay otros componentes que son importantes a la hora de comunicarnos y que debemos revisar, uno de estos es la intención, esta es “parte del mundo interior de las personas... es lo que uno quiere que ocurra” (Casassus, 2009, p. 195), en la intención se denota la emoción de la persona y va a fijar un rumbo de acciones en el que nos vamos a mover dentro de esa interacción. Otro aspecto es la

interpretación y los juicios que tienen las personas cuando se comunican. Cuando las personas interpretan una situación no se habla de una realidad objetiva, sino que, reflejan una realidad interna que es propia solamente de esa persona. Como dice Casassus (2019) “las interpretaciones son construcciones mentales subjetivas que yo realizo y que no reflejan necesariamente la realidad” (p. 202), por lo tanto, esto va a fijar de alguna manera el rango de posibilidades de lo que puedo o no hacer. A su vez, los juicios “son como veredictos, tal como sucede con las declaraciones. Con ellos creamos una realidad nueva, una realidad que sólo existe en el lenguaje. Si no tuviéramos lenguaje, la realidad creada por los juicios no existiría.” (Echeverría, 2003, p. 64). Los juicios generan un impacto cuando la persona que lo escucha le da autoridad al que emite el juicio, es ahí cuando estos afectan y modifican la forma en que la persona vive la realidad, en otras palabras cuando a la persona le afecta el juicio del otro es porque le dio el poder a esa persona, le dio una autoridad y por eso le afecta lo que dice.

Por otra parte, hay ciertos atributos que debemos tener en cuenta para que una comunicación sea efectiva (Majluf y Abarca, 2019), dentro de estos están:

- Ser claros, es decir, cuando nos comunicamos se debe evitar hablar de manera general, porque podría generar malos entendidos, como por ejemplo: la mayoría llega tarde.
- Ser preciso, o sea, cuando se da una información, esta debe ser lo más completa y detallada posible, en concreto es distinto decir: deben terminar el trabajo mañana, a decir, el trabajo se entrega terminado, en una carpeta a las 11:00 de la mañana.
- Explicitar el objetivo de la comunicación, pongamos por caso si la reunión es informativa se debe plantear al inicio sobre que es la reunión y que finalmente se cumpla ese objetivo.
- Repetir el mensaje, utilizar las distintas formas y medios que tengamos a disposición para que se entienda el mensaje.
- Dar y pedir retroalimentación, asegurarse que las personas entiendan el mensaje mediante preguntas de confirmación, pedir opiniones, entre otras.

- Adaptar el mensaje, este se debe adecuar según el tipo de receptor, es distinto hablarle a niños a hablarle a un adulto experto en algún área.
- Comunicar sentimientos, utilizar distintos recursos para expresar las emociones que se están sintiendo o lo que le generó alguna situación en particular.
- Comunicar con empatía, está relacionada según en quien ponemos atención cuando nos estamos comunicando, en mí o en el otro. Para que sea empática la mirada debe estar en el otro. La comunicación empática tiene tres componentes. El primero es la intención, esta debe estar desapegada de mis propios intereses y debe ser con compasión, es decir, el interés debe estar puesto en ayudar al otro. El segundo componente es el escuchar, cuando escuchamos debemos comprender la necesidad del otro, esto es estar abiertos y perceptivos con lo que está sintiendo la otra persona. “En la empatía no se analiza lo que le ocurre a la otra persona. Para escuchar empáticamente, es necesario librarse de nuestros juicios e interpretaciones.” (Casassus, 2009, p. 219). El tercer componente es la palabra, en ocasiones es necesaria una comprensión verbal de lo que está sintiendo la otra persona, en este proceso empático nosotros no podemos decir que es lo que le pasa al otro. (Casassus, 2009)
- Lograr compromiso y darle seguimiento, cuando el propósito de la comunicación lo amerite se debe generar un compromiso, hacer que las personas se hagan parte de lo propuesto y darle seguimiento continuo hasta que se logre el objetivo.

Así como hay elementos que nos ayudan a que la comunicación sea efectiva, existen otros que impiden o dificultan este proceso de comunicación, son barreras que interfieren haciendo que el mensaje enviado sea diferente al recibido.

Hay tres tipos de barreras en la comunicación, como lo muestra la ilustración 3, las barreras personales: derivan de las emociones y valores de cada persona; barreras físicas: interferencias que están en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación; barreras semánticas: limitaciones que derivan de los símbolos que se utilizan para la

comunicación. Estas barreras se pueden dar de manera simultánea provocando que el mensaje no llegue de manera adecuada al destinatario. (Chiavenato, 2009).

Otros de los factores que interfieren y dificultan en el proceso de comunicación son la filtración: hace referencia a la manipulación del mensaje por parte del emisor de manera tal que el receptor ve la información de forma más favorable; percepción selectiva: en esta tanto el emisor como el receptor escuchan se manera selectiva según sus propias necesidades, motivaciones, entre otros; sobrecarga de la información: la cantidad de información o datos excede la capacidad de procesamiento del receptor, por lo que gran parte de la información se pierde o no se entiende; Distorsión: el mensaje se modifica cambiando el significado original; Omisión: esto ocurre cuando el emisor o el destinatario omite uno o varios aspectos, lo que genera que la comunicación pierda el real sentido que tenía, quedando una información más vacía o incompleta. (Chiavenato, 2009).

Ilustración N° 3: Los tres tipos de barreras para la comunicación

Barreras personales	Barreras físicas	Barreras semánticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Limitaciones personales</li> <li>•Hábitos para escuchar</li> <li>•Emociones</li> <li>•Percepciones</li> <li>•Preocupaciones</li> <li>•Sentimientos personales</li> <li>•Motivaciones personales</li> <li>•Poca atención</li> <li>•Hábitos personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Espacio físico</li> <li>•Interferencias físicas</li> <li>•Fallas mecánicas</li> <li>•Ruidos ambientales</li> <li>•Distancia física</li> <li>•Acontencimientos locales</li> <li>•canal congestionado</li> <li>•variables de la situación</li> <li>•ambientes de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Interpretación de la palabra</li> <li>•Interpretación del idioma</li> <li>•Traducción del idioma</li> <li>•Significado de las señales</li> <li>•significado de los símbolos</li> <li>•significado de las palabras</li> <li>•Decodificación de los gestos</li> <li>•sentido de los recuerdos</li> <li>•Giros y expresiones populares</li> </ul>

Fuente: (Chiavenato, 2009, p. 320)

Finalmente si se contemplan todas estas formas de comunicación y cada uno de los elementos vistos nos pueden llevar a una comunicación efectiva. No existe una fórmula secreta que asegure que si uno sigue estos pasos no habrán problemas de comunicación, sin embargo si nos interiorizamos y reflexionamos sobre nuestras intenciones, la emociones propias y las del otro podemos comunicarnos con empatía y esto nos llevará a mejorar las relaciones que tenemos con las personas de nuestro entorno.

#### 6.1.4 Competencias emocionales como base para liderar y comunicarnos de manera efectiva.

El mundo emocional es tan amplio, con tantos conceptos o términos que se utilizan que muchas veces parecen ser sinónimos, sin embargo no lo son, y que para poder trabajarlos todos tomaría mucho tiempo y desarrollar muchos capítulos, no obstante para poder abordar esta temática, debemos comprender algunos conceptos que son absolutamente necesarios para desarrollar las competencias emocionales y definir cada una de estas.

Primeramente entenderemos qué es una emoción, a pesar de que no hay una única respuesta para definirla. Para esto, tomaremos la mirada de distintos autores, Goleman (1996) afirma: “utilizo el término emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar” (p. 331), complementando lo anterior Goleman (1996) apunta a que “todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado” (p. 24). Según la mirada que tiene el autor podemos decir que, las emociones nos conducen a reaccionar o actuar de una manera determinada. También tenemos la mirada que nos aporta Maturana (2001) sobre las emociones, el establece que “biológicamente, las emociones son disposiciones corporales que determinan o especifican dominios de acciones.” (p. 7), Maturana menciona que no somos solo seres racionales, sino que lo racional con lo emocional se entrelazan y que todo lo que nosotros hacemos de manera racional se fundamenta en lo

emocional, es la base; la emoción va a determinar cómo nos vamos a mover en determinado contexto. Finalmente, tomaremos la mirada que tiene Casassus sobre las emociones, para él las emociones son “un modo de relación entre lo interno y lo externo, de internalización y externalización unidos por una energía que es una disposición a actuar...son una energía vital.” (Casassus, 2009, p. 99). Lo que establece el autor es que primeramente nosotros sentimos una emoción desde lo interno, independiente si podemos reconocerla o no y luego la externalizamos en un lugar y tiempo definido generando un actuar, esta energía va unir lo que nos pasa internamente con lo que pasa externamente.

Si se analizan estas tres miradas de las emociones podemos encontrar puntos en común, la emoción efectivamente determina la manera en que actuamos, como nos vamos a mover en una situación dada, por eso la importancia de saber o reconocer cuál es la emoción que estoy sintiendo.

Podemos distinguir distintos tipos de emociones, algunas de estas son más fáciles de identificar, como la tristeza, la rabia, la alegría, el miedo y el amor, estas serían las llamadas emociones primarias, ya que en la forma en que se expresan y se viven son parecidas en todos los seres humanos, además de tener características físicas claras. Por otro lado están las emociones secundarias que se entienden como una derivación de las primarias y son un poco más complejas poder identificarlas, porque requieren de un mayor conocimiento de uno mismo. (Casassus, 2009)

En segundo lugar los conceptos que debemos aclarar son la conciencia emocional y la comprensión emocional. La conciencia emocional es saber quién es uno, es darnos cuenta de lo que nos pasa, cual es nuestra emoción cuando percibimos algo, es un proceso mental interno que realiza la persona, porque pensamos en lo que estamos sintiendo, tomamos conciencia, por ejemplo, de la alegría que nos provoca algo o alguien, por lo tanto un proceso único, diferente a lo que pueda sentir otra persona con ese mismo objeto. Asimismo la conciencia emocional nos facilitará el conocernos a nosotros mismos y actuar conscientemente en las cosas que nos toca vivir. (Casassus, 2009).

Por otro lado, la comprensión emocional nos lleva a conocer, relacionarnos e intervenir respecto a un otro, no podemos tener una comprensión emocional del otro sin

que primero tengamos una conciencia emocional de nosotros mismos. Desarrollar la conciencia y la comprensión emocional nos permitirá movernos e interactuar de mejor manera con nuestro entorno. Ser consciente de lo que nos pasa, poder ponerle un nombre a la emoción que surge, a esta energía, es sin duda un elemento que nos ayudará a entender y comprender a otro sujeto. El trabajar estos elementos, nos facilitará el desarrollo de las competencias emocionales.

Como último punto están las competencias emocionales, estas son el desarrollo de un conjunto de cualidades o capacidades en las personas que “incluye un proceso de transformación en la cual una persona incorpora la conciencia y la comprensión emocional.” (Casassus, 2009, p.156), es decir un sujeto que tenga competencias emocionales va logrando un desarrollo emocional que le permitirá estar conectado con el mismo y con un otro.

Cuando las personas no desarrollan competencias emocionales Casassus las nombra como incompetencias emocionales y las relaciona en tres ámbitos: en relación a sí mismos, en relación al otro presente y en relación a los ambientes en que cohabitamos. El primer ámbito mencionado hace referencia a que la persona no es consciente de lo que le pasa o siente, no logra nombrar la emoción o dilucidar que gatilló eso que siente y muchas veces juzga su propia emoción. El segundo ámbito que alude a un otro, la incompetencia emocional puede generar muchos problemas, porque existe una mala o nula comprensión emocional. La podemos notar con actitudes como: no aceptar o anular la emoción del otro y pretender que el otro sienta lo mismo que uno y de la misma manera. El tercer ámbito relacionado con la incomprensión del ambiente se manifiesta en no entender las emociones que hay en ese lugar donde ocurre la interacción, no lograr adaptarse, porque deberíamos entender que cuando hablamos e interactuamos con otras personas “estamos constantemente entrando y saliendo de ambientes emocionales compartidos que ejercen influencia en nuestro actuar y en los cuales tampoco nosotros somos inocentes”. (Casassus, 2009, p. 160)

Precisamente muchos de los elementos mencionados los vemos a diario en las escuelas del país donde los problemas de convivencia son cada vez mayores y entre todos los integrantes de la comunidad. Si analizamos las dificultades en el

establecimiento en el que se enmarca el proyecto quedan en evidencia estos tres ámbitos de la incompetencia emocional. Por tanto, es menester generar competencias emocionales en las escuelas, lograr una educación emocional en todos los integrantes de un establecimiento.

Las competencias emocionales que abordaremos son las que plantea Casassus (2009): la capacidad de estar abiertos al mundo emocional; la capacidad de estar atento: escuchar, percibir, ponderar, nombrar y dar sentido a una o varias emociones; capacidad de ligar emoción y pensamiento; capacidad de comprender y analizar las informaciones relacionadas con el mundo emocional; capacidad de regular la emoción; capacidad de modular la emoción; capacidad de acoger, contener y sostener al otro. (p. 160). Cada una de estas capacidades permitirá tener un desarrollo emocional adecuado y son herramientas que nos ayudan a desenvolvernos en los distintos contextos de la vida. Se explicará brevemente cada una de estas (Casassus, 2009).

- Capacidad de estar abiertos al mundo emocional: esto quiere decir que la persona se interese por conocer y valorar el mundo emocional y de igual manera estar dispuesto a explorarlo.
- Capacidad de estar atento: escuchar, percibir, ponderar, nombrar y dar sentido a una o varias emociones: estar atento es darnos cuenta de lo que nos pasa es tener la conciencia emocional, además nos abre la posibilidad de actuar.
- Capacidad de ligar emoción y pensamiento: La emoción está directamente relacionada con el pensamiento, unir las emociones con el pensamiento mejora todas nuestras capacidades. El percibir nuestras emociones y saber cuál es la intensidad de esta, ayuda a dar una respuesta pensando las posibilidades de actuar mejorando nuestra capacidad de raciocinio.
- Capacidad de comprender y analizar las informaciones relacionadas con el mundo emocional: esta competencia permite resolver problemas, porque si conocemos nuestra emoción y reflexionamos en base a la información que nos entregan esas emociones, vamos a actuar con mayor precisión. Nos permite entender que según la emoción en la que estemos, es como vamos a leer la situación que se enfrenta, por lo tanto hay variadas formas de enfrentar una situación o algún problema.

- Capacidad de regular la emoción: es un proceso interno que para llegar a la regulación debemos primero darnos cuenta de lo que nos pasa, conocer que emociones surgen en ese momento. Cuando logramos poner el nombre de la emoción pasamos al segundo momento de reconocer, que nos permite determinar la intensidad y ser consciente de lo que le pasa a nuestro cuerpo y que es lo que pasa a nivel de pensamiento. El último momento es la domesticación de la emoción que con los procesos anteriores ya se puede tener una mirada más completa de lo que nos pasa y nos permite tomar una decisión sobre ella.
- Capacidad de modular la emoción: esta hace referencia a la forma en que expresamos la emoción de manera externa, es decir la forma en que actuamos. Cuanto más sea el desarrollo emocional mejor será la forma en que se reacciona. Con esta competencia se puede expresar las emociones de manera equilibrada. Hay elementos que aportan a tener una modulación emocional como la comprensión emocional del otro.
- Capacidad de acoger, contener y sostener al otro: Esto es escuchar atentamente a la otra persona con compasión y para lograr esto debemos estar calmados nosotros mismos, no podemos estar alterado frente a la situación o a lo que nos dice la otra persona. Si logramos esto estaríamos en el acoger, luego viene el contener que es el acompañar al otro en las emociones que está sintiendo y como las está expresando. Sostener este proceso es importante porque estamos dando el espacio necesario para que el otro pueda expresarse y sienta que se le está acogiendo, conteniendo de manera genuina y sin apuros.

En definitiva desarrollar competencias emocionales nos ayudarán a conocernos a nosotros mismos y a nuestro entorno, dentro del espacio educativo nos permitirá formar vínculos sanos de comprensión mutua y son herramientas que facilitarán ejercer un liderazgo efectivo.

## 6.2 Contribución a la innovación educativa

La innovación educativa es un concepto que se ha instalado hace muchos años en las investigaciones y en los establecimientos del país, de modo que para poder abordarlo y entenderlo de mejor manera es que se define innovar como: “Mudar o alterar algo, introduciendo novedades” (RAE, 2022), nos obstante esta definición no es suficiente, por lo cual es necesario entender la innovación educativa y esta se define como:

Un conjunto de iniciativas, procesos o acciones que sistemáticamente buscan resolver un desafío o problemática con pertinencia local y de forma colaborativa, favoreciendo interacciones pedagógicas dialógicas que transforman los roles entre los miembros de la comunidad educativa y de esta con su entorno y el mundo. (MINEDUC, 2022, p. 9)

Dicho de otra manera una innovación educativa son acciones, que tienen un componente de novedad en relación a cosas que ya se han hecho en el establecimiento, además debe ser contextualizada al entorno donde se ejecutará buscando un cambio dentro de la comunidad educativa.

Encontrar la forma y los espacios para innovar dentro de una institución educativa no siempre es fácil, dado que hay limitantes o ciertas resistencias a los cambios, dentro de estas se puede encontrar: la presión por innovar, el sentir que todo lo que hay en la escuela ya no sirve; los escasos tiempos que hay dentro de los establecimientos; el clima organizacional; los recursos económicos; las directrices o normas y las obligaciones de los docentes, que muchas veces llevan a la sobrecarga de trabajo y utilizar el contexto como una excusa para realizar una innovación (Rivas, 2017). Todos estos elementos contribuyen a disminuir los espacios y las instancias para innovar. Para evitar y reducir estas resistencias, es que la innovación educativa que se proponga debe estar totalmente vinculada a las necesidades del contexto, dado que los participantes del proyecto deben sentirlo como significativo, como algo propio y que irá en directo beneficio personal y comunitario.

Por otra parte, hay distintos ámbitos en los que se puede innovar dentro de la escuela, estos pueden ser en las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa, en la forma de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes, en los espacios, ya sean dentro y fuera del establecimiento, en las herramientas, entre otros.

En consecuencia de lo expuesto anteriormente, es que este proyecto busca la innovación dentro de las prácticas e interacciones que se establecen dentro de la escuela que se relacionan con:

Los cambios de actitudes, capacidades y creencias de las personas y en sus relaciones, por ejemplo un proceso de formación que permite a los sujetos hacer un cambio en la forma en que tradicionalmente hacían las cosas; o mejorar en las formas de interacción o convivencia. (Educarchile, s.f.)

Se busca que exista un cambio en las prácticas de liderazgo y gestión, en la manera en que surge y se da la interacción y la forma en que se comunican los docentes y la dirección. Enfocarse en generar habilidades y competencias emocionales que permitirán mejorar la comunicación y convivencia dentro de la institución educativa, además de establecer procesos de análisis entre los participantes del proyecto. Estas son acciones que nunca se han realizado dentro de la escuela por lo que elaborar un plan de mejora y abordar estas temáticas, ya lo hace innovador.

Asimismo la innovación surge desde las problemáticas que se presentan en el establecimiento, por lo que está directamente vinculada a las características y necesidades que tiene la comunidad. Busca generar un impacto significativo de manera directa en los participantes y de manera indirecta en el resto de las personas que componen la comunidad educativa, además de fortalecer habilidades que permitan mejorar el clima escolar.

## **7. TERCERA FASE: DEFINICIÓN DE PLAN DE ACCIÓN**

### **7.1 Coordinación entre profesional, participantes o grupos**

Este diseño de proyecto se ha realizado con la participación de diferentes profesionales de la educación tanto del establecimiento como del Departamento de Educación Municipal. En este sentido se coordinaron entrevistas y cuestionarios con docentes de educación básica y profesoras diferenciales, donde cada uno/a ellos/as pudieron expresar sus impresiones, sentimientos y observaciones sobre el foco de investigación.

También se coordinó la participación del representante del sostenedor donde pudo expresar su punto de vista, con una mirada más amplia, sobre como ocurren ciertos procesos dentro de la comuna.

### **7.2 Definición del campo de acción con la comunidad**

El campo de acción ayuda a delimitar el alcance del proyecto o investigación estableciendo que aspectos o contextos serán considerados, en otras palabras

Constituye el aspecto específico en el cual se va a realizar la investigación, lo que se quiere transformar mediante la acción de la pesquisa. Es un concepto más estrecho que el objeto, porque es una porción de este y ello significa que ambos forman parte del mismo fenómeno. (González & Sanchez, 2020, p.168)

El campo de acción que se quiere transformar y donde está centrado este proyecto abarca a dos estamentos de la comunidad educativa, los docentes y directivos que son beneficiarios directos del proyecto y por otro lado están los beneficiarios indirectos que serían los integrantes de los otros estamentos que componen esta comunidad.

- Docentes: contempla a los profesores con o sin jefaturas, a las profesoras diferenciales y a las Educadoras de Párvulos. El proyecto permitirá el desarrollo de habilidades, el trabajo en equipo, mejorar la confianza y el clima escolar.

- Directivos: dentro de los directivos contemplaremos a las personas que componen el Equipo de Gestión que son: Directora, Coordinadora PIE, Coordinadoras de ciclo y encargada de Convivencia Escolar. El proyecto proveerá a los directivos herramientas que le permitirán mejorar la gestión dentro de la escuela y las relaciones y la comunicación con todos los integrantes de la comunidad educativa.
- Otros estamentos: Los beneficiarios indirectos son los estudiantes, padres y/o apoderados y los asistentes de la educación, porque todas las actividades que se planteen en el proyecto repercutirán en estos estamentos. Si mejora la comunicación todos podrán dar y tener información clara y oportuna.

Las temáticas a trabajar en este proyecto son el liderazgo, gestión y comunicación y las prácticas asociadas a estas, las competencias emocionales que debieran tener los docentes y directivos como elemento transversal a mejorar junto con los ya mencionados. Abordar y mejorar la comunicación dentro del establecimiento es un componente indispensable para reparar los vínculos y el clima escolar que se está dando dentro de la escuela.

### 7.3 Formulación de actividades

Actividad 1: Presentación del diseño de proyecto al Departamento de Educación.

Responsable: Profesora Fanny Tapia

Destinatario: Jefe DAEM

Tiempo: 45 minutos aprox.

Descripción de la actividad: Se analizan los antecedentes de la problemática investigada a través de la información entregada por integrantes de la comunidad educativa y el análisis de documentos del establecimiento. Se presentan los antecedentes mediante un PPT, se resuelven dudas sobre la temática y se da a conocer la propuesta del cronograma de actividades.

## Actividad 2: Taller prácticas de liderazgo y gestión

Responsable: Municipalidad (DAEM) y Profesora Fanny Tapia.

Destinatario: Docentes y directivos

Tiempo: 1 hora aprox.

Descripción de la actividad: Analizar las prácticas de liderazgo y gestión desde los aspectos formales, es decir, desde las políticas de liderazgo (MINEDUC, 2021) y el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo escolar (MINEDUC, 2015). Esto se presenta a través de un PPT, donde se refuerzan algunos conceptos como: liderazgo, gestión, componentes de la política de liderazgo y prácticas de liderazgo. Luego mediante el uso de la técnica lluvia de ideas se pide a los participantes que describan las prácticas de liderazgo que ellos/as observan dentro del establecimiento.

## Actividad 3: Taller de Liderazgo desde la Gestión Emocional

Responsable: Profesora Fanny Tapia.

Destinatario: Docentes y directivos

Tiempo: 1 hora aprox.

Descripción de la actividad: Comprender los aspectos que tiene en cuenta un liderazgo desde la gestión emocional. En primera instancia, a través del planteamiento de un problema, se les pedirá a los integrantes (docentes y directivos) que mencionen acciones que podrían realizar para resolver este. Luego a través de un PPT se abordarán aspectos claves para desarrollar un liderazgo desde la esfera emocional, donde las competencias emocionales (Casassus, 2009, 2016), la influencia, la perspicacia y la sensatez (Abarca & Majluf, 2019) juegan un rol importante. Finalmente

se analiza nuevamente el problema inicial y se cambia o complementa sus aportes con lo aprendido en el taller.

#### Actividad 4: Taller de clima escolar

Responsable: Profesora Fanny Tapia.

Destinatario: Docentes y directivos

Tiempo: 30 min aprox.

Descripción de la actividad: Comprender como se construyen climas escolares efectivos (Rojas & Gaspar, 2006) Se realizará mediante un PPT, donde se visualizan conceptos relacionados al clima escolar, convivencia escolar y cultura escolar.

#### Actividad 5: Taller Confianza en la escuela

Responsable: Profesora Fanny Tapia.

Destinatario: Docentes y directivos

Tiempo: 45 min aprox.

Descripción de la actividad: Comprender como se construyen relaciones de confianza dentro de una organización (Abarca & Majluf, 2019) como elemento central dentro de una organización educativa. Se presentan a través de un PPT, donde se visualiza la confianza, pilares de la confianza y conductas de un líder que ayudan a generar confianza. Se finaliza la actividad con una dinámica para estimular la confianza entre pares.

## Actividad 6: Taller de comunicación y resolución de conflicto

Responsable: Profesora Fanny Tapia.

Destinatario: Docentes y directivos

Tiempo: 1 hora 30 min aprox.

Descripción de la actividad: Comprender la importancia de la comunicación y cómo esta se relaciona con la resolución de conflictos. Se inicia con una dinámica lúdica relacionada a los problemas de comunicación. Luego mediante una presentación en PPT se verán: comunicación (Abarca, 2013), aspectos formales de la comunicación (Chiavenato, 2009), comunicación empática (Casassus, 2009), comunicación organizacional (Rodríguez, 2014), conflicto (Rodríguez, 2014) y estrategias de resolución de conflicto (Abarca, 2013). Se finaliza el taller utilizando un problema de comunicación, donde los integrantes deberán indicar estrategias para resolver la situación problemática planteada.

## Actividad 7: Taller de Nudos de gestión y liderazgo

Responsable: Profesora Fanny Tapia.

Destinatario: Docentes y directivos

Tiempo: 45 min aprox.

Descripción de la actividad: Determinar los nudos de la gestión y liderazgo escolar por área: Liderazgo, Gestión Curricular, Convivencia, Recursos y Resultados. Para esto se desarrollará una dinámica de dramatización donde los participantes se dividirán en 5 grupos, uno por área mencionada. Luego cada grupo dramatizará el o los nudo analizados y se los presentará al resto de los participantes. Se finaliza con una reflexión en conjunto con todos los participantes.

## Actividad 8: Nueva visión de escuela, Gestión y Liderazgo

Responsable: Equipo de Gestión, Profesora Fanny Tapia

Destinatario: Docentes y directivos

Tiempo: 1 hora 30 min aprox.

Descripción de la actividad: Evaluar cómo a través de una gestión emocional, desde un desarrollo de competencias emocionales, se pueden mejorar y/o dar solución a los nudos de gestión encontrados dentro de la institución. Se realiza una dinámica donde se exponen por escrito los nudos encontrados en la actividad números 6 y se proponen soluciones desde lo aprendido de una gestión y liderazgo emocional. Se finaliza reflexionando sobre cada sugerencia de solución expuesta.

### 7.4 Cronograma de actividades

En el cronograma de actividades, se da a conocer una propuesta para la distribución de las actividades planteadas. Además es importante destacar que en este se privilegia el diseño del proyecto.

Ilustración N° 4: Cronograma de actividades 2024

Actividades	Mes	Mayo					Junio					Julio					Agosto				Septiembre				Octubre					Noviembre				Diciembre				
	Sem	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	
Presentación del diseño de proyecto		■																																				
Taller Prácticas de liderazgo y gestión						■																																
Taller Liderazgo desde la Gestión Emocional											■																											
Taller Clima escolar																■																						
Taller Confianza en la escuela																					■																	
Taller comunicación y resolución de conflicto																																						
Taller Nudos de Gestión y Liderazgo																																						
Nueva visión de escuela, Gestión y Liderazgo																																						

Fuente: Creación propia

## 7.5 Recursos y presupuesto: operación e inversión

Para esta propuesta, se requiere contar con recursos humanos y materiales para poder ejecutar las acciones descritas anteriormente.

### Resumen de recursos utilizados

Ítems presupuestarios	Año 2024
Gastos de operación	\$82.250
Bienes durables	0
Servicios (personal)	0
<b>Totales</b>	<b>\$82.250</b>

### Descripción de los recursos utilizados

Gastos	Descripción de recursos
Gastos de operación	Insumos computacionales, impresiones, materiales de oficina, material fungible. Y gastos de suministros de servicios básicos.
Bienes durables	En este ítem se consideran el equipamiento tecnológico y computacional.
Servicios (personal)	En este ítem se consideran servicios específicos prestados por personas naturales en base a un contrato, para análisis de datos, revisión de pautas, sistematización de información, reuniones de coordinación, reuniones apoderados, entre otros, todos debidamente especificados y justificados.
Gastos de inversión	El proyecto no contempla gastos de inversión.

## Presupuesto

<b>Gastos de operación Año 2024</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Justificación</b>	<b>Cantidad total</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
Resma de hoja tamaño carta	Uso de hojas para las actividades propuestas dentro de los talleres y para actas de asistencia	1	\$6.490	\$6.490
Adaptador HDMI	Adaptador para conectar el Proyector con la entrada que posee el notebook	1	\$4.990	\$4.990
Catering	Se ofrece para tener un momento de compartir luego del taller	1 café 1 té 1 kg de azúcar 1 endulzante 40 paquetes de galleta y snack	\$3.000 \$2.990 \$1.190 \$3.590 \$60.000	\$70.770
<b>Total</b>				<b>\$82.250</b>

<b>Bienes durables Año 2024</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Justificación</b>	<b>Cantidad total</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
Impresora	Imprimir guías de actividades de los distintos talleres propuestos y actas de asistencia. El establecimiento ya cuenta con este recurso	1	0	0
Notebook	Uso para crear las presentaciones de cada taller. El establecimiento ya cuenta con este recurso.	1	0	0
Proyector	En cada taller que se realice debe haber un proyector para que todos los integrantes puedan ver la presentación realizada. El establecimiento ya cuenta con este recurso.	1	0	0
Mesas y sillas	Para realizar las distintas jornadas de talleres. El establecimiento ya	25 sillas y 5 mesas grandes	0	0

	cuenta con estos recursos			
Loza y cubiertos	Para los momentos de catering. El establecimiento ya cuenta con estos recursos	25 tasas y platos de te 25 cucharitas de te	0	0
<b>Total</b>				<b>0</b>

<b>Servicios (personal) Año 2024</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Justificación</b>	<b>Cantidad total</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
Profesora Investigadora	Ad honorem	20 horas	0	0
Persona del municipio	Ad honorem	2 horas	0	0
<b>Total</b>				<b>0</b>

## **8. CUARTA FASE: SISTEMATIZACIÓN REFLEXIVA**

### **8.1 Reflexión del aprendizaje profesional**

A lo largo del tiempo y a pesar de las distintas realidades de comunidades educativas, los lineamientos de liderazgo y gestión siempre han provenido desde un organismo externo que es el Ministerio de educación. Este entrega directrices a un nivel macro, que en muchas ocasiones queda completamente descontextualizado y no logra responder, ni logra hacerse cargo de todo lo que pasa en un establecimiento educativo,

sobre todo lo que ha pasado en este periodo pos pandemia, donde la comunidades educativas quedaron tremendamente afectas a nivel socioemocional.

En este sentido, la realización de este diseño de proyecto implicó un análisis desde los documentos y políticas formales a buscar desde lo informal o lo sutil, la forma de dar respuesta a los problemas de gestión y liderazgo que se producen dentro de la escuela, donde se vieron dañadas la relaciones interpersonales, la comunicación y una falta de competencias emocionales que son necesarias para esta mirada desde la gestión emocional. Luego de la pandemia las escuelas deberían tener una coexistencia entre lo formal y lo emocional.

Por otro lado, el proyecto también implicó realizar un análisis de la realidad institucional, que dejó en evidencia la construcción de un PEI sin la participación de la comunidad educativa, problemas comunicacionales, problemas entre docentes, entre dirección y docentes, así como también dejó en evidencia un clima escolar deteriorado y de desconfianza. Esta recopilación de información y análisis permitió la elaboración de acciones para un plan de mejora, que busca dar solución desde la gestión y el liderazgo educativo que son pieza fundamental dentro de la organización.

Fue de gran utilidad haber usado la investigación acción que “estimula la construcción de conocimientos al interior de las comunidades educativas” (CPEIP, 2022, p. 4), y también alienta la colaboración y ayuda a los docentes a sentirse más seguros de sus prácticas educativas. Si bien el proyecto parte de forma individual, no es una tarea individual, porque busca la participación reflexiva y crítica de un conjunto de personas y con ello que los profesionales alcancen nuevas comprensiones.

Además es importante hacer una distinción, que en este proyecto, con el uso de la de la investigación acción se configuran ciclos recursivos, como por ejemplo: planificación, acción, observación y reflexión y cabe señalar que en este, nos hacemos cargo solamente de los dos primeros, porque la observación y la reflexión suponen la implementación misma del proyecto.

Finalmente la realización de este proyecto me enseñó a profesionalizar la mirada crítica que uno puede tener de ciertas situaciones, a convertirme en investigadora y a buscar soluciones para resolver los desafíos del quehacer diario y pedagógico en la

escuela, teniendo siempre una mirada o una visión lo más amplia posible, realizando análisis en base a distintas fuentes de información. Por otro lado, reconocer la importancia que tienen las emociones dentro de la escuela y dentro de las relaciones interpersonales entre los distintos actores de la comunidad, permite mejorar los vínculos, el aprendizaje en los estudiantes y el clima escolar, genera confianza y una comunicación empática.

## **8.2 Proyecciones y limitaciones del proyecto**

Este diseño de proyecto fue pensado para su futura implementación, a corto plazo poder realizar una presentación de este, a mediano plazo comenzar a desarrollar los talleres una vez al mes y que comience este análisis crítico de la gestión y liderazgo dentro de la escuela y cómo este se podría ir mejorando y finalmente a largo plazo, con otras etapas o acciones que no están contempladas en este diseño, como por ejemplo: que algunos docentes puedan especializarse en áreas socioemocionales y crear una coordinación especial en el área de convivencia escolar que trabaje el área socioemocional con docentes, directivos y asistentes de la educación.

Algunas posibles limitantes que podría surgir para la implementación están relacionadas con el poco tiempo disponible dentro de la escuela para ejecutar actividades que están fuera de lo ya planificado por dirección y los cambios de autoridades, tanto de la escuela como del Departamento de Educación de la comuna.

En relación a la falta de tiempo, este factor es muy importante para el desarrollo de cualquier proyecto, debido a la desorganización que existe en la escuela, los problemas de gestión y liderazgo que en ella ocurren y la multifuncionalidad de los docentes en distintas labores, cabe la posibilidad que la dirección se niegue a otorgar los espacios y tiempos para el desarrollo del proyecto.

En el segundo punto, sobre el cambio de autoridades, es un hecho que se llamará a concurso público para el cargo de director de la escuela, así como para un nuevo jefe del Departamento de Educación. Esto trae consigo nuevas formas de liderazgo y gestión

que pueden ir en contra de una gestión emocional, a su vez podría cambiar la problemática desarrollada pudiendo desencadenar problemas en otras áreas.

En síntesis, la posibilidad de implementar acciones para una mejora en las comunicaciones desde las prácticas de liderazgo y gestión, requiere de un compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa, en especial los directivos y docentes que son el foco en los cuales se desarrolló la problemática.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, N. (2013). *Inteligencia Emocional en el Liderazgo. (8ª ed.)*. El Mercurio Aguilar.
- Agencia de Calidad de la Educación. <https://agenciaorienta.gob.cl/docente/basica/2601>
- Beltrán, M. & Fernández, A. (2018). *Gestión del Conflicto ¿Qué hacemos ahora? Una mirada a las organizaciones educativas*. Ediciones UCSH
- Bush, T. (2016). Mejora escolar y modelos de liderazgo: Hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. En S. Weinstein J. (Ed.), *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas (2ª ed.)*, (pp. 19-44). Ediciones Universidad Diego Portales
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Scalahed.com. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w20971w/L1.pdf>
- Casassus, J. (2009). *La educación del ser emocional. (3ª ed.)*. Editorial Cuarto Propio.
- Casassus, J. (2016). *Educación Escritos Críticos*. Santiago. LOM
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. MC Graw Hill (2ª ed.). [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dinamica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf)
- Departamento de Administración de Educación Municipal, & Municipalidad de Pumanque. (2023). *Plan Anual de Desarrollo de Educación Municipal*.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. (Sexta ed.). JC Sáez Editor. <https://www.actorsstudio.org/web/images/pdf/Ontologia%20del%20Lenguaje%20-%20Echeverria.pdf>

- Educarchile. (s.f.). *Innovación en el aula: viaje hacia el corazón del estudiante*.  
<https://www.educarchile.cl/innovacion-en-el-aula-viaje-hacia-el-corazon-del-estudiante#toc-en-qu-innovar>
- Egea, M. (2018). *Motivación y emoción en el ámbito educativo*. Facultad de medicina, Universidad de San Pablo. Ediciones CEU.  
[https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/9726/1/Motivacion\\_PilarEgea\\_LeccMag\\_UCEUSP\\_2018.pdf](https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/9726/1/Motivacion_PilarEgea_LeccMag_UCEUSP_2018.pdf)
- Escuela Nilahue Cornejo. (2020). *Proyecto Educativo Institucional periodo 2020 – 2023*.
- Escuela Nilahue Cornejo. (2023). *Reglamento Interno*.
- García-González, José R., & Sánchez-Sánchez, Paola A. (2020). Diseño teórico de la investigación: instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica. *Información tecnológica*, 31(6), 159-170. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000600159>
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Argentina: J. Vergara Editor
- Lavín, S & Del Solar, S. (2000). *El Proyecto Educativo Institucional como herramienta de transformación de la vida escolar*. LOM Ediciones/PIIE
- Leithwood, K., Riehl, C. (2009). ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? En Santiago de Chile: Fundación Chile (Ed.), *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. (pp.17 - 33) <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2021/01/C%C3%B3mo-liderar-nuestras-escuelas.pdf>
- Majluf, N & Abarca, N. (2019). *Liderazgo efectivo: Centrado en la persona, basado en la influencia y ejercido con sensatez*. Ediciones El Mercurio.
- Marcone, R. (2004). *Organizaciones Educativas y Gestión Escolar*. Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación Valparaíso.

- Maturana, H. (2001). *Emociones y lenguaje en educación y política*. (Décima ed.). Ediciones Dolmen Ensayo.  
[https://desjuj.infod.edu.ar/sitio/upload/Maturana\\_Romesin\\_H\\_\\_Emociones\\_Y\\_Lenguaje\\_En\\_Educacion\\_Y\\_Politica.pdf](https://desjuj.infod.edu.ar/sitio/upload/Maturana_Romesin_H__Emociones_Y_Lenguaje_En_Educacion_Y_Politica.pdf)
- Mazón, L. M. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia Académica*, 4(1), 41-70.
- Meza, M. (2018). El recurso de información y comunicación visual: imagen. Apuntes en torno a las Ciencias de la Información y Bibliotecología. *E-Ciencias De La Información*, 8(2). <https://doi.org/10.15517/eci.v8i2.29956>
- Ministerio de Educación. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago .
- Ministerio de Educación. (c. 2019). *Mejorando la calidad educativa de nuestras escuelas y liceos*.
- Ministerio de Educación. (2019). *Política Nacional de Convivencia Escolar*.  
<https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>
- Ministerio de Educación, Centro de Estudios (2021). *Efectos de la suspensión de clases presenciales en contexto de pandemia por COVID-19*. Evidencias 52. Santiago, Chile.
- Ministerio de Educación. (11 de agosto de 2011). Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización. [Ley 20.529]. DO: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1028635>
- Ministerio de Educación. (2021,02 de julio). *Reporte de planificación*. Escuela Nilahue Cornejo.
- Ministerio de Educación. (2021). Política de Fortalecimiento del Liderazgo para la mejora Escolar. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp->

content/uploads/sites/55/2021/07/POLITICA-DE-FORTALECIMIENTO\_VERSION-AMPLIADA\_FNL\_2021.pdf

Ministerio de Educación. (2022). *Orientaciones para el proceso de planificación de la mejora educativa 2023, en el marco de los desafíos de reactivación educativa integral*.

Papic, K. (2020). Medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos, Chile. *Alteridad. Revista de Educación*, 15(2), 241-255.

Parra, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 74(1), 119-132.

Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.6 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [06/07/2023].

Rodríguez, D. (2014). *Gestión Organizacional (5ª ed.)*. Ediciones UC.

Tv senado Chile. (2023, 05 de junio). *Comisión de seguridad pública*.  
<https://tv.senado.cl/tvsenado/comisiones/permanentes/seguridad-publica/comision-de-seguridad-publica/2023-06-05/150043.html>

Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (1991). *Teoría de la comunicación humana*. Editorial Herder.  
<https://holossanchezbodas.com/wpcontent/uploads/2020/05/teoria-de-la-comunicacion-humana-watzlawick-1.pdf>

Zak, P. (2017). The Neuroscience of Trust. Management behaviors that foster employee engagement *Harvard Business Review*, (January–February 2017), 84–90.  
<https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust?language=es>

## 10 ANEXOS

### 10.1 Anexo 1: Autorización uso de nombre del establecimiento



Magister en Educación mención Gestión Educacional.

#### AUTORIZACIÓN

Yo SANDRA SOBARZO VALENZUELA Rut: 8782751-8 en  
calidad como directora del establecimiento ESCUELA NILAHUE CORNEJO  
autorizo a la profesora Fanny Tapia Pérez, utilice el nombre del establecimiento con la  
finalidad de que pueda desarrollar su trabajo de diseño de proyecto, para optar al grado de  
Magister en Educación mención Gestión Educacional de la UMCE.

Nombre: SANDRA SOBARZO VALENZUELA

Firma: 

Timbre de la unidad educativa:



01/08/2023

## 10.2 Anexo 2: Cuestionario Diagnóstico Organizacional

Dimensión	N°	Indicadores	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Relaciones interpersonales	1	Siento que puedo contar con mis compañeros/as para resolver mis problemas en el trabajo				
	2	Existe disposición por parte de mis compañeros/as de trabajo a colaborar conmigo cuando lo he necesitado				
	3	La directora de mi institución me trata con respeto				
	4	Entre compañeros/as de trabajo nos tratamos con respeto				
	5	Hay un ambiente de confianza en la institución				
	6	Me llevo bien con los directivos				
	7	Me siento valorado/a por mis compañeros/as de trabajo				
	8	La directora se preocupa de que existan buenas relaciones entre nosotros				
Liderazgo directivo	9	Cumple con lo que se compromete				
	10	Habitualmente nos entrega información importante respecto a lo que sucede en la institución				
	11	Nos ha hablado del Plan de Mejoramiento de la institución				
	12	Me felicita cuando hago algo bien				
	13	Reconoce mi aporte al equipo de trabajo				
	14	Habitualmente me dice como lo estoy haciendo y que debo corregir				
	15	Ha establecido conmigo compromisos para mejorar mi desempeño				
	16	Se preocupa de que yo tenga capacitación				
	17	Se ha esforzado para que todos trabajemos de un modo más participativo				
	18	Constantemente nos estimula a trabajar en equipo				
	19	Se atreve a llamarnos la atención por una conducta inadecuada				
	20	Me llevo bien con ella				
	21	Es asertiva al momento que entrega retroalimentación				

Gestión participativa	22	Se nos entrega información relacionada con los proyectos de innovación a realizar en la institución				
	23	La directora toma en cuenta nuestras opiniones e ideas				
	24	Se me ha consultado, antes de tomar una decisión importante en materia técnico pedagógica, observación de clases, reglamentos, etc.				
	25	Observo que los directivos están dispuestos a darnos más espacios para opinar y aportar en las decisiones que nos afectan				
	26	Tenemos suficientes reuniones informativas y de consulta				
	27	Estoy seguro de que la gestión participativa nos hará más eficientes y productivos				
Cultura	28	La directora de la institución protege a su personal				
	29	Lo más importante en esta institución son los profesores				
	30	En esta institución uno tiene el futuro asegurado				
	31	En esta institución es mejor “llevarse bien con los directivos” que trabajar duro.				
	32	En esta institución se recuerdan todas las historias y anécdotas que han ocurrido				
	33	Los directivos de esta institución piensan que todas las personas son flojas y que hay que controlarlas constantemente				
	34	Los directivos de esta institución educativa quieren una organización justa y que apoye a sus docentes				
	35	Los directivos exigen total lealtad, sin dar explicaciones				
	36	En esta institución educativa se confía en la persona				
Comunicación y conflicto	37	En mi institución educativa existen una serie de canales de comunicación				
	38	Los canales de comunicación son conocidos por todos los miembros de la institución educativa				
	39	En esta institución los canales de comunicación son respetados por todos sus miembros				
	40	En esta institución se respeta el conducto regular a la hora de presentarse un conflicto				
	41	Se dan instancias de participación para la toma de decisiones				
	42	Los directivos se preocupan de hacernos notar cuando estamos fallando en nuestro trabajo				
Gestión emocional	43	Reconozco y comprendo mis propias emociones				
	44	Identifico fácilmente las emociones de mis compañeros de trabajo				

45	Me siento cómodo/a expresando mis emociones en la escuela				
46	La escuela proporciona herramientas adecuadas para el manejo del estrés				
47	La dirección tiene una comprensión emocional adecuada con sus docentes				
48	Los directivos de la escuela someten bajo su autoridad a los profesores				
49	Existe una comunicación empática entre los directivos y docentes				

### 10.3 Anexo 3: Marco de codificación entrevistas

Categoría	Sub categoría	Unidad de análisis
Canales de comunicación	Canales formales y no formales	<p><b>E.1.</b> “yo siento que no hay”</p> <p><b>E.3.</b> “No existe uno establecido, está el grupo de whatsapp de profesores, los correos, pero que no siempre tienen resultados, porque muchos se excusan que no los ven, ahora hace pocos días atrás se implementó como la pizarra informativa que es como lo da más resultado, pero ahí obviamente no entra todo o sea siempre va a ver información que no llega a todos, porque vuelvo a repetir, siempre la información va como hacia algunos de pasillo o si nos encontramos en el comedor, pero no es como generalizado no existe un día de información en el consejo o en una reflexión en donde se puedan entregar todo este tipo de información”</p> <p><b>E.4.</b> “Directamente con dirección o sea no se hace a través de... generalmente no se utiliza como un acta de registro de entrevista, es una comunicación que uno tiene, una conversación a puertas cerradas con dirección y no hay una entrevista, no hay un tercero, no hay un mediador es solamente la persona involucrada y dirección en este caso”</p> <p><b>E.4</b> “Establecer canales claros, yo creo que todas las comunicaciones van a ser a través de consejo de profesores, a través de una pizarra informativa, a través del correo institucional, establecer cuáles son los canales fijos de</p>

		<p>comunicación, que frente a cualquier duda o algo uno pueda utilizar esos recursos para saber si algo me avisaron, o no me avisaron, o también yo puedo buscar ciertas cosas. Creo que eso es como la clave, establecer canales de comunicación”</p> <p><b>E.3</b> “Lo primero yo creo que establecer como un canal que de resultado y que sea constante que no me sirve que sea como una semana toda la información y a los dos o tres semanas después no recibimos ninguna información. Entonces eso, que el canal que se elija, el que dé más resultados que sea constante, lo primero. Que la información llegue a todos por igual sin excepciones desde las asistentes hasta no sé, hasta el cargo directivo todos tienen que recibir la misma información y eso que llegue a todos y constante”</p> <p><b>E.3</b> “muchas veces las conversaciones son de pasillo lo que no llega la información a toda la gente que tiene que llegar.</p>
Clima laboral		<p><b>E1</b> “si no hay un ambiente sano y propicio, no nos dan ganas ni de venir a trabajar”</p> <p><b>E2</b> “Con los chiquillos el tema de comportamiento, convivencia, porque tampoco hay buen... o lineamientos claros en temas de convivencia escolar, entonces en sí, hay cosas que influyen todas en el clima en los trabajadores.</p> <p>Entonces a lo mejor me debería preguntar ¿cómo cree usted que es el clima?, porque es horrible.</p> <p><b>E2</b> “Ejemplo que le llame la atención a los profesores delante de todos, que no tenga la capacidad de ni siquiera decirle sabe que... vamos a la oficina y hablemos las cosas en privado, como que trata de exponer a los profesionales delante de todos, y eso al final va generando mal clima.”</p>
Comunicación	Comunicación agresiva	<p><b>E2</b> la forma en que ellos me están diciendo algo y no tomar quizás la crítica como una amenaza o algo negativo, porque muchas veces se toma que la crítica es una falta de respeto o amenaza, el decir una opinión que cada uno tiene con respeto, no considero que sea una amenaza y que estén más abierto a la reflexión también y a la autorreflexión que muchas veces no se</p>

	<p>hace, sobre todo en la parte administrativa, porque la autorreflexión de ellas todos los demás están mal pero lo ven desde su punto de vista.</p> <p><b>E3</b> Otra cosa que también ocurre es que muchas veces ante algún llamado de atención es como público, como que se buscan esas instancias para hacer como las correcciones y siento que eso tampoco está ... es correcto.</p> <p><b>E4</b> Yo creo que es agresivo pasiva porque siento que las comunicaciones son siempre, no es como la intención de informar sino más que de imponer entonces creo que ahí siempre es como se empieza con un discurso un poquito más agresivo o más autoritario para luego entrar a decir bueno seamos participativos, ahora los quiero escuchar a ustedes vamos con una retroalimentación o participemos todos, pero siento que siempre se parte con algo más autoritario por decirlo así que algo más colaborativo o participativo</p> <p><b>E2</b> Totalmente agresivos, encuentro que con poco los profesores ya tiene todo para estallar y como y al final terminamos... empezamos en a y terminamos en z, nunca hay una coherencia</p>
Comunicación pasiva	<p><b>E1</b> “Si, pasivo absolutamente pasivo entre docentes”</p> <p><b>E3</b> “Es que no se si agresivo, porque muchas veces omiten información y hablan por detrás no sé cómo calificar eso, porque no es pasivo, porque pasivo es no decir nada, agresivo es cuando es ser confrontacional y como que no se dan esas cosas, pero sabemos que existen, pero es como oculto es raro..</p> <p><b>E4</b> “Yo creo que es como dependiendo también de la labor yo creo, porque cuando ya hay una no se alguien ha trabajado con alguien más a la mano puede ser que sea una comunicación quizás más pasiva más , no ser como tan de yo imponer mi cargo”</p>
Comunicación Asertiva	<p><b>E2</b> “Una cosa es que tu des la información y otra cosa es que los demás te entiendan, porque la final muchas veces los profesores.. se da la indicación, pero muchas veces los profesores no entienden , entonces que haces, cada uno hace lo que... dentro de lo que entendió hace lo que puede y lamentablemente muchas veces necesitamos hacer como el ejercicio de modelar, de modelar y quizás ser más justos con todos, no cargar solamente hacia un lado de los docentes y otros</p>

		<p>no, que no hayan diferencias, si va a ver un líder que tiene que ser justo para todos, porque en el trabajo no hay amistades , en los trabajos se trabaja.”</p> <p><b>E1</b> “Si tuviera un problema con la docente, la idea es que yo personalmente trataría ir directamente hablar con la docente,”</p>
Liderazgo	Habilidad comunicativa	<p><b>E2</b> “Que no todos tengamos los mismos lineamientos y también eso habla de una falta de liderazgo, porque si hubiera lineamientos claros para todos, no pasaría.”</p> <p><b>E4</b> como a mí me hacen una bajada de información de una reunión a como yo tengo que hacer la bajada después a los estudiantes, desde arriba ya empieza como se empieza a entorpecer la comunicación. Siento que cuando las cosas no son claras o no se logran acuerdos claros para poder lograr un fin, creo que es ahí donde se genera se va generando como nudos que entorpecen todos esto que se da más lineal y más rápido más expedito.</p> <p><b>E2</b> Totalmente, porque si yo soy un buen comunicador voy a poder entender a los demás y los demás me van a entender de forma asertiva, no cada uno se va hacer una idea de lo que yo quiero decir.</p> <p><b>E4</b> De todas maneras, porque siento que de partida un líder tiene que saber escuchar, siento que esa es como una de las... de uno de los aspectos más importantes que tiene que tener un líder, saber escuchar, también saber entender por qué alguien te puede estar diciendo algo, no es como siento yo, que si ya trabajamos a nivel profesional deberíamos dejar todo de lado como lo visceral o lo que yo opino o creo, sino que estamos trabajando en un área profesional y si un profesional me está dando una opinión por eso, yo tampoco tengo por qué cuestionarlo desde el lado de la persona, sino que desde el profesional que me lo está diciendo.</p> <p><b>E2</b> Entonces si me estay hablando que tienes dos personas, en el caso de nosotras que están arriba en la administración y desconocen todo lo que va en el reglamento, en los reglamentos que hacen funcionar el colegio se supone... estamos mal o sea, no tenemos ni pie, las patas no están ni siquiera de las mesas, entonces como vamos a sostener un establecimiento, porque si ellas trabajan desde la ignorancia, todos trabajamos desde la</p>

		<p>ignorancia, y hacemos lo que podemos dentro de la realidad que tenemos.</p> <p><b>E3</b> Acá una de las cosas que principalmente siempre se ha afectado la labor es como la poca capacidad de liderazgo, no se generan las instancias de analizar o de evaluar ciertas cosas.</p>
	Definición de roles	<p><b>E2</b> muchas veces los conflictos pasan porque los roles no están bien claros, porque en un colegio no puede ser que el encargado de convivencia mande más que un director, porque tengo un cargo mayor a los demás profesionales, los voy hacer callar porque no me gustó</p> <p><b>E3</b> Netamente la unidad técnico pedagógica porque no hay como lineamientos claros, cada uno trata de hacer yo creo lo que mejor sabe hacer o lo que cree que es lo mejor pero no, no tenemos como una estructura definida</p> <p><b>E3</b> Falta de organización siento que no hay como lineamientos claros, falta contar con una unidad técnico pedagógica que cumpla con la función que realmente corresponde, siento también que estamos con una alta concentración de personal que a veces siento que no es necesario</p>
Relaciones entre docentes y dirección-docentes	desmotivación	<p><b>E3</b> La desmotivación de parte de algunos docentes donde me incluyo cuando uno informa ciertas anomalías y uno se da cuenta que no se hace nada al respecto eso me cansa y al final uno termina siendo parte del sistema como que ya no motiva.</p> <p><b>E1</b> Entre el líder y el abuso de poder que muchas veces se genera en situaciones innecesaria y que al final te llevan a ser, a no tener ganas de venir a trabajar, las injusticias.</p>
	Relación dirección docentes	<p><b>E3</b> también de parte de del equipo de gestión se generan conflictos cuando es como imponer su visión de las cosas a pesar de que muchas veces nosotros como docentes no estamos de acuerdo.</p> <p><b>E3</b> Con algunos docentes es que ahí también considero que hay ciertas diferencias en el trato hacia algunos docentes, siento que la directora con muchos mantiene más comunicación que con otros y eso también se nota demasiado y hace que dificulte el resto, o sea la comunicación entre el grupo, porque se siente</p>

	<p>como que los profesores genera rivalidad de los que están supuestamente del lado de la dirección pero no siempre es así, porque muchas veces las conversaciones no son del tema laboral, son personal y eso hace que se generen rivalidades 100%.</p> <p><b>E4</b> Ah yo creo que la mayor dificultad es como entre directivos y cuerpo docentes entendemos igual como asistentes también, siento que desde la dirección de todos los cargos más administrativos a los que estamos en aula o somos acompañantes de aula también, ahí creo que se genera como... como ahí es donde se entorpece hartito la comunicación</p> <p><b>E2</b> Como es des motivante cuando no tienes el respaldo de tus líderes, yo creo que es lo que más influye, independiente de retroalimentaciones positivas o negativas, es como no tener respaldo de nada, aunque lo hagas bien o lo hagas mal, nunca te van a respaldar en nada.</p>
Relación entre docentes	<p><b>E2</b> Director-profesores, entre los propios profesores, hay grupos, se ha segmentado mucho el tema del trabajo con los colegas, entonces entre que si empezamos de arriba mal, terminamos todos mal para abajo. El equipo de convivencia tampoco es una buena relación, entonces no podemos esperar grandes resultados entre los demás.</p> <p><b>E3</b> Bueno ahora entre docentes... es que igual se han generado como grupos y eso igual es malo</p>

## 10.4 Anexo 4: Consentimientos informados



**UMCE**  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
Dirección de Investigación y Postgrado

### CONSENTIMIENTO INFORMADO (Escuela a docentes)

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio: Gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela Nílkus Cornejo, Puntarenas, sexta región en período pos pandemia. Una mirada desde las competencias emocionales, a cargo del/la investigador/a Fanny Tapia Pérez, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

El objetivo principal de este trabajo es evaluar la gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela Nílkus Cornejo, Puntarenas, sexta región. Una mirada desde las competencias emocionales.

Si acepta participar en este estudio requerirá responder una encuesta que tiene por objetivos recopilar información para realizar un diagnóstico institucional.

Esta actividad se efectuará de manera individual y el tiempo estipulado para su aplicación es de 7 minutos aproximadamente.

La participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar la investigación sin necesidad de dar ningún tipo de explicación o excusas y sin que ello signifique algún perjuicio o consecuencia para usted.

La totalidad de la información obtenida será de carácter confidencial, pero la cual los informantes serán identificados con código, sin que la identidad de los participantes sea requerida o escrita en la encuesta a responder.

Los datos recogidos serán analizados en el marco de la presente investigación, su presentación y difusión científica será efectuada de manera que los sujetos no puedan ser individualizados. Sus datos estarán protegidos y respaldados en una memoria externa, bajo la custodia de Fanny Tapia, de manera que solo los investigadores puedan acceder a ellos. Solo los investigadores pueden acceder a ella, el contenido de la información Fanny Tapia guardará los datos personales relacionados por 5 años una vez terminada la investigación, posterior se destruirá.

La participación en este estudio no le reportará beneficios personales, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a la comunicación en la gestión y liderazgo.

Si tiene consultas respecto de esta investigación, puede contactarse con el/la investigador/a responsable, Fanny Tapia al teléfono 379461882 o a su correo electrónico fanny.tapia.2023@umce.cl.

Por medio del presente documento declaro haber sido informado de lo antes indicado, y estar en conocimiento del objetivo del estudio.

Manifiesto mi interés de participar en este estudio y declaro que he recibido un duplicado firmado de este documento que archivo en mi archivo.

Acepto participar en el presente estudio:

Nombre: Marceli Campos Galaz

Firma: [Firma manuscrita]

Fecha: Puntarenas, 28, 12, 2023  
Ciudad      Día      Mes      Año

Nombre y firma Investigador (a) Principal: Fanny Tapia Pérez [Firma manuscrita]

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
Campus Maipo, Av. José Pedro Alessandri 774 - Huérfanos, Santiago  
Campus Joaquín Calbén, Dr. Luis Espinosa 2785, Valparaíso  
www.umce.cl



**CONSENTIMIENTO INFORMADO**  
**(Docentes e docentes)**

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio: Gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela Níjarue Consejo, Punaque, sexta región en periodo pos pandemia. Una mirada desde las competencias emocionales, a cargo del/la Investigador/a Fanny Tapia Pérez, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

El objetivo principal de este trabajo es Evaluar la gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela Níjarue Consejo, Punaque, sexta región. Una mirada desde las competencias emocionales.

Si acepta participar en este estudio requerirá responder una encuesta que tiene por objetivo recopilar información para realizar un diagnóstico institucional.

Esta actividad se efectuará de manera individual y el tiempo estipulado para su aplicación es de 7 minutos aproximadamente.

La participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar la investigación sin necesidad de dar ningún tipo de explicación o excusas y sin que ello signifique algún perjuicio o consecuencia para usted.

La totalidad de la información obtenida será de carácter confidencial, para lo cual los informantes serán identificados con código, sin que la identidad de los participantes sea requerida o escrita en la encuesta a responder.

Los datos recogidos serán analizados en el marco de la presente investigación, su presentación y difusión científica será efectuada de manera que los usuarios no puedan ser individualizados. Sus datos estarán protegidos y resguardados en una memoria externa, bajo la custodia de Fanny Tapia, de manera que solo los investigadores pueden acceder a ellos. Solo los investigadores pueden acceder a ella, el resto de la información Fanny Tapia guardará los datos personales relacionados por 5 años una vez terminada la investigación, posterior se destruirá.

La participación en este estudio no le reportará beneficio personal, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a la comunicación en la gestión y liderazgo.

Si tiene consultas respecto de esta investigación, puede contactarse con el/la Investigador/a responsable, Fanny Tapia al teléfono 379463882 o a su correo electrónico fanny.tapia.2022@umce.cl.

Por medio del presente documento declara haber sido informado de lo antes indicado, y estar en conocimiento del objetivo del estudio.

**Manifiesto mi interés de participar en este estudio y declaro que he recibido un diagnóstico firmado de este documento que cubre este fin.**

**Acepto participar en el presente estudio:**

Nombre: Gerardo Pachella Tobo

Firma: [Firma manuscrita]

Fecha: Punaque, 28, 12, 2023  
Ciudad      Día      Mes      Año

Nombre y Firma Investigador (a) Principal: [Firma manuscrita]



**CONSENTIMIENTO INFORMADO**  
**(Docentes y docentes)**

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio: Gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección – docentes de la Escuela Nihilus Cornejo, Purranque, Santa Región en periodo pos pandemia. Una mirada desde las competencias emocionales, a cargo del/la investigador/a Fanny Tapia Pérez, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

El objetivo principal de este trabajo es Evaluar la gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección – docentes de la Escuela Nihilus Cornejo, Purranque, santa región. Una mirada desde las competencias emocionales.

Si acepta participar en este estudio responderá responder una encuesta que tiene por objetivo recopilar información para realizar un diagnóstico institucional.

Esta actividad se efectuará de manera individual y el tiempo estimado para su aplicación es de 7 minutos aproximadamente.

Su participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar la investigación sin necesidad de dar ningún tipo de explicación o excusa y sin que ello signifique algún perjuicio o consecuencia para usted.

La totalidad de la información obtenida será de carácter confidencial, para lo cual los informantes serán identificados con códigos, sin que la identidad de los participantes sea requerida o escrita en la encuesta a responder.

Los datos recogidos serán analizados en el marco de la presente investigación, su presentación y difusión científica será efectuada de manera que los sujetos no puedan ser individualizados. Sus datos estarán protegidos y resguardados en una memoria externa, bajo la custodia del/la Fanny Tapia, de manera que sólo los investigadores puedan acceder a ellos. Solo los investigadores pueden acceder a ella, el control de la información Fanny Tapia garantizará los datos personales relacionados por 5 años una vez terminada la investigación, posterior se destruirá.

Su participación en este estudio no le reportará beneficios personales, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a la comunicación en la gestión y liderazgo.

Si tiene consultas respecto de esta investigación, puede contactarse con el/la Investigador/a responsable, Fanny Tapia al teléfono 970463682 o a su correo electrónico fanny.tapia.2022@umce.cl.

Por medio del presente documento declaro haber sido informado de lo antes indicado, y estar en conocimiento del objeto del estudio.


Manifiesto mi interés de participar en este estudio y declaro que he recibido un duplicado firmado de este documento que rubrica este hecho.

Acepto participar en el presente estudio:

Nombre: Javiera Muñoz Muñoz

Título: Profesora

Fecha: Purranque, 25 / 12 / 2023  
Ciudad Día Mes Año

Fanny Tapia Pérez   
Nombre y Firma Investigador (a) Principal



**CONSENTIMIENTO INFORMADO**  
**(Consentimiento)**

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio: Gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela Nélson Cornejo, Parangarua, sexta región en período pos pandemia. Una mirada desde las competencias emocionales, a cargo del/la investigador/a Fanny Tapia Pérez, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

El objetivo principal de este trabajo es evaluar la gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela Nélson Cornejo, Parangarua, sexta región. Una mirada desde las competencias emocionales.

Si acepta participar en este estudio deberá responder una encuesta que tiene por objetivo recopilar información para realizar un diagnóstico institucional.

Esta actividad se efectuará de manera individual y el tiempo estipulado para su aplicación es de 7 minutos aproximadamente.

La participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar la investigación sin necesidad de dar ningún tipo de explicación o excusa y sin que ello signifique algún perjuicio o consecuencia para usted.

La totalidad de la información obtenida será de carácter confidencial, pero lo cual los informantes serán identificados con códigos, sin que la identidad de los participantes sea requerida o escrita en la encuesta a responder.

Los datos recogidos serán analizados en el marco de la presente investigación, su presentación y difusión científica será efectuada de manera que los asuntos no puedan ser individualizados. Sus datos estarán protegidos y resguardados en una memoria externa, bajo la custodia de Fanny Tapia, de manera que solo los investigadores puedan acceder a ellos. Solo los investigadores pueden acceder a ella, el custodio de la información Fanny Tapia, guardará los datos personales relacionados por 5 años una vez terminada la investigación, posterior se destruirá.

La participación en este estudio no le reportará beneficios personales, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a la comunicación en la gestión y liderazgo.

Si desea consultas respecto de esta investigación, puede contactarse con el/la investigador/a responsable, Fanny Tapia al teléfono 879483082 o a su correo electrónico fanny.tapia.2012@umce.cl.

Por medio del presente documento declaro haber sido informado de lo antes indicado, y estar en conocimiento del objetivo del estudio.

Manifiesto mi interés de participar en este estudio y además que he recibido un duplicado firmado de este documento que reñero este hecho.

Acepto participar en el presente estudio:

Nombre: Franco Cabero Pinto

Firma: [Firma manuscrita]

Fecha: Parangarua, 28, 12, 2023  
Ciudad Día Mes Año

Fanny Tapia Pérez [Firma manuscrita]  
Mostrando y Firma Investigador (a) Principal



**CONSENTIMIENTO INFORMADO**  
**(Encuesta a docentes)**

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio: Gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela Nihilus Carnejo, Purasique, Sexta Región en periodo por pandemia. Una mirada desde las competencias emocionales, a cargo del/los investigador/a Fanny Tapia Pérez, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

El objetivo principal de este trabajo es Evaluar la gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela Nihilus Carnejo, Purasique, sexta región. Una mirada desde las competencias emocionales.

Si acepta participar en este estudio requerirá responder una encuesta que tiene por objetivo recopilar información para realizar un diagnóstico institucional.

Esta actividad se efectuará de manera individual y el tiempo estipulado para su aplicación es de 7 minutos aproximadamente.

Su participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar la investigación sin necesidad de dar ningún tipo de explicación o excusas y sin que ello signifique algún perjuicio o consecuencia para usted.

La totalidad de la información obtenida será de carácter confidencial, para lo cual los informantes serán identificados con códigos, sin que la identidad de los participantes sea requerida o escrita en la encuesta a responder.

Los datos recogidos serán analizados en el marco de la presente investigación, su presentación y difusión científica será efectuada de manera que los usuarios no puedan ser individualizados. Sus datos estarán protegidos y resguardados en una memoria interna, bajo la custodia de Fanny Tapia, de manera que solo los investigadores pueden acceder a ellos. Solo los investigadores pueden acceder a ella, el contenido de la información Fanny Tapia guardará los datos personales relacionados por 5 años una vez terminada la investigación, posterior se destruirá.

Su participación en este estudio no le reportará beneficios personales, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a la comunicación en la gestión y liderazgo.

Si tiene consultas respecto de esta investigación, puede contactarse con el/la investigador/a responsable, Fanny Tapia al teléfono 579463982 o a su correo electrónico fanny.tapia@umce.cl.

Por medio del presente documento declaro haber sido informado de lo antes indicado, y estar en conocimiento del objetivo del estudio.

Manifiesto mi interés de participar en este estudio y declaro que he recibido un duplicado/firmado de este documento que refiero este hecho.

Acepto participar en el presente estudio:

Nombre: MARÍA SOFÍA MORENO BRANCO

Firma: [Firma manuscrita]

Fecha: DOMINGO, 28, 12, 2023

Ciudad: \_\_\_\_\_ Día: \_\_\_\_\_ Mes: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

Nombre y Firma Investigador (a) Principal: Fanny Tapia Pérez [Firma]



**UMCE**

VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
Dirección de Investigación y Postgrado

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

(Encuesta a docentes)

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio: Gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela Nihue Cornejo, Pumanque, Sexta Región en período pos pandemia. Una mirada desde las competencias emocionales, a cargo del/de la investigador/a Fanny Tapia Pérez, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

El objetivo principal de este trabajo es Evaluar la gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela Nihue Cornejo, Pumanque, sexta región. Una mirada desde las competencias emocionales.

Si acepta participar en este estudio requerirá responder una encuesta que tiene por objetivo recopilar información para realizar un diagnóstico institucional.

Esta actividad se efectuará de manera individual y el tiempo estipulado para su aplicación es de 7 minutos aproximadamente.

Su participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar la investigación sin necesidad de dar ningún tipo de explicación o excusas y sin que ello signifique algún perjuicio o consecuencia para usted.

La totalidad de la información obtenida será de carácter confidencial, para lo cual los informantes serán identificados con código, sin que la identidad de los participantes sea requerida o escrita en la encuesta a responder.

Los datos recogidos serán analizados en el marco de la presente investigación, su presentación y difusión científica será efectuada de manera que los usuarios no puedan ser individualizados. Sus datos estarán protegidos y resguardados en una memoria externa, bajo la custodia de Fanny Tapia, de manera que solo los investigadores puedan acceder a ellos. Solo los investigadores pueden acceder a ella, el custodio de la información Fanny Tapia guardará los datos personales relacionados por 5 años una vez terminada la investigación, posterior se destruirá.

Su participación en este estudio no le reportará beneficios personales, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a la comunicación en la gestión y liderazgo.

Si tiene consultas respecto de esta investigación, puede contactarse con el/la investigador/a responsable, Fanny Tapia al teléfono 979463682 o a su correo electrónico fanny.tapia.2022@umce.cl.

Por medio del presente documento declaro haber sido informado de lo antes indicado, y estar en conocimiento del objetivo del estudio.

**Manifiesto mi interés de participar en este estudio y declaro que he recibido un duplicado firmado de este documento que reitera este hecho.**

**Acepto participar en el presente estudio:**

Nombre: Carolina Fariñas Orellana

Firma: [Firma manuscrita]

Fecha: Pumanque / 28 / 12 / 2023  
Ciudad      Día      Mes      Año

Fanny Tapia P. [Firma manuscrita]  
Nombre y Firma Investigador (a) Principal

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
Campus Macul. Av. José Pedro Alessandri 774. Ñuñoa, Santiago.  
Campus Joaquín Cabezas: Dr. Luis Bisquert 2765, Ñuñoa  
www.umce.cl



# UMCE

VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
Dirección de Investigación y Postgrado

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

(Encuesta a docentes)

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio: Gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela Nilahue Cornejo, Pumanque, Sexta Región en periodo pos pandemia. Una mirada desde las competencias emocionales, a cargo del/de la investigador/a Fanny Tapia Pérez, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

El objetivo principal de este trabajo es Evaluar la gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela Nilahue Cornejo, Pumanque, sexta región. Una mirada desde las competencias emocionales.

Si acepta participar en este estudio requerirá responder una encuesta que tiene por objetivo recopilar información para realizar un diagnóstico institucional.

Esta actividad se efectuará de manera individual y el tiempo estipulado para su aplicación es de 7 minutos aproximadamente.

Su participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar la investigación sin necesidad de dar ningún tipo de explicación o excusas y sin que ello signifique algún perjuicio o consecuencia para usted.

La totalidad de la información obtenida será de carácter confidencial, para lo cual los informantes serán identificados con código, sin que la identidad de los participantes sea requerida o escrita en la encuesta a responder.

Los datos recogidos serán analizados en el marco de la presente investigación, su presentación y difusión científica será efectuada de manera que los usuarios no puedan ser individualizados. Sus datos estarán protegidos y resguardados en una memoria externa, bajo la custodia de Fanny Tapia, de manera que solo los investigadores puedan acceder a ellos. Solo los investigadores pueden acceder a ella, el custodio de la información Fanny Tapia guardará los datos personales relacionados por 5 años una vez terminada la investigación, posterior se destruirá.

Su participación en este estudio no le reportará beneficios personales, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a la comunicación en la gestión y liderazgo.

Si tiene consultas respecto de esta investigación, puede contactarse con el/la investigador/a responsable, Fanny Tapia al teléfono 979463682 o a su correo electrónico fanny.tapia.2022@umce.cl.

Por medio del presente documento declaro haber sido informado de lo antes indicado, y estar en conocimiento del objetivo del estudio.

**Manifiesto mi interés de participar en este estudio y declaro que he recibido un duplicado firmado de este documento que reitera este hecho.**

**Acepto participar en el presente estudio:**

Nombre: Barbara Padilla Moreno

Firma: Barbara Padilla M.

Fecha: Pumanque, 28, 12, 2023  
Ciudad                      Día                      Mes                      Año

Fanny Tapia P.   
Nombre y Firma Investigador (a) Principal

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
Campus Macul: Av. José Pedro Alessandri 774 - Nuñoa, Santiago  
Campus Joaquín Cabezas: Dr. Luis Bisquert 2765, Nuñoa  
www.umce.cl



**UMCE**

VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
Dirección de Investigación y Postgrado

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

**(Entrevista semiestructurada – Jefe Departamento de Educación)**

Usted ha sido invitado(a) a participar en el estudio Gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela rural Nilahue Cornejo, Pumanque, Sexta Región en periodo pos pandemia. Una mirada desde las competencias emocionales, a cargo del/de la investigador/a Fanny Tapia Pérez, docente de la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.

El objetivo principal de este trabajo es Evaluar la gestión y liderazgo en el contexto de las comunicaciones entre docentes y dirección - docentes de la Escuela rural Nilahue Cornejo, Pumanque, sexta región. Una mirada desde las competencias emocionales.

Si acepta participar en este estudio requerirá responder una entrevista semiestructurada que tiene por objetivo recopilar información para realizar un diagnóstico institucional.

Esta actividad se efectuará de manera individual y el tiempo estipulado para su aplicación es de 20 minutos aproximadamente.

Su participación es totalmente voluntaria y podrá abandonar la investigación sin necesidad de dar ningún tipo de explicación o excusas y sin que ello signifique algún perjuicio o consecuencia para usted.

La totalidad de la información obtenida será de carácter confidencial, para lo cual los informantes serán identificados con código, sin que la identidad de los participantes sea requerida o escrita en la entrevista semiestructurada a responder.

Los datos recogidos serán analizados en el marco de la presente investigación, su presentación y difusión científica será efectuada de manera que los usuarios no puedan ser individualizados. Sus datos estarán protegidos y resguardados en una memoria externa, bajo la custodia de Fanny Tapia, de manera que solo los investigadores puedan acceder a ellos. Solo los investigadores pueden acceder a ella, el custodio de la información Fanny Tapia guardará los datos personales relacionados por 5 años una vez terminada la investigación, posterior se destruirá.

Su participación en este estudio no le reportará beneficios personales, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a la comunicación en la gestión y liderazgo.

Si tiene consultas respecto de esta investigación, puede contactarse con el/la investigador/a responsable, Fanny Tapia al teléfono 979463682 o a su correo electrónico fanny.tapia.2022@umce.cl.

Por medio del presente documento declaro haber sido informado de lo antes indicado, y estar en conocimiento del objetivo del estudio.

*Manifiesto mi interés de participar en este estudio y declaro que he recibido un duplicado firmado de este documento que reitera este hecho.*

*Acepto participar en el presente estudio:*

Nombre: Andrés Lecaros Contreras

Firma: [Firma manuscrita]

Fecha: 28 / 1 / Sept / 2023  
Ciudad      Día      Mes      Año

Nombre y Firma Investigador (a) Principal: Fanny Tapia Pérez [Firma]

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Campus Macul: Av. José Pedro Alessandri 774 - Ñuñoa, Santiago  
Campus Joaquín Cabezas: Dr. Luis Btsquert 2765, Ñuñoa  
www.umce.cl