



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

DIÁLOGOS QUE CONSTRUYEN: LA COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO
ESTRATEGIA POSITIVA PARA POTENCIAR EQUIPOS EDUCATIVOS EXITOSOS

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

AUTOR/A:
FANNY MACAYA SEPÚLVEDA

PROFESOR/A PATROCINANTE:
ELIZABETH BARRERA ARAYA

SANTIAGO DE CHILE, MARZO, 2025

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.

	UMCE el poder transformador de la educación	UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACION, SISTEMA DE BIBLIOTECAS – DIRECCION DE		
INVESTIGACION				
IDENTIFICACION DE TESIS/INVESTIGACION				
<p>Título de obra: Diálogos que construyen: la comunicación asertiva como estrategia positiva para potenciar equipos de aula exitosos. Fecha de publicación: abril 2025 Facultad: Filosofía y Educación Departamento: Formación Pedagógica Carrera/Programa: magister en Educación con mención en Gestión Educativa Título y/o grado: Profesor/a guía/patrocinante: Elizabeth Barrera Araya.</p>				
EMBARGO:				
<p>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.</p>				
<input type="checkbox"/> Sin embargo	<input type="checkbox"/> 1 Año	<input type="checkbox"/> 2 años	<input type="checkbox"/> 3 años	<input type="checkbox"/> 4 años
AUTORIZACIÓN				
<p>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.</p>				
<p>  Fanny Macaya Sepúlveda Nombre/Firma </p>				
<p>Santiago de Chile, 12 de marzo 2025</p>				
<p>Se sugiere realizar el licenciamiento de su trabajo bajo licencia creative commons, más información en: https://www.umce.cl/index.php/dir-biblioteca-recursos-tecnologicos/dir-formulario-de-autorizacion-2</p>				
<p>Imprima más de una autorización en caso de que los autores excedan la cantidad de firmas para este documento.</p>				
<p>* Este documento quedará en los archivos internos de Biblioteca.</p>				

1.Dedicatoria

En primer lugar, dedicado a mi madre que es mi ejemplo a seguir, porque su fuerza, resiliencia y amor infinito son el motivo para alcanzar nuevas metas. Para mis amadas hermanas, que han sido un pilar fundamental en mi vida, sin ustedes, no podría haber logrado llegar hasta aquí.

Dedicado a mi amada hija Maite. Todo mi tiempo, mis logros, sueños y metas son por ti. Para que sientas el orgullo de que tú llegada a mi vida, solo fue para soñar en grande y conquistar nuevos horizontes.

Dedico todo este proceso a todas las niñas que he podido visualizar en mi camino profesional, les dedico la transformación que merecen, la visualización y reconocimiento que la sociedad les debe. Por qué la educación parvularia, es el nivel educativo que merece mayor relevancia y validación por toda la sociedad.

Para todas mis compañeras de aula, porque soy una convencida que un color no hace la distinción para generar un cambio en la educación. Todo y cada uno de mis reconocimientos para ustedes, porque mi principal desafío, es impulsar y relevar sus voces en todo este proceso de revolución educativa.

Tata y yeya, esto también es para a ustedes.

2. Agradecimientos

En primer lugar, para mi querida profesora Elizabeth Barrera, que sin su sabiduría, compromiso y dedicación, nada de esto hubiera sido posible. Porque gracias a ella logré terminar este proceso de altos y bajos. Agradezco el tener la oportunidad de volver a coincidir en mi querido Pedagógico con ella, porque soy una convencida que en la vida todo tiene su propósito, y ella, ha sido esa luz para culminar mi proceso.

No puedo dejar de mencionar a mis queridas compañeras Karin y Pamela, que sin pensarlo, pasaron a ser parte fundamental durante estos dos años académicos, fueron las mejores compañeras que pude tener. Gracias por la paciencia, el estrés, los trabajos, reflexiones y cada una de las conversaciones que hemos logrado tener. Porque nuestro paso por este magister nos dio la oportunidad trascender y cultivar una amistad más allá de las pantallas.

En cuanto al ámbito laboral, agradezco a Susana, por ser una directora conciliadora, receptiva y con una bondad inigualable para colaborar en mi desarrollo profesional. Gracias por cada consejo, por tus conocimientos y por sobre todo, por tu empatía en toda circunstancia. No puedo olvidar a María José y Valentina, que han sido mi equipo de aula, ustedes han empatizado y comprendido los desafíos del trabajar y estudiar, sin su compañía y trabajo no lo hubiera logrado, porque incluso cuando yo deje de creer en mis capacidades, ustedes me instaron a seguir y confiar en que sí podía. Gracias.

En último lugar, agradezco a mi familia, a mi compañero de vida por la paciencia, el amor y la contención en todo momento. A mi amada Maite, porque ha aprendido desde pequeña que todo esfuerzo que he hecho en esta vida es por y para ella. Gracias hija por ser la compañera de vida que me impulsa a ser una mejor persona y profesional.

3. Resumen

El presente proyecto de Gestión Educativa, tiene como objetivo elaborar una propuesta en torno a la Comunicación Asertiva en un centro educativa de primera infancia de la comuna de Caldera, tercera región de Atacama. Dicha propuesta surge a partir de una evaluación diagnóstica que recabó las necesidades de las acciones implementadas durante el año 2023.

A partir de los resultados obtenidos, se evidencia la carencia de estrategias que favorezcan la comunicación en los diversos espacios de dialogo. Producto de ello, es que la presente propuesta se enfoca en potenciar habilidades comunicativas asertivas entre las funcionarias de los diferentes estamentos de la unidad educativa, con la finalidad de intencionar un clima relacional positivo.

El trabajo que se espera generar con el equipo educativo, contempla que sea liderado por el equipo directivo de la unidad educativa, además de contar con la colaboración las auxiliares, profesionales y técnicos en atención de párvulo. Esto con la intención de incorporar a todo los integrantes del equipo educativo en la propuesta de mejora continua.

Palabras claves: Comunicación, Comunicación Asertiva, Clima Organizacional, Clima Laboral, Inteligencia Emocional.

Tabla De Contenidos

1. DEDICATORIA	4
2. AGRADECIMIENTOS	5
3. RESUMEN	6
4. INTRODUCCIÓN	8
5. CONSTRUCCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	9
5.1 CONTEXTUALIZACIÓN – DIAGNÓSTICO	9
5.2 DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	25
5.3 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	30
5.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	33
6. ANTECEDENTES TEÓRICO CONCEPTUAL	40
6.1 POSICIÓN TEÓRICA CONCEPTUAL	40
6.2 CONTRIBUCIÓN A LA INNOVACIÓN EDUCATIVA	49
7. DEFINICIÓN DE PLAN DE ACCIÓN	51
7.1 COORDINACIÓN ENTRE PROFESIONAL, PARTICIPANTES O GRUPOS	51
7.2 DEFINICIÓN DEL CAMPO DE ACCIÓN CON LA COMUNIDAD	53
7.3 FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES	54
7.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	64
7.4 RECURSOS Y PRESUPUESTO: OPERACIÓN E INVERSIÓN	66
8. SISTEMATIZACIÓN REFLEXIVA	72
8.1 REFLEXIÓN DEL APRENDIZAJE PROFESIONAL	72
8.2 LIMITACIONES DEL PROYECTO	74
9. BIBLIOGRAFÍA	75
10. ANEXOS	78
10.1 ANEXO 1: ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA	78
10.2 ANEXO 2: MARCO DE CODIFICACIÓN	81
10.3 ANEXO 3: ORGANIGRAMA JARDÍN INFANTIL	96
10.3 ANEXO 4: ESQUEMA ACTIVIDAD N°7	96
10.4 ANEXO 5: EVALUACIÓN ACTIVIDAD N°8	97

4. Introducción

La comunicación asertiva es una habilidad a la cual se le debe prestar especial atención, ya que es un elemento fundamental en el desarrollo de las relaciones interpersonales en distintos ámbitos sociales, entre ellos, la vida cotidiana, académica y contexto laboral.

Según lo menciona Goleman (1996) “la capacidad de expresar los propios sentimientos constituye una habilidad social fundamental”. A partir de ello, es que frente a la problemática visualizada, cobra relevancia el concepto de asertividad debido a que integra una habilidad mayor, conocida como inteligencia emocional. Aquella habilidad se compone por otros conceptos como lo son: la motivación, empatía, autorregulación entre otros. A fin de cuenta, determina como el individuo se comporta consigo mismo y con el resto.

Ceñido a lo anterior, resulta relevante ocupar la perspectiva de la inteligencia emocional al entregar una información, expresar un deseo y/o opinión. Tomando como punto esencial las diferencias que existen entre los seres humanos, ya que, al generar diferencia de interpretaciones, el mensaje que se pretende emitir, o la información que se pretende entregar puede ser tomada de manera errónea, acrecentado de esta manera, las dificultades en los equipos de trabajo y que puede tener consecuencias indeseadas en el ambiente laboral.

Frente a ello, cobra relevancia el papel central de la encargada del centro educativo, ya que, al ser un elemento neutral, su función es generar la resolución de problemas y/o conflictos, conduciendo las dificultades hacia una zona en la que ambas partes queden conformes y obtengan un acuerdo de lo que solicitan. Por ello, a través de la presente propuesta, se busca que el equipo directo desarrolle habilidades que fortalezcan sus conocimientos en comunicación asertiva, lo que contribuirá a potenciar una habilidad esencial dentro del clima organizacional que se lleve a la práctica con el equipo educativo en su totalidad.

5. Construcción De La Problemática

5.1 Contextualización – Diagnóstico

Tabla N°1

Antecedentes del Proyecto.

• Establecimiento Educacional:	Jardín infantil y sala cuna comuna de Caldera
• Dirección:	Avenida Arica #1300, Caldera.
• Teléfono:	522434358
• E-mail:	j.icaldera@junjired.cl
• Coordinadora del Proyecto:	Fanny Macaya Sepúlveda.
• Duración del Proyecto:	2 semestres.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°2

Descripción de la Institución Educativa.

Nombre:	Jardín Infantil y sala cuna comuna Caldera
RBD:	3100000
Localidad:	Atacama.
Comuna:	Caldera.
DEPROV:	Copiapó.
Región:	Atacama.
Dependencia:	Estatad, administración directa.
Dependencia Administrativa:	Junta Nacional de Jardines Infantiles.
Fuentes de Financiamiento:	Estatad.
Modalidad:	Clásico.

Niveles Educativos:	Educación parvularia. Niveles salas cunas y medios.
Matrícula:	144 párvulos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°3

Funcionamiento interno de la Institución Educativa.

La institución cuenta con el siguiente equipo:

Docentes Directivos	una (directora).
Planta Docente	cinco educador/as de párvulos.
Asistentes de Aula	dieciséis asistentes de párvulos.
Personal Administrativo	una (secretaria).
Personal de Servicio	dos.
Manipuladoras de alimentos	tres.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°4

Distribución de matrícula Educación Parvularia: 144 párvulos.

Nivel (3 cursos por nivel)	Cantidad de párvulos
Salas cunas	60
Medios	84

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°5*Distribución por nivel educativo*

Nivel	Cantidad de párvulos	Rango etario	Equipo pedagógico
Sala cuna menor	20	6 a 11 meses	1 educadora de párvulos 5 técnicos en atención de párvulos.
Sala cuna heterogénea	20	1 a 1.6 años	
Sala cuna mayor	20	1.7 a 2.5 años	1 educadora de párvulos 3 técnicos en atención de párvulos.
Medio menor	28	2.6 a 3 años	1 educadora de párvulos 3 técnicos en atención de párvulos.
Medio mixto	28	3.1 a 3.6 años	1 educadora de párvulos 3 técnicos en atención de párvulos.
Medio mayor	28	3.7 a 4 años	1 educadora de párvulos 2 técnicos en atención de párvulos.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.1 Características Relevantes de la Institución

La Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) es una institución del Estado de Chile creada en 1970 por la Ley N° 17.301, como un estamento autónomo dependiente del Ministerio de Educación y cuyo fin es atender la educación inicial del país.

Actualmente JUNJI administra 3100 centros educativos a nivel nacional contando con tres modalidades de gestión: administración directa, vía transferencia de fondos, o jardines no convencionales (DIPRES, 2024). Dentro de los jardines de administración directa, se encuentra el jardín infantil y sala cuna X, ubicado en la región de Atacama comuna de Caldera.

El jardín infantil de la comuna de Caldera abre sus puertas a la comunidad el año 2017, siendo el primer Jardín infantil “Meta presidencial” en lograr el reconocimiento oficial de la región, su primer acercamiento a la comunidad es para dar respuesta a las largas listas de espera que existían en los diferentes jardines de la comuna de Caldera. (Proyecto Educativo Institucional, 2023, p.7).

Dentro de JUNJI, cada uno de sus centros educativos posee una mirada clave a partir de la educación que se pretende otorgar a los niños/as pertenecientes a su comunidad lo que define a través del sello institucional. En este sentido, el jardín infantil de la comuna de Caldera enfoca su sello en permitir a los niños/as explorar la realidad como condición permanente de la infancia a través del juego. La calidad del ambiente en el cual se desarrollan las experiencias de aprendizaje es un proceso clave para el aprendizaje y desarrollo humano, lo cual se ve reflejado a la hora de visualizar e identificar la metodología de trabajo presente en su proyecto educativo. (PEI, 2023, p.10).

5.1.2 Características Relevantes de la Comunidad

A partir del diseño del Proyecto Educativo Institucional, el centro educativo ha definido valores como lineamientos principales y fundantes de su labor pedagógica. En este sentido es que ha definido perfil profesional para los estamentos de su equipo educativo:

- **Director/a encargada:** Promover y liderar la gestión del Jardín Infantil para ofrecer una educación de calidad a los párvulos en colaboración de las familias, mediante un trabajo en equipo, que pueda resolver conflictos de la comunidad con una mirada integrada. Gestionar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de la misión, visión y objetivos institucionales. Posesionar en las redes locales la labor técnico educativo respecto a su misión institucional y planificar y organizar el desarrollo del PEI, en conjunto con su

comunidad

educativa.

- Educador/a de párvulos: Líderes en Innovación Pedagógicas y Mediadora de Aprendizajes, creando situaciones educativas de calidad, relevantes y significativos con los niños y niñas, entregando una atención integral a los párvulos y sus familias, en distintas modalidades tanto presencial como remota, generando una alianza de colaboración entre el equipo de aula, la familia y la comunidad para lograr el bienestar de los niños/as y potenciar el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Técnico en atención de párvulos: Tienen la función relevante de la implementación directa de la planificación educativa, en conjunto con la educadora. Procurando ambientes enriquecidos e intencionados para la práctica pedagógica, como mediadoras y evaluadoras de proceso educativo y observantes de las etapas de desarrollo en que se encuentren los niños y niñas y de ser un aporte relevante a la sana convivencia del equipo de aula.
- Perfil de familia: La Familia constituye el núcleo central de aprendizaje significativo del niño y la niña, en su diversidad aporta y se compromete con la comunidad educativa, son responsables en el aprendizaje y en el desarrollo de sus hijos e hijas (PEI, 2023, p.24).

5.1.2.3 Análisis de información recopilada en evaluación diagnóstico

Para la elaboración de la presente propuesta, es necesario realizar una evaluación diagnóstica de la comunidad del jardín infantil XX. En donde se recopile la información suficiente para evidenciar los diversos aspectos que presentan mayor dificultad dentro de la comunidad educativa y/o requieren un trabajo de fortalecimiento específico. Esto, con la finalidad de lograr mejoras que permitan un trabajo exitoso dentro de la comunidad educativa.

Se elaboró una entrevista semi-estructurada (Ver anexo N°1) que se aplicó a tres funcionarias del establecimiento educacional en diciembre del año 2023. A partir de las respuestas obtenidas, se analizan las diversas percepciones de cada una de ellas sobre la labor que desempeñan dentro del centro educativo. De manera estratégica, se seleccionaron tres funcionarias que ocupan diferentes roles, lo que permitió obtener una visión crítica y reflexiva sobre la temática consultada, desde sus respectivas áreas de trabajo.

Considerando las declaraciones de cada una de ellas, es que ha realizado el siguiente análisis de los resultados, el cual permite destacar las declaraciones con mayor relevancia que el entrevistador ha podido identificar que cada una de ellas ha dejado plasmado sus apreciaciones con respecto al trabajo en equipo y sus beneficios. Además de sus percepciones con respecto al mismo, así también la comunicación como eje central del trabajo y la identificación de dificultades comunicativas, entre otros.

Debido a ello, es que se hace necesario destacar el contraste de las visiones de cada funcionaria, puesto que cada una de ellas posee una mirada desde su actuar, debido a que sus labores son totalmente diferentes entre sí. Ya que se ha considerado a una directora encargada, una técnico en atención de párvulos y educadora de párvulos con labores pedagógicas.

Dentro de las declaraciones de las tres entrevistas (ver anexo N°2), y reconociendo el trabajo que cada una de ellas realiza en el centro educativo, indistintamente de su tiempo de ejercicio de labores dentro de la institución, se puede mencionar la categoría de “relevancia del trabajo en equipo”. En donde las

entrevistadas son enfáticas en señalar que, “nos ha facilitado el cumplimiento de tareas, de objetivos, esto ha favorecido las habilidades sociales de cada una de nosotras, favorece también el trabajo colaborativo”. (E1, 2023)

Considerando aquella declaración de la entrevistada, es que se reconoce y destaca el valor que se le otorga al trabajo en conjunto con sus pares, en donde se evidencia que repercute de manera positiva dentro de las labores que desempeñan, puesto que, propicia el trabajar de manera colaborativa con el resto de las funcionarias, ya que, según lo declara Alvarado (2016),

Las prácticas colaborativas en la institución educativa son efectivas pues “tienen que ver con lo que hacen los docentes y directivos cuando trabajan juntos para desarrollar prácticas efectivas de aprendizaje, analizan lo que acontece realmente en las aulas y velan por que no solo su actuación individual, sino la de todo el colectivo, se realice bien” (p.180).

Validando las declaraciones de la entrevistada y contrastando con la literatura, es que se destaca que el hecho de trabajar de manera colaborativa en el centro educativo trae consigo un impacto positivo para el equipo pedagógico. Puesto que propicia un espacio de aprendizaje conjunto de las diversas integrantes de la comunidad educativa, ya que permite complementar los saberes de cada uno de los actores y generar un trabajo colaborativo exitoso entre las funcionarias.

Frente a ello, es que el hecho de trabajar de manera colaborativa se reconoce como un factor favorable para el equipo docente, ya que independiente del estamento o cargo que se desempeña dentro del establecimiento educacional, se valida y reconoce las habilidades, fortalezas y saberes que las funcionarias puedan tener con respecto a una determinada temática, ya que favorece a la totalidad de la unidad educativa. Como bien señala la entrevistada dos. “Necesitamos que todas las compañeras puedan exponer las opiniones de todas, porque hay temas que necesitamos la opinión de todas, yo como educadora siento que las pasamos a llevar a ellas y esto quiebra al equipo”. (E2, 2023)

Al reconocer la opinión de todos los actores de la comunidad educativa, permite identificar los “beneficios del trabajo en equipo”, ya que, a través de este, se fortalecen los lazos de relaciones positivas dentro del establecimiento educativo, así también los ambientes de trabajo armoniosos y bien tratantes que favorecer y facilitan el quehacer educativo dentro de las aulas, ya que, como señala Ayovi (2019):

El trabajo en equipo es un concepto que encierra en sí mismo la cohesión, la unión y la transformación de una organización, es sinónimo de productividad, de competitividad y logro de objetivos, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo y cambios que se dan dentro de la estructura organizacional (Ayovi, 2019, p.5).

Lo antes expuesto permite reflexionar acerca de las transformaciones y modificaciones que pueden experimentar los centros educativos al validar el trabajo en equipo como eje principal de su desempeño. En donde se reconozca la importancia y la oportunidad de mejora que se puede lograr al enfrentar una repercusión beneficiosa del trabajo en conjunto. Puesto que, como bien señala el autor, los beneficios del trabajo en equipo van de manera conjunta con el logro de objetivos que se posee como comunidad educativa, los cuales van enlazados de manera directa con los lineamientos institucionales y a su vez, con la visión que se posee desde la mirada de educación que se espera entregar a los educandos.

Considerando ello, es que se puede reflexionar acerca de cómo se puede llevar a la práctica dicha estrategia beneficiosa del trabajo en equipo. Lo cual se puede iniciar con el reconocimiento de dicho factor como un elemento trascendental en torno a la estructura organizacional, puesto que, como señala la entrevistada dos, “siento que las niñas tienen tantas habilidades como nosotras, y cada una. Si todas las habilidades se juntaran, podríamos hacer actividades mucho más maravillosas”. (E2, 2023)

A partir de ello, la entrevistada releva la importancia de considerar los diversos actores de la comunidad dentro la toma de decisiones que repercuten de manera directa en el trabajo en equipo de este. Ya que como bien señala, el hecho de no hacerlas parte al estamento técnico, genera una dificultad dentro del equipo lo que desencadena un quiebre en ello, ya que no se valida, considera y toma el parecer con respecto a las distintas necesidades, experiencias o problemáticas de la unidad educativa, pero, ¿A qué se le atribuye?

En las entrevistas realizadas, las agentes educativas identifican algunas de las falencias que poseen como equipo educativo en torno a las dificultades que se les presentan al realizar un trabajo en equipo. Puesto que reconocen las repercusiones negativas en la ejecución de dicha labor producto de la ausencia de la comunicación como eje central de las relaciones laborales. En cuanto a dicha categoría de “identificación de problemas por falta de comunicación”, la entrevista tres declara que, “yo veo que dentro del equipo de trabajo si hay dificultades de comunicación y si vamos a la raíz del problema, creo que es el estilo de liderazgo”. (E3, 2023)

Frente a ello, es que se evidencia en primera instancia una autocrítica de la entrevistada, ya que habla del desempeño y desarrollo de sus funciones dentro del establecimiento. A su vez, hace alusión al estilo de liderazgo que ella ejecuta, puesto que declara dentro de la entrevista que este es de carácter distributivo, el cual tiene como objetivo principal distribuir las labores, tareas y responsabilidades a diversos actores competentes de la comunidad. A partir de ello, es que la literatura nos enuncia que, “en torno a su perspectiva distribuida del liderazgo es que este se construye colectiva y colaborativamente aportando en conocimiento y significados”. (Maureira et al., p,7, 2015)

A raíz de dicho fragmento, el autor orienta en cuanto a las potencialidades que se puede generar a través de dicho estilo de liderazgo que alude la entrevistada, en donde menciona que se lleva a la práctica de manera colaborativa y haciendo valer los conocimientos, habilidades y saberes de cada una de las integrantes de la unidad educativa. Las cuales, pueden resultar significativas e idóneas a la hora de tener que

liderar, realizar o ejecutar una determinada labor que sea parte de la dirección del establecimiento.

Desde otro punto de vista, se puede contrastar el cuestionamiento de una de las entrevistadas, en donde declara que su estilo de liderazgo genera la dificultad en la comunicación del equipo educativo. Ya que, al distribuir las labores referentes a su quehacer dentro del establecimiento, genera una complicación al momento de comunicar y/o informar alguna decisión a tomar con respecto a alguna temática específica. Es por ello, que la entrevistada número dos enuncia su parecer con respecto a las decisiones que toma la directora del centro educativo, en donde se posee una mirada crítica de este estilo de liderazgo ya que ella discrepa cuando señala que,

Aunque ella no lo diga yo creo que ella es autoritaria en cierta forma en su liderazgo, la siento varias veces... mira ahora que hizo la distribución de equipo eh... creo que igual le acertó un poco más, pero fue algo que ella decidió ella sola, sin escucharnos a nosotras, y eso nos hace sentir mal, como equipo, porque no nos considera (E2, 2023).

Validando dicha declaración es que la entrevistada menciona su percepción a partir de diversas instancias y situaciones que generan una discrepancia en relación a la forma en que se toman las decisiones dentro del establecimiento educacional. En donde a su vez declara el no sentirse considerada por parte de su directora, esto hace directa relación con los “factores que influyen en la comunicación”, lo cual se ve reflejado en, “hay veces en que no somos capaces de mantener la compostura y se generan conflictos y discusiones”. (E2, 2023)

Desde dicha declaración, se visualiza la existencia de barreras para la comunicación de carácter psicológico, ya que existen factores que dificultan la comunicación efectiva entre las funcionarias del centro educativo, lo cual afecta de manera directa en la interpretación del mensaje que se espera entregar, ya que, según Juárez (2017)

La percepción y la interpretación de los mensajes pasa por ese filtro individual. Así, en ocasiones, la comunicación se puede ver afectada de manera negativa cuando existen discrepancias importantes entre el emisor y el receptor, ocasionadas por las diferencias de personalidad (p.23).

Debido a dicha declaración, es que dentro de la comunidad educativa se ve presente esta barrera comunicacional, la cual se relaciona de manera directa con las amalgamas de personalidades y temperamentos de las funcionarias que se encuentran desempeñando sus labores en la unidad educativa. Las cuales son diversas y a su vez deben ser capaces de congeniar durante un periodo extenso dentro de la jornada diaria. Frente a ello, es que cada una de las funcionarias debe tener presente la importancia y relevancia de su rol dentro de las aulas, debido a que, independiente de las afinidades, percepciones y/o parecer con respecto a sus colegas, deben ser capaces de relacionarse y comunicarse de manera efectiva. Esto, con la finalidad de generar un trabajo colaborativo y significativo dentro de los equipos pedagógicos.

A raíz de ello, es que por parte de las funcionarias existe una evaluación con respecto a las “percepciones de la comunicación en el equipo”, las cuales lamentablemente dejan plasmado que existen dificultades debido a las barreras presentadas anteriormente. Ya que, al ser consultadas por la evaluación de su comunicación como equipo educativo declaran que “es bastante débil en cuanto a las relaciones laborales que se llevan a cabo... como decirlo, es débil... malo. Falta mucha comunicación.... Para todo el equipo”. (E2, 2023)

Desde aquella declaración, es que se visualiza una evaluación con respecto a la forma que se establece la comunicación dentro del centro educativo, ya que dos de las entrevistadas hacen mención y reconocen que dentro de la unidad existen dificultades en torno a la comunicación. Estas, propician que se segreguen las relaciones entre funcionarias y su vez, fragmenta el equipo educativo. No obstante, una de las entrevistadas declara que: “nosotros como equipo tenemos una buena comunicación”.(E3,2023)

Aquella declaración, va de la mano con la percepción y cargo de la entrevistada, ya que dentro del relato menciona la importancia de “los canales de comunicación” para su quehacer como encargada del centro educativo. Puesto que, comenta que “para la institución lo formal es solamente lo que existe, o sea, el correo de respaldo, el seguimiento de párvulo o funcionaria, porque si no es oficial, no existe” (E3,2023). Debido a dicha declaración es que ella considera y valida que dentro del establecimiento existe una buena comunicación, ya que ella es quien se encarga de difundir y propiciar dicha información por los canales formales.

Pese a ello, y contrastando los puntos de vista de las entrevistadas, es que una mirada totalmente distinta es de la entrevistada número uno, la que señala que existe una mayor “efectividad de comunicación en canales informal”. Ya que, al mencionar su visión señala que, “el que da como respuesta es el WhatsApp, porque es más rápido, creo que es un poco más efectivo, es más llevadero, tú lo puedes revisar en el momento y te informan oportunamente” (E1, 2023).

Como regla general, dentro de las organizaciones educativas existen diversos canales de comunicación, entre ellos, los de carácter formal e informal. Desde la dirección regional de JUNJI, existen los de índole formal, que es el correo electrónico institucional, documentos físicos entregados a nivel central, los cuales requieren de acuso de recepción y/o entrega a través de actas, entrevistas o reuniones citadas por el superior jerárquico u otro.

En cuanto a los de carácter informal que declaran las entrevistas están: la mensajería vía WhatsApp, conversaciones en periodos de ingesta de alimento, entre otros. Como declara la entrevistada número dos, según su percepción y labor dentro del establecimiento educacional, los canales de carácter informal poseen mayor efectividad. Puesto que permiten y facilitan la organización del trabajo inmediato y cotidiano, así también pueden ser visualizados de manera rápida, ya que, al poseer su dispositivo móvil al alcance, la información o consultas que se realizan no requieren de una movilidad de la funcionaria a otro lugar o espacio lo que facilita el acceso a la comunicación y mensaje que se espera entregar.

Los canales de comunicación antes mencionados, tanto los de carácter formal como informal, invitan a las funcionarias del centro educativo a reflexionar acerca de diferentes temáticas que las involucran. Por tal motivo, es que las tres entrevistadas declaran que dentro de sus rutinas diarias y organizacionales a nivel institucional cuentan con “instancias de reflexión”, las que invitan al equipo pedagógico a poseer momentos que permitan generar un diálogo entre los diversos actores de la comunidad.

Desde una mirada crítica, las entrevistadas enuncian que, dentro de la organización del establecimiento, al hablar de las instancias de reflexión formales, se posee una mirada crítica de esta, ya que la entrevistada uno nos señala que, “tenemos un espacio donde podemos complementarnos como equipo en realidad, donde podemos mencionar lo que nos aqueja, como nos sentimos, dialogar frente a diversas situaciones y son instancias enriquecedoras donde hoy día podemos solucionar”. (E1,2023). A raíz de dicho enunciado, la entrevistada comparte su punto de vista con respecto a los beneficios que trae consigo las instancias en donde se busca generar un diálogo entre las funcionarias. Ya que reconoce que las invita a dar soluciones oportunas y conjuntas a las problemáticas que se les presentan dentro de la comunidad educativa. Validando aquellas instancias, como lo es la Comunidad de Aula y de Aprendizaje, es que es necesario señalar que al establecer un momento de conversación favorece que se aúnen criterios y se releve la importancia del diálogo como eje central de la comunicación efectiva.

Complementario a lo anterior, la entrevistada número dos señala que pese a ser tan efectivas las reuniones y reflexiones en conjunta con los equipos de aula, existe una cierta resistencia por parte del equipo directivo por generar estos espacios de conversación, ya que menciona que: “no entiendo porque si son tan efectivas en nuestras comunidades de aula como equipo, y veo resultados, porque nuestra dirección se opone a que podamos trabajar todas en conjunto y tener estos diálogos, esta reflexión”.(E2, 2023). En las declaraciones obtenidas por las entrevistas, dos de ellas concuerdan que los momentos en donde se reúnen la totalidad del equipo pedagógico y logran consensuar y comunicarse de manera efectiva, se logra generar un trabajo real y

óptimo en torno a la temática a trabajar. Puesto que se complementan los saberes y conocimientos, lo que facilita un trabajo colaborativo esperado dentro de una organización educativa que posee diversos miembros que la componen. Frente a ello, es que las declaraciones de las entrevistas permite reconocer la “comunicación como eje esencial en el trabajo”, debido a que se releva la importancia de la comunicación como factor principal a la hora de dialogar, pues, como bien los expresa la entrevistada uno, “la comunicación hoy en día es el eje que nos mueve a todos, si no existe, no logras construir relaciones positivas” (E1, 2023).

Validando lo anterior, es que la entrevistada permite evidenciar su concepción a partir de la temática central de investigación, la cual está presente tanto como dificultad, como también al reconocerla como factor esencial para poseer un clima organizacional apropiado para el desarrollo de sus labores, ya que, dentro de los factores que influyen es este nos podemos encontrar con:

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) (Peralta, 2002, p. 3).

A partir de la declaración de la entrevistada, es que se reconoce la comunicación como parte del Clima Organizacional de una institución, la que por consiguiente se ve reflejada como “estrategia de mejora” en los estilos de liderazgo y la estructura organizacional, ya que, como bien se señala anteriormente, el hecho de comunicarse de manera efectiva, se facilita el Clima Organizacional y este será considerado como un factor positivo dentro de las dinámicas del establecimiento educativo. Debido a ello, es que la encargada del centro educativo menciona que,

Mediante la comunicación se ejerce el liderazgo, se toman decisiones, se organizan tareas. Y siendo bien crítica, la comunicación es competencia base del desempeño en el equipo de trabajo, por lo que, como líder, es un desafío de mejora en esta unidad educativa (E3, 2023).

Desde dicha declaración se evidencia que la encargada de la unidad educativa posee una clara mirada de cuáles son los factores y elementos a fortalecer dentro del equipo pedagógico que lidera. Al tenerlas identificadas, favorece las oportunidades de mejoras que debe desarrollar para generar un trabajo exitoso dentro del centro educativo. Y, de esta manera, enfocar sus objetivos y metas en función de dicha debilidad identificada, con la intencionalidad de establecer estrategias que inviten y propicien el diálogo, la confianza y la búsqueda de reflexión conjunta del equipo pedagógico.

A partir de la validación de la encargada del centro educativo de dicha dificultad y problemática en torno a la comunicación, ella es quien pasa a tomar un rol fundamental dentro de las remediales que se pueden establecer para mejorar la comunicación dentro de la unidad educativa. Ya que pasa a ser “un actor que propicia la comunicación”, puesto que, debido a su cargo y rol de encargada del centro educativo, es que se le señala como que, “nuestra directora como líder siempre está velando por el bienestar de cada una de nosotras y por el funcionamiento efectivo del jardín”. (E1, 2023). Considerando la visión de la entrevistada, ella reconoce y valida el rol fundamental de la encargada del jardín infantil, la cual debe poseer la iniciativa por generar y permitir instancias de diálogo en post de fortalecer y lograr establecer una comunicación efectiva con cada una de las funcionarias que forman parte de esta comunidad.

Finalmente, es que, dentro de las declaraciones obtenidas por las entrevistadas, es que las tres mencionan las “estrategias que favorecen y facilitan la comunicación dentro de la unidad educativa”. Las cuales complementan de manera directa el rol principal de la encargada del jardín infantil para generar y establecer espacios de reflexión conjunta con los diversos actores de la comunidad educativa. Dentro de los

elementos propuestos, es que se menciona, por ejemplo: el tener un clima armonioso, poseer valores como el respeto al momento de establecer una conversación dentro de la unidad educativa, generar más instancias de encuentro, validar la confianza para establecer y generar una buena comunicación y reflexión. A partir de las declaraciones de las entrevistadas, es que se evidencia el reconocimiento de la necesidad dentro de la unidad educativa en torno al fortalecimiento de la comunicación como factor principal para lograr un equipo educativo cohesionado y exitoso. No obstante, se hace necesario mencionar la importancia de la disposición para enfrentar dicha barrera psicológica que se ha identificado en el jardín infantil, pues, para el éxito y trabajo en equipo colaborativo, es primordial poseer una intención de progreso y mejora constante por parte de la totalidad de las funcionarias que conforman la comunidad educativa.

5.1.4.2 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que se utiliza tanto para evaluar factores internos (fortalezas y debilidades) como los externos (oportunidades y amenazas) que pueden influir en la viabilidad del proyecto un Proyecto en el ámbito educativo.

En el cuadro número uno se presenta el análisis FODA del jardín infantil XX, institución educativa en la que se ha elaborado la presente propuesta. Este análisis se fundamenta en el conocimiento previo y contextualizado de la investigadora sobre el centro educativo, así como en la revisión y análisis de las instancias de comunicación que se llevan con el equipo pedagógico.

Figura N°1

Análisis FODA de la unidad educativa.



Cuadro n°1. Análisis FODA de la unidad educativa. Elaboración propia.

5.2 Definición de la Problemática

Las funcionarias del jardín Infantil de Caldera han identificado en los espacios que disponen para la reflexión que la comunicación entre las adultas del equipo es poco efectiva lo que no facilita la labor cotidiana y entorpece algunos procesos.

A su vez en las entrevistas que fueron aplicadas a las integrantes de esta unidad educativa, se ha identificado la necesidad de trabajar la comunicación ya que en sus relatos se ha visualizado una problemática en común. La cual alude a la carencia de instancias de comunicación conjunta en la unidad educativa. Debido a ello, es que en las declaraciones obtenidas se menciona que la ausencia de espacios para el diálogo, que incluyan a todo el equipo educativo, es decir que permita a todas participar en conversaciones y proponer o solucionar diversas a las problemáticas cotidianas.

En las entrevistas también se ha identificado una distinción jerárquica a la hora de generar un espacio de reflexión, es decir, la encargada del centro educativo ha generado un espacio de reflexión permanente solo con el estamento profesional. Relegando así a los estamentos de técnicos en atención de párvulos y auxiliares de servicios, lo cual genera una disyuntiva entre las funcionarias, ya que ambos estamentos sólo son informados y no participan de las decisiones y/o acuerdos que toma el equipo profesional.

Lo descrito anteriormente impacta en el equipo generando una disconformidad entre funcionarias/os, ya que, al no ser parte de estos momentos de reflexión, sienten que se invisibilizan sus conocimientos, apreciaciones y aportes o parecer frente a la temática a trabajar en estas instancias.

Las dificultades que se presentan en torno a la comunicación afecta directamente con el clima organizacional, en donde uno de los factores que lo componen es la comunicación. Según lo menciona Charry (2018) “la comunicación interna es el alma y espíritu de la organización. Es el sistema nervioso central de toda

institución y organización”(p.26). A partir de ello es que nos podemos preguntar ¿Cuál es la conexión entre Clima Organizacional y comunicación? Dentro de los centros educativos, se evidencia que el clima organizacional en simples palabras es el ambiente que posee una determinada institución. Este posee diversos factores que lo componen, en este caso se destaca la comunicación como uno de sus principales elementos, pues, como nos señalan las entrevistadas, existen dificultades en relación con la inexistencia de espacios armoniosos para el diálogo que afectan las políticas internas del centro educativo.

La comunicación es el mecanismo base para la socialización (Sánchez & Pérez, 2016), por tanto, el relacionarse y trabajar con otros implica el aprender a comunicarse de manera efectiva con el otro en pos de lograr los objetivos que se poseen en conjunto. En este sentido, la socialización se genera producto de trabajar de manera conjunta en equipos de aula con otras funcionarias. Producto de ello, es que en la unidad educativa investigada requiere enfocar su trabajo en cuanto a la debilidad identificada, pero ¿Qué elementos deben ser abordados?

El contexto es uno de los elementos que incide en la comunicación que se establece entre las personas, por tal motivo es que a la hora de realizar un trabajo para fortalecer la comunicación, se hace necesario validar y reconocer el contexto en donde se establece la comunicación. Para ello, es de vital importancia poseer un espacio protegido para dialogar con otros, con la intencionalidad de generar un clima armonioso para establecer una comunicación asertiva, ya que, como lo menciona Sánchez y Pérez:

No se trata solamente de transmitir información, sino de expresar ideas, opiniones, sentimientos, emociones, tanto de un lado (emisor), como del otro (receptor). Para que se logre la comunicación entre dos personas, se tiene que dar un intercambio mutuo (p. 7).

Frente a la declaración Sánchez y Pérez, se reconocen diversos factores que inciden a la hora de establecer una comunicación entre los actores de una comunidad educativa, no se trata solamente de transmitir un mensaje determinado, sino más bien

de lograr generar una comunicación efectiva, en base al respeto, escucha atenta, tolerancia y empatía. Al estar presentes cada uno de estos elementos, se propicia que el mensaje que se pretende entregar sea recepcionado sin dificultad y/o interpretación errada, ya que al carecer de alguno de dichos elementos no se contarán con las condiciones necesarias para establecer una comunicación asertiva. Por tanto, no solamente se debe generar un espacio de intercambio de opiniones, sino más bien un espacio protegido que brinde la oportunidad de aprender a comunicarse en base al respeto.

Validando lo anterior, existe un énfasis en las declaraciones de las participantes, ya que concuerdan que desde la encargada del centro educativo parten las dificultades comunicacionales. No obstante, de una manera crítica reflexiva ella es quien reconoce la falencia desde el estilo de liderazgo que lleva a la práctica. Por tal motivo, es que la problemática puede ser abordada y trabajada a nivel organizacional, ya que, se está validando la carencia de comunicación dentro del equipo pedagógico. Puesto que la dificultad repercute de manera directa en las relaciones que se establecen dentro del ámbito laboral, ya que de manera diaria las funcionarias comparten el espacio educativo con los niños y niñas que son parte de la comunidad educativa.

Presentación de la Problemática

En el diagrama de Ishikawa que se presenta, se ilustra de manera clara la problemática que se abordará en la siguiente propuesta. Se consideran diversos elementos que dificultan el trabajo que realizan los diversos estamentos de un centro educativo específico.

Figura N°2

Diagrama de Ishikawa

Construcción de la problemática



Fuente: Elaboración propia.

Al hablar de la presente propuesta, se reconoce la necesidad de relevar la importancia de la información recopilada a través de las entrevistas realizadas. A partir de ello, es que se ha sistematizado las declaraciones en torno a las necesidades que se presentan en la comunidad educativa de la comuna de Caldera.

Las entrevistas dejan en evidencia las dificultades en relación a la comunicación asertiva que se establece en la unidad educativa en función de las instancias de diálogo que se posee de manera establecida. Es por ello, que la problemática detectada alude a “Carencias de la comunicación asertiva en instancias de diálogo colectivo”, esto, con relación directa a las perspectivas de los diversos estamentos de la comunidad.

En primera instancia se considera la visión del estamento técnico, el que menciona que en los momentos de reuniones técnicas, en las que se toman decisiones, no tiene representatividad. Es decir, son excluidas de dichas convocatorias y solamente se les hace llegar las decisiones cuando son tomadas por el equipo profesional, por tanto, se evidencia el nulo fomento de participación de dicho estamento. A raíz de esto, es que se visualiza que las decisiones son tomadas de manera unilateral, en donde solamente se valida y reconoce las opiniones y percepciones de las educadoras de párvulos de la unidad educativa. Lo que por consiguiente, repercute en la falta de oportunidades del personal técnico en donde tengan espacios de expresión de sus percepciones y puntos de vistas en torno a las diversas temáticas.

Desde el punto de vista del estamento profesional, es que debido a la exclusividad de su participación en dichas reuniones de resolución de conflictos y bajada de información, es que se releva únicamente la importancia de su parecer, puesto que se invisibiliza las opiniones de los otros estamentos. Frente a ello, es que se puede señalar que al existir dicha segregación, el equipo directivo, fomenta una disposición negativa por parte del estamento de técnicos y auxiliares quienes se perciben marginadas de las instancias de diálogo resolutivo, invalidando de esta manera la importancia de su participación dentro de la comunidad educativa, puesto que no son valoradas y reconocidas como agentes relevantes para la toma de decisiones. Desde el punto de vista del equipo directivo, y considerando sus declaraciones en cuanto al estilo de liderazgo, se atribuye que la distribución que se realiza de las funciones y/o labores, únicamente pueden ser realizadas por el equipo

profesional, lo que deja en evidencia una percepción sesgada acerca de las profesiones idóneas para el desarrollo de la labor. Desde la práctica, la directora de la unidad educativa existe la intención de distribuir las labores, no obstante, a la hora de implementar, únicamente valida los conocimientos y habilidades del equipo de educadoras de párvulos.

Desde el punto de vista de las dificultades que se visualizan, es que se hace necesario mencionar que dicha complicación con respecto a la comunicación asertiva se ve reflejada en las instancias de diálogo formal que posee la comunidad educativa. Es decir, al ser marginadas de los espacios de toma de decisiones, se dificulta el desarrollo de estrategias que fomenten el trabajo colaborativo. A partir de ello, es que se carece de un ambiente que invite a las diversas actores de la comunidad a ser parte de espacios de diálogos participativos, ya que, como en los espacios de diálogos resolutivos no poseen participación no sienten la confianza suficiente para expresarse y ser escuchadas por el equipo directivo.

5.3 Objetivos y resultados esperados

En la tabla N°1 , se realiza la presentación de los objetivos, tanto general como específicos. Estos se han propuesto para el desarrollo de las presentes tareas esperadas.

Tabla N°6

Objetivos del proyecto.

Generar propuesta para potenciar habilidades comunicativas asertivas entre las funcionarias de los diferentes estamentos de la unidad educativa, con la finalidad de intencionar un clima relacional positivo.		
Objetivos específicos	Resultados específicos	Indicadores de logro
Identificar dentro de las interacciones de las funcionarias los diversos factores que provocan la ausencia de una comunicación asertiva.	Identificación de instancias de interacción de funcionarias.	Cantidad de interacción que identifican las funcionarias. Tipos de factores

	<p>Reconociendo los factores que dificultan la comunicación asertiva.</p> <p>Problemáticas comunicativas entre las funcionarias.</p>	<p>identificados (organizacional, cultural o emocional)</p> <p>Clasificación de factores y la recurrencia en que se presentan en instancias de diálogo.</p>
<p>Seleccionar estrategias comunicativas asertivas que permitan a las funcionarias de la unidad educativa llevarlas a la práctica a través en diversas instancias de interacciones positivas.</p>	<p>Identificación de estrategias comunicativas.</p> <p>Relevancia de las estrategias identificadas entre las funcionarias.</p> <p>Frecuencia del uso de estrategias comunicativas dentro de las instancias de diálogo.</p>	<p>Cantidad de estrategias asertivas reconocidas.</p> <p>Evaluación de la efectividad de las estrategias implementadas para comunicarse.</p> <p>Número de funcionarias que utilizan estrategias que intencionar una comunicación asertiva.</p>
<p>Implementar instancias en donde se genere un diálogo efectivo y pertinente entre la totalidad de las funcionarias de la unidad educativa, en donde se permita el intercambio de opiniones, saberes e inquietudes utilizando estrategias comunicativas asertivas.</p>	<p>Participación activa de las funcionarias en las diversas instancias de diálogo y conversación.</p> <p>Uso efectivo de estrategias comunicativas asertivas entre las funcionarias.</p> <p>Percepción de las instancias de diálogo por parte de las participantes.</p>	<p>Porcentaje de funcionarias que participan activamente en instancias de diálogo.</p> <p>Frecuencia con la que se utilizan las estrategias de comunicación asertiva en instancias de diálogo colectivo.</p> <p>Evaluación por parte de las funcionarias a partir de las dinámicas que se generan en los momentos de diálogo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

5.4 Justificación del proyecto

Dentro de la administración pública, cada una de las personas naturales que posea una relación laboral con el Estado posee la denominación de funcionario público, los cuales se rigen por el Estatuto Administrativo (1980) el cual declaró, entre otras obligaciones, que será de responsabilidad de cada funcionario, “Realizar sus labores con esmero, cortesía, dedicación y eficiencia, contribuyendo a materializar los objetivos de la institución” (Congreso Nacional de Chile, 2000). Considerando aquello, es que cada funcionario tendrá la labor de dar cumplimiento a su quehacer con respecto al perfil del cargo que desempeñe en cual sea la institución del Estado que preste sus servicios.

Dentro del Estatuto Administrativo (2005), se declara específicamente diversas obligaciones que todo funcionario público debe cumplir, las cuales son:

Artículo 55.- Serán obligaciones de cada funcionario:

- a) Desempeñar personalmente las funciones del cargo en forma regular y continua, sin perjuicio de las normas sobre delegación;
- b) Orientar el desarrollo de sus funciones al cumplimiento de los objetivos de la institución y a la mejor prestación de los servicios que a ésta correspondan;
- c) Realizar sus labores con esmero, cortesía, dedicación y eficiencia, contribuyendo a materializar los objetivos de la institución. (Congreso Nacional, 2004).

A partir del Estatuto Administrativo se busca entregar a los funcionarios/as públicos el perfil esperado a cumplir como representante del Estado en sus diversas instituciones, dentro de algunas instituciones, nos encontramos con:

- Servicios de salud públicos.
- Fuerzas Armadas de Chile.
- Dirección del trabajo

- Corporaciones de asistencia judicial
- Superintendencia de educación
- Junta Nacional de Jardines Infantiles

Siguiendo con los lineamientos propuestos por el Estatuto Administrativo, es que cada institución que administra el Estado de Chile cuenta con resoluciones que regulan y orientan la organización y administración de cada uno de estas, en función al propósito que se posee en cada establecimiento. De esta manera se busca poseer las directrices para el correcto cumplimiento de sus objetivos como institución. Al considerar una de las instituciones con administración directa del Estado, se encuentra la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI). La que dentro de sus lineamientos esenciales de carácter técnico y práctico, cuenta con normativa actualizada que permite a sus funcionarios/as identificar y conocer los roles, funciones y perfiles esperados para el ejercicio de sus funciones.

Dentro de sus directrices principales, está el Código de Ética (2020), el cual describe de forma específica las conductas que se espera del funcionario/a público. En dicho documento se declaran los valores deseables a llevar a la práctica en todas y cada una de las dependencias de la JUNJI, entre ellos podemos destacar:

Respeto: Reconocer la dignidad de todas las personas, aceptando y valorando sus cualidades e intereses.

Diversidad: Valorar las diferencias de todas las personas, tanto de niños como adultos, entendiéndolas como una oportunidad de enriquecimiento a la comunidad o equipo. (JUNJI, 2020, p.7).

En relación a lo expuesto, se reconoce que dentro de JUNJI, se espera que los/las funcionarios/as que forman parte de la institución sean capaces de reconocer y validar la diversidad que puede existir entre los funcionarios/as. En este contexto se invita a tolerar, respetar y considerar la heterogeneidad de las personas como una oportunidad de aprendizaje y trabajo colaborativo éxitos.

Adicionalmente, se identifica que en el Código de Ética (2020), se alude a los compromisos de la institución con los funcionarios/as de esta, entre ellas las que buscan propiciar un espacio en donde exista:

- **Relaciones de respeto entre funcionarios/as y/o jefaturas**

En la JUNJI se da especial cuidado a que las relaciones entre colegas y jefaturas sean de respeto y cordialidad, para promover ambientes de confianza que permitan a todos y todas expresar sus opiniones y/o sugerencias y contribuir con ello a mejorar el desarrollo de las tareas.

- **Rechazo a la discriminación**

En la JUNJI todos los/las funcionarios/as pueden integrarse y colaborar en virtud de sus capacidades profesionales, sin que medien sus características físicas, su pensamiento político, religión, etnia, género, orientación sexual, entre otros.

- **Comunicaciones internas transparentes**

Los/las funcionarios/as de la JUNJI reconocen el valor de una comunicación cordial, directa y clara, que evita utilizar formas que generen rumores infundados, que dañen la imagen institucional y la honra personal. (JUNJI, 2020, p. 13).

Validando lo antes expuesto, se considera que a través del Código de Ética se busca que cada uno de los/las funcionarios/as de la institución posea los conocimientos necesarios para dar cumplimiento a sus funciones en relación a lo que propone el nivel central. Lo cual da respuesta directa a la idoneidad que se espera de los/las funcionarios/as que sean representantes del Estado.

A partir de los antes mencionados valores y compromisos, se espera que al dar cumplimiento a ellos, se favorecerán los ambientes laborales de cada uno de sus colaboradores.

Para facilitar la implementación del Código de Ética en JUNJI, se ha elaborado la Política de Ambientes Bientratantes (2017), la cual posee como principal objetivo velar por el bienestar de los/las funcionarios/as, como así también de las niñas que son atendidos en las diversas unidades educativas. Por su parte, la Política de Ambientes Bientratantes declara que a través de dichos lineamientos, que se busca generar bienestar a las personas adultas que componen la comunidad JUNJI: equipos y familias; poniendo en el centro su cuidado para favorecer el ejercicio de su rol (JUNJI, 2017).

Desde aquel enunciado, es que se visualiza la postura de la institución frente la relevancia que se otorga al bienestar de las y los funcionarias/os en los centros educativos para el correcto ejercicio de sus funciones potenciando acciones de mutuo cuidado: “Cuidar a quienes cuidan es fundamental para una buena labor a nivel institucional; y, cuidar y acompañar en su proceso de aprendizaje a las niñas y niños, es el fin último de todo el quehacer de la JUNJI”. (JUNJI, 2017, p. 61). A partir de ello, se hace necesario mencionar que el bienestar de las funcionarias y el bienestar infantil no se deben considerar de manera aislada, sino más bien de manera integral, en donde las estrategias que se instauren generen un impacto positivo tanto en la labor de las trabajadoras, como así también en los niños y niñas.

Como bien lo señala la Política de Ambientes Bientratantes (JUNJI, 2017), al hablar del bienestar de las funcionarias de los centros educativos de la JUNJI, es de suma importancia considerar diversos factores que influyen en el quehacer de las trabajadoras en su diario ejercicio de funciones. Dentro de ellos está: el estilo de liderazgo, trabajo colaborativo, interacciones positivas, estrategias comunicativas, ambiente laboral, motivación, entre otras.

Desde dichos factores señalados, es que dentro de los lineamientos técnicos provenientes del Ministerio de Educación, están los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus sostenedores (MINEDUC, 2020). Instrumento de evaluación que espera que la Agencia

de Calidad aplique las pautas para orientar y evaluar todos los establecimientos que imparten dicho nivel educativo, en donde se ven reflejados la evaluación de los antes mencionados factores.

A su vez los Estándares Indicativos de Desempeño buscan dar respuesta al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Educación Parvularia (Ley N° 20.529, 2011), tienen como objetivo: apoyar la gestión de los establecimientos; ayudar a las comunidades a identificar oportunidades de mejora durante el proceso de autoevaluación; ser un referente para definir metas y acciones en la elaboración de planes de mejoramiento; y, servir de base para la Evaluación Indicativa de Desempeño. (MINEDUC, 2011). Dentro de las temáticas que se buscan evaluar a partir de dicho documento, hay cinco dimensiones: Liderazgo, Familia y Comunidad, Gestión Pedagógica, Bienestar Integral y Gestión de Recursos. Al hablar desde el liderazgo que se implementa en los centros educativos, se espera que “El director o la directora se preocupa de fortalecer el clima laboral del centro educativo. Para esto: valora las cualidades, avances y logros del personal mediante felicitaciones verbales, premiaciones, etc.” (MINEDUC, 2020, p.95).

Desde esta premisa, es que se identifica que para fortalecer el clima laboral dentro de un centro educativo, se hace necesario generar espacios de reconocimientos de las funcionarias en relación con su quehacer dentro de la unidad educativa. En donde el equipo directivo establezca estrategias de validación de la importancia de su rol para la comunidad educativa, puesto que, dentro de la Política de Ambiente Bientratante (2017), se espera que:

Reconocimiento de las potencialidades de las personas. El reconocimiento no se agota en las necesidades de las personas, sino que valida y facilita la manifestación de las capacidades que todos los miembros de un contexto tienen para aportar en ese mismo ambiente y lugar. Niñas, niños y adultos pueden aportar su propia y única visión y acción, así la vida de todos los actores se vuelve importante. (JUNJI, 2017, p. 72)

Al establecer una estrategia de reconocimiento, se espera que los/las funcionarios/as posean una disposición positiva al realizar su labor, en donde exista un compromiso con la primera infancia, pero así también un compromiso por el equipo humano con el cual desempeña sus labores. Ya que, al sentirse valoradas y reconocidas por sus pares, un factor motivacional incidirá al enfrentarse a su cotidianidad laboral. Al existir un reconocimiento de su quehacer, se espera que las funcionarias establezcan relaciones interpersonales positivas dentro del establecimiento educacional, lo cual genere un trabajo colaborativo entre los diversos estamentos que componen la comunidad educativa.

Según lo mencionan los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus sostenedores (2020), una de las prácticas positivas que se espera que se establezcan en los centros educativos que imparte educación inicial es que:

El director o la directora establece un sistema de trabajo coordinado y de colaboración profesional, que se caracteriza por relaciones de ayuda, confianza y apoyo mutuo, para desarrollar la tarea pedagógica. Para esto, genera espacios de discusión técnica con el equipo directivo y pedagógico, para preparar, compartir y analizar conjuntamente desafíos pedagógicos, conocimientos y prácticas. (MINEDUC, 2020, p. 32)

Esta propuesta, se encuentra directamente relacionada con el estándar de Gestión de Personas de los Estándares Indicativos de Desempeño (2019), en donde se hace alusión a que a través de canales de comunicación se facilita y propicia un trabajo comprometido dentro de las comunidades educativas. Ya que, como se señala, “se requiere de condiciones organizacionales que faciliten canales de comunicación fluidos, así como espacios establecidos para el diálogo, la reflexión e intercambio colaborativo entre las docentes y entre las docentes y los directivos” (MINEDUC, 2019, p.25)

El trabajo colaborativo propicia una comunicación asertiva entre los tres estamentos de la unidad educativa, lo cual permite que, frente a situaciones adversas, se aborden de forma oportuna. Ello con la finalidad de solucionar de manera exitosa la discrepancia o dificultad, y así prevenir conflictos en el futuro, puesto que, como se

señala en la dimensión de Bienestar integral de los Estándares Indicativos de Desempeño (2019)

El equipo directivo y el pedagógico actúan como mediadores y contribuyen a la adecuada resolución de conflictos entre todos los integrantes de la comunidad educativa, enseñándoles a valorar al otro, la importancia del diálogo, la comunicación y el respeto de las normas consensuadas, entre otras. (MINEDUC,2019, p.75)

Por tal motivo es que, más allá de reestructurar las instancias existentes declaradas en su Proyecto Educativo Institucional, como los es la Comunidad de Aula de la Unidad Educativa o la Comunidad de Aprendizaje de Aula. Se hace necesario intencionar nuevos espacios de comunicación participativa y colaborativa de todas las integrantes de la unidad educativa, con la finalidad de valorar y validar la comunicación e importancia del diálogo para establecer un clima relacional positivo.

Considerando las instancias de diálogo, es que se espera que estas posean una participación de la totalidad de las funcionarias de la unidad educativa. Puesto que en el diagnóstico participativo se menciona una dificultad a la hora de considerar y validar la opinión de las funcionarias de los estamentos técnico y de auxiliares. En dicha instancia, se declara que su participación se restringe a un carácter informativo. Por tal motivo, es que la presente propuesta se enfoca en reconocer las capacidades de cada una de las integrantes de la unidad educativa, para así generar un trabajo colaborativo y significativo en toda la comunidad educativa.

6. Antecedentes Teórico Conceptual

6.1 Posición teórica conceptual

6.1.1 Jardín Infantil

En el contexto de la Nueva Institucionalidad de la cobertura en educación parvularia, dentro del eje de cobertura, surgen nuevos proyectos orientados al aumento de la cobertura en la educación inicial. Esto, con el objetivo de avanzar en aquellos sectores con baja oferta, particularmente en el ámbito de la sala cuna, que es el grupo etario con el menor porcentaje de atención en el país (MINEDUC, 2024). Uno de estos proyectos es el Jardín y Sala Cuna, que abrió sus puertas a la comunidad en 2017, como respuesta a las largas listas de espera observadas en los diferentes jardines infantiles de la comuna de Caldera.

El Jardín Infantil y Sala Cuna surge como respuesta a la necesidad y demanda de la comuna de Caldera, que presenta largas listas de espera para la atención de lactantes y párvulos de 2 y 3 años. En respuesta a esta demanda local, el establecimiento de educación parvularia inicia sus funciones el 1 de julio de 2017; sin embargo, los niños y niñas comienzan a asistir por primera vez el 28 de agosto de ese mismo año.

Dentro del Proyecto Educativo Institucional del Jardín Infantil, se encuentran los valores que guían su propuesta educativa, los cuales buscan ser compartidos con la comunidad educativa. Entre ellos, se destacan el respeto, la empatía y la generosidad, valores que se plasman en el enfoque pedagógico y reflejan la visión que se busca implementar y desarrollar en la comunidad educativa.

A continuación, se presenta la declaración de los valores, así como el significado que se otorga a cada uno de ellos, junto con la interpretación que se espera que la comunidad asimile e interiorice para su implementación.

Tabla N°7*Valores de la Comunidad Educativa*

es	Valor	Definición	Lo que queremos
eto	Resp	La consideración y valoración que una persona tiene de algo o alguien.	Comunidad capaz de reconocer y valorar la diversidad entre sus pares, familia y entorno.
tía	Empa	Competencia relacionada con la inteligencia emocional que dirige la actitud hacia la comprensión del otro.	Comunidad que pueda experimentar la empatía hacia ellos y ellas y sus características, para que luego puedan desarrollar comprensión hacia otro.
osidad	Gener	Capacidad que implica ser dativosos para compartir con otros, conscientes de sus necesidades.	Comunidad que pueda compartir cosas, espacios, objetos y afecto con otras personas.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la declaración de los valores del Jardín Infantil, se espera que todos los miembros de su comunidad sean capaces de poner en práctica de forma permanente dichos valores, con el objetivo de desarrollar una comunidad unida, con relaciones armónicas, respetuosas y conciliadoras.

La comunidad educativa está conformada por niños/as, equipos pedagógicos, auxiliares de servicio, manipuladoras de alimentos y familias.

Dentro de las comunidades educativas, se hace necesario contar con equipos pedagógicos que poseen diversos factores que favorezcan el desarrollo de sus funciones de manera exitosa, como así también equipos que respeten y lleven a las aulas los valores institucionales. A partir de ello, se puede señalar,

Clima Organizacional

Según Rambay (2017), el clima organizacional ha sufrido diversas modificaciones generacionales. En la década de 1970, se tenía una concepción centrada en la interpretación que el individuo tiene de la organización en la que trabaja, y en la opinión que se forma de ella respecto a su estructura, recompensas, consideración, apoyo y apertura (Mejía, 2019, p. 4). No obstante, desde el 2000, hubo una variación en torno a la percepción del clima organizacional, ya que cambió la forma en que se interpreta este concepto en las empresas privadas y públicas.

En la actualidad, se valida que el "clima es dinámico y cambiante, ya que, dependiendo de las motivaciones de los individuos en su trabajo, estas pueden variar" (Rambay et al., 2017). Considerando lo anterior, se puede señalar que, en la actualidad, se valorará más la motivación, los valores y las interacciones generadas en el individuo para definir el clima organizacional en el que se desenvuelve.

Dentro de los factores que hoy en día cobran relevancia y protagonismo en el clima organizacional, se encuentran: la seguridad, las condiciones laborales, las instalaciones, la estabilidad laboral, entre otros. En este contexto, Kim (2018) señala que el individuo se enfrenta actualmente a largas jornadas laborales, en las que pasa gran parte de su día inmerso en el ámbito laboral, lo cual "influye en su bienestar social, sin embargo, las instituciones operan en entornos cada vez más competitivos que exigen más de las personas, lo que genera estrés laboral y organizaciones más demandantes" (Mejía, 2019, p. 5).

Considerando lo anterior, se puede afirmar que, mientras exista un clima organizacional positivo dentro de la institución y los trabajadores se sientan satisfechos con su desempeño, su motivación para alcanzar las metas y cumplir con la misión institucional será más efectiva. Por ejemplo, al extrapolar este cumplimiento de objetivos al contexto educativo, se logra una educación de calidad para los niños y niñas atendidos.

Clima Laboral

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afectan las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros, y, por lo tanto, el desempeño de la organización. Este puede ser descrito y percibido por los distintos integrantes de la organización y, por lo tanto, medido desde un punto de vista operativo (Bordas, 2016).

A partir de esta definición, se puede afirmar que el clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de elementos relacionados con el trabajador, sus compañeros y la propia organización. Es decir, el clima laboral influye en el desempeño de los trabajadores, ya que hace referencia a las relaciones laborales que se establecen y cómo estas determinan el ambiente de trabajo, el cual puede motivar a los empleados o afectar su desempeño.

Según lo señala Reyes (2010), existen diversos factores que inciden directamente en el clima laboral, los cuales repercuten en la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia que se generan dentro de un determinado contexto laboral. Entre los factores mencionados, se encuentran los siguientes: comunicación, colaboración, satisfacción, liderazgo, carrera profesional y condiciones físicas.

Comunicación

La comunicación es el mecanismo base para la socialización (Gómez, 2016), por tanto, el relacionarnos y trabajar con otros implica el aprender a comunicarnos de manera efectiva con el otro en pos de lograr los objetivos que se poseen en conjunto. En este caso, en el contexto educativo, la socialización se genera producto de trabajar de manera conjunta en equipos de aula con otras funcionarias. Frente a dicho factor, la

importancia que cobra a la comunicación a la hora de establecer un trabajo en equipos, puesto que esto repercute de manera directa en los diversos actores que componen la comunidad educativa. Es decir, la comunicación no posee un estrato o selectividad alguna, sino que es el medio por el cual se establece un canal para tomar decisiones, generar un diálogo fluido y un trabajo conjunto y colaborativo de manera significativa. Como bien se señala, la comunicación

“Tiene como finalidad u objetivo el de informar, crear entendimiento y transmitir ideas. El proceso comunicativo es fundamental e importante para la vida en sociedad, ya que permite que las personas se puedan expresar y puedan compartir información entre sí, llegando a establecer relaciones, acuerdos y sean capaces de organizarse. Favorece, además, la organización social, influyendo en la interacción de los grupos sociales que comparten un código común”. (Díaz, 2021)

A partir de dicha declaración, es que se infiere que el hecho de poseer una comunicación fluida y pertinente con los diversos actores de la comunidad, favorece el trabajo en equipo, puesto que se poseen objetivos en común, que buscan lograr un objetivo en conjunto. Pero, ¿Cualquier tipo de comunicación favorece un diálogo fluido en los diversos contextos?

Comunicación Asertiva

La comunicación asertiva es "la capacidad para expresar las necesidades, intereses, posiciones, derechos e ideas propias de manera clara y enfática, pero evitando herir a los demás o hacer daño a las relaciones" (Cañas et al., 2019, p. 4). En todas las interacciones sociales en las que el diálogo actúa como mecanismo de comunicación, cuando el intercambio de mensajes entre emisor y receptor resulta exitoso, se logra la comunicación asertiva, es decir, el mensaje enviado llegará a su destino con la interpretación adecuada.

Es necesario señalar que, para que exista una comunicación asertiva, -se debe propiciar un espacio adecuado para ello, además de considerar diversos factores que favorezcan el éxito de esta habilidad. Según Jaramillo (2017), la comunicación asertiva es beneficiosa al momento de establecer un diálogo e intercambio de opiniones con los demás. Puesto que se fomenta un intercambio de opiniones que genera tolerancia y aceptación mutua; incluso, cuando los puntos de vista sobre una misma temática son distintos, en otras palabras, "reconocer que frente a un mismo hecho existen diferentes formas de interpretarlo y, por lo tanto, de accionar" (Jaramillo et al., 2017).

Según lo expuesto, para que se genere una comunicación asertiva, en primera instancia se debe contar con un emisor y un receptor, los cuales deben poseer la intención comunicativa necesaria para generar un diálogo. Finalmente, y considerando ambas referencias, ambos autores coinciden en que, para establecer la comunicación asertiva, existe un factor que cobra gran relevancia: el respeto, la tolerancia y el reconocimiento del otro. Es decir, si estos factores están presentes, se podrá potenciar la habilidad comunicativa y, así, lograr un proceso comunicativo exitoso, independientemente de las posturas personales, sino más bien, promoviendo una aceptación y validación de las diferencias y la diversidad de opiniones del otro.

Contexto Educativo

El contexto educativo comprende todos aquellos factores que inciden en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los niños y niñas. Esta influencia puede impactar tanto de manera positiva como negativa en los párvulos.

Según lo indicado en el texto "Contexto escolar y prácticas docentes" (Causel et al., s/f) un contexto educativo está compuesto por un conjunto de elementos, tanto externos, como lo es el entorno local, como así también la comunidad en donde se encuentra inmerso. Asimismo, incide el nivel socioeconómico al que pertenecen tanto las familias que forman parte de la comunidad de un establecimiento educativo, como aquellas que habitan en la localidades cercanas.

En esta misma línea, las redes de apoyo que ha establecido con el tiempo un jardín infantil con otras entidades, organizaciones e instituciones también producen algún impacto en la educación de los párvulos, condicionando, de alguna u otra

manera, la gestión y administración interna, así como la toma de decisiones y las acciones llevadas a cabo por los integrantes de la comunidad.

Estrategias para una Comunicación Positiva

El hecho de comunicarse de manera asertiva, beneficia y facilita las interacciones que se establecen con otros, ya que el mensaje que se espera entregar, es comprendido de manera exitosa entre el emisor y el receptor. No obstante, dentro de las estrategias comunicativas que se instauran en un determinado contexto, es necesario validar la efectividad de estas entre los/as integrantes de la comunidad.

En primer lugar, es primordial que, para establecer instancias en las que se genere una comunicación fluida, pertinente y respetuosa, se cuente con espacios protegidos dentro del contexto laboral que permita generar un diálogo entre los/as diversos actores de la comunidad. Para que estos resulten beneficiosos en el quehacer cotidiano, deben ser conocidos por la totalidad de los trabajadores, con la intención de que, al momento de ser requeridos o necesarios, sean utilizados de manera positiva.

En segundo lugar, es necesario contar con un clima propicio para la interacción, ya que "el clima es siempre subjetivo, pero se va modificando cada vez que nuevos integrantes se anexan a la institución, puesto que la percepción va cambiando de acuerdo con las experiencias que trae cada persona" (Lara, 2021, p. 47), es decir, para lograr un clima favorable para las interacciones entre los miembros de la comunidad, es necesario validar y considerar las diversas percepciones que estos pueden tener en relación con el trabajo que realizan desde el momento en que se integran a la institución.

Por otro lado, otro de los factores que inciden para lograr generar un diálogo efectivo y desarrollar de manera exitosa las estrategias comunicativas es contar con una regulación emocional por parte de los involucrados. Esto se debe a que, si alguna de las partes experimenta una dificultad emocional, puede incidir en la interpretación del mensaje. Pero, ¿De qué manera afectan las emociones en la comunicación?

Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional incluye factores que contribuyen al buen desempeño laboral, como motivación, habilidades sociales, autorregulación, autoconciencia, seguridad, empatía, entre otros. Según Ríos (2015), la inteligencia emocional es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones y estados mentales. Además, se compone de distintos factores, como la autorregulación, motivación, empatía y las relaciones interpersonales, y determina cómo las personas se manejan a sí mismas y con los demás. Según el autor, existen una serie de habilidades que se pueden aprender, basadas en sentimientos y emociones, las cuales determinan el éxito o el buen desempeño de las tareas.

Considerando lo anterior, resulta esencial validar la inteligencia emocional al momento de entregar una información, expresar una opinión o tomar una decisión dirigida a los diversos integrantes de la comunidad, ya que cada ser humano es diverso, único e irrepetible, en conocimiento, puntos de vista e ideales. Por tal motivo, es que la disposición emocional es trascendental al establecer la comunicación, ya que en caso de presentar alguna dificultad, puede generar una interpretación errada del mensaje.

Rol Mediador, en busca de la conciliación

Los conflictos son parte de la vida, lo importante es cómo se resuelven. Es por esto que, usualmente se está acostumbrado a que un tercero colabore en facilitar la resolución del conflicto. Debido a ello es que aparece la figura “del mediador o tercero neutral será el encargado de crear un clima de colaboración, de reducir la hostilidad y de conducir el proceso a su objetivo”. (Iugman, 2016, p. 25)

La existencia de un/a mediador/a facilita y colabora de manera objetiva las interacciones que se puedan generar en la conversación entre dos o más partes. En donde es quién busca conciliar y lograr acuerdos de manera objetiva a partir de las discrepancias que se puedan estar presentando frente a una determinada temática.

Según la literatura, el/la mediador/a cuenta con algunas características esenciales para el ejercicio de su rol. El mediador, que es el entendido en el proceso y las técnicas de mediación, tiene como objetivo ayudar a las partes a elaborar un acuerdo que responda a sus necesidades e intereses. Colabora con las partes para identificar tanto las áreas de coincidencia como las zonas de discrepancia. Utiliza su propio estilo, conocimiento profesional y experiencia de vida (Iugman, 2016, p. 47). Frente a dicha declaración es que para lograr generar una comunicación asertiva en momentos de dificultad, es que contar con un mediador facilita las interacciones positivas entre las partes discrepantes. El mediador buscará y utilizará diversas estrategias para así lograr un impacto positivo en pos de generar un trabajo exitoso y colaborativo entre las diversas partes que componen la comunidad educativa y así lograr un avenimiento en torno a la dificultad que se está presentando.

6.2 Contribución a la innovación educativa

En primera instancia, para comprender la finalidad del presente apartado, se hace necesario definir el concepto de innovación educativa. Según lo define Palacio (2022), la innovación educativa refiere que son, “intervenciones, decisiones y procesos, con cierto grado de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes e ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas” (p,1478). Desde aquella definición, es que se permite reflexionar acerca de la finalidad y aporte que busca generar la presente propuesta en un determinado contexto educativo.

Luego de la realización del proceso diagnóstico en un centro educativo de la región de Atacama, es que se ha visualizado la necesidad que se ha presentado durante un tiempo prologando en las instancias de comunicación de las funcionarias. A partir de la validación y reconocimiento de las entrevistas aplicadas a las funcionarias de la unidad educativa, es que se ha planteado la presente propuesta. Enfocada principalmente en generar una intervención, en donde, como lo señala Palacio (2022), se espera intencionar una “línea renovadora, nuevos proyectos y programas, materiales curriculares, estrategias de enseñanza y aprendizaje, modelos didácticos y otras formas de organizar y gestionar el currículum, el centro educativo y la dinámica del aula”. (p.1478)

Considerando aquella referencia de la autora, y extrapolando a la realidad que se ha expuesto en el presente escrito, es que se plantea un proyecto que se enfoque en entregar nuevas herramientas a las funcionarias de la unidad educativa, para que así se propicie una modificación en actitudes e incluso prácticas pedagógicas de estas mismas. Pero, ¿de qué manera? El hecho de buscar desarrollar estrategias que otorguen un conocimiento en torno a la comunicación asertiva, facilita la internalización y el reconocimiento del impacto positivo que esta puede traer al momento de implementarlas en espacios de diálogos con sus pares. Por tal motivo es que en la

presente propuesta se realiza un trabajo diferenciado con el equipo directivo, en donde se busca que se implemente desde gestión de unidad educativa.

Validando lo anterior, es que al visualizar el organigrama (ver anexo N°3), se identifica claramente que según el origen jerárquico de las funcionarias, la directora es quien está al mando del centro educativo. Producto de ello, es que se otorga énfasis en la presente propuesta a realizar un trabajo focalizado con el equipo directivo, con la intencionalidad que al lograr un aprendizaje significativo en la directora, va a repercutir de manera positiva en su estilo de liderazgo. Y por consiguiente, en el resto de las funcionarias de la unidad educativa.

La presente propuesta, presenta un factor clave para su implementación, puesto que al estar enfocada en una problemática que no se presenta únicamente en esta unidad, es que puede ser llevada a la práctica en otros contextos educativos. Por tal motivo, es que la propuesta de innovación posee una versatilidad en cuanto al espacio en donde sea ejecutado. Ya que, la totalidad de los centros educativos para la primera infancia posee un organigrama similar e incluso igual al que se presenta. Por tal motivo, facilita la aplicación y ejecución de la propuesta sin requerir una adecuación mayor del planteamiento principal de la línea renovadora.

7. Definición de Plan de Acción

7.1 Coordinación Entre Profesional, Participantes o Grupos

A partir de la reflexión que se realiza en torno a las instancias que se poseen dentro del centro educativo, en relación a los momentos de comunicación y de reunión que son protegidos a nivel institucional. Es que se evidencia la existencia de dos períodos establecidos, los cuales son intencionados a nivel institucional para realizar un trabajo colaborativo entre la totalidad de las/los integrantes de los equipos educativos con una determinada temática.

Dentro de las declaraciones obtenidas, se menciona que en las dos instancias formales que se llevan a la práctica – la CAUE y la CAA – solo se abordan temáticas de manera informativa, en donde ocasionalmente se realiza una reflexión en relación a capacitaciones que ha tenido la oportunidad de participar alguna funcionaria. A su vez, dentro de la información recabada, se menciona que las estrategias de comunicación que se han instalado en el centro educativo resultan ser poco apropiadas y pertinentes para el contexto educativo.

Desde aquello, es que la presente propuesta está elaborada a partir de las necesidades expuestas en la evaluación diagnóstica aplicada previamente, en donde se ha consultado acerca de las instancias de comunicación que se llevan a la práctica en el centro educativo.

Frente a ello es que se llega a la conclusión de que las opiniones, sugerencias y oportunidades de mejoras que mencionan las funcionarias, son reconocidas y validadas según su estamento, es decir, se realiza una distinción entre técnicos y profesionales. Producto de ello, es que según los relatos obtenidos por una de las educadoras del centro educativo, es que declara que lo atribuye a la falta de empoderamiento de la directora para así liderar y buscar trabajar de manera colaborativa con la totalidad de las funcionarias. Por otro lado, la funcionaria del estamento técnico, alude a solo una participación desde lo informativo en dichas instancias de comunicación formal y la invisibilización de sus saberes o conocimientos. Debido a dicha dinámica instaurada entre las funcionarias del centro educativo, es que

se ha normalizado las dificultades comunicativas entre funcionarias, es decir, o toman una actitud displicente frente a las decisiones que se acuerdan en dichas reuniones formales, o simplemente ignorar o confrontar a la directora de la unidad educativa.

A partir de ello, es que la presente propuesta se enfoca en primera instancia en generar un trabajo colaborativo con la directora de la unidad educativa. La cual, al ser consultada por las necesidades que han sido levantadas por las funcionarias, se muestra dispuesta a colaborar en un plan de trabajo que se enfoque en entregar herramientas que fortalezcan a la totalidad del equipo educativo. Ambas partes toman el acuerdo de tener reuniones periódicas para ver los avances en relación a la propuesta, y ver la factibilidad de su implementación.

Por otro lado, en relación a la totalidad de las funcionarias, se realiza una encuesta para así poseer de manera específica las apreciaciones con respecto a la temática a abordar, y de qué manera esperan que esta sea trabajada. Y así además visualizar el interés general por realizar un trabajo en torno a una de las debilidades que se presenta dentro de la comunidad educativa.

Finalmente, ya con el dominio de las estrategias comunicativas asertivas, es que se espera generar instancias de participación colaborativa de las funcionarias de la unidad educativa, en donde cada una de ellas tengan la oportunidad de ser un aporte en post del beneficio y funcionamiento del jardín infantil. A partir de la validación y reconocimiento de cada una de las integrantes de la comunidad educativa, se permite generar acuerdos, discusiones y reflexiones conjuntas en función de su quehacer pedagógico. El hecho de llevar a la práctica las antes expuestas estrategias comunicativas, se verá un impacto en las relaciones humanas de las funcionarias del centro educativo, lo cual conlleva consigo un repercusión en el clima laboral, puesto que las interacciones de estas serán con base al respeto y empatía.

7.2 Definición del Campo de Acción con la Comunidad

Desde la literatura, se define que: “El campo de acción es aquella parte del fenómeno donde va a actuar el investigador y el objetivo es el para qué se desea desarrollar la pesquisa”. (Labrada et al, 2020, p.5) A partir de la presente definición, es que se menciona que el campo de acción con la comunidad posee relación con las interacciones, intervenciones y participación que tendrá la comunidad en la presente propuesta.

Se hace necesario recordar que la presente propuesta va enfocada en develar la importancia de la comunicación asertiva como estrategia comunicativa para lograr un equipo educativo exitoso. A partir de ello, los actores participantes de la presente propuesta son las integrantes y funcionarias del centro educativo, es decir, las funcionarias de los estamentos técnicos, profesionales y auxiliares.

Todas y cada una de ellas, se verá beneficiada por el resultado esperado de la presente propuesta, ya que se espera generar espacios de diálogo que propicie y favorezca las interacciones positivas entre las funcionarias de la comunidad educativa, lo cual intenciona un clima relacional exitoso.

Para lograr dicho cometido, es que se contará con el aporte de profesionales relacionados a la comunicación, que fomentarán estos aprendizajes desde el punto de vista experto, ya que con lo que se cuenta a nivel interno, se ha evidenciado una brecha de conocimiento que debe ser suplida mediante el apoyo de estos colaboradores expertos.

En conclusión, el campo de acción de la presente propuesta considera como objeto de intervención a las instancias de diálogo y reflexión colectiva establecidas a nivel institucional. Sus participantes para lograr dicha propuesta serán las funcionarias, quienes van a adquirir las estrategias para lograr generar una comunicación asertiva entre pares, las cuales serán las beneficiarias directas de la presente intervención. En cuanto a la sostenibilidad de la presente propuesta, se espera que el impacto sea positivo, lo cual se verá reflejado en el clima relacional entre las funcionarias, que por

consiguiente repercutirá en las interacciones que se generarán en su quehacer educativo con las niñas.

7.3 Formulación de Actividades

Este apartado del proyecto, presenta la propuesta de actividades que se llevarán a cabo en el desarrollo del presente proyecto. Estas actividades, se encuentran relacionadas de manera directa con el propósito y objetivo principal del proyecto. De tal manera, se busca que de manera paulatina y gradual se logren desarrollar habilidades dentro del contexto educativo que propicien el desarrollo del objetivo general.

7.3.1 Propuesta de actividades

Tabla N°8

Actividad: Percepción de la comunicación asertiva.

Actividad 1	
Título de la actividad	¿Qué percepción tengo de la comunicación en mi espacio de trabajo?
Descripción de la actividad	<p>Con la finalidad de considerar y contar con la percepción de la totalidad de las funcionarias de la unidad educativa, se aplicará una encuesta al equipo educativo completo (estamentos técnico, auxiliares y profesionales). Para ello, se les invita a contestar de manera anónima a través de la plataforma Mentimeter una nube de ideas, para facilitar la respuestas de las funcionarias, sus respuestas tendrán que ser sintetizadas en una palabra.</p> <p>Las preguntas a consultar serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En una palabra, ¿Cómo evaluaría la comunicación dentro de mi unidad educativa? - Los espacios de dialogo del equipo completo ¿Cómo los considero? - ¿Qué estrategia implementaría para mejorar la comunicación dentro del equipo?

	La plataforma Mentimeter, permite que se genere un esquema con las respuestas de las participantes, en donde otorga los resultados según preferencias. Con esta información, se intencionará una reflexión con las funcionarias, para así escuchar y validar la opinión de cada una de ellas en relación a sus percepciones en torno a la temática a abordar.
Fecha de Inicio	Marzo 2025
Fecha de termino	Marzo 2025
Objetivo específico	Conocer las percepciones acerca de la comunicación que se genera dentro de la unidad educativas en instancias de interacción colectiva.
Resultado esperado	Reconocer las apreciaciones de las funcionarias con respecto a la comunicación que se establece dentro de la unidad educativa.
Participantes	Equipo educativo. Totalidad de funcionarias 27.
Responsable de la actividad	Equipo directivo
Recursos requeridos	Computadores o teléfonos celulares con acceso a internet móvil.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°9

Actividad: Relatoría externa

Actividad 2	
Título de la actividad	Relatoría externa
Descripción de la actividad	Para fortalecer estrategias que permitan desarrollar la comunicación asertiva dentro del equipo educativo, es que generará una instancia de asesoría externa. Para ello, se invitará a un experto, dentro de las posibilidades de profesionales idóneos, se propone a un psicólogo con especialización en comunicación asertiva. La finalidad de la presente actividad, se enfoca en psico educar a la comunidad en dos temáticas en relación a comunicación

	<p>asertiva. Una de ellas la que respecta a la escucha activa en espacios de diálogos y la expresión de opinión de manera respetuosa.</p> <p>Para ambas instancias, se propone una formato teórico práctico, en donde se presenten las temáticas y luego con análisis de casos cotidianos se reflexione de los trabajo desde la teoría.</p> <p>En ambas oportunidad, se pretende fortalecer un conocimiento desde el dominio del saber del experto, en donde utilice como insumo la encuesta realizada en la actividad número 1. Y vaya propiciando una reflexión a partir de las declaraciones de las participantes.</p>
Fecha de Inicio	Abril – mayo 2025
Fecha de termino	Abril - mayo2025
Objetivo especifico	Identificar diversas estrategias para implementar la escucha activa en espacios de diálogos y la expresión de opinión de manera respetuosa en la comunidad educativa.
Resultado esperado	Reconocer diversas estrategias que fortalecen la comunicación dentro de espacios de diálogos colectivos.
Participantes	Equipo educativo. Totalidad de funcionarias 27.
Responsable de la actividad	Agente externo.
Recursos requeridos	Computador, proyector, lápices, hojas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°10*Actividad: Relatoría externa*

Actividad 3	
Título de la actividad	Liderazgo asertivo
Descripción de la actividad	<p>Desde las declaración que se obtiene por parte de la directora de la unidad educativa, es que propone el trabajo diferenciado con el equipo directivo. Puesto que, de tal manera se releva la percepción de la encargada en torno a la forma en como ella lleva a la práctica su estilo de liderazgo. De dicha forma, con la colaboración del mismo agente externo, se espera desarrollar un trabajo específico con quienes componen el equipo directo, es decir, directora, subdirectora. El trabajo del externo, se enfocará en socializar y dar a conocer las diversas estrategias a implementar bajo una perspectiva de liderazgo asertivo. Este, enfocado principalmente en el factor de comunicación, considerando que es de gran importancia expresar ideas y opiniones de manera clara y respetuosa, por otro lado abordar la empatía, la resolución de conflictos y la adaptabilidad.</p> <p>A partir del trabajo específico con el equipo directivo, se espera que con el dominio de dichos factores, el equipo que lidera el centro educativo, implemente y potencie las relaciones entre funcionarias en función de las temáticas abordadas.</p>
Fecha de Inicio	Abril – mayo 2025
Fecha de termino	Abril - mayo2025
Objetivo específico	Fortalecer el liderazgo asertivo dentro del equipo directivo del centro educativo.
Resultado esperado	Socializar estrategias de liderazgo asertivo para potenciar la implementación de estas dentro de las diversas instancias de trabajo colaborativa dentro de la unidad educativa.
Participantes	Equipo directivo.
Responsable de la actividad	Agente externo.
Recursos requeridos	Computador, proyector, lápices, hojas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°11*Actividad: Las emociones*

Actividad 4	
Título de la actividad	La frazada de las emociones
Descripción de la actividad	<p>Las emociones son parte esencial de las interacciones que se establecen en la vida cotidiana. A partir de ello, es que se busca la validación de las emociones dentro de cada integrante del equipo educativo, para luego proyectar hacia el trabajo colectivo.</p> <p>En primera instancia se hace entrega de un pos it y lápiz a cada funcionaria, en el centro del piso, estará dispuesta una frazada extendida. Cada funcionaria tendrá que reflexionar a partir de las siguientes interrogantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piensa en una experiencia positiva en donde hayas sido tapada con una manta ¿Cómo te sentiste? - ¿Dónde estabas? - ¿Con quién estabas? <p>Una vez pensadas las respuestas de las interrogantes, se invita a las participantes a registrar en los pos it, un breve resumen de la expresión que pueden asociar a la experiencia positiva con esta manta. Una vez que todas hayan escrito, se les invita a poner sobre la manta su respuesta. El mediador de la actividad, comienza a tomar de a una respuesta y preguntar a quien corresponde la respuesta e invita a reflexionar acerca de su sentir y las emociones que experimento en aquel momento. Luego de ello, y una vez que todas compartan sus experiencias. Se invita a reflexionar acerca de las emociones positivas que experimentar en aquel momento. A partir de ello, se invita a elaborar un decálogo para ser considerado dentro de la unidad</p>

	educativa, ya que a partir del reconocimiento de emociones, se valida el impacto positivo que estas generan en cada una de las funcionarias y que en un futuro, puede ser implementado en el trabajo en equipo.
Fecha de Inicio	junio 2025
Fecha de termino	Junio 2025
Objetivo especifico	Identificar las diversas emociones que experimentan las funcionarias en diversas instancias positivas en donde se sienten acompañadas.
Resultado esperado	Validar las emociones como elemento central para el desarrollo de la comunicación asertiva dentro de un equipo educativo.
Participantes	Equipo directivo.
Responsable de la actividad	Equipo directivo.
Recursos requeridos	Frazada, pos it, lápices, plumones, parlante, música.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°12

Actividad: Creación de decálogo

Actividad 5	
Título de la actividad	Decálogo de las emociones
Descripción de la actividad	A partir de las respuestas obtenidas de la actividad anterior, se invita a las funcionarias a reflexionar y categorizar las respuestas de cada una. Desde ello, se comienza con la elaboración conjunta de un decálogo, en donde se deje plasmado la validación de las emociones positivas, y el impacto que esto genera en las personas a la hora de experimentar dicha emoción. A partir de ello, se espera que la totalidad de las funcionarias implementen en su quehacer cotidiano el reconocimiento de las emociones, puesto que, las emociones son la base para el logro de la comunicación asertiva.

Fecha de Inicio	junio 2025
Fecha de termino	Julio 2025
Objetivo especifico	Identificas emociones positivas de que funcionarias, las cuales pueden ser llevadas a la practica en el espacio de trabajo.
Resultado esperado	Elaboración de decálogo de las emociones.
Participantes	Equipo educativo.
Responsable de la actividad	Estamento técnico.
Recursos requeridos	Lápices, hojas, pegamento, tijeras, revistas, imágenes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°13

Actividad: Elaboración diario mural.

Actividad 6	
Título de la actividad	Diario mural
Descripción de la actividad	<p>Para incentivar el hecho de compartir con el equipo educativo, además de reconocer y validar el trabajo de los diversos equipos de aula. Se invitará a las funcionarias a elaborar un diario mural para exhibir el trabajo que están realizado dentro de sus aula y ha sido un éxito en cuanto al trabajo del equipo.</p> <p>Se dejará secciones en donde puedan dejar expuesto las siguientes temáticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué instancias estamos utilizando para reflexionar el trabajo del día? - Una estrategia que ha sido exitosa para la organización del material . - Una experiencia educativa o administrativa exitosa que puedo compartir - Una sugerencia para mis compañeras
Fecha de Inicio	julio 2025
Fecha de termino	Julio 2025

Objetivo específico	Socializar con la totalidad del equipo educativo, las diversas estrategias que se están utilizando para lograr un trabajo exitoso.
Resultado esperado	Reconocer las estrategias que se están utilizando dentro de los equipos de aula para generar un trabajo colaborativo de manera organizada y positivo.
Participantes	Equipo educativo.
Responsable de la actividad	Estamento técnico.
Recursos requeridos	Lápices, hojas, pegamento, tijeras, revistas, imágenes, cartón, plumones, cartulina, goma eva.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°14

Actividad: Qué es la comunicación asertiva.

Actividad 7	
Título de la actividad	¿Qué es la comunicación asertiva?
Descripción de la actividad	<p>Se inicia la dinámica con la definición en una palabra de lo que entienden por comunicación asertiva.</p> <p>Con la utilización de la plataforma mentimeter se invita a generar sus registros. En la medida que las funcionarias vayan dando sus respuestas, se comenzará a generar el esquema de nube.</p> <p>A continuación, se les invita a tomar una hoja y lápiz para que se inicie la siguiente dinámica.</p> <p>En una caja con orificios con ambos costados para ingresar las manos, se dispone un elemento aleatorio, una de las integrantes del grupo tendrá que tocar y describir el elemento, mientras que el resto imagina y dibuja según lo señalado por la persona que está tocando el elemento. Se dispondrá de 1 min para la descripción del elemento y el dibujo. Una vez finalizado el tiempo se verifica y gana quien se asimile más a la realidad el dibujo. Se realiza el ejercicio 5 veces. Una vez finalizado, se comienza a guiar el trabajo hacia la pregunta central</p>

	<p>del taller ¿qué es la comunicación asertiva?</p> <p>A través del ejercicio, se intencionan los elementos centrales de la temática principal, es decir, la comunicación asertiva es:</p> <p>Escuchar, pensar, concentrarse, reflexionar y expresarse.</p> <p>Mediante el ejercicio realizado, se ha intencionado el trabajo de las habilidades centrales que se necesitan implementar para lograr generar una comunicación asertiva.</p> <p>El mediador de la actividad invita a una reflexión con la elaboración de un esquema(ver anexo N°4). En donde las preguntas orientadoras se enfocan en la actividad realizada y sintetizar la forma en cómo podemos llevar a la práctica la comunicación asertiva.</p>
Fecha de Inicio	Agosto 2025
Fecha de termino	agosto 2025
Objetivo específico	Identificar los diversos factores que inciden en la comunicación a la hora de practicarla de manera asertiva.
Resultado esperado	Implementar en instancias de dialogo los diversos elementos que forman parte de la comunicación asertiva.
Participantes	Equipo educativo.
Responsable de la actividad	Equipo directivo.
Recursos requeridos	Lápices, hojas, caja, elementos diversos, esquema, plumones, cinta de papel, cronometro.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°15*Actividad: Presentación de Talento*

Actividad 8	
Título de la actividad	Mi talento oculto
Descripción de la actividad	<p>Con la finalidad de fortalecer y potenciar el trabajo en equipo, es que se invita a las funcionarias a participar un espacio en donde se compartan los diversos talentos que puede ser utilizados en el ámbito laboral y no se han compartido con el equipo. Se invita a las funcionarias a participar de una tarde fuera del centro educativo para que así puedan presentar sus habilidades ocultas. Dentro de ello, puede estar el baile, canto, habilidades culinarias, circense, entre otros. La idea es que cada una comparta con el equipo algún talento que pueda ser utilizado en actividades futuras dentro de la comunidad educativa. Una representante por equipo colaborará en la preparación del espacio para así contar con las comodidades para esperar a las compañeras.</p> <p>De manera aleatoria irán pasando una a una a presentar sus habilidades.</p> <p>Una vez finalizada la dinámica, se dejará una evaluación del trabajo que se ha realizado hasta la fecha, con la intención de medir el impacto que ha provocado el trabajo con el experto externo y las diversas estrategias que se han implementado para trabajar la comunicación asertiva dentro del contexto educativo. A través de un formulario de Google form(ver anexo N°5), se enviará el enlace para que durante los próximos días puedan registrar sus apreciaciones.</p>
Fecha de Inicio	septiembre 2025
Fecha de termino	octubre 2025
Objetivo específico	Identificar los diversos factores que inciden en la comunicación a la hora de practicarla de manera

	asertiva.
Resultado esperado	Implementar en instancias de dialogo los diversos elementos que forman parte de la comunicación asertiva.
Participantes	Equipo educativo.
Responsable de la actividad	Equipo directivo.
Recursos requeridos	Vasos, parlante, cojines, Coffe.

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Cronograma de actividades

Tabla N°16

Actividad: Carta Gantt 2023

Actividades a realizar	2do Semestre 2023					
	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Reunión de coordinación equipo directivo		X				
Elaboración encuesta evaluación diagnostica			X			
Validación instrumento			X			
Aplicación evaluación diagnostica				X	X	
Codificación entrevistas				X	X	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°17*Actividad: Carta Gantt 2024*

Actividades a realizar	2024									
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Reunión de coordinación equipo directivo	X		X		X			X	X	X
Sistematización evaluación diagnóstica	X				X					
Toma de decisiones					X					
Presentación propuesta								X	X	
Ajuste propuesta								X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°18*Actividad: Carta Gantt 2025*

Actividades a realizar	2025									
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Que percepción tengo de la comunicación en mi espacio de trabajo	X									
Relatoría externa		X	X							
Liderazgo asertivo				X						
La frazada de las emociones				X						

Decálogo de las emociones				X	X					
Diario mural					X					
Que es la comunicación asertiva						X				
Mi talento oculto							X	X		
Evaluación									X	
Ajustes										X

Fuente: Elaboración propia.

7.4 Recursos y presupuesto: operación e inversión

Tabla N°19

Actividad: Resumen recursos utilizados

Ítems presupuestarios	Montos expresados en pesos			
	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Total
Gastos de operación	0	0	\$226.010	\$226.010
Bienes durables	0	0	\$2.818.570	\$2.818.570
Servicios (personal)	0	0	\$870.000	\$870.000
Gastos de inversión	0	0	0	0
Totales	0	0	\$3.914.580	\$3.914.580

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°20*Actividad: 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.

Fuente: UMCE.

Tabla N°21*Actividad: Presupuesto*

Gastos de operación Año 2025				
Concepto	Justificación	Cantidad total	Valor unitario	Total
Marcador de pizarra	Se solicita para la el registro de ideas y elaboración de esquema, además la creación y registro de ideas	6	\$1.290	\$7.740
Set de plumones de colores	Para la decoración del diario mural, y el registro de ideas	6	\$5.690	\$34.140
Lápiz de pasta	Se utiliza para toma de apuntes, ideas y registro en relatorías	60	\$320	\$19.200
Pegamento en barra	Elaboración y preparación de diario mural	12	\$1.190	\$14.280
Resmas de papel	Recurso necesario para impresiones y toma de registros de exposiciones	5	\$4.560	\$22.800
Set de Tóner impresora	Impresiones de evidencia y registros fotográficos para elaboración de diario mural. Además de documentos de talleres y preparación de decálogo	1	\$15.9990	\$15.990
Tijeras	Preparación de ornamentación para diario mural	10	\$1590	\$15.900
Notas adhesivas	Registro de ideas para actividad la frazada de las emociones	10	\$890	\$8.900
Cinta de	Insumo necesario	10	\$990	\$9.990

papel	para pegar los diversos trabajos realizados			
Cartón	Elaboración y soporte de diario mural	3	\$1.790	\$5.370
Lápices de colores	Elaboración para talleres de creación de diario mural.	10	\$2.490	\$24.900
cartulina	Insumo para preparación de material de decálogo y diario mural	10	\$2.190	\$21.900
Goma eva	Carpetas para preparación de diario mural de exposición de estrategias exitosas de cada aula	10	\$2.490	\$24.900
Total				\$226.010

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°22

Actividad: Bienes Durables 2025.

Bienes durables Año 2025				
Concepto	Justificación	Cantidad total	Valor unitario	Total
Internet banda ancha	Se requiere para la conexión estable de internet para la participación en dinámica de taller y evaluación en plataforma digital	7	\$59.990	\$419.930
Computador	Se utilizará para cada actividad que requiera apoyo de presentación de exposición digital.	2	\$481.990	\$963.980

Proyector	Insumo necesario para la presentación digital de los diversos talleres	1	\$499.990	\$499.990
Parlante	Requerido para escucha y ubicación de música para las diversas experiencias	1	\$349.990	\$349.990
impresora	Necesaria para impresión de documentos e insumos para talleres	1	\$429.990	\$429.990
frazada	Requerida para actividad de las emociones	1	\$4.990	\$4.990
cojines	Se necesita para que las funcionarias se sienten en el piso en las actividades que se realicen al aire libre	30	\$5.990	\$179.700
Total				\$2.818.570

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N°23*Actividad: Servicios personales 2025*

Servicios (personal) Año 2025				
Concepto	Justificación	Cantidad total	Valor unitario	Total
Relator externo	Profesional idóneos para la exposición de talleres teórico/practico en torno a la temática	2	\$250.000	\$500.000
Coffe	Solicitado para actividad de cierre de la implementación de la propuesta	1	\$370.000	\$370.000
				\$870.000

Fuente: Elaboración propia.

8. SISTEMATIZACIÓN REFLEXIVA

8.1 Reflexión del Aprendizaje Profesional

Mi formación profesional se ha visto enriquecida durante todo el periodo de formación del programa de Magíster en Educación con mención en Gestión Educativa, como así también, con la formulación de la presente propuesta.

Desde el inicio del postgrado, he podido nutrir mi saber docente, puesto que propicia una interacción dinámica desde diversas perspectivas de la educación. El hecho de tener la oportunidad de compartir un espacio de formación con docentes de diversas disciplinas, genera un intercambio de conocimientos, estrategias y miradas bajo un mismo propósito en común *“la educación”*.

Durante esta formación académica, tuve la oportunidad de ampliar mis conocimientos en diversas áreas de aprendizaje, en las que se buscó, de manera articulada, fortalecer los saberes de forma teórico-práctica. Lo cual permitió realizar una reflexión teórica sobre lo presentado en las distintas asignaturas y aplicarlo a nuestras realidades y contextos, sin importar las diversas situaciones a las que como docentes nos enfrentamos.

El programa me ha permitido validar y reconocer que la formación continua es un estándar que como docentes debemos propiciar. Ya que internaciona el reconocimiento e importancia que genera nuestra labor en la sociedad de hoy y del futuro. Como docentes el hecho de enfrentar un nuevo desafío académico, deja en evidencia el compromiso y el impacto que somos capaces de generar tanto con nuestros educandos, como así también en la labor que desempeñamos con nuestros colegas.

Desde esta perspectiva, es que el ramo de *“gestión educativa y calidad”* me entregó los conceptos claves para impulsar la presente propuesta enfocada en el trabajo entre profesionales de la educación. Puesto que, la gestión no tiene únicamente

relación con el liderazgo de un equipo pedagógico, sino que también inciden en él factores como la política, cultura, comunicación, clima, conflicto y motivación.

Desde aquella perspectiva es que la asignatura antes expuesta se relaciona de manera directa con la cátedra de *“política educativa, inclusión y derecho humano”*. Puesto que, la gestión educativa, se materializa y transforma en función de las políticas educativas. Dentro de ello, también relacionado al ramo de *“gestión de la convivencia escolar”*, en donde se hizo una revisión de los lineamientos nacionales en torno a la temática de la asignatura. Frente a ello, es que de manera reflexiva pudimos evidenciar la nula participación de la educación inicial dentro de dichos lineamientos. Esto, dejó en evidencia un desafío para el futuro en cuanto a la validación y reconocimiento de la educación parvularia dentro de las directrices en relación a la convivencia escolar.

Durante el último periodo, tuve la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos en base a la gestión educativa, en donde a través de la asignatura de “proyectos educativos”, se nos facilitaron las herramientas para analizar un Proyecto Educativo Institucional. Desde ello, tuvimos la oportunidad de verificar a partir de los conocimientos adquiridos, los elementos primordiales para otorgar las directrices de los centros educativos en cuanto a los planteamientos pedagógicos y la gestión de recursos y personas para el progreso de un establecimiento educacional.

Para dar cumplimiento al presente proyecto, el profesor Andrés Marió contribuyó a la organización y articulación de la presente propuesta, ya que a través de su asignatura facilitó el sistematizar el planteamiento del problema de una manera clara y objetiva.

En último lugar, a través del programa de Magíster en Educación, mención Gestión Educativa, he tenido la oportunidad de reafirmar mi compromiso con la educación parvularia chilena, en donde a partir la mirada crítica y reflexiva de cada una de los aprendizajes desarrollados, pude evidenciar la deuda que se posee con la educación inicial. Se hace necesario relevar la importancia de la primera infancia, y generar estrategias que reconozcan y validen la educación parvularia como esencial para el desarrollo de los futuros ciudadanos de nuestro país.

“El aprendizaje no consiste en sumar y acumular conocimientos, sino en reorganizar el pensamiento por medio del conocimiento y de la reflexión”

Humberto Maturana

8.2 Limitaciones del Proyecto

En cuanto a las limitaciones que puede presentar en el presente proyecto se reconocen los siguientes factores.

En primer lugar, el de carácter presupuestario, en donde al ser una institución con administración directa del Estado, los recursos económicos presentan un mandato desde nivel central. Lo cual podría generar dificultad para conseguir los insumos necesarios para dar cumplimiento a la presente propuesta, ya que estos son reducidos en relación a la formación continua de los equipos educativos.

Por otro lado, al tratarse de un centro educativo que posee una atención de párvulos de manera continua, se dificulta la participación de la totalidad de las funcionarias en las actividades propuestas en el presente proyecto. Ya que dentro de la jornada diaria, el tiempo resulta ser escaso para lo que respecta al trabajo colaborativo del equipo pedagógico en su totalidad. Debido a ello, es que existe la probabilidad en primer lugar de la baja participación, como así también la dificultad para dar cumplimiento en la realización de las actividades.

En último lugar, al ser una propuesta que se enfoca en el trabajo con los adultos de la unidad educativa, existe la posibilidad de una resistencia al cambio, en donde la disposición por generar un trabajo que propicie modificaciones en las dinámicas e interacciones se vea dificultado para aceptar nuevas estrategias y espacios con la comunidad educativa.

9. Bibliografía

- Alvarado, M., & Barba, M. (2016). *Gestión Del Talento Humano E Innovación De La Enseñanza Y El Aprendizaje*.
https://www.google.cl/books/edition/Gesti%C3%B3n_Del_Talento_Humano_E_Innovaci%C3%B3n/UTGvDAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1
- Ayovi, J. (2019). *Trabajo en Equipo: clave del éxito de las organizaciones*.
<https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/39/41>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED.
<https://books.google.com.pe/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Cañas, D, & Hernández, J. (2019). *Comunicación asertiva en profesores: diagnóstico y propuesta educativa. Praxis y sable*, 10 (24),143165. <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.20>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Revista de Comunicación Organizacional*, 9(1), 26-34.
- Congreso Nacional de Chile. (1980). *Ley N° 18.834 Estatuto Administrativo*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30210>
- Dirección de Presupuestos (DIPRES). (2024). *Informe sobre el estado de las finanzas públicas 2024*. https://www.dipres.gob.cl/597/articles-266745_doc_pdf.pdf
- Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. <https://iuymca.edu.ar/wp-content/uploads/2022/01/La-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman-1.pdf>
- Gómez, F. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5–6.
https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S131671382016000300002&script=sci_arttext
- Iugman, S. (2016). *La mediación escolar*. Editorial Lugar.
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://s.c592ddb8804aa7e.jimcontent.com/download/version/1539403504/module/10620>

458652/name/Mediaci%25C3%25B3n%2520escolar.pdf&ved=2ahUKEwjz3oKZy
pmKAxWDpJUCHXrPDOgQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw1iLyV8zPpMR5QPHn8
hOCpx

- Jaramillo , A., & Salguero , E. (2017). Aplicaciones de programación neurolinguística y coaching ejecutivo para un plan de Human Performance Technology. *Universidad del Pacífico*.
- Juárez, C. (2017). *Factores que condicionan la comunicación efectiva entre maestros y alumnado, (11-16)*. <http://186.151.197.48/tesiseortiz/2017/05/83/Juarez-Cesar.pdf>
- Junta Nacional de Jardines Infantiles. (2017). *Política de ambientes bientratantes*. <https://junji.cl/wp-content/uploads/2017/08/Politica-de-Ambientes-Bientratantes.pdf>
- Junta Nacional de Jardines Infantiles. (2020). *Código de ética*. <https://www.junji.cl/wp-content/uploads/2020/02/codigo-etica-comprimido-2020.pdf>
- Junta Nacional de Jardines Infantiles. (2023). *Proyecto educativo institucional Jardín Infantil XX*.
- Lara, L. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Revista Sinergia Academica.4 (1).(41-71)*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7958644>
- Ley N° 18834. *Ley Estatuto Administrativo*. Diario oficial de la República de Chile. Santiago, 08 de noviembre de 2000. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30210>
- Maureira, O., Garay, S., López, P. (2015). *Reconfigurando el sentido de liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: la perspectiva del liderazgo distribuido*. http://dx.doi.org/10.5209/rev_RCED.2016.v27.n2.47079
- Ministerio de Educación de Chile. (2019). *Currículo nacional: Estándares de aprendizaje para la educación básica*. https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-207509_estandar.pdf

- Ministerio de Educación de Chile. (2020). *Síntesis EID-EP: Educación inicial y desarrollo en la educación parvularia*. <https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/2020/08/Sintesis-EID-EP-1.pdf>
- Ministerio de Educación de Chile. (2024). *Informe de asistencia de educación parvularia*. https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/2024/09/APUNTES-56_2024_fd01.pdf
- Palacio, L., Curiel, R. & Peñaranda K. (2022). Innovación en la gestión educativa: actores y proceso. *Revista de Gerencia Venezolana*, 27, (1476-1490). <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.47>
- Papic, R & Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educativos municipalizados en Chile. *Cuadernos de investigación educativa*, 10 (1), 63–83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Peralta, R.,(2022). El Clima Organizacional. <http://www.gestiopolis.com/recurso5675>
- Rambay, M., San Martín, E. & Edison, D. (2017). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en Dos Instituciones Particulares de Educación Superior en Ecuador. *Revista Podium*, 79, (17-21). <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/78>
- Rios, R.(2017). *El artículo de investigación*. Metodología de investigación.
- Sánchez, J., & Pérez, M. (2016). La comunicación . *Revista de la Facultad de Ciencias y Salud Salus*, 20(3), (5-7). https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S131671382016000300002&script=sci_arctext
- Tapia-Gutiérrez, C. P., & Cubo-Delgado, S. (2017). Habilidades sociales relevantes: percepciones de múltiples actores educativos. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 9(19), 133-148.

10. Anexos

10.1 Anexo 1: Entrevista semi estructurada

Santiago 17 de oct. de 23

Validación 20 de oct. de 23, clase de elaboración de proyecto.

Estimada:

En primera instancia agradecer su disposición por colaborar en la realización de la presente entrevista, ya que será un insumo vital para poder evidenciar el trabajo que se realiza en el centro educativo en donde usted desempeña sus funciones, en donde como objetivo principal se busca evidenciar el trabajo en relación a las estrategias comunicativas que se implementan dentro de su equipo educativo.

Cabe destacar que la presente entrevista es de carácter **confidencial** y sólo será utilizada con fines académicos, los cuales serán considerados para la elaboración de la propuesta final del Magíster en educación que me encuentro cursando. Debido a dicho carácter es que la presente entrevista será grabada para así poder tener un registro fidedigno de sus declaraciones. La declaración estará almacenada en la casa de la investigadora y sus copias de transcripción serán guardadas por un periodo de dos años.

Es importante señalar que tendrá el derecho a no responder preguntas si así lo estima conveniente.

Finalmente, su participación en este estudio no tendrá beneficios personales, no obstante, los resultados del trabajo constituirán un aporte al conocimiento en torno a las estrategias comunicativas presentes en su establecimiento educativo.

Preguntas introductorias

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en el centro educativo?
2. ¿Cuántos años lleva trabajando en la JUNJI? ¿Y en este centro educativo?

Preguntas claves

En relación al trabajo en equipo

1. ¿Cómo definiría usted el trabajo en equipo que se lleva a cabo dentro de su unidad educativa? ¿Por qué? (describir)
2. ¿Poseen instancias de conversación y/o reflexión conjunta de la totalidad del equipo educativo? ¿Cuáles? ¿Qué le parece a usted?
3. ¿Considera usted que existen factores o elementos que benefician la conversación y/o reflexión conjunta del equipo educativo? ¿Cuáles? ¿Las podría ordenar según su criterio de mayor a menor importancia?

-

En caso de no mencionar comunicación, intencionar si ellas consideran que dicho factor es importante para el trabajo en equipo.

-

En relación a comunicación

-

4. Si hablamos de comunicación como uno de los factores importantes, ¿Qué importancia le otorga usted a ella? ¿Por qué? (qué importancia le otorga ustedes a la comunicación dentro de la institución)
5. Dentro de sus dinámicas de trabajo, ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan con el equipo educativo?
6. Considerando que existen canales de comunicación con diversos caracteres ¿cuál considera de mayor efectividad, las de carácter formal o informal? ¿Por qué? Que le falta a la otra comunicación para que sea efectiva. ¿Qué haría usted para mejorar dicha comunicación?

7. ¿Considera que existen dificultades de comunicación dentro del equipo educativo?

a) Si la respuesta es sí, ¿a qué lo atribuye?

Seguir con pregunta N°8

b) Si la respuesta es no, ¿Qué fortalezas identifica dentro de su equipo pedagógico en torno a la comunicación?

8. A partir de las dificultades que menciona, ¿Existe alguna instancia de reflexión en torno a dicha dificultad como equipo educativo? ¿Cuál?

9. ¿Considera importante que exista dicha instancia? ¿Por qué?

10. ¿Se ha generado un trabajo en relación a dicha dificultad? ¿Cuál? Por ejemplo, establecer oportunidades de mejora, estrategias comunicativas ¿Por qué cree que no se ha generado?

11. En caso de existir estrategias ¿Por quienes han sido propuestas? ¿En qué instancias? ¿Comparte usted dicho parecer?

Preguntas de cierre

Para finalizar,

12. En una escala de 1 a 7, donde 1 es deficiente y 7 satisfactoria

¿Cómo evaluaría la comunicación dentro de la totalidad del equipo educativo?

Segregar con diversos equipos de trabajo (aula, directivo, comunidad educativo, estamento profesional, estamento técnico) (realizar escala, entregar de manera física)

13. De manera personal, sin importar el cargo que usted desempeñe en la unidad educativa, ¿Qué estrategias utilizaría para lograr generar una comunicación efectiva dentro del equipo educativo? ¿Por qué?

14. En último lugar, hay alguna declaración, insumo y/o aporte que desee realizar en relación a la temática abordada en la presente entrevista en relación a la comunicación?

10.2 Anexo 2: Marco de Codificación

A partir de las entrevistas realizadas a tres integrantes de la comunidad educativa del establecimiento educacional de la comuna de Caldera, es que se ha visualizado las diversas percepciones que posee cada una de ellas a partir de la labor que desempeñan dentro del centro educativo, ya que, de manera estratégica fueron consultadas tres funcionarias que desempeñan labores diferentes, lo cual permite evidenciar desde su quehacer docente su mirada crítica y reflexiva en relación a la temática consultada dentro de la entrevista.

Considerando las declaraciones de cada una de ellas, es que ha confeccionado el siguiente marco de codificación el cual permite destacar las declaraciones con mayor relevancia que el entrevistado ha podido identificar en cada una de las entrevistas, ya que de manera diferenciada cada una de ellas ha dejado plasmado sus apreciaciones con respecto al trabajo en equipo y sus beneficios, además de sus percepciones con respecto al mismo, así también la comunicación como eje central del trabajo y la identificación de dificultades comunicativas, entre otros.

--	--	--

<p>Relevancia del trabajo en equipo</p>	<p>Reconocimiento de la importancia del trabajo en equipo.</p>	<p>E1: nos ha facilitado el cumplimiento de tareas, de objetivos, esto ha favorecido las habilidades sociales de cada una de nosotras, favorece también el trabajo colaborativo.</p> <p>E1: se realizan conjunto con todo el equipo educativo porque todas son importantes decisiones dependen de todos los integrantes de la comunidad educativa.</p> <p>E2: ellas tienen mucho que aportar y las necesitamos en reuniones de equipo completo.</p> <p>E2: necesitamos que todas las compañeras puedan exponer las opiniones de todas, porque hay temas que necesitamos la opinión de todas, yo como educadora siento que las pasamos a llevar a ellas y esto quiebra al equipo.</p> <p>E2: lo hemos manifestado las educadoras porque nuestras técnicas en párvulo han expresado esa necesidad de que se sienten desplazadas, que no se les considera, y eso nosotros se los hemos traspasado en las reuniones de educadoras se lo hemos mencionado a la directora y la directora dice que no es necesario.</p> <p>E2: Las niñas tienen muchas capacidades y pueden ser un aporte, porque como dice el dicho, "mientras más mentes piensan, mejor salen las cosas" ... y no las consideran.</p> <p>E2: nos repartiríamos mucho mejor los roles, distribuir bien que va a hacer cada una, cada nivel, podríamos lograr muchas cosas y sobre todo que el equipo este mas unido.</p> <p>E2: necesitamos por lo menos cada dos semanas nos necesitamos reunir con las técnicas, dirección, educadoras porque hay muchas cosas que decidir y siempre de acordar, de organizar.</p> <p>E2: que lo hemos decido entre todas y te has dado cuenta que funciona mucho mejor</p> <p>E3: en cuanto a motivación, pienso que existe</p>
--	--	--

		<p>una motivación extrínseca, al menos en el 50% de las funcionarias, lo que implica que al momento que las circunstancias no son favorables, cae la motivación, esto se equilibra con el otro 50% que manifiesta motivación intrínseca, lo que estabiliza el trabajo en equipo.</p>
Percepción de la comunicación en equipo de la unidad educativa.	<p>Evaluación como se genera la comunicación en el centro educativo.</p>	<p>E2: creo que es bastante débil en cuando a las relaciones laborales que se llevan a cabo. Como decirlo, es débil... malo. Falta mucha comunicación eh... para todo el equipo.</p> <p>E2: así se van quebrando las relaciones y la gente se va de desencantando también porque no se sienten consideradas.</p> <p>E2: Nosotros como equipo tenemos una buena comunicación.</p>
Beneficios del trabajo en equipo	<p>Como repercute de manera positiva el trabajo en equipo.</p>	<p>E1: Y en el equipo eso ha facilitado que hoy día podamos tener un equipo armonioso, un equipo con más compromiso.</p> <p>E2: y ahí se deja entre ver que mientras estuviera la encargada de aula y la educadora y se hicieran estas reuniones, y las técnicas tienen mucho que aportar.</p> <p>E2: sino que mejorar cosas y opinar de las cosas porque siento que las niñas tienen tantas habilidades como nosotras y cada una y si todas esas habilidades se juntaran, podríamos hacer actividades mucho más maravillosas.</p> <p>E2: porque alomejor nosotras hemos llegado a pensar que claro, nuestras diferencias pueden llegar a ser porque uno no le agrada la otra, porque también he llegado a pensar porque no logramos tener estos encuentros, estas reflexiones y arreglar estos problemas ahí en el momento y se acabaría la chimichurra para todos lados.</p>
Instancias de reflexión	<p>Momentos de carácter formal y e informal que</p>	<p>E1: tenemos dos instancias formales para reunirnos en equipo la primera es nuestra comunidad de aprendizaje de la unidad</p>

	<p>permiten generar un diálogo entre los integrantes de la comunidad.</p>	<p>educativa que son nuestras CAUE</p> <p>E1: y tenemos un espacio donde podemos complementarnos como equipo en realidad podemos mencionar lo que nos aqueja, cómo no sentimos, dialogar frente a diversas situaciones y son instancias enriquecedoras donde hoy día podemos solucionar.</p> <p>E1: nos permitan poder reunirnos poder entrar en una conversación y en una reflexión constante, pero sí estas jornadas que tenemos nos permiten aunar criterios y encontrarnos en el diálogo.</p> <p>E1: por eso se generan en esta instancia que son las CAUE o las CAA que son las comunidades de aula aprendizaje donde nos reunimos las aulas por equipo o el equipo completo de llegar a acuerdos.</p> <p>E2: no entiendo porque si son tan efectivas en nuestra comunidad de aula como equipo, y veos resultados, porque nuestra dirección se opone a que podamos trabajar todas en conjunto y tener estos diálogos, esta reflexión.</p> <p>E2: que la comunidad de aula de aprendizaje que se hace una vez al mes que es forma formal para la institución también es super enriquecedora.</p> <p>E3: en esas instancias hay momentos en los que aprovechamos de conversas temas comunes o necesarios de analizar de manera conjunta, pero se dan de manera espontánea, en donde las colegas o estamento técnico pone la inquietud y todas reflexionamos a partir de ello.</p> <p>E3: en enero, mes de la planificación estratégica, normalmente contamos con una semana, donde el equipo completo reflexiona en los logros y desafíos para la planificación del año.</p> <p>E3: sí me pongo a analizar, tenemos varios espacios de conversación o comunicación durante la jornada, por ejemplo, se ha establecido que contamos con la instancia de</p>
--	---	---

		CEA, donde podemos concentrarnos en las necesidades como personas y funcionarias. También, los equipos de aula cuentan con una instancia semanal de reflexión de las tareas educativas, instancia para conversar de las inquietudes en torno a la labor pedagógica.
Comunicación como eje esencial en el trabajo.	Validación de la comunicación como factor principal para favorecer el diálogo.	<p>E1: la comunicación es un eje bastante importante en cualquier trabajo si no hay comunicación no existe un diálogo, no existe un entendimiento de las partes.</p> <p>E1: que la comunicación hoy día es el eje que nos mueva a todos no logras construir relaciones positivas.</p> <p>E1: Considero de suma importancia poder tener esta instancia este encuentro con tu equipo de aula o con el equipo completo del jardín, considero de suma relevancia que existan estos momentos para poder solucionar o abordar las diferentes problemáticas.</p> <p>E1: estamos transitando en un trabajo permanente y sistemático para poder generar estrategias para tener una comunicación más efectiva.</p> <p>E2: muchas de las educadoras y encargadas de aula tenemos comunicación efectiva con los equipos.</p> <p>E2: La más importante, la comunicación, yo creo que la más importante en la labor que nosotras desempeñamos es la comunicación.</p> <p>E2: considerar como tal la comunicación sería un trabajo más armonioso, más ameno, quizás incluso nos llevaríamos mejor, porque pucha que cuesta, pucha que nos hacemos la pega difícil.</p> <p>E2: cuando no hay un equipo armonioso y no están en las reuniones de educadoras, ahí vienen los prejuicios de pucha ya salió la educadora, quizás que está haciendo, pero si ellas estuvieran en reuniones de equipo, por eso te digo yo, que la comunicación, la no</p>

		<p>comunicación en nosotras también afecta la relación.</p> <p>E3: todo lleva a la comunicación, porque son instancias y espacios que te permiten reflexionar y también liberar y desahogarse, porque piensa tú, hay tantos espacios de conversación que lógicamente tú haces una selección de las temáticas a tratar, porque si estas con dificultades en tu hogar, es lógico que necesitas desahogarte con alguien y todas las instancias durante el día... debe generarse para que trabajes tranquila.</p> <p>E3: la comunicación es la vía por la cual ponemos en ejercicio los planes y programas educativos, con la comunicación planificamos los distintos niveles de concreción desde la filosofía institucional, el ideario, objetivos estratégicos, asta los planes de aula, las planificaciones educativas, todo el quehacer pedagógico se lleva a cabo mediante la comunicación.</p> <p>E3: Los canales formales son los que pueden hacer más efectiva la comunicación ya que constituyen procesos de planificación seguimiento y evaluación, lo que aporta al ciclo de mejora continua.</p>
<p>Identificación de problemas por falta de comunicación</p>	<p>Reconocimiento de las repercusiones negativas por ausencia de comunicación en el trabajo efectivo.</p>	<p>E1: porque en todos los trabajos requieres poder comunicarte es importante el dialogar el entenderse y yo considero que si hoy día no hay comunicación no se logra un trabajo efectivo.</p> <p>E1: se tornan difíciles las instancias para la reflexión, donde hoy día podamos analizar estos puntos que nos generan descoordinación en el trabajo.</p> <p>E1: es harto el tiempo que pasamos en aulas y al final del día uno no puede estar en un espacio de comunicación donde podamos estar todas y reflexionar sobre esto puntos que como</p>

		<p> digo generan dificultades en la comunicación.</p> <p>E1: Yo creo que sabemos que la comunicación hoy es una de nuestras falencias como comunidad educativa.</p> <p>E2: Le otorgo mucha importancia y creo que es la debilidad que tenemos nosotras como unidad educativa.</p> <p>E2: es la cabeza de barco, o sea, si nos escucha, pero no nos toma en cuenta a nosotras tampoco. Porque siempre somos las mismas las que les decimos las cosas y la verdad es que agota también y ya nos aburrimos, no seguimos hinchando porque después somos las conflictivas, las peleadoras, las que hacen problemas.</p> <p>E2: a nosotros lo que nos compete que es en realidad como visualiza, como vamos a enfrentar el día a día con los equipos, yo siento que ahí falta más comunicación.</p> <p>E2: aunque ella no lo diga yo creo que ella es autoritaria en cierta forma en su liderazgo, la siento varias veces... mira ahora que hizo la distribución de equipo eh... creo que igual le acertó un poco más, pero fue algo que ella decidió ella sola, sin escucharnos a nosotras, y eso nos hace sentir mal, como equipo, porque no nos considera.</p> <p>E2: Insisto en que la comunicación es lo más importante en todo ámbito familiar, de matrimonio y sobre todo para la...si no hay comunicación no hay un trabajo efectivo, y lamento que nuestro jardín este pasando por esto.</p> <p>E3: Mediante la comunicación se ejerce el liderazgo, se toma decisiones, se organiza las tareas. Y siendo bien crítica, la comunicación es competencia base del desempeño en el equipo de trabajo, por lo que como líder es un desafío de mejora en esta unidad educativa.</p>
--	--	---

		<p>E3: Yo veo que dentro del equipo de trabajo si hay dificultades de comunicación y si vamos a la raíz del problema, creo que es el estilo de liderazgo.</p> <p>E3: En el diagnostico 2023, aparece la comunicación como debilidad, entonces como unidad educativa lo tenemos validado y como una oportunidad de mejora desde marzo</p>
<p>Canales de comunicación</p>	<p>Formas de comunicación de carácter formal e informal dentro del establecimiento</p>	<p>E1: tenemos un WhatsApp de equipo completo donde nos informan sobre ciertas situaciones que acontecen en el día</p> <p>E1: También tenemos nuestras reuniones de aula con cada equipo y tenemos a nivel general nuestra CAUE que nos reunimos una vez al mes.</p> <p>E3: lamentablemente las instancias de conversación y/o reflexión, del equipo total, son escasas. Tenemos solo una vez al mes una instancia de reflexión educativa, en torno a la gestión educativa.</p> <p>E3: Los canales formales son verbal y escrito. Por el canal verbal en la relación diaria, centrada en las tareas institucionales, en instancias de reunión de equipo, en encuentros con familia, entre otras, entrevistas individuales y grupales.</p> <p>E3: Los canales informales tenemos WhatsApp principalmente, que nos facilita bastante el trabajo porque es inmediato y rápido.</p> <p>E3: en la instancia de CEA, que es un Plan anual, se realiza un diagnóstico y luego acciones que se ejecutan durante el año.</p> <p>E3: para la institución lo formal es solamente lo que existe, o sea, el correo de respaldo, el seguimiento de párvulo o funcionaria, porque si no es oficial, no existe.</p>

<p>Efectividad de comunicación en canal informal</p>	<p>Reconocimiento de los canales de comunicación informal como facilitadores para organizar el trabajo cotidiano e inmediato.</p>	<p>E1: el que da como respuesta es el WhatsApp porque es más rápido creo que es un poco más efectivo es más llevadero tú lo puedes revisar en el momento y te informas oportunamente.</p> <p>E2: está el WhatsApp con mi equipo, que para ser informal me ha ayudado mucho porque yo como encargada de aula les escribo todo a las niñas.</p> <p>E2: nos damos ese espacio de forma personal y si se nos va algún detalle eh... se escribe en el WhatsApp.</p> <p>E2: nosotras tenemos eh una pizarrita donde también nos organizamos con los permisos, con los permisos emergentes los avisamos en el WhatsApp entonces no solamente me doy por enterada yo, sino que todo el equipo para que así nos podamos organizar.</p> <p>E2: el informal para mi es estos diálogos que tenemos mientras estamos preparando material, cuando estamos organizando, higienizando.</p> <p>E3: se ha flexibilizado el tiempo de almuerzo, contando con una hora cosa que deja espacio para la relajación y conversaciones más personales entre miembros del equipo que tienen más afinidad.</p>
<p>Estrategias para mejorar la comunicación</p>	<p>Instancias o elementos que permitirían una mejor comunicación dentro del equipo.</p>	<p>E1: responsabilizarnos un poco más o tener o buscar tiempos para poder tener un canal más efectivo que quizás a lo mejor tener reuniones todos los días para podernos encontrarnos en este diálogo o en esta comunicación que de repente es un poco compleja.</p> <p>E1: el dialogar, el comunicarnos, creo que facilitan nuestro trabajo diario nuestro trabajo permanente y sistemático.</p> <p>E1: estamos en la búsqueda de poder reflexionar y encontrar una forma más efectiva de tener estos diálogos.</p>

		<p>E1: creo que llego a la conclusión de que hoy día lo que nos va a permitir estar más informada es estar todas reunidas y tener más momentos de encuentro con el equipo educativo completo.</p> <p>E1: E1: esa es la base para tener una buena comunicación que hoy día puedo hablar y puedo comunicar, pero la forma en que lo hago también es importante.</p> <p>E1: para fortalecer la comunicación el partir o iniciar llevándome bien con el otro, si no me llevo bien con el otro mi comunicación no va a ser la mejor, no va a ser fluida y no va a ser efectiva siento que las estrategias primero tienen que partir desde uno... como yo hoy día me comunico.</p> <p>E2: estas comunidades de aula de aprendizaje fueran semanalmente.</p> <p>E2: tenemos esta cosa tan armoniosa, esta comunicación y eso nos mantiene a todas tranquilas, porque nos tiene anticipadas para el otro día, así que no estoy de acuerdo que la comunidad de aula se una vez al mes de manera formal, tiene que ser todas las semanas.</p> <p>E2: una de las estrategias que yo solicite el otro día es que entreguen de manera formal el acta de esa reunión ya que no quieren hacer encuentro o reuniones con el equipo completo que por lo menos entreguen esas actas.</p> <p>E2: Si mientras podamos hablar las cosas, siempre va a ser mejor que quedarse callada y guardarse las cosas que después se tergiversan y queda la embarra.</p> <p>E2: en un tiempo lo hicimos y eso dio gran resultado, porque todas estábamos enteradas que aula o que equipo iba a estar débil en cuanto a recurso humano y ya estábamos todas preparadas.</p> <p>E2: por último, poner correo importante y del</p>
--	--	---

		<p>tema que se trata, eso también lo aplicamos como estrategia cuando yo asumí y logramos que las chiquillas leyeran más los correos.</p> <p>E2: poner como estrategia como mejora de nuestra comunicación, poder utilizar, aunque sea media hora o veinte minutos para el encuentro de equipo, que sea planificado también, donde cada una entregue sus dudas, aclaremos como temas.</p> <p>E3: Los elementos o factores que facilitan la conversación y/o reflexión, es la confianza que se tiene, de poder poner los puntos de cada una en una instancia de encuentro.</p>
<p>Factores que influyen en la comunicación</p>	<p>Elementos que repercuten de manera negativa en la comunicación efectiva.</p>	<p>E1: nos cuesta porque somos un equipo grande de muchas personas, y que nuestras jornadas son extensas como lo dije anteriormente.</p> <p>E2: hay veces en que no somos capaces de mantener la compostura y se generan conflictos y discusiones.</p> <p>E2: nos cuesta tanto comunicarnos bien entre todas, siempre hay conventilleo, falta de acuerdos.</p> <p>E2: yo les saco pantallazos y se los envié para que las niñas se den por enteradas y les hago el recordatorio.</p> <p>E2: yo creo que nuestra directora le asusta la verdad, porque hay muchas verdades, muchas cosas que ella las tiene que tomar con altura de mira, y no molestarse porque necesitamos decir cosas y no solamente recriminar cosas.</p> <p>E2: las niñas se aburren, no logra la concentración de todas, entonces yo creo que puede ser miedo, tiene poca confianza en nosotras, su liderazgo no es democrático, de cierta forma muchas veces es autoritario, entonces le da miedo al grupo completo, le tiene miedo, piensa que la vamos a agredir verbalmente y es la poca confianza que tiene</p>

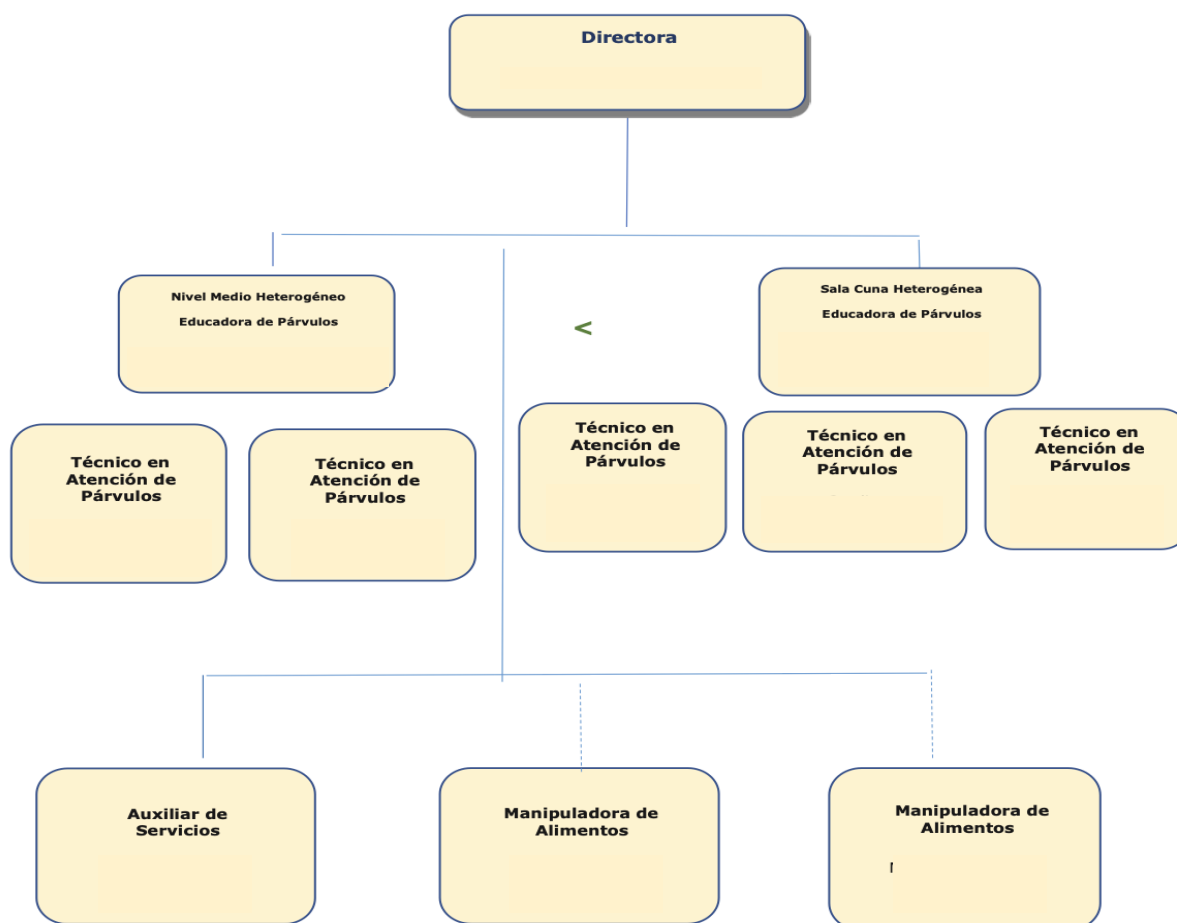
		<p>ella en su labor y con nosotras.</p> <p>E3: En cuanto al abordaje de conflictos, se ha producido dualidad por inestabilidad de la presencia de la directora, lo que implica distintos criterios al afrontar los conflictos.</p> <p>E3: Por parte del liderazgo falta comunicación y abordaje oportunos de conflictos, más instancias de retroalimentación, o realizar el proceso de evaluación del desempeño con todas sus etapas.</p> <p>E3: también muchas veces ocurren malentendidos o se utiliza lenguaje coloquial.</p>
Actores que propician la comunicación	Funcionarias del establecimiento que generan y permiten instancias de en post de la comunicación.	<p>E1: Nuestra directora como líder siempre está velando por el bienestar de cada una de nosotras y por el funcionamiento efectivo del jardín.</p> <p>E2: E2: yo siento que la institución como JUNJI hay una buena comunicación en cuanto a la bajada de protocolos y esa serie de cosas.</p> <p>E2: espero que ahora que llego la administrativa eso pueda mejorarse porque ella tal vez, nuestra directora cuando dice que no hay tiempo para eso</p>
Factores que favorecerían la comunicación	Elementos que permitirían desarrollo de una comunicación efectiva dentro de la comunidad educativa.	<p>E1: hay que partir primero por llevarnos bien por tener un clima un clima bueno, armonioso, que podamos escucharnos y podamos comprendernos, ser empáticos creo que de ahí parte poder tener una buena comunicación.</p> <p>E1: si el equipo se lleva bien las comunicaciones van a ser efectivas.</p> <p>E1: que hay que favorecer que en estas conversaciones o diálogos podamos tener un lenguaje apropiado.</p> <p>E1: también es muy importante tener escucha atenta y poder tener reciprocidad al momento de poder comunicarnos con el otro.</p> <p>E2: yo creo que el respeto es uno de los</p>

		<p>factores que aportan a una buena conversación.</p> <p>E2: los factores importantes como el respeto.</p> <p>E2: porque si hubiera una buena organización que parte desde la comunicación, podríamos favorecer mucho más a los niños en el día a día y los equipos no se desgastarían.</p> <p>E2: yo estuve a cargo de la dirección si me daba el tiempo de pasar sala por sala y sabes tú que abres más confianza con la gente porque el hecho de darle esa confianza de que comuniquen, porque tú tienes que comunicarle al equipo y prepararlo, las chicas se animaban e informaban todos sus permisos.</p> <p>E2: entonces se fueron inyectando y comprometiendo a dar aviso de esto y eso arreglo y mejor mucho la relación entre nosotras, se lograron momentos más armoniosos.... Colaborativos, mucha más empatía que se había perdido y en realidad la gente... uno va con más animo a trabajar de esa forma.</p> <p>E2: más instancias de encuentro, pero que estén establecidos, yo tal vez si no quieren hacer las comunidades de aula de aprendizaje, yo creo que debería haber un día de comunidades de aula de aprendizaje y cada quince días reuniones con todo el equipo o tal vez si pudiéramos semanalmente.</p> <p>E3: tenemos el desafío de crear espacios para la conversación e intercambio de opiniones y sentires ya que, a mi parecer, son muy reducidos.</p> <p>E3: tanto en lo personal como laboral, debe estar primero la confianza para establecer y generar una buena comunicación y reflexión.</p> <p>E3: La importancia de la comunicación en la organización, como en todo ámbito de la vida, es el elemento principal para relacionarnos y vincularnos con otros.</p>
--	--	--

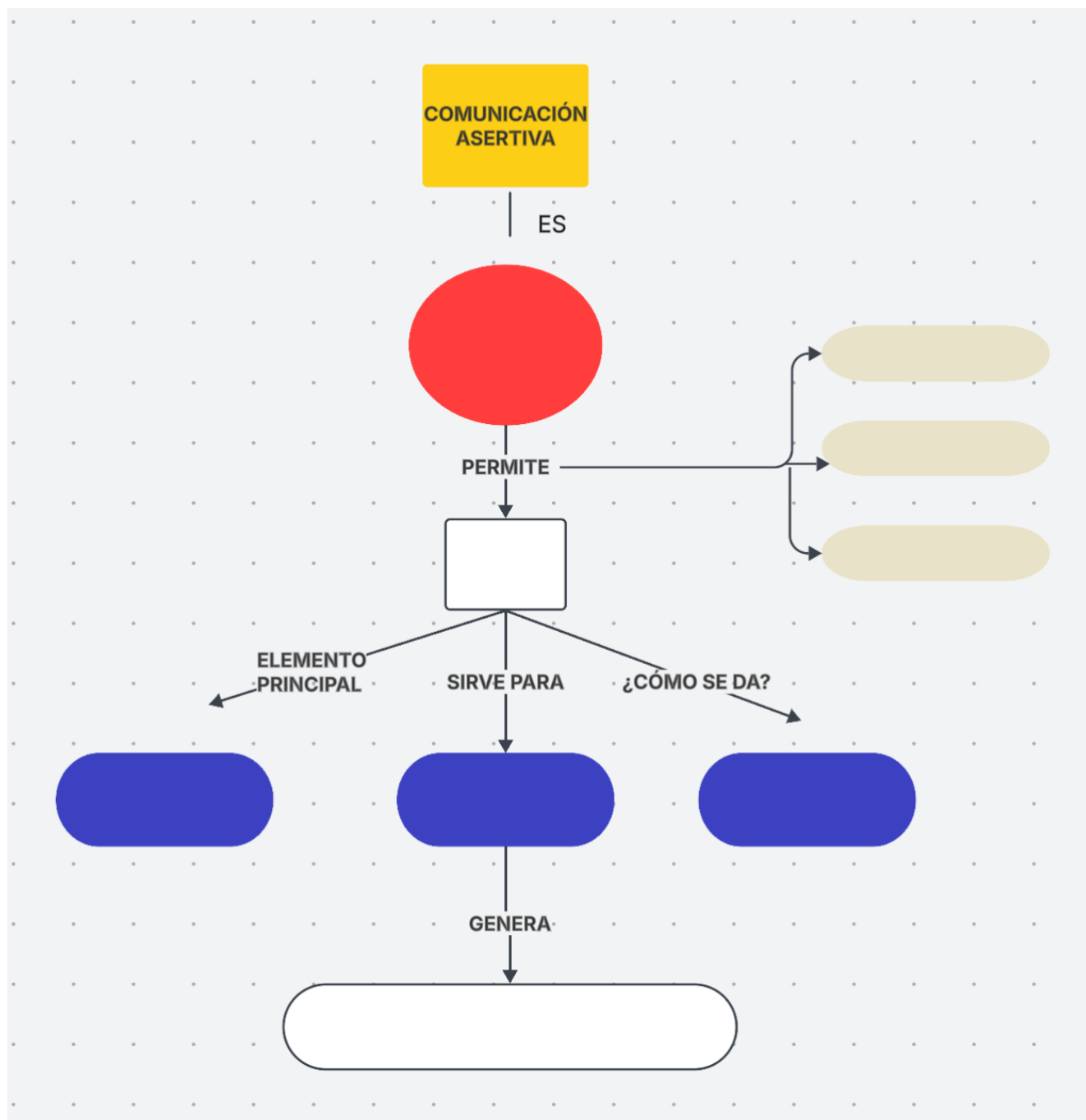
		<p>E3: hay una oportunidad de mejora en esta unidad de trabajo, con un liderazgo situacional, es decir poner en ejercicio el ciclo de mejora de: dirigir, entrenar, apoyar, delegar.</p> <p>E3: nos va a permitir como unidad educativa trabajar en relación a nuestra debilidad, entonces ahí veremos que se desarrollaran las herramientas que nos permite mejorar como equipo de trabajo en relación a nuestra debilidad.</p> <p>E3: el equipo contará con una serie de talleres de comunicación efectiva y terapia de emociones, un aporte relevante para la unidad educativa.</p> <p>E3: Creo que la estrategia de mejora parte por implementar liderazgo situacional, segundo crear espacios formales de comunicación o fortalecer los existentes, y realizar retroalimentación oportuna, para que así todas quienes componemos el equipo educativo podamos dialogar en relación a las temáticas que nos competen en relación a nuestro quehacer. Si logramos generar un diálogo efectivo entre todas, seremos capaces de mantener una comunicación efectiva, respetuosa y oportuna.</p>
--	--	--

10.3 Anexo 3: Organigrama Jardín Infantil

ORGANIGRAMA



10.3 Anexo 4: Esquema actividad N°7



10.4 Anexo 5: Evaluación actividad N°8

Evaluación Final propuesta

A partir del trabajo realizado en la unidad educativa en torno a la temática de comunicación asertiva. Responda la siguientes preguntas.

1. ¿Le ha parecido pertinente la forma en cómo se ha abordada la temática?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

2. ¿Ha comprendido la temática principal de la comunicación asertiva?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

3. ¿Le parece necesario el trabajo en relación a la temática?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

4. ¿Considero que ha generado un impacto positivo el trabajo de la temática en mi desempeño labora?

5. ¿Qué es para usted la comunicación asertiva?

6. ¿Qué le ha parecido el trabajo realizado? ¿Por qué?

7. ¿Realizaría alguna modificación al trabajo implementado? Si su respuesta es sí ¿Cuál?

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios