



UNIVERSIDAD METROPOLITANA  
DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN PEDAGÓGICA  
PROGRAMA DE MAGISTER EN EDUCACIÓN

**EL USO DEL LIDERAZGO RESONANTE PARA LA SUPERACIÓN DE LAS  
DEFICIENCIAS EVIDENCIADAS EN LA ACTUACIÓN DEL EQUIPO DE GESTIÓN  
EDUCACIONAL DE UN COLEGIO RELIGIOSO DE LA COMUNA DE ÑUÑO A.**

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

AUTOR/A: JIMENA ANDREA TAPIA PONCE

PROFESOR/A PATROCINANTE: RAÚL HENRÍQUEZ CAMPODONICO  
FABIÁN CASTRO VALLE

SANTIAGO DE CHILE, ABRIL, 2024

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

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



**UMCE**  
el poder transformador de la educación

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE CIENCIAS DE  
LA EDUCACION, SISTEMA DE BIBLIOTECAS –  
DIRECCION DE INVESTIGACION



dip  
umce

### IDENTIFICACION DE TESIS/INVESTIGACION

Título de obra : EL USO DEL LIDERAZGO RESONANTE PARA LA SUPERACIÓN DE LAS DEFICIENCIAS EVIDENCIADAS EN LA ACTUACIÓN DEL EQUIPO DE GESTIÓN EDUCACIONAL DE UN COLEGIO RELIGIOSO DE LA COMUNA DE ÑUÑO A.

Fecha de publicación : 22 de Marzo 2024

Facultad : Educación

Departamento : Postgrado

Carrera/Programa : Magíster en Educación

Título y/o grado : Magíster en Educación con mención en Gestión

Profesor guía/patrocinante : Raúl Henríquez/ Fabián Castro

### EMBARGO:

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.

Sin embargo     1 Año     2 años     3 años     4 años

### AUTORIZACIÓN

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.

Nombre/Firma

Nombre/Firma

Nombre/Firma

Santiago de Chile 19 de Marzo 2014

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>

Imprima más de una autorización en caso de que los autores excedan la cantidad de firmas para este documento

\* Este documento quedará en los archivos internos de Biblioteca.

## **1. DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a todos los docentes que lideran y creen en un cambio para mejorar nuestro sistema educativo nacional.

Lo dedico a mi familia por ser parte en mi proceso de estudios, a mi amado hijo Nicolás y mi querido Eddy que siempre estuvieron presentes para apoyarme y no dejar de avanzar en este camino de estudio.

## 2. AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis amigos y hermanos del alma, sobre todo a ti Ingrid Fuentes que fuiste mi constante inspiración para terminar este magíster y como me dijiste antes de partir: “eres una mujer fuerte y extraordinaria siempre valorarán eso en ti”, un abrazo al cielo querida amiga.

Gracias a la Universidad y sus docentes del magíster que empatizaron con nuestros tiempos y problemáticas para avanzar en la temática educacional.

Agradezco a mi grupo de compañeras con las cuales formamos un compañerismo laboral y de estudio muy importante.

Y, por último, agradezco a mis padres, los cuales siempre me han impulsado al estudio y la constancia de mejorar mis conocimientos.

### **3. RESUMEN**

La problemática en este proyecto tiene como finalidad abordar el mejoramiento del liderazgo desde el punto de vista emocional, el trabajo colaborativo y la mejora continua en comunicación.

Al hablar de liderazgo educativo estamos haciendo referencia a la capacidad de tomar decisiones relativas a la gestión de un establecimiento educacional (Uribe y Celis, 2012). Así, el liderazgo educativo recae principalmente sobre el director o equipo directivo de dichas instituciones. No obstante, cuando se tiene esta capacidad produce beneficios para profesores y alumnos, pero cuando es débil o ausente la gestión se traduce en un problema que afecta a todos los estamentos de un establecimiento educacional.

De este modo, el objetivo que se pretende alcanzar a través del desarrollo del liderazgo educativo es conseguir una mejora en la toma de decisiones del establecimiento con la intención de fomentar una mayor calidad en la enseñanza y con nuevas estrategias, mejorar el bienestar socioemocional de toda una comunidad.

El liderazgo educativo exige que los directivos cuenten con una serie de cualidades que serán indispensables para el buen desarrollo del establecimiento que gestionan. Así, se puede destacar la capacidad para escuchar y mantener una comunicación empática y de valor con los diferentes grupos pertenecientes al establecimiento educacional. También es necesario desarrollar la habilidad para tomar decisiones de importancia y mantener el control en momentos de tensión.

Un profesional con liderazgo educativo deberá tener perspectiva y saber establecer objetivos y estrategias eficientes para obtener los resultados esperados por la formación que se quiera entregar en el establecimiento educacional.

Desde la inteligencia emocional se puede visualizar el liderazgo emocional (desde ahora "liderazgo resonante" desde la perspectiva de Goleman) como el poder un agente de cambio efectivo desde la influencia, es decir, influir para el logro de objetivos; influir empáticamente desde la autoridad, grupos o individuos. (Goleman,1995). Esto provoca una visión a largo plazo de la educación, la cual se da en el marco del desarrollo de las competencias de la autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones. Con esto, se promueven habilidades para reunir a la comunidad escolar y llevarla en una dirección, articulando una visión futura, pero vinculada a la realidad actual.

El liderazgo escolar está centrado en las personas y por ello, directivos y docentes están invitados a promover un desarrollo en lo emocional.

## Tabla de Contenido

<b>1. DEDICATORIA .....</b>	<b>3</b>
<b>2. AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>4</b>
<b>3. RESUMEN .....</b>	<b>5</b>
<b>4. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>5. CONSTRUCCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>11</b>
5.1 CONTEXTUALIZACIÓN – DIAGNÓSTICO .....	11
5.1.1. Contextualización.....	11
5.1.2. Diagnóstico .....	20
5.2 DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA .....	22
5.3 Objetivos y resultados esperados .....	25
5.4 Justificación del proyecto .....	27
<b>6. ANTECEDENTES TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>31</b>
6.1 POSICIÓN TEÓRICA CONCEPTUAL .....	31
6.2 CONTRIBUCIÓN A LA INNOVACIÓN EDUCATIVA .....	41
<b>7. DEFINICIÓN DE PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>45</b>
<b>7.1 COORDINACIÓN ENTRE PROFESIONAL, PARTICIPANTES O GRUPOS ...</b>	<b>47</b>
7.1 DEFINICIÓN DEL CAMPO DE ACCIÓN CON LA COMUNIDAD.....	47
7.2 FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES .....	47
7.3 Cronograma de actividades .....	48
7.4 Recursos y presupuesto: operación e inversión .....	54
<b>8. SISTEMATIZACIÓN REFLEXIVA .....</b>	<b>57</b>
8.1 REFLEXIÓN DEL APRENDIZAJE PROFESIONAL .....	57
8.2 PROYECCIONES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO.....	60

<b>9. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>62</b>
<b>10 ANEXOS .....</b>	<b>65</b>
10.1 ANEXO 1: .....	65
10.2 ANEXO 2: RESULTADOS DE CADA PREGUNTA DEL FORMULARIO GOOGLE FORMS. 76	

#### **4. INTRODUCCIÓN**

En el ámbito de la gestión educacional, el liderazgo desempeña un papel crucial en la creación de un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. En este contexto, la influencia del liderazgo resonante adquiere una importancia significativa, especialmente en instituciones educativas con un enfoque religioso, como es el caso del colegio para el que diseñamos este proyecto.

El liderazgo resonante en la teoría de Goleman se caracteriza por la capacidad del líder para conectar emocionalmente con su equipo, inspirar motivación y fomentar un ambiente positivo. Este enfoque no solo se centra en las tareas y metas, sino que también presta atención a las emociones y valores compartidos. En el ámbito educativo, donde la formación integral y el cultivo de valores éticos son fundamentales, el liderazgo resonante resulta ser un catalizador para el éxito y el bienestar tanto de los educadores como de los estudiantes.

En un colegio religioso, la conexión entre el liderazgo resonante y los principios espirituales puede potenciar el impacto positivo en el equipo de gestión educacional. Creemos que la coherencia entre los valores religiosos y el liderazgo resonante puede generar un ambiente donde la espiritualidad, la ética y el compromiso con la misión educativa se fusionen de manera armoniosa.

De esta manera, este proyecto se propone explorar, promover y comprender la influencia del liderazgo resonante en un equipo de gestión educacional de un colegio religioso de la comuna de Ñuñoa. Para estos efectos se han examinado las prácticas de liderazgo, las interacciones emocionales y los resultados obtenidos en términos de clima organizacional, desempeño del personal educativo y logros académicos de los estudiantes. Al profundizar en esta relación, se ha buscado identificar las prácticas específicas de liderazgo resonante que pueden fortalecer la calidad educativa en un contexto religioso.

A través del diseño de este proyecto, se espera proporcionar información valiosa para los líderes educativos, con el fin de promover el desarrollo de estrategias de liderazgo resonante que contribuyan al bienestar integral de la comunidad educativa. En última instancia, se busca establecer una conexión sólida entre el liderazgo resonante y la

misión educativa, fomentando un ambiente en el que la gestión de la enseñanza y el aprendizaje se nutran mutuamente en aras de un crecimiento integral.

## 5. CONSTRUCCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

### 5.1 Contextualización – Diagnóstico

#### 5.1.1. Contextualización

##### EL Liderazgo

El tema tratado en este proyecto tiene como finalidad ayudar a los equipos directivos o de gestión de los establecimientos educacionales desde sus problemáticas más frecuentes desde el punto de vista del liderazgo resonante (Goleman,2002).

Si bien es posible hacer diferencias entre establecimientos municipales, particulares subvencionados y pagados; siempre afloran circunstancias o problemáticas similares dentro de los equipos de gestión que son externos y no asociados a los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro de las aulas (Langford, 2016).

En el último tiempo, se habla mucho del mejoramiento educativo desde la perspectiva de las “escuelas efectivas” que se refiere al aprendizaje, enseñanza y escuela potente, centrado por cierto en las habilidades de pensamiento, aprendizaje y personales. Para esto, se considera que debe existir un liderazgo efectivo a través de la progresión y alcance de metas junto al trabajo colaborativo de los docentes. (Cabrera et al., 2019).

El liderazgo, que Fernández (2017) cataloga como un fenómeno social, implica un propósito y una dirección, es contextual, contingente y es una función. El rol del liderazgo es ejercido fundamentalmente por directores o directoras y profesores o profesoras lo que tiene un efecto demostrable en el desempeño escolar de los estudiantes.

Asimismo “Los grandes líderes son personas que saben manejar sus emociones” (Goleman, 2016), por consiguiente, su éxito depende del modo que lo hacen. La idea es que proporcionen a las demás pautas para interpretar y reaccionar emocionalmente ante diversas situaciones, es decir, deben ser “gestores de significados” como dice Goleman, algo similar a saber cómo enfrentar los imprevistos y tomar decisiones.

También el liderazgo debe despertar sentimientos positivos a los subordinados, lo que significa que para ser líder se debe hacer uso de la inteligencia emocional y saber manejar las emociones, según Goleman (2016). La emoción como dice Casassus (2015) “es una vibración percibida que se transforma en un movimiento del centro hacia la periferia de la persona donde se expresa en una acción” (p.53), este impulso conlleva a que las emociones no son privadas, sino que públicas, por lo que su rol en la toma de

decisiones son parte del sistema nervioso, encargado de diseñar una respuesta adecuada al estímulo.

Asimismo, el rasgo distintivo de los buenos líderes, según Goleman reside en la comprensión de su rol, esto es cuando desempeña sus propias emociones y las reconoce en personas que tiene a su cargo. Las más importantes son la motivación y el compromiso que deben despertar el entusiasmo y emociones positivas, las cuales permitirán mejores resultados.

Otras definiciones nos llevan a que el liderazgo nace de las necesidades humanas, siendo estas concepciones su motor (Maslow, 2005) o que “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través de un proceso de comunicación humana para la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 1993, p.34).

Además, es un proceso en el cual una persona tiene la habilidad de influir y conducir a un grupo de personas, motivándolas a trabajar con entusiasmo hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Liderazgo es el compromiso del líder con el grupo que está a cargo; los grandes líderes hacen avanzar y encienden la pasión y despiertan lo mejor que llevamos dentro. Es una suma de visión e ideas que desembocan en las emociones (Goleman, 2013).

Para el líder, la motivación es fundamental y constituye la fuerza de éste. También es “hacer efectivas las fortalezas de la gente e irrelevante sus debilidades” (Drucker, 1993, p. 5) es decir, potencia el entusiasmo y el rendimiento positivo de cada persona, olvidándose de sus debilidades.

El liderazgo constituye un proceso donde interactúan personas con un fin determinado, indistintamente de la situación o las condiciones del entorno en que se encuentran. En este sentido, la actuación del líder reflejará las distintas habilidades adquiridas en su trayecto tanto personal como profesional (Arteaga y Ramón, 2009, p.3).

En definitiva, los liderazgos directivos en educación junto a sus equipos, han evolucionado progresivamente en bien de la mejora continua con préstamos de otras áreas para hacerlas más efectivas, pero año a año se van enfrentando nuevos desafíos que en paralelo a la gestión educativa, siendo externas, golpean fuertemente a la organización, por ejemplo, los últimos años en Chile: “estallido social”, pandemia y crisis

socio afectiva de nuestros niños y jóvenes en el retorno a la presencialidad de las aulas educativas, han provocado el mayor énfasis de programas socioemocionales en los alumnos y todo el aumento de planes en convivencia escolar.

El aumento en los niveles de cobertura curricular del sistema educativo chileno, y con ello el aumento de las brechas educativas entre los distintos grupos socioeconómicos, han planteado nuevos desafíos en el liderazgo, a partir de la política educativa como es la convivencia escolar, todo lo relacionado a lo socioemocional y lo pedagógico en la priorización curricular sin olvidar, el último informe del MINEDUC (2022) que nos plantea el abandono o deserción escolar de estos últimos dos años.

En los últimos años en Chile, la progresión del sistema educativo se ha categorizado en el liderazgo educativo que enfrenta desafíos complejos que requieren de un enfoque integral y colaborativo para promover la equidad, la calidad y la innovación en el sistema educativo. Es fundamental que los líderes educativos trabajen en conjunto con todos los actores relevantes, incluyendo docentes, estudiantes, familias, autoridades gubernamentales y la sociedad civil, para abordar estos desafíos y construir un sistema educativo más inclusivo y orientado al futuro.

Las mediciones o evaluaciones estandarizadas han jugado un rol preponderante en los distintos tipos de escuelas del país. Esto también conlleva a emancipar el liderazgo del Director(a) o los equipos de gestión a una perspectiva de competencias y logros que permitan el buen desempeño de los estudiantes y la mejora en la organización de los equipos de trabajo. Son herramientas importantes para monitorear y mejorar la calidad de la educación en Chile, aunque también pueden generar debate en torno a su validez, equidad y uso adecuado para informar políticas educativas y prácticas pedagógicas.

Las funciones de los equipos gestión en educación se dividen en organigramas que revelan las funciones de desempeño, según la realidad educativa (MINEDUC, 2018)

En primer lugar, el Director o Directora formula y hace seguimiento para evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación. Organiza, orienta y observa las instancias de trabajo técnico – pedagógico (MINEDUC, 2015).

El Jefe(a) de UTP, o también llamado Coordinador(a), se encarga de realizar seguimientos a los procesos curriculares, efectuar un acompañamiento y supervisión al trabajo docente en los procesos de enseñanza-aprendizaje (Bolívar, 2010).

El Inspector General tiene como responsabilidad velar porque las actividades del establecimiento se desarrollen en un ambiente de sana convivencia. Propicia el cumplimiento del Reglamento Interno del Colegio y forma parte del equipo de Convivencia Escolar. (MINEDUC, 2015)

El Encargado(a) de Convivencia Escolar es el que coordina el equipo de convivencia escolar y lidera el diseño e implementación de las actividades y estrategias que ayudan a mejorar la convivencia y a fortalecer el aprendizaje de modos de convivencia pacífico y la gestión de un buen clima de convivencia institucional. (MINEDUC, 2017)

Se suma el Orientador(a) en este organigrama, el cual toma parte en el estamento de convivencia escolar, pero es una figura que con el tiempo ha disminuido su participación porque algunos establecimientos lo suprimen por el área de convivencia escolar, olvidando el rol activo del orientador para el proyecto de vida, opciones de educación superior y todo lo que conlleva al acompañamiento en esa área para los profesores jefes. (MINEDUC, 2023)

Otros estamentos que se han incorporado a este organigrama obligados tanto por el MINEDUC como la realidad educativa del establecimiento son el Consejo Escolar que promueve la participación y reúne a los distintos integrantes de la comunidad educativa, para mejorar la calidad de la educación, la convivencia escolar y los logros de aprendizaje. (SUPEREDUC, 2022)

Por último, el Centro General de Padres y Apoderado que son actores organizados y motivados a la participación, los Centros de Padres y Apoderados son una instancia clave en la promoción del ejercicio del rol de las familias en la educación, ya que ellos pueden transferir información y herramientas que potencien la labor educativa de los padres, madres y apoderados/as. (Comunidad Escolar, 2022)

Estos estamentos, junto a otros ayudan a la organización y funcionalidad de los establecimientos educacionales, pero aun así deben enfrentar problemáticas internas y externas que dificultan la labor del liderazgo escolar, las cuales se han hecho tópicos

recurrentes en estos últimos años pero que en sí ya están provocando cambios profundos en el sistema para su mejora, por ejemplo, la inclusión de niños TEA.

Es por lo que algunas de las problemáticas recurrentes que enfrentan los líderes y los equipos de educación tienen como resultado (Villalobos et al. 2017, p.47):

- a) El equipo de gestión tiene ausencia de facultades para la contratación o selección de personal idóneo y/o despidos: Esto se debe a que siempre hay un sostenedor (persona natural, fundaciones o corporaciones), el cual limita esta práctica y a nivel municipal están los concursos públicos.
- b) Distribución del tiempo para la organización de los estamentos que componen los equipos de gestión.
- c) Mucho tiempo dedicado a tareas ajenas al proceso pedagógico, la mayoría de índole burocrática administrativa.
- d) Cultura institucional que no favorece lo burocrático - administrativo: Se refiere a los modelos de gestión institucional (como modelos el “tecnocrático”, profesional, normativo, estratégico, etc).
- e) Falta de competencias en el equipo directivo.
- f) Dificultades para tener un proyecto educativo institucional actualizado y pertinente a la realidad del establecimiento educacional.

Por esto, la tarea de un líder educativo y su equipo se ha visto desgastada por factores o variables externas de su quehacer y no en lo que realmente importa en el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos y alumnas junto a su bienestar social, emocional y afectivo (Garay e Hidalgo, 2018).

Otro tema importante es la falta de tiempo, debido a que hay una mala administración de éste: los tiempos lectivos, las clases efectivas, trabajo pedagógico de los profesores que no son incluidas en las diferentes instituciones escolares; todo queda relegado a un segundo plano por reuniones administrativas, cumplimiento de otros objetivos dentro de la comunidad escolar o, simplemente una mala dirección de estos tiempos para controlar o supervisar estamentos educativos, tales como cumplimientos de contrato, entrevistas a docentes, implemento de material educativo, entre otros que no reflejan el verdadero centro que son los alumnos y alumnas (Barra Espinoza, 2019).

En Chile las políticas en materia de desarrollo del liderazgo directivo son relativamente recientes e incipientes en su nivel. Es a partir de la modificación de la Jornada Escolar Completa (Ley 19.979) en el año 2004, se precisó conceptualmente el rol directivo y sus funciones esperadas.

En cuanto a las políticas actuales de reclutamiento y selección de los cargos directivos, la Ley de Calidad y Equidad de la Educación, LCE (Ley 20.501) del año 2011 estableció la conformación de una Comisión Calificadora para la selección de aquellos que ocupan el cargo de director en los establecimientos municipales, incluyendo dentro del grupo a un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública, “con el fin de dotarla de objetividad y rigor técnico” (Núñez et al., 2012, p. 372).

A nivel particular subvencionado y pagado en establecimientos educativos, son otras aristas que toman la selección de este cargo, a través de entrevistas psicológicas, acreditaciones de postgrados, entrevista con sostenedor o representantes de éste y años de experiencia en el cargo con características similares de centros educativos.

Siguiendo esta línea, es importante notar que la Ley General de Educación 20370, también establece un nuevo sistema de aseguramiento de la calidad que busca mantener un estándar de idoneidad en los equipos directivos por lo que se establecen nuevos mecanismos de convenio de desempeños directivos, consejo de profesores en la evaluación de la gestión directiva, mecanismos que año a año permite evaluar su cargo. Todo esto se complementa con la institucionalización de los estándares indicativos de desempeño y los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) en relación con el proyecto educativo institucional (PEI) de cada establecimiento, lo que permite la detección y retroalimentación de necesidades de mejora en la gestión de los equipos de liderazgo y en base a un clima positivo en la toma de acciones para superarlas (municipales y particulares subvencionados).

Para la mejora del contexto escolar y el liderazgo directivo hemos enfocado el presente proyecto en la comuna de Ñuñoa, colegio católico religioso gratuito. Atiende a niñas y jóvenes desde Prekinder a 4° medio. Tiene jornada completa desde el 2002 y régimen trimestral. Cuenta con un Proyecto Integral de Aprendizaje (PIE), con planes de apoyo psicosocial y Junta Nacional de Auxilio Escolar y Beca (JUNAEB).

Su admisión es por el Sistema de Admisión Escolar (SAE), dirigido por el Ministerio de Educación. Cuenta con canchas, sala de enlaces, amplios patios de recreación y el apoyo de la pastoral bautistina que es de la congregación que la organiza.

Su fundación viene de la Congregación de Hermanas San Juan Bautista con su Padre Fundador San Alfonso María Fusco nació en Angri, Italia, el 23 de marzo de 1839 y murió el 6 de febrero de 1906. Su vida fue una respuesta continua al proyecto que Dios tenía sobre él y la sociedad en que vivió. A imitación de Jesús de Nazaret ofreció a la juventud, especialmente a la más necesitada, la posibilidad de insertarse en la sociedad mediante una adecuada formación moral, intelectual y profesional.

Las Religiosas Bautistas, fundadas por él en el año 1878, están llamadas a revelar y testimoniar en el mundo a Jesús de Nazaret, fundamentando nuestra vida en oración y el testimonio de vida: con la finalidad de seguir proyectando la espiritualidad y el carisma de educar, evangelizar y promover, según las exigencias del mundo contemporáneo, a los niños y jóvenes, especialmente los más pobres, necesitados y en situación de riesgo social. Fue beatificado el padre Fusco en Roma el 07 de Octubre del 2001 por el Papa Juan Pablo II. Proclamado Santo el 16 de Octubre de 2016 por el Papa Francisco.

En la actualidad, la orden se encuentra establecida en Italia, Chile, Zambia, Brasil, Madagascar, Moldavia, México, Filipinas, India, Polonia, EE.UU., Corea, Canadá, Malawi y Sudáfrica. Además de haber extendido su obra en Argentina por varios años.

Organigrama Institucional: El organigrama institucional es la representación visual de la infraestructura organizacional, líneas de autoridad (cadena de mando), estamentos, funciones del personal y líneas de comunicación. Encabezando nuestro organigrama está el Consejo General, presidido por la Madre Generala que es la máxima representante, sigue a continuación el Consejo Viceprovincial en Chile y representado por la Superiora Viceprovincial. En cada colegio la autoridad mayor es el Consejo Superior responsable de definir, coordinar y supervisar la gestión administrativa y pedagógica del establecimiento. El departamento de administración está directamente relacionado con el Consejo Superior. Desde el Consejo Superior surge el cargo de Dirección, en cuya línea de mando están todos los estamentos: Consejo Directivo, Inspectoría, Consejo de Profesores, Centro de Padres, Consejo Escolar, Comité Paritario y Centro de Alumnas. El Consejo Directivo está formado por: Director(a), Inspector(a) General, Jefe de UTP,

Coordinador(a) Pastoral, Orientador(a), cada uno de estos cargos tiene sus roles y funciones definidas.

### ORGANIGRAMA COLEGIO RELIGIOSO DE ÑUÑO A



(PEI, colegio religioso de Ñuñoa, 2022)

**El Proyecto Educativo Integral (P.E.I)** del Colegio tiene como visión, “formar mujeres comprometidas en la construcción de una sociedad más justa a través de la vivencia de los valores de la solidaridad, la verdad, el respeto y la responsabilidad y que, a ejemplo de Jesús de Nazaret, tengan un espíritu crítico y democrático que acoja y acepte, sin discriminar, las diferencias individuales presentes en la sociedad actual”, asumiendo de este modo la propuesta pedagógica del Beato Alfonso María Fusco, fundador de la Congregación de las Hermanas Bautistas, que dice: "la educación debe llevar a la promoción de la persona para defender su dignidad de hijo de Dios" (Fusco, 1900).

La misión del Colegio es que atiende a niñas provenientes de familias que viven de manera mayoritaria en las comunas de Macul y Ñuñoa. Basado en los principios del fundador de la Congregación de las Hermanas Bautistas tiene como misión evangelizar, educar y promover a niñas y jóvenes, desarrollando integralmente sus potencialidades físicas, afectivas e intelectuales, dentro de una formación Cristo céntrica que acoge, respeta e incentiva a cada una en la superación personal, inspirada en los valores de la verdad, la responsabilidad, la solidaridad y el respeto, para que sean agentes responsables de la transformación de la sociedad en que les corresponda vivir (PEI,2022).

El área pedagógica tiene como objetivo estratégico promover una educación de calidad integral, que asegure el desarrollo de las potencialidades de todas las alumnas, incluyendo el crecimiento de su sentido ético y social, y su apertura a lo trascendental a través del desarrollo de los Objetivos Transversales Bautistinos (O.T.B). La meta Estratégica es que el 100% de los docentes en su gestión de aula desarrolle los O.T.B a través de actividades que favorezcan el desarrollo integral de las estudiantes (PEI,2022)

En el área del liderazgo escolar “su objetivo estratégico pretende fortalecer el plan pastoral, en tanto que representa los cimientos espirituales, vocacionales y los lineamientos teóricos y prácticos que dan forma y sentido a nuestra institucionalidad. Su meta estratégica es que el 100% de los profesores y personal administrativo del colegio participen en charlas, inducciones, capacitaciones y todas aquellas experiencias sociales, psicológicas o espirituales que favorezcan la internalización de nuestros sellos educativos” (PEI, 2022).

En el área de la convivencia escolar, el Colegio plantea “como objetivo estratégico garantizar la participación de la comunidad educativa en la actualización e implementación del Proyecto Educativo Institucional con el propósito de explicitar y promover una ética institucional fundada en una antropología cristiana. Como meta estratégica el 100% de los estamentos deben participar de la comunidad educativa participan en la actualización, implementación y evaluación del PEI y como objetivo estratégico, mantener una planta docente estable, evitando la rotación docente, excepto en casos excepcionales” (PEI, 2022).

En el área académica “se expresa como fundamento una educación de calidad basada en el esfuerzo personal. Un ambiente fundado en la confianza, el respeto mutuo y la autodisciplina. Una educación diferencial de calidad y con respeto en el ritmo de aprendizaje de cada alumna. Constante perfeccionamiento docente. Uso del inglés de Pre-Kinder a IV Medio, talleres de reforzamiento y preparación SIMCE y PAES. Como meta estratégica, el 90% de los profesores del colegio permanece en su puesto laboral” (PEI,2022).

También debiera permanecer una variedad de protocolos referidos a: medidas sanitarias, estudiantes trans, evacuación en caso de sismo, manual de convivencia y reglamento de evaluación.

Así también los planes de mejoramiento como: el apoyo a la inclusión, gestión de la convivencia escolar, sexualidad, afectividad y género, integración de la seguridad escolar y formación para el desarrollo profesional docente.

### **5.1.2. Diagnóstico**

El diagnóstico de la gestión se da en base a las respuestas de un cuestionario, aplicado a los directivos- docentes, el cual se puede revisar en los anexos y el análisis de sus resultados en este punto. Se construye en base a las dimensiones del PME (Plan de mejoramiento educativo) para así captar las formas de liderazgo en los distintos estamentos del establecimiento en base a la efectividad y el trabajo colaborativo.

El cuestionario mencionado tiene como contexto preguntas con alternativas a los integrantes de cada estamento del equipo de gestión (coordinación académica, convivencia escolar y pastoral) donde se centran los problemas principales como grupo, donde destacan la falta de comunicación, trabajo colaborativo y comunicación efectiva. Ver anexo para este análisis y comprobar estas afirmaciones.

Reconocen los encuestados, el liderazgo de la Directora para aunar ciertos criterios y responsabilidades, pero destacan la falta de trabajo colaborativo entre estamentos en temáticas que interesan a toda la comunidad, según respuestas del formulario Google Forms que se aplicó a directivos y docentes.

Se han incorporado algunas estrategias de liderazgo efectivo para la implementación de objetivos y metas estratégicas como equipo de gestión, los cuales inician en forma plena, pero en la mitad se cambian los roles o procesos lo que distancia el trabajo colaborativo ya iniciado. Esto se debe, muchas veces a factores de falta de tiempo y mala organización.

El instrumento que se aplicó (véase Anexo, p.38) para entender estas problemáticas de falta de trabajo colaborativo y comunicación es una escala de Likert, vía cuestionario de autoinforme del grupo de compañeros de magíster y el profesor de construcción de la problemática. La escala de likert, la cual fue transformada a un formulario Google por la eficacia de respuesta y tiempo de los participantes que respondieron. Tiene doce preguntas relacionadas con: tareas de liderazgo, participación del equipo de gestión, participación de la Directora, estilos de liderazgo, cultura organizacional entre otros.

Consta de cinco alternativas de respuesta: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre. Los encuestados son las personas que pertenecen al equipo de gestión del establecimiento educacional en estudio y tres docentes del colegio.

En conclusión, los tres ejes analizados en este formulario nos arrojan que: en el liderazgo de equipos es fundamental para el éxito de una institución educativa. Para ello debe tener visión y metas claras, comunicación abierta y transparente, empatía y desarrollo profesional, cultura de colaboración, resolución de conflictos y enfoque en el aprendizaje de los estudiantes. Todo vinculante con el liderazgo resonante de Goleman.

La toma de decisiones por parte de un director o directora junto a su equipo de gestión es un proceso crucial que afecta directamente la calidad y dirección de la institución educativa, por lo que se debe considerar: recopilación de informaciones, análisis y evaluación, involucramiento, establecer prioridades, desarrollar planes de acción, evaluación y comunicación efectiva; así se promueve el éxito y bienestar de todos los miembros de la comunidad educativa.

Por último, la gestión pedagógica curricular garantiza una educación de calidad que cumpla estándares y necesidades de los estudiantes por lo que es fundamental el desarrollo y revisión del currículum, su implementación, desarrollo profesional docente, monitoreo del rendimiento estudiantil, fomento de la mejora continua, inclusión, diversidad y colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa. Así se promueve un ambiente de aprendizaje enriquecedor y exitoso para los estudiantes. Todo lo que demuestra Goleman con las capacidades de un liderazgo resonante para lograr objetivos.

## **5.2 Definición de la problemática**

La problemática es la falta de liderazgo resonante para superar deficiencias evidenciadas en la actuación del equipo de gestión educacional de un colegio religioso en Ñuñoa.

Esta problemática se visualiza en la falta de comunicación, poco trabajo colaborativo y demasiada autonomía de los distintos estamentos que componen el equipo de gestión, lo que provoca una falta de liderazgo.

Al hablar de liderazgo educativo estamos haciendo referencia a la capacidad de tomar decisiones relativas a la gestión de un establecimiento educacional.

El liderazgo educativo exige que los directivos cuenten con una serie de cualidades que serán indispensables para el buen desarrollo del establecimiento que gestionan y para eso se necesita de la inteligencia emocional, lo cual significa adaptarse a ciertas situaciones, es posible utilizar el conocimiento anterior de procesos de adaptación y el desarrollo del liderazgo resonante.

Así, se puede destacar la capacidad para escuchar y mantener una comunicación empática y de valor con los diferentes grupos pertenecientes al establecimiento educacional.

Una persona con liderazgo educativo debería tener perspectiva y saber marcar objetivos y estrategias eficientes para obtener los resultados (Goleman, 2015) esperados para liderar lo que se quiera entregar en formación del establecimiento educacional.

La investigación, tanto nacional como internacional, es consistente en mostrar que el liderazgo escolar tiene un rol central para el mejoramiento educativo y que es capaz de incidir sobre el resultado formativo de los estudiantes (Weinstein et al., 2011; Leithwood et al., 2006; Robinson et al, 2007; Walters et al., 2005; Hallinger y Heck, 1998; Seashore Lewis, 2010). En este sentido, Leithwood et al.,2006 señalan que, si se consideran exclusivamente las variables escolares, el liderazgo escolar sería la segunda variable más influyente a la hora de explicar los resultados académicos de los estudiantes, luego del impacto directo del profesor dentro del aula.

La problemática en este proyecto pretende abordar al equipo directivo o de gestión del colegio San Juan bautista, es que tiene seis estamentos, los cuales no trabajan en forma

colaborativa y tienen mala comunicación, por lo que hay improvisación y resoluciones poco efectivas en la comunidad escolar (formulario en Anexos).

Lo anterior se traduce en que no hay comunicación efectiva, no existe una estrategia para la resolución de problemas internos y eso afecta a la organización del tiempo para la organización del calendario de actividades escolares del colegio. En la encuesta se traduce en el liderazgo, en la toma de decisiones del equipo de gestión y en la gestión pedagógica curricular, los cuales son valorados desde distintos puntos de vista.

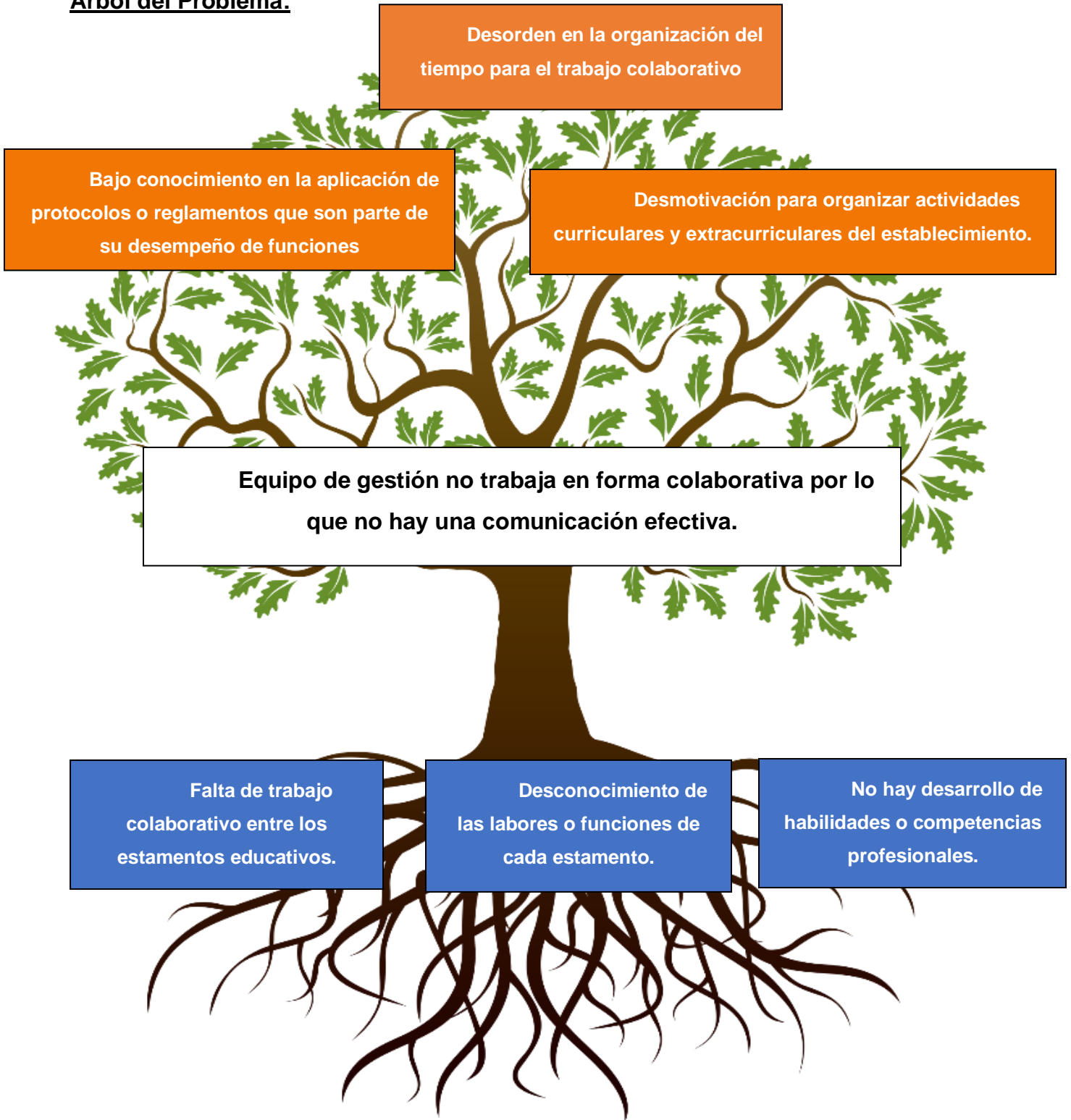
Las consecuencias que conlleva la falta de trabajo colaborativo entre cada uno de los estamentos es que trabajan en función a las directrices puntuales de sus áreas, pero sin colaboración transversal a los otros que pueden obtener mejores resultados. Hay un desconocimiento de las labores entre cada estamento, ya que su desempeño de funciones o lo también llamado descriptor de cargos, se basa en la amplitud de cada uno y solo se abarca lo que el contexto lleva y se resuelve en base a la improvisación por lo que no hay nada preventivo. Por último, las habilidades o competencias profesionales de cada líder de estamento muchas veces no son las pertinentes, ya que pertenecen a otras especialidades o tienen habilidades que no se requieren en las áreas asignadas por lo que el trabajo organizacional se pierde y avanzan menos de lo que se puede esperar (formulario en Anexos).

En definitiva, todas estas causas y consecuencias de esta problemática podrían converger en los estilos de liderazgo, no solo del director o directora, sino que también de los que colaboran con el equipo de gestión directiva.

Por eso, debemos reconocer en la Inteligencia Emocional un recurso indispensable para mejorar el liderazgo. Esto porque el líder, tiene como tarea fundamental, despertar los sentimientos positivos de sus equipos, lo cual se logra con el liderazgo resonante (Goleman, 2016)

La clave del liderazgo resonante está en la competencia de la inteligencia emocional, es decir que los líderes educativos de este liderazgo deben ver “el modo en que gestionan la relación consigo mismo y con los demás” (Goleman, et al., 2016, p. 14).

**Árbol del Problema:**



El árbol del problema se utiliza para identificar y visualizar las causas subyacentes de esta problemática. El proceso implica desglosar el problema en sus componentes principales, examinar las causas que lo generan y establecer relaciones entre ellas. Esto permite comprender mejor la raíz del problema y desarrollar estrategias efectivas para abordarlo.

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

Objetivo General:

Fortalecer el liderazgo resonante del equipo de gestión del colegio, en base a diversas estrategias metodológicas de la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo para la mejora continua de la organización del establecimiento.

Objetivos Específicos:

1. Interpretar el liderazgo resonante en base a la inteligencia emocional para la mejora del trabajo colaborativo y la comunicación efectiva en los integrantes del equipo de gestión educacional.
2. Demostrar con el trabajo en equipo con base en diversas estrategias de aprendizaje emocional resonante para un óptimo estilo de liderazgo del equipo de gestión educacional.
3. Facilitar el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva entre el equipo de gestión, en base a los estilos de liderazgo resonante de Goleman.
4. Promover las habilidades del liderazgo en base a la inteligencia emocional y así descubrir el líder resonante de cada integrante del equipo de gestión.

Resultados Esperados:

Los resultados que se pueden esperar están en base al contexto y problemática del liderazgo resonante como posible solución a las diferencias internas del equipo de gestión.

Los líderes resonantes crean un ambiente en el que las personas se sienten valoradas, inspiradas y comprometidas, lo que conduce a una serie de resultados positivos tanto para los individuos como para las organizaciones.

a) Reconocen las limitaciones y oportunidades del liderazgo resonante en las estrategias de comunicación efectiva aplicadas por asesores externos para una mejora como equipo.

Realización de cuatro talleres para analizar experiencias personales y profesionales significativas como profesionales de la educación en base al trabajo colaborativo.

b) Aplican metodología de comunicación verbal y no verbal para reconocerse como compañeros de trabajo y que son parte de un equipo.

Realización de dinámicas grupales en reunión de equipo de gestión para obtener aprendizajes significativos y personales.

c) Aplicación de estrategias de autoevaluación y coevaluación para la mejora continua de la evaluación de desempeño que se aplica a toda la organización educativa. Evaluación de la experiencia obtenida durante la aplicación de estrategias de evaluación en las evaluaciones de desempeño y como equipo de gestión.

d) Participación en reuniones de ciclo del establecimiento para realizar estrategias de trabajo colaborativo y comunicación efectiva entre pares docentes.

Realización de evaluación del trabajo colaborativo del equipo de gestión: fortalezas y debilidades.

De este modo, el objetivo que se pretende alcanzar a través del desarrollo de las competencias del liderazgo resonante es conseguir una mejora en las debilidades en la toma de decisiones del establecimiento con la intención de fomentar una mayor calidad en la enseñanza y el bienestar socioemocional de toda una comunidad.

#### **5.4 Justificación del proyecto**

El colegio como comunidad educativa privilegia los sellos valóricos y religiosos, pero no pone énfasis en la comunicación y trabajo colaborativo de los distintos estamentos, por lo que el trabajo autónomo prima como funcionalidad, por lo que se pierde el conocimiento de varios aspectos que componen el liderazgo del establecimiento.

Según lo percibido en la encuesta de este trabajo, la falta de comunicación es lo primordial como problemática, pero siempre la respuesta es “falta de tiempo” o la falta de visión frente a las diversas problemáticas escolares.

Además, en estos dos últimos años, la Dirección y Fundación del colegio ha debido trabajar en los problemas emocionales que han derivado postpandemia con las alumnas, lo que ha derivado en problemáticas de socialización en convivencia escolar.

Es por esto por lo que puede desarrollarse el liderazgo resonante como mejora para el clima emocional del equipo de gestión educacional que representa este diseño de proyecto, en base a la conducción emocional de las personas, para ello se recurre a la biología, la cual explica la fisiología de la emoción.

El fundamento biológico tiene relación con el sistema límbico, lo que anteriormente llamamos “bucle abierto”, el tema del cerebro con sus centros emocionales, lo que provoca una regulación “límbica interpersonal”, es decir, transmite señales que pueden alterar niveles hormonales, actividad cardiovascular, pautas de sueño e incluso función inmunitaria (Goleman, 2014, p. 37).

Sobresalen las vías de percepción, que es el recorrido neuronal que el estado emocional realiza hacia el cerebro.

La experiencia emocional percibe ajustes viscerales y corporales, los que se dividen en tres componentes: evaluación, expresión y experiencia. Esto relacionado con la psicología emocional y sus diversas teorías del sistema límbico y físico. Una de ellas es la del autor Lindsley (1951) intenta establecer una correspondencia ente el continuo en los fenómenos psicológicos y el continuo en el registro de la actividad electroencefalográfica.

Todo lo anterior significa que nuestra estabilidad emocional depende, en parte, de las relaciones que establezcamos con los demás, lo que se puede traducir en un contagio

de liderazgo, interrelación continua de los sistemas límbicos de los integrantes de un grupo o equipo.

Los líderes aprueban o censuran, critican positiva o negativamente, respaldan. Puede transmitir claridad y orientación y del modo que lo haga determina su impacto emocional. Por eso es clave el conocimiento de la inteligencia emocional como una clave de la habilidad para reconocer y procesar la información que transmiten las emociones y sus relaciones con el entorno y, a partir de esto, razonar y resolver problemas eficazmente.

Las consecuencias que genera el aprendizaje emocional resonante en los estilos de liderazgo de cada uno de los integrantes del equipo de gestión permitirán el poder y el flujo emocional en los intercambios sociales que tendrán en el día a día. Es decir, el objetivo es saber escuchar, estimular, comunicación efectiva, valentía en la toma de decisiones, responsabilidad, empatía y compartir con sus equipos de trabajo (Tovar,2012). Se debe recordar que las emociones no son privadas sino públicas, según Charles Darwin.

Este aprendizaje emocional resonante también permitirá descubrir, en los integrantes del equipo de gestión sus propias fortalezas y debilidades, lo que traerá una mejora significativa en los vínculos de la cultura organizacional, aprendizaje de competencias emocionales, aprendizaje creativo y el acompañamiento o coaching a cada integrante del equipo de gestión, en este caso profesores y asistentes de aula (Goleman, 2016).

Lo anterior permite escuchar puntos de vistas y, a su vez, buscar soluciones para el bien común para del establecimiento educativo.

Las habilidades intrapersonales como el autoconocimiento y sus señales internas: autoconciencia emocional, autoevaluación precisa, confianza en uno mismo, según Goleman, permiten desarrollar la “gerencia de uno mismo” (habilidades interpersonales) es decir tener autocontrol emocional, transparencia, adaptabilidad, orientación al logro, iniciativa y optimismo.

Los líderes resonantes deben manejar sus propias emociones en situaciones de cambios abruptos o circunstancias fortuitas. Es así, como el proyecto puede ayudar a mejorar el compromiso, el rendimiento personal y de equipo, incrementar la creatividad, reducir el estrés y la rotación de personal, mejorar el clima organizacional; en definitiva, puede conducir a una serie de resultados positivos para los individuos y las organizaciones,

incluido un mayor compromiso, rendimiento, creatividad, bienestar emocional y satisfacción laboral.

Las habilidades del liderazgo resonante favorecen un clima positivo en los equipos, pero se deben ir detectando como una realidad e ir descubriendo la “visión futura” de uno mismo.

Los mejores líderes, utilizan con flexibilidad lo que se denomina el “repertorio de liderazgo” (Goleman, 2015) y que se divide en seis estilos:

1. Visionario: Donde el líder articula hacia dónde se dirige el grupo.
2. Coaching: El líder ayuda a identificar fortalezas y debilidades de las personas.
3. Afiliativo: El líder representa la competencia colaborativa en acción.
4. Democrática: El líder trabaja en equipo, manejo de conflictos e influencia
5. Timonel: El líder debe aplicarse con moderación. Es obsesivo y señala el bajo desempeño. Lleva a una moral baja.
6. Autoritario: El líder exige el cumplimiento inmediato de las órdenes, pero no se molesta en explicar razones.

Las características propias de la inteligencia emocional y del liderazgo resonante, pueden cultivarse tanto a nivel individual como organizativo y para ello se propone un modelo de aprendizaje.

Resonar, según la Real Academia Española de la Lengua, RAE. es “un refuerzo o prolongación del sonido, mediante el reflejo” o “mediante la vibración sincrónica”. Esto quiere decir que el liderazgo resonante sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección positiva. Su signo es el optimismo y el entusiasmo. En este sentido entonces, resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo.

El poder del liderazgo se asocia a la inteligencia emocional en dos aspectos fundamentales: (Goleman, 2014)

- El componente emocional vital en el liderazgo: Hace referencia que el buen liderazgo se da cuando el corazón y la cabeza que se encuentran. Los líderes motivan, guían, inspiran, escuchan, persuaden y crean resonancia.
- El bucle Abierto: el cerebro es un bucle abierto, metafóricamente hablando, en que confiamos en las conexiones con otras personas para nuestra estabilidad emocional.

Goleman, nos lleva a estos dos aspectos con la caracterización de que otras personas pueden cambiar nuestra fisiología y nuestras emociones. Cuando las emociones son transmitidas en forma positiva; el equipo alcanza cuotas elevadas de entusiasmo, en cambio quiénes se inclinan al resentimiento o la ansiedad, encaminan al equipo a la desintegración.

Las competencias emocionales de un líder tienen impacto en la efectividad de su liderazgo y en el balance final de su organización (Torres,2006)

La idea de Goleman y sus colaboradores es que la importancia del conocimiento de las emociones y cómo aprovecharlas para ser exitoso dentro de una organización, debe ser el resultado de un liderazgo resonante.

Lo ideal es el liderazgo resonante para el cambio, en base a la buena distribución de trabajos y la participación colaborativa. Distintos actores de la comunidad educativa destacan la particular necesidad de un liderazgo distribuido y colaborativo, orientado a la creación de una comunidad de aprendizaje, inclusiva y participativa.

Este equipo de gestión educacional debe ir delineando un plan de aprendizaje (objetivos) en bien la comunidad educativa y de las personas con las que trabajan.

Deben experimentar con nuevos comportamientos, pensamientos y sentimientos; sólo así desarrollarán sus capacidades de liderazgo como equipo de gestión. Además, deben fomentar las relaciones de confianza que ayuden a cambiar su actitud de sociabilización.

## **6. ANTECEDENTES TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **6.1 Posición teórica conceptual**

La posición teórica conceptual se desarrollará desde el punto de vista de la inteligencia emocional y sus estilos de liderazgo resonante, trabajo colaborativo y comunicación efectiva. Esto en base al autor Daniel Goleman, psicólogo, periodista y escritor, así como otros autores, relacionados con los aspectos mencionados anteriormente.

Daniel Goleman se hace célebre cuando en 1995 publica su libro *Inteligencia Emocional*. A pesar de que el concepto de inteligencia emocional aparece en la literatura gracias a los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer en el año 1990, fue Goleman quien, gracias a la publicación de su obra, difundió dicho concepto. En la actualidad, la inteligencia emocional se aplica en muchos campos (clínica, organizaciones, deporte...) como en las organizaciones pues, aporta beneficios tanto para la salud mental como para el rendimiento laboral.

A continuación, presentaremos los conceptos del liderazgo resonante, pero desde su origen de la inteligencia, inteligencia emocional y las emociones propiamente tal.

#### **Inteligencia, Emociones e Inteligencia Emocional**

El término inteligencia proviene del latín *intelligentia*, que a su vez deriva de *intelligere*. Su significado etimológico es una palabra compuesta por otros dos términos: *intus* (“entre”) y *legere* (“escoger”) hace referencia a quien sabe escoger: la inteligencia permite seleccionar las mejores opciones para solucionar una cuestión.

Por otra parte, la inteligencia, según Alfred Binet a principios del siglo XX la entendía como una “cualidad” que incluía la memoria, la percepción, la atención y el intelecto. La inteligencia según él se caracteriza por comprensión, invención, dirección y censura.

Howard Gardner define la inteligencia como la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas, lo que conlleva a su “teoría de las inteligencias múltiples” (Gardner, 1987, p.285)

Douglas Detterman se refiere a inteligencia como aquel conjunto de medidas que predice el logro académico de manera restringida (Sternberg y Detterman, 1985, p.140).

Por su parte Goleman (2016) resalta en ella la diferencia entre competencia personal y social. La primera la asocia con la conciencia de uno mismo y la autogestión. La segunda,

derivadas de las inteligencias intrapersonal e interpersonal, identificadas por Gardner que son la conciencia social y la gestión de relaciones. H. Gardner (1987) “la inteligencia es la capacidad de resolver problemas, o de crear productos que sean valiosos en uno o más ambientes culturales”.

Varios autores, apuntan a la inteligencia como un sistema complejo o la capacidad de resolver problemas.

Las variadas definiciones que dan diversos autores se pueden clasificar en diversas categorías, las cuales conllevan a los aspectos específicos para reconocerla.

Para neurólogos y neuro psicólogos se visualiza la inteligencia como una propiedad del cerebro (neurología y neuropsicología). También como un conjunto de capacidades (aptitudes) o como la capacidad de adaptación. Además de asociarla a un contexto sociocultural y a un modo de actuar, por último, se adapta a la capacidad de procesar información.

Los enfoques que le da la psicología a la inteligencia se pueden reducir a una visión en: diferencial (aptitudes), general (procesos) y el evolutivo (que tiene relación con la génesis y el desarrollo) (Henríquez, 2008, p. 46).

Por otro lado, están las emociones que siempre están asociadas a los sentimientos. No siempre, la emoción, es una sensación corporal que incita a actuar.

Existen varias acepciones, pero las que más destacan son las de J. Casassus: “emoción es una vibración percibida que se transforma en un movimiento del centro hacia la periferia de la persona donde se expresa en una acción”.

Por otro lado, están los tipos de sentimientos que Damasio (2004) entre los que destaca: los universales básicos, los sutiles y los sentimientos de fondo. Los primeros se relacionan con la respuesta corporal, los segundos son variaciones tenues de los primeros y, los últimos al sentido del ser, pero de forma emocional.

Lo anterior, conecta con lo que son los “estados de ánimo”, lo que llama J. Casassus (2006) “nivel de afecto que se caracteriza por ser externo en el tiempo y que se expresa colocando el mundo que estamos viviendo de una emoción particular”.

Los estados de ánimo pueden durar varios días, porque son internos y no guardan mucha relación con el exterior. A veces, favorecen o limitan el pensamiento, porque modifican la forma de pensar (Ekman, 2003).

Otros autores enfocan las emociones en la adaptación la toma de decisiones, lo que las hace fundamental en la vida de las personas, influyendo en las relaciones interpersonales y el bienestar general.

Es importante destacar que las emociones son experiencias subjetivas y pueden variar significativamente de una persona a otra. En la actualidad tienen un alto impacto en la salud mental de personas y en el clima de las organizaciones a modo de terapia.

En Chile, a nivel educacional, ya se habla de “educación emocional” a partir del 2004 con el primer estudio, los cuales se han ido expandiendo en algunas análisis ministeriales y evaluaciones estandarizadas como DIA y SIMCE, los cuales muestran como los alumnos y alumnas se sienten en lo socioemocional de cada uno de sus establecimientos educacionales, esto pretende mostrar fortalezas y debilidades de cada cultura escolar para la mejora de su clima escolar y la salud mental de sus estudiantes como medida de apoyo.

En el aspecto del liderazgo, las emociones se potencian como un circuito abierto donde la estabilidad emocional, depende de las relaciones que se establecen con los demás. Un líder conectado con sus propias emociones y con la de los demás, es un “imán” para el cerebro emocional de sus seguidores o sus equipos (Goleman, 2013).

Este líder atrae entusiasmo, alegría, cordialidad y el objetivo de alcanzar grandes logros, pero lo más que atrae es la empatía, colocarse en el lugar del otro y entender lo que puede ser capaz. Cuando los líderes encauzan las emociones en esa dirección, movilizan lo mejor de las personas y los equipos de gestión provocan la resonancia.

Finalmente, las emociones negativas “secuestran la atención” y dificultan el trabajo. Es por esto que autores como Goleman, Boyatzis y Mckee (2016) crean un modelo novedoso para gestionar las emociones de los demás y encauzarlas de manera positiva. El modelo ofrece poder relacionarse con los demás con vínculos afectivos de acuerdo con las necesidades de cada persona, provocando lo ya mencionado que es la resonancia.

En un camino similar, para entender las emociones y la inteligencia, está la inteligencia emocional que aparece como término en 1990 por los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer, pero fue en 1995 con la publicación del libro La inteligencia Emocional de Daniel Goleman cuando el concepto se difundió rápidamente.

Inteligencia emocional se define como la capacidad de reconocer las emociones (tanto propias como ajenas) y de gestionar nuestra respuesta ante ellas (Goleman, 2014).

Nace en respuesta a la oposición del término coeficiente intelectual, Epstein el 2004 lo plantea como: cansancio provocado por la sobrevaloración del coeficiente intelectual, una antipatía generalizada de la sociedad ante las personas que poseen un alto nivel intelectual, al mal uso en el ámbito educativo debido al análisis de los resultados en las pruebas y evaluaciones de coeficiente intelectual.

La inteligencia emocional es una inteligencia más que incluye habilidades necesarias para comprender, regular y experimentar las emociones de manera adaptativa, según los psicólogos.

El modelo de Mayer y Salovey distingue un conjunto de habilidades emocionales adaptativas y relacionadas con la evaluación y expresión de emociones, con la regulación de la emoción y la utilización de las emociones de forma adaptativa. Con el tiempo, otros autores y prácticas escriben acerca de la inteligencia emocional como el modo de procesar la información de manera funcional junto a las emociones, para modelar y mejorar el pensamiento al dirigir la atención hacia la información significativa.

Para Goleman (1995) la inteligencia emocional comprende cuatro dominios:

1. Conciencia de uno mismo
2. Autogestión
3. Conciencia Social
4. Gestión de Relaciones

La conciencia de uno mismo la resume en una serie de competencias como la conciencia emocional, la valoración y la confianza. Goleman (2016) lo ejemplifica en el ser franco y auténtico, ser capaz de hablar abiertamente de sus emociones y convicción. Los líderes que conocen sus fortalezas y limitaciones exhiben un sentido de humor sobre sí mismos, abiertos y acogen las críticas. Tener autoconfianza y aceptar con entusiasmo las tareas difíciles

La autogestión se vincula con las competencias del autocontrol emocional (manejar las emociones), la transparencia (lo relaciona con los valores), la adaptabilidad, el logro, la iniciativa y el optimismo (ver una oportunidad en vez de una amenaza).

La conciencia social tiene relación con las competencias sociales como la empatía, es decir, sintonizar con las señales emocionales, el servicio lo designa como el clima emocional y la conciencia de la organización tiene que ver con la conciencia social.

Y, por último, la gestión de relaciones tiene que ver con las competencias de liderazgo para inspirar a otros y moverlos en base a una misión compartida, la influencia se relaciona con la participación de personas claves para crear una red de apoyo y así, encontrar los recursos necesarios, el desarrollo en los demás significa dar retroalimentación oportuna y constructiva, catalizar el cambio es ser capaz de reconocer la necesidad del cambio y salir de la zona de confort, la gestión de conflictos se vincula con la comprensión de las diversas perspectivas y encontrar la idea en común y el trabajo en equipo colaborativo debe ir de manera directa con el respeto, ayuda y cooperación.

En este proyecto, según la problemática dada se intentará desarrollar en los puntos tres y cuatro que tienen relación con la conciencia social y el manejo de relaciones, a partir de las causas y efectos presentados en el árbol del problema.

Sin dejar de lado las competencias interpersonales, autoconciencia y auto regulación se debe hacer un diagnóstico previo, individual, en el equipo de gestión para que arroje resultados que se puedan enfocar en lo social y el manejo de relaciones. Para ello se debe practicar el mindfulness, el control emocional, establecer metas claras y realistas, la empatía y la escucha activa.

En definitiva, la inteligencia emocional se reconoce como la capacidad de reconocer los sentimientos propios y de los demás, así como la capacidad de motivarse a sí mismo, manejando las relaciones (Goleman, 2014).

### Concepto de Liderazgo Resonante

El concepto en sí nace con Daniel Goleman en su libro *El Líder Resonante Crea Más* (2016). Este concepto es el tipo de liderazgo que va acorde a los sentimientos del grupo y los redirige a una dirección emocionalmente positiva, buscando amplificar el impacto positivo del liderazgo en el equipo.

La resonancia es la capacidad de sincronizar con otras personas; así, los jefes con liderazgo resonante trabajan con inteligencia emocional para ayudar a los equipos a alcanzar sus objetivos.

El líder resonante tiene la habilidad de entender las características de todos los estilos de liderazgo, manteniendo una conexión con sus seguidores y prolongando el aspecto emocional positivo, provocando la resonancia en el ambiente.

Para lograr lo anterior requiere de tiempo y dedicación y empezar a transmitir nuevos hábitos, esto conlleva a lograr mantener un control emocional de las reacciones ante situaciones que produzcan molestia, tristeza, ansiedad e incluso alegría.

Las emociones juegan un rol preponderante en este tipo de liderazgo, ya que se debe “moldear” el estado de ánimo de la organización que se aplica (Goleman, 2016). Las consecuencias son múltiples, pero lo más llamativo es el impacto en los resultados.

Existe lo contrario a lo resonante que es la disonancia. Son líderes que no respetan a sus equipos y generan una atmósfera laboral de profunda insatisfacción. Líderes que no sostienen los valores que afirman profesar o que carecen de empatía y sólo se preocupan de sí mismos. Sus resultados son consecutivos de cinismo y desconfianza.

El estilo disonante se traduce en dos estilos clásicos:

1. Timonel: Se refiere a un enfoque en el que el líder toma decisiones de manera autocrática y dirige a su equipo de manera muy directiva. En este estilo de liderazgo, el líder asume un papel dominante y controlador, tomando la mayoría de las decisiones sin mucha participación o aporte de los miembros del equipo. Debe aplicarse con moderación. Es obsesivo y señala el bajo desempeño. Lleva a una moral baja.
2. Autoritario: Se caracteriza por un enfoque centralizado en el líder, donde las decisiones son tomadas de manera unilateral y se espera que los subordinados sigan órdenes sin cuestionar. Exige el cumplimiento inmediato de las órdenes, pero no se molesta en explicar razones.

El liderazgo resonante se ve como la manifestación de distinguir fortalezas y debilidades en lo personal y en las personas quien dirige. Siempre debe haber un contacto con las emociones y si se encauzan en una dirección en común, provocan un efecto que es la resonancia.

El optimismo y el entusiasmo son pilares fundamentales en el líder resonante, pero la forma de liderar entre hombres y mujeres es distinta. Según Arteaga y Ramón (2009), los liderazgos de hombres y mujeres varían porque la mujer tiende más a la motivación y a

educar a las personas. Tiene una mayor disposición hacia el liderazgo resonante en las habilidades interpersonales.

En cambio, el hombre es más de dar órdenes, competitivo y le gusta lo jerárquico. Todo se vinculará con el tipo de liderazgo y la conexión de sus emociones con sus equipos.

En definitiva, el liderazgo resonante es una ayuda en el desempeño, es una motivación en el día a día y permite crear las confianzas necesarias para generar emociones positivas y así cumplir los objetivos de la organización. Permite ser más asertivo, saber escuchar y prestar atención como por ejemplo en el lenguaje corporal o la comunicación no verbal. También permite interpretar correctamente las situaciones sociales que hubiese alrededor para sí poder prever los cambios en la organización (Goleman, 2016). El liderazgo resonante es un modelo humanista e innovador de gestión, capaz de dirigir y organizar a un equipo hacia el logro de los objetivos, pero con efectividad.

#### Liderazgo Educativo y Trabajo Colaborativo

El liderazgo educativo es de vital importancia para la mejora continua en educación. Siempre se centra el debate educacional en los docentes, alumnos y apoderados, pero poco se habla de los liderazgos de los directivos o equipos de docentes.

Liderazgo en la educación de hoy significa un proceso de cambio, el cual tiene como objetivo el proceso de gestión para la mejora de la organización interna educacional (Martín, 2011).

Para enfrentar los cambios la persona se debe enfrentar a su propia zona de confort y debe responder a las siguientes preguntas: ¿estoy dispuesto hacer algo? ¿estoy dispuesto a arriesgarme?, ¿cuándo puedo transformar esta estrategia en acción? (Negrón & Álvarez, 2015). Este liderazgo auto reflexivo debe ir en concordancia con lo que la organización educativa espera, es decir, línea directa con el Proyecto Educativo Integral, PEI colocando énfasis en la visión y misión.

La misión da a la institución educativa un propósito y una dirección clara, así se mantiene una organización interna concentrada en metas u objetivos estratégicos (bolívar et al., 2013).

La declaración de la misión educativa mantiene al establecimiento centrado en las necesidades de los estudiantes y su comunidad en general, esto garantiza líneas de

acción directa para crear la identidad y cultura escolar que se quiere lograr como institución educativa.

Para eso es vital liderazgo por competencias, el cual se centra en el desarrollo de las habilidades sociales e intelectuales que tiene una persona para liderar equipos u organizaciones.

Las competencias cognitivas o de conocimiento se relacionan con lo intelectual como el pensamiento comprensivo y el pensamiento crítico. Además de “el saber hacer” o “el saber actuar” (Ortiz, 2020).

Así pues, las competencias socioemocionales se relacionan con las herramientas que permiten enfrentar conflictos de manera asertiva, con empatía, manejo de emociones y todo lo que compete a una toma de decisiones responsable (ONU, 2016).

En Chile, la formación de directores educacionales como líderes se ha tomado la agenda política, pero existen pocas evidencias de cómo se están formando y cuáles son sus reales competencias para el cargo. En 2011 se hizo realidad la ley 20.501, que mandata a la concursabilidad de directores y directoras por el sistema de Alta Dirección Pública. A nivel de colegios subvencionados particulares, son las fundaciones, directorios u otros entes administrativos, los que eligen al candidato más adecuado para sus organizaciones educacionales, en base a títulos, maestrías u otras características profesionales.

Aun así, falta una carrera directiva con desarrollo profesional, colocando énfasis en lo pedagógico (Weinstein et al., 2020).

La buena noticia es que actualmente el Mineduc, a través del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), ha comenzado un trabajo prelegislativo para presentar próximamente el “Sistema de Desarrollo de Trayectorias Directivas” para directivos de escuelas, con el objetivo de fortalecer su labor y promover mejoras significativas en el ámbito educativo (Reeves, 2023).

Es primordial potenciar el trabajo de un equipo directivo en su conjunto, no sólo del director o directora porque debe primar el trabajo colaborativo y es ahí donde se produce la problemática de reducir las horas lectivas y la carga administrativa.

El trabajo colaborativo viene de “colaboración” que es un proceso complejo, construido sobre la confianza, la comunicación abierta y el respeto mutuo donde todos los miembros se enfocan en la responsabilidad y objetivos compartidos (Montecinos, 2016).

La colaboración efectiva es tener clara la visión para planificar, toma de decisiones y resolución de problemas de manera conjunta. Es un trabajo integrado a largo plazo con metas en común.

El trabajo colaborativo se caracteriza por una relación de interdependencia entre los miembros del equipo, motivación y deseo de alcanzar objetivos propuestos, responsabilidad individual compartida y manejo de habilidades comunicacionales.

El liderazgo debe abarcar una visión más amplia y holística de la mejora educativa. Asimismo, la política debe reconocer que las trayectorias directivas y docentes tienen características comunes y sus propias particularidades, lo que requiere identificar los puntos de intersección para su articulación y que a la vez promueva el desarrollo de competencias específicas para cada cargo.

Un desafío que se ha planteado en el último tiempo es atraer a directivos en los establecimientos que más lo necesitan. La idea es incentivar no sólo con dinero, sino que, con programas de mejora continua, oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento del trabajo realizado en contextos desafiantes y garantizar condiciones laborales en un entorno preciso para el liderazgo.

Dentro de toda la temática de liderazgo cobra especial fuerza la educación pública, la cual necesita recursos, infraestructura, apoyo en lo administrativo y el rol de los sostenedores.

El liderazgo es pieza esencial en los equipos de trabajo y en las organizaciones. Un buen trabajo en equipo depende de un buen liderazgo con guía, motivación y aliento a cada miembro (Ochoa, 2017, p.11).

Es primordial en los equipos de alto desempeño ciertas características que los llevan al éxito: creatividad, pensamiento crítico, adaptabilidad, actitud y habilidades de comunicación.

Para la creación de equipos de trabajo se debe estudiar y comprender su cultura, sólo con eso se pueden delegar responsabilidades y poder en los miembros; además se

brinda un trato más personal, amigable y cercano; con ello el lenguaje es congruente con la visión y misión de las organizaciones (Fischman, 2012) y mejor aún, si son educativas. En conclusión, el liderazgo resonante en el liderazgo educativo puede tener un impacto profundo en el clima escolar, el compromiso estudiantil, las relaciones interpersonales, el bienestar emocional y la distribución del liderazgo dentro de la escuela. Al centrarse en la conexión emocional, la inspiración y el apoyo mutuo, los líderes educativos pueden crear un entorno que promueva el éxito académico y el desarrollo integral de los estudiantes.

### Comunicación Efectiva

Este proyecto está orientado a la mejora en la organización del equipo de gestión en un colegio subvencionado particular en la comuna Ñuñoa, para que pueda lograr el desarrollo de objetivos estratégicos como institución y colocar en el centro a las estudiantes que componen su establecimiento.

La gestión escolar tiene un rol preponderante para impulsar a las unidades educativas en liderazgo, eficacia, autenticidad y mejora continua que lleva a tener logros con el aprendizaje significativo de cada uno de sus alumnos.

Los equipos de gestión son los protagonistas de la toma de decisiones en los procesos educativos de sus estudiantes y de toda la comunidad en general que la rodea, por lo que la hace una tarea colectiva y colaborativa.

El sentido de comunidad debe apuntar al compromiso y el logro de los resultados, por lo que es vital manejar un liderazgo participativo y centrado en el bien común de todos sus integrantes.

La participación de los equipos debe darse de manera organizada, transformadora e integral, promoviendo un buen clima, sólo así los docentes y alumnos estarán en una buena convivencia y relación que permitirá un clima escolar sano, participativo e inclusivo.

## **6.2 Contribución a la innovación educativa**

Este proyecto está orientado a la mejora en la organización del equipo directivo o de gestión de un colegio subvencionado en Ñuñoa para que pueda lograr el desarrollo de un liderazgo resonante en sus objetivos estratégicos lo que implica la capacidad de los líderes para crear conexiones emocionales significativas con los miembros del equipo, inspirar y motivar, y fomentar un ambiente positivo y colaborativo para la consecución de su visión y misión educativa.

La innovación educativa en la organización de este equipo de gestión analizado es una contribución a un proceso de mejora que se produce a partir de la transformación de estrategias comunicativas y de trabajo colaborativo.

La innovación es un proceso que implica “cambios” y se basa en las personas, el conocimiento, los procesos y la tecnología. Es así que, en esta contribución al equipo de gestión, juega un rol fundamental el aprendizaje colaborativo, formación como docente y otros, para ello se debe analizar la problemática, definir objetivos y mejorar los resultados. Lo anterior implica una transformación que ayuda a contribuir los liderazgos para tener puntos de unión común, frente a problemáticas que tenga la comunidad educativa y, así poder llegar a una buena solución.

La gestión escolar tiene un rol preponderante para impulsar el liderazgo, eficacia, autenticidad y mejora continua que lleva a tener logros. Para lograr lo anterior, los miembros del equipo deben tener una conexión emocional, es decir, empatía con sus colaboradores.

Según Goleman (2016) una visión compartida de los logros que quieren obtener en base a sus liderazgos y la colaboración de todos los miembros del establecimiento educacional es lo que provoca el liderazgo resonante.

Los integrantes del equipo de gestión educacional, tener inspiración y motivación para comunicar los sellos educativos, valores, visión y misión del proyecto educativo para así poder cumplir con cada una de las metas que se propongan como comunidad.

También deben utilizar una comunicación efectiva, la cual sea abierta y transparente para construir la confianza dentro de sus equipos.

Otras de las características del liderazgo resonante que pueden trabajar es la adaptabilidad y la resiliencia, si bien la educación hoy está enfrentando desafíos importantes, sobre todo en lo socioemocional, manejar situaciones con una actitud positiva y ayudar al equipo a superar obstáculos.

Para poder llegar a la innovación educativa dentro de un equipo de gestión, también suma unirse al liderazgo pedagógico. Según Murillo, “El liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula” (Murillo,2006, p.11)

La innovación pedagógica requiere de la incorporación de nuevas concepciones a los procesos ya existentes, para ello, la gestión administrativa debe cumplir con una serie de demandas que integran desde un ambiente laboral satisfactorio que permita atender las necesidades de los sujetos colaboradores de una institución educativa, hasta el seguimiento y la concepción curricular, la incorporación y desarrollo tecnológico, las necesidades e intereses de la población a la cual se dirige, la participación activa del educando, así como las competencias de los involucrados para que el proceso educativo este acorde con la realidad y se vuelva un aprendizaje significativo (Vargas, 2015, p. 3 ). Los ámbitos de innovación para el colegio mencionado serían abordar todos los aspectos problemáticos de manera estratégica, es decir:

- Promoviendo la conciencia y la comprensión desde el punto de vista del liderazgo resonante: Iniciar reuniones efectivas y con puntos claros, además de compartir casos de éxitos en otros establecimientos y ejemplos de innovación que puedan inspirar cambios significativos.
- Organizando sesiones de comunicación y empatía: Talleres breves para compartir ideas innovadoras y destacar cómo podrían beneficiar a los estudiantes. Hay que destacar la importancia de la colaboración para implementar ideas y logros con un impacto positivo.
- Creando grupos de interés en el establecimiento: Identificar a docentes interesados en la innovación educativa y formar grupos de interés informales, por

ejemplo: tics de tecnología para las asignaturas, creación de talleres educativos extracurriculares, etc.

- Desarrollando proyectos piloto: Implementar proyectos pequeños que no requieran una colaboración extensa, por ejemplo, proyectos de ciencias, matemáticas, pastorales, etc.

- Fomentando la retroalimentación positiva: Reconocer públicamente los esfuerzos y éxitos relacionados con la innovación educativa. Es la mejor recompensa para los organizadores y sus alumnos. La retroalimentación positiva puede incentivar a otros a participar y contribuir.

- Estableciendo Metas Compartidas: Trabajar en equipo para establecer metas comunes relacionadas con la mejora educativa y fomentar un marco para la colaboración alrededor de estas metas. Es decir, que sea atrayente para otros participantes y colaboradores en el futuro.

- Explorando Herramientas Colaborativas: Introducir herramientas tecnológicas que faciliten la colaboración, como plataformas en línea o aplicaciones específicas para el trabajo en equipo, esto proporciona capacitación básica sobre el uso de estas herramientas.

- Participando en Eventos y Conferencias: Asistir a eventos educativos y conferencias para obtener nuevas ideas y perspectivas. Compartir lo aprendido con tu equipo y destacar cómo estas ideas podrían ser aplicadas en el establecimiento.

- Facilitando la Comunicación Efectiva: Mejorar los canales de comunicación interna para facilitar la difusión de ideas y la colaboración. Utilizar herramientas como correos electrónicos, boletines o plataformas internas para compartir recursos y noticias relacionadas con la innovación educativa.

- Buscando Apoyo Administrativo: Abordar a los sostenedores, en este caso la fundación para obtener su respaldo y promover un cambio cultural hacia la colaboración. La aprobación de los líderes superiores puede ser clave para fomentar la colaboración en un entorno educativo.

En definitiva, los cambios llevan tiempo y es importante ser paciente, persistente y colaborativo al enfrentar la innovación educativa para la mejora de la organización del establecimiento educacional mencionado.



## 7. DEFINICIÓN DE PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción de este equipo de gestión se visualiza en los resultados (Anexo 2) que se dieron a conocer en el Formulario Google Forms que fue aplicado al equipo de gestión del colegio de Ñuñoa.

El objetivo del plan de acción es darle solución a la problemática planteada en el árbol del problema: equipo de gestión no trabaja en forma colaborativa por lo que no hay una comunicación efectiva y todo lo que tiene relación con las variables de liderazgo resonante, liderazgo e inteligencia emocional.

Se entiende que los equipos de trabajo cambian cuando comprenden cómo funcionan las transformaciones de liderazgo cuando hay poder de la toma de decisiones en grupo. Se profundiza la inteligencia emocional por lo que se requiere de las mismas capacidades del liderazgo resonante: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones. El líder debe ayudar al equipo a aumentar su autoconocimiento colectivo.

Para crear “resonancias” y resultados en el equipo de gestión, el líder debe prestar atención a las emociones de las personas. Es así como puede consultar a la investigación dinámica, es decir, qué le importa a la gente, qué les puede ayudar y qué es lo que se interpone en su camino.

La idea es crear resonancia alrededor del “cambio” e identificar personas que asumirán los principales roles de liderazgo.

El rol del líder es estar al tanto de la realidad de su organización, pero a veces no hay condiciones o no dispone de tiempo, para ello se debe buscar programas de estrategias analíticas y técnicas para mejorar la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo.

Las causas que provocan esto son los resultados como debilidades del formulario planteado que nos llevan a las tres causas del árbol del problema:

a) Desorden en la organización del tiempo para el trabajo colaborativo: Se plantean objetivos confusos e improvisados como metas de acción, lo que no permite involucramiento de otros estamentos. También existe falta de competencias comunicativas, existe ambigüedad o mala interpretación de algunas informaciones internas del establecimiento y externas por parte ministerial.

b) Bajo conocimiento en la aplicación de protocolos o reglamentos que son parte de su desempeño de funciones: no hay estrategia de resoluciones cuando se debe enfrentar una problemática interna del colegio, el equipo no crea planes de acción para encontrar soluciones, al contrario, sólo aborda la temática y no hay proyección preventiva por si se vuelve a repetir. Hay bajo manejo de estrategias para enfrentar problemáticas e incluso se nota que no hay conocimiento de los desempeños de funciones en los estamentos, por lo que demora aún más la resolución.

c) Desmotivación para organizar actividades curriculares y extracurriculares del establecimiento: el cronograma del año escolar se realiza con algunas actividades importantes, enfocado altamente algunos ámbitos escolares importantes y de importancia al equipo directivo, pero no surge la organización de actividades que tengan relación con otros focos de interés de las propias alumnas o de la comunidad en general, por ejemplo: teatro, música u otros.

Las consecuencias de cada causa son:

a) Falta de trabajo colaborativo: Existen las reuniones por departamento, pero no es trabajo colaborativo sino grupal. Esto lleva a la desmotivación y reducción del tiempo laboral en lo que realmente importa y poco compromiso con algunas actividades curriculares.

b) Desconocimiento de las labores o funciones de cada estamento: Sólo un par de estamento cubren las actividades programadas como equipo, ellas son: convivencia escolar y coordinación académica. Al enfrentar problemáticas se desconocen a nivel de comunidad los protocolos de actuación, estos dos estamentos manejan los protocolos con pleno desconocimiento de otros actores primordiales, por ejemplo, profesores jefes.

c) No hay desarrollo de habilidades y competencias profesionales: Dentro del equipo de gestión se han perdido ciertas competencias profesionales por lo que se necesita una constante capacitación. Lo anterior provoca desconexión o desconocimiento de intereses de los otros estamentos, lo que vuelve a demostrar la importancia del trabajo colaborativo. Y en última instancia hay una pérdida del foco de las actividades del colegio.

Por lo tanto, el campo de acción se centrará en cuatro talleres para el equipo de gestión, compuesto por siete personas, las cuales representan a cada uno de los estamentos. Estos talleres se dividirán en dos grandes temas: estrategias de comunicación y trabajo

colaborativo. Con esto, los participantes obtendrán el mayor de los beneficios de la experiencia, a través de la adaptación de los objetivos planteados, utilizando métodos de aprendizaje activos, facilitando la transferencia de habilidades con tareas prácticas, fomentar la práctica continua y evaluar el impacto del taller con la retroalimentación y evaluación.

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

Centro de capacitación psicológica y de coaching. 4 Relatores y 6 participantes.

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

Equipo de Gestión del colegio, integrado por 6 participantes

#### **7.2 Formulación de actividades**

A partir del plan de acción las actividades a realizar se demostrarán con los objetivos específicos ya mencionados y sus resultados esperados.

Las actividades del trabajo colaborativo se basarán en el desarrollo profesional y la organización del colegio.

- a) Identificar al colegio como una organización
- b) Reconocer el aprendizaje como base de la organización
- c) Implementar temáticas de organización para fortalecer la innovación educativa

Las actividades de las estrategias de comunicación se abordarán desde lo organizacional:

- a) Identificar problemas de comunicación
- b) Promover la receptividad
- c) Mantener la información
- d) Uso de herramientas comunicacionales
- e) Implemento de tecnologías internas

Y el trabajo colaborativo tendrá la mirada:

- a) Objetivos en común

- b) Interdependencia positiva: De lo colectivo a la individualidad.
- c) Tareas individuales
- d) Heterogeneidad: habilidad & especialidad.
- e) Habilidades comunicativas

### 7.3 Cronograma de actividades

A continuación, se presentan las actividades en detalle:

#### Dimensión 1 Estrategias de Comunicación

<p><b>Objetivo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer las limitaciones y oportunidades en las estrategias de comunicación efectiva aplicadas por asesores externos para una mejora como equipo.</li> <li>• Fortalecer la comunicación del equipo de gestión en base a la comprensión y reflexión colectiva sobre el liderazgo de un equipo de gestión.</li> </ul> <p>Los objetivos son fundamentales para proporcionar enfoque, claridad de expectativas, criterios de evaluación, personalización del contenido, motivación y facilitación de la transferencia de habilidades. Al establecer objetivos claros y precisos, se mejora la efectividad y la relevancia de la capacitación, y se aumentan las posibilidades de lograr resultados exitosos y medibles.</p>
<p><b>Descripción de Actividad</b></p>	<p>Dos talleres en el primer semestre 2024.</p> <p>El primero, desarrollará los conceptos y ejemplos de roles y tipos de equipos de trabajo, qué significa el trabajo eficiente y eficaz, competencias en el trabajo y</p>

	<p>el saber hacer (habilidades blandas), según el liderazgo resonante.</p> <p>El segundo, ¿qué es comunicar?, comunicación asertiva, estrategias de comunicación efectiva y la empatía al servicio del trabajo en equipo para comprender el liderazgo resonante.</p> <p>Esto se organizará en base a los asistentes del taller que serían los miembros del equipo de gestión y docentes con cargo directivo.</p>		
<b>Resultado Esperado</b>	En ambos talleres, lograr adquirir competencias eficaces para la comunicación de estamentos y regularizar estándares de comunicación en el establecimiento educacional, en base al liderazgo resonante.		
<b>Indicador de Evaluación</b>	100% de asistencia y de aprobación		
<b>Responsables</b>	Fundación Educacional y Director(a)	<b>Participantes</b>	Equipo de gestión y docentes directivos.
<b>Recursos</b>	Proyector, computador.	<b>Lugar</b>	Sala de Reuniones del colegio.
<b>Material de Apoyo</b>	Cuadernillo fotocopiado, drive con material para cada integrante del curso. Lápices y hojas para escribir	<b>Instrumento de Evaluación</b>	Plenaria de respuestas frente a las diversas actividades. Al término de cada taller se aplicará una evaluación individual, la cual será en base a ejemplos comunicacionales

			en un equipo de trabajo.
<b>Duración</b>	1 hora	<b>Fecha</b>	Primer Taller: Inicios de Mayo Segundo Taller: Inicios de Junio.

## Dimensión 2 Trabajo Colaborativo

<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar el trabajo colaborativo entre pares del equipo de gestión para abordar distintas tareas desde un objetivo en común.</li> <li>Diversificar estrategias colaborativas entre estamentos para la resolución de conflictos.</li> </ul>		
<b>Descripción de Actividad</b>	<p>Dos talleres en el segundo semestre 2024.</p> <p>En el primer taller se definirá qué es el trabajo colaborativo, estructuración del trabajo en equipo, condiciones y estrategias para el trabajo colaborativo, según el liderazgo resonante.</p> <p>En el segundo taller se promoverá el rol de cada uno de los miembros del trabajo en equipo, técnicas de trabajo colaborativo, características de los grupos, tipos de grupos y enfoques para la elaboración de planes para fomentar el liderazgo resonante.</p>		
<b>Resultado Esperado</b>	En ambos talleres, lograr adquirir competencias eficaces para el trabajo colaborativo de los estamentos del colegio y mejorar el trabajo de cada uno de los miembros del equipo de gestión, según el liderazgo resonante.		
<b>Indicador de Evaluación</b>	100% de asistencia a los talleres y 100% de aprobación		
<b>Responsables</b>	Fundación Educativa y Directora(a)	<b>Participantes</b>	Equipo de gestión

<b>Recursos</b>	Proyector, computador.	<b>Lugar</b>	Sala de Reuniones del colegio.
<b>Material de Apoyo</b>	Cuadernillo fotocopiado, drive con material para cada integrante del curso. Lápices y hojas para escribir	<b>Instrumento de Evaluación</b>	Plenaria de respuestas frente a las diversas actividades. Al término de cada taller se aplicará una evaluación, la cuál será en base a ejemplos comunicacionales en un equipo de trabajo.
<b>Duración</b>	1 hora	<b>Fecha</b>	Primer Taller: Fines de Julio Segundo Taller: Fines de Agosto

En definitiva, serían cuatro talleres en el año 2024 con las dos dimensiones más relevantes de la problemática a trabajar. Tal vez, para el 2025 dejar la tercera dimensión que implica la gestión curricular, la que tiene relación con el currículum que tiene el establecimiento con respecto a las planificaciones de asignaturas.

**Carta Gantt Proyecto: " Influencia del Liderazgo resonante para la superación de la comunicación y trabajo colaborativo del equipo de gestión"**

ACTIVIDAD	Periodo Mayo a Septiembre 2024															
	Mayo				Junio				Agosto					Septiembre		
	1	2	3	4	3	4	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3
<p>1. Estrategias de Comunicación: <b>Taller 1: Comunicación Efectiva del liderazgo resonante.</b> Conceptos y ejemplos de roles y tipos de equipos de trabajo, qué significa el trabajo eficiente y eficaz, competencias en el trabajo y el saber hacer (habilidades blandas), según el liderazgo resonante.</p>																
<p>2. Estrategias de Comunicación: <b>Taller 2: Estrategias de la comunicación Efectiva para el liderazgo resonante.</b> ¿Qué es comunicar?, comunicación asertiva, estrategias de comunicación efectiva y la empatía al servicio del trabajo en equipo para comprender el liderazgo resonante.</p>																
<p>3. Trabajo Colaborativo: Taller 3: ¿Qué es el trabajo Colaborativo en el liderazgo resonante? ¿Qué es el trabajo colaborativo?, estructuración del trabajo en equipo, condiciones y estrategias para el trabajo colaborativo, según el liderazgo resonante.</p>																



## 7.4 Recursos y presupuesto: operación e inversión

### Resumen de recursos utilizados

Montos expresados en pesos			
Ítems presupuestarios	Año 2023	Año 2024	Total
Gastos de operación	\$100.000	\$100.000	\$200.000
Bienes durables	\$0	\$0	\$0
Servicios (personal)	\$1.250.000	\$1.250.000	\$2.500.000
Gastos de inversión	\$0	\$0	\$0
<b>Totales</b>	<b>\$1.350.000</b>	<b>\$1.350.000</b>	<b>\$2.700.000</b>

### Descripción de los recursos utilizados

Gastos	Descripción de recursos
Gastos de operación	Cuadernillos a color, computador, data, micrófono y audio.
Bienes durables	Computador y data.
Servicios (personal)	Psicólogos y Coaching externos que capacitarán al equipo de gestión.
Gastos de inversión	El proyecto no contempla gastos de inversión.

### Presupuesto

Gastos de operación Año 2023				
Concepto	Justificación	Cantidad total	Valor unitario	Total
Contrato de capacitación	Problemática de liderazgo en el equipo de gestión	\$1.350.000		\$1.350.000
<b>Total</b>				<b>\$1.350.000</b>

<b>Bienes durables Año 2023</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Justificación</b>	<b>Cantidad total</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
No hay		\$0		\$0
<b>Total</b>				<b>\$0</b>

<b>Servicios (personal) Año 2023</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Justificación</b>	<b>Cantidad total</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
Capacitación	Problemática de liderazgo en el equipo de gestión	4		\$2.500.000
<b>Total</b>				<b>\$2.500.000</b>

<b>Gastos de operación Año 2024</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Justificación</b>	<b>Cantidad total</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
Contrato de capacitación	Problemática de liderazgo en el equipo de gestión	\$1.350.000		\$1.350.000 Pagado 2023
<b>Total</b>				<b>\$0</b>

<b>Bienes durables Año 2024</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Justificación</b>	<b>Cantidad total</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
				\$0
<b>Total</b>				<b>\$0</b>

<b>Servicios (personal) Año 2024</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Justificación</b>	<b>Cantidad total</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
Capacitación	Problemática de liderazgo en el equipo de gestión	4		\$2.500.000 Pagados 2023
Otros	Servicio de Coffe Break	10		\$40.000
<b>Total</b>				<b>\$40.000</b>

## **8. SISTEMATIZACIÓN REFLEXIVA**

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

Desarrollar este proyecto de gestión educativa me ha permitido visualizar la forma de entender y evaluar, a través del liderazgo resonante, el liderazgo educativo a través del liderazgo resonante de Goleman para adaptar los nuevos desafíos del sistema educativo al interior de los colegios.

El liderazgo educativo orientado hacia un rol pedagógico e involucramiento de los docentes en la toma de decisiones, son lo que permiten un buen trabajo colaborativo y una comunicación efectiva ante los equipos de gestión o directivos que dirigen los establecimientos educacionales.

Si bien existen diferentes tipos de colegios y sostenedores, el rol del director o directora y sus equipos de gestión son vitales para el logro de los aprendizajes de los alumnos y la mejora continua de cada establecimiento. Concibiendo el liderazgo resonante como parte de este rol y mejora se puede dar a conocer las habilidades individuales e interpersonales que posee un verdadero líder. Auto descubriendo eso y trabajando de manera responsable, comprometida, creativa, ser visionario y demostrando el trabajo en equipo se puede demostrar un real orientador de liderazgo en educación que tanta falta hace.

Las distintas actividades curriculares del programa de magíster logran por otra parte comprender y desarrollar los procesos de la gestión educativa a partir de los elementos políticos, ideológicos, marcos legales y normativos del sistema escolar chileno, lo cual permite identificar o reconocer los tipos de liderazgo que establece cada institución educativa, demostrando calidad educativa en base a logros y resultados contextualizados en lo que solicita el MINEDUC. A partir del estudio del liderazgo resonante estas actividades, marcos legales y normativos se pueden conectar con la prevención de estrés y agobio en los ambientes laborales escolares, equipos más motivados, comprometidos y la mejora en las respuestas en tiempos de crisis.

La preocupación del liderazgo educativo en Chile tiene una data reciente, por lo que los lineamientos entregados por el MINEDUC (2018) son básicos para la mejora de una escuela como unidad de cambio y que descentraliza la responsabilidad por el mejoramiento escolar, dando mayor protagonismo y responsabilidad de apoyo

pedagógico a otros actores como psicólogos, encargados de convivencia escolar, programas de apoyo pedagógico y social. En virtud de este cambio de enfoque que tiene relación con el marco de la buena enseñanza, el MINEDUC queda enmarcado como una entidad reguladora que asegura condiciones para los establecimientos educacionales de alta vulnerabilidad y modelo particular subvencionado en su mejora, pero es el rol de los equipos directivos y sostenedores de escuelas el que debe tomar una importancia creciente en las nuevas políticas educativas.

El programa de magíster entrega herramientas para la creación de diseños de proyectos, orientados hacia la investigación – acción, considerando contextos educativos directos y la articulación de los conocimientos educacionales y los saberes metodológicos propios de la investigación innovadora. Lo aprendido se refleja en una mirada sociocrítica de la gestión educacional envuelta en la temática de la inclusión y la diversidad y así poder proponer espacios de trabajo que permitan mejorar las prácticas vigentes dentro del sistema escolar. También entrega herramientas metodológicas y prácticas para desarrollar acciones que vienen de las políticas públicas contextualizadas e innovadoras que estén destinadas a fortalecer a la organización educativa como espacio de convivencia democrática como soporte de la comunidad educativa, centrada en procesos comunicativos sanos y elementos claves por el potencial sustentable y activo de los aprendizajes de los estudiantes con vinculación en el medio y finalmente, el desarrollo profesional docente y la propia organización.

La idea de este proyecto educativo de gestión educacional en base al liderazgo resonante tiene como visión la influencia positiva de los directivos hacia los docentes. Esta cualidad resonante debe ser capaz de reactivar emociones y objetivos a sus subordinados. Cada Director o Directora busca las estrategias a realizar en el campo educativo por lo que cada uno se prepara de acuerdo con las necesidades de sus instituciones educativas. Por lo que se establece en este trabajo como aprendido es que el estudio del liderazgo resonante en la gestión educativa tiene un efecto reformador, potenciador de las capacidades individuales y, en el mejor de los casos, puede mejorar otras áreas de la vida personal, pues cuando el ser humano se siente mejor consigo mismo, realiza sus actividades con mayor agrado, consiguiendo resultados ´positivos. Los docentes o equipos de trabajo educacionales perciben al líder resonante como alguien que se puede

acudir cuando hay problemas y que felicita por los logros. También los líderes resonantes pueden identificar las oportunidades, los riesgos y las deficiencias que otros no han reconocido, siempre son colaboradores.

No se debe olvidar al alumno como el núcleo central de todo el proceso educativo, por lo que tener un liderazgo efectivo de los equipos directivos. El Director o Directora es la persona que afronta la complejidad de la gestión mediante la coordinación de los individuos y los recursos, por lo que su liderazgo se manifiesta en la participación del personal docente, la mejora continua y un enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. El aprendizaje de los alumnos se refleja en el liderazgo resonante a través de establecer objetivos o metas claras, utilización de diversos recursos, trabajo en equipo, participación activa y retroalimentación; todos elementos que deben ir en base a un liderazgo resonante y activo.

Este proyecto fue un proceso complejo, debido a las dificultades para abordar temáticas que tuvieran relación con el equipo directivo, la falta de tiempo y la poca importancia de transformar el liderazgo en algo positivo, permitieron una escasa participación de docentes y directivos para reflejar las fortalezas y debilidades del equipo de gestión, lo que fue una limitante para el desarrollo del trabajo en opiniones y encuestas de docentes. Tomé la iniciativa del liderazgo resonante como una forma de un buen liderazgo como una práctica de diversas formas y muchas veces, relacionadas con el estilo de las personas, sus emociones y su propio autoconocimiento para lograr mejoras al interior de sus equipos de gestión. Lo que aprendí fue que las emociones son la clave de la motivación, por lo que un líder resonante genera emociones positivas a través de la conciencia, esperanza y empatía. Además, debe ser asertivo y tolerante, aceptar los errores y proponer soluciones. Deben encontrar diversas formas para que sus equipos resulten beneficiados siendo formadores de la vocación docente y la transformación del aprendizaje significativo del alumno o alumna.

Se debe estimular la creatividad, el diálogo y la comunicación efectiva, sólo así el trabajo se transforma en algo agradable y real para la mejora continua en la labor educativa.

El líder resonante debe permanecer atento a que la visión que se desarrolle adquiera sentido en las aulas de clases y esté integrada a una concepción de enseñanza y aprendizaje, por lo que el liderazgo resonante es un eje importante en la solución, por

ejemplo, de los conflictos educativos. El aprendizaje debe ser en base a estrategias y participación activa en donde el rol del líder resonante, en este caso el docente, es fundamental para impactar positivamente en el aprendizaje de las estrategias efectivas, trabajo en equipo y confianza.

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

Las proyecciones de este proyecto es que es de vital importancia fomentar la participación de los equipos de gestión en problemáticas que tienen relación con su desempeño de funciones. Cada uno, en su propio estilo, lidera docentes o equipos de trabajo, por lo que es primordial detectar los problemas y darles pronta solución en virtud del aprendizaje significativo a los alumnos. Le puede servir docentes que pertenecen a equipos de gestión o a docentes con cargos directivos.

Además, reconocer sus estilos de liderazgo proyecta una buena comunicación y un mejor clima laboral ante la extensa jornada escolar, ya que se presenta como una limitante del aprendizaje significativo. También se debe aprender a no dejar de lado el PEI (Proyecto Educativo Institucional) para así entender el clima escolar y decidir en base a liderazgos fortalecidos. Este proyecto tiene un potencial de importancia, ya que radica en los sellos de la comunidad educativa que explican la visión, misión y el perfil del niño o niña que se quiere formar, los cuales orientan la experiencia educativa.

También el cuestionario o formulario Google que se implementó en este trabajo sirve para identificar la opinión del cómo se siente el equipo de gestión bajo el desempeño propio de su cargo, por lo que se identifican pocos porcentajes de aprobación ante la propia gestión interna de su establecimiento educacional, lo que este proyecto puede ayudar a la mejora de ciertos aspectos de comunicación, trabajo colaborativo y liderazgo entre los diferentes estamentos que componen la organización interna de la comunidad educativa. La proyección de un liderazgo resonante en un equipo de gestión de un establecimiento educacional permitiría múltiples factores de un clima laboral grato y eficiente, por ejemplo: autocontrol, sinceridad, sencillez, simpatía, servicio y la sinergia (asociar ideas cooperantes en beneficio de los demás, ayuda mutua en el trabajo). Se pueden establecer estrategias de conocimiento y autocuidado que conlleven al conocimiento de

las emociones, las cuales provoquen resonancia. Parte de las actividades que expone este trabajo conlleva a eso. Es ideal empezar a reactivar la importancia de las emociones para enfrentar situaciones y realidades educativas que lleven como resultado la motivación, algo de lo que se habla constantemente pero no se sabe cómo abordarla.

### **Limitaciones**

Entre las principales limitaciones del presente proyecto se destaca la posible oposición de los propios directivos de la institución o la fundación educacional que la administra. Esta resistencia se originaría por la pérdida de control y autoridad, que comúnmente tienen estos roles, al democratizar los procesos internos, creen vulnerado su poder y puede comenzar un liderazgo más autoritario, lo que imposibilita la sinceridad, la empatía y el compromiso. Además, la toma de decisiones bajo un liderazgo participativo significa tomar el parecer al resto de la institución, por lo que se pueden sentir vulnerados o excluidos. Es por esto por lo que no se modifican ciertos marcos legales dentro de la institución, ya que se requiere de mayor participación, siendo que el diagnóstico de esta problemática era la poca o nula participación de la comunidad en la toma de decisiones. Es aquí donde el líder resonante debe ser un mediador y contribuir para que cada uno de los integrantes de la comunidad educativa descubra el papel que le corresponda en el aporte a la mejora del PEI (Proyecto Educativo Institucional) para obtener logros y resultados favorables a la institución.

Otra limitante puede ser el tiempo para realizar las actividades del taller, ya que siempre en educación los tiempos son breves y las metas muchas. Recursos financieros limitados, la disponibilidad de fondos puede ser un factor restrictivo importante, especialmente para instituciones educativas con presupuestos ajustados. La resistencia al cambio, es un factor limitante, algunas personas pueden sentirse incómodas o amenazadas por nuevos enfoques o prácticas educativas, lo que dificulta la adopción y la implementación exitosa de la capacitación.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, R. B., Rivas, M. H., & Hernández, P. (2017). Liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante conflictos organizacionales. *Desarrollo gerencial*, 9(1), 97-111.
- Arteaga, A., & Ramón, S. (2009). Liderazgo Resonante según género. *Multiciencias*, 9(3), 289-295.
- Bolívar Botía, A., López Yáñez, J., & Murillo Torrecilla, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas: Una revisión de líneas de investigación. *Revista fuentes*.
- Cabrera, Ó. M., & Garay, S. (2019). Hacia la medición de la distribución del liderazgo en escuelas efectivas y vulnerables en Chile. *Perfiles educativos*, 41(166), 141-159.
- Barra Espinoza, S. (2019). Experiencias de docentes principiantes en aulas escolares de nivel básico con estudiantes inmigrantes de la Región Metropolitana
- Buckley, JA y Epstein, MH (2004). La Escala de Calificación Emocional y del Comportamiento-2 (BERS-2): proporciona un enfoque integral para la evaluación basada en fortalezas. *El psicólogo escolar de California*, 9 (1), 21-27.
- Cardeño, E., Cardeño, N., Buitrago, R., & Hernández, P. (2018). Liderazgo resonante como elemento potenciador de la responsabilidad social en organizaciones del sector público. *Revista Espacios*, 39(08).
- Cantero, F. P. (1996). Aproximación biológica al estudio de la emoción. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 12(1), 61-86.
- Casassus, J. (2015). La educación del ser emocional. Editorial cuarto propio.
- Chiavenato, I. (1993). Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación.
- Cerezo, J. A. L. (1989). STERNBERG, Robert y DETTERMAN, Douglas K.: "¿Qué es la inteligencia? Enfoque actual de su naturaleza y definición"(Book Review). *Arbor*, 134(525), 140.
- Drucker, P. (1993). *El ejecutivo efectivo*. Editorial Harper Collins.
- Ekman, P. (2017). *El rostro de las emociones*. RBA libros.

- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista venezolana de gerencia*, 22(77), 56-74.
- Garay Guajardo, C., Hidalgo Venegas, N., & Herrera Ñancuqueo, D. (2018). Percepciones en torno a los factores emocionales asociados al proceso de aprendizaje en estudiantes de enseñanza media y profesores del área de las ciencias del Colegio Juan Bosco de la comuna de San Pedro de la Paz: Estudio de caso (Doctoral dissertation, Universidad Católica de la Santísima Concepción).
- Gardner, H. (1987). La teoría de las inteligencias múltiples. Santiago de Chile: Instituto Construir. Recuperado de <http://www.institutoconstruir.org/centro-superacion/La%20Teor%EDa%20de>, 20, 287-305
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. DEBOLS! LLO.
- Henríquez, R. (2008) Inteligencia. Emoción e inteligencia emocional. El caso de la escuela en Chile. Editorial Académica Española, 34-45
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. B de books.
- Hernández, J. V., & Herrera, H. G. (2018). Resonancia en el liderazgo de los directores empresariales. Tesis de pregrado, Universidad Politécnica del Valle de México]. Repositorio Institucional UPV. <http://132.248.164.227/congreso/docs/xxiii/docs/3.10.pdf>.
- Langford, S. (2016). Los niños no son prioridad, crisis en la educación. Flowing.
- Miranda Martín, E. (2011). La supervisión escolar y el cambio educativo. Un modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros.
- Molina, R. I. R., Antúnez, J. V. V., & Raby, N. D. L. Inteligencia social y liderazgo resonante.
- Montecinos Carmen (2016). Tips para movilizar el fortalecimiento de las unidades educativas a través del trabajo colaborativo. PUCV. Líderes Educativos.
- Murillo, F. J. (2006). Una Dirección Escolar para el Cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación*.

- Núñez, I., Weinstein, J., & Muñoz, G. (2012). ¿Posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. *Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile*, 371-396.
- Ochoa, J. (2017). *Liderazgo y trabajo en equipo* (Vol. 1). CODEU (Corporación para el Desarrollo de la Educación Universitaria).
- Tocón, S. L. (2014). Un líder resonante. *DEDiCA Revista de Educação e Humanidades (dreh)*, (6), 261-271.
- Torres, M. R. M., & Riaga, C. O. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134
- Tovar, R. A. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe ediciones
- Uribe, M., & Celis, M. (2012). Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo: del levantamiento de competencias al reconocimiento de buenas prácticas. *Qué sabemos de los Directores en Chile*, 111-134.
- Vargas Soto, Z. Z. (2015). Aula de innovación pedagógica para desarrollar la competencia matemática de resolución de problemas.
- Villalobos, C., Peña, J., Aguirre, E., & Guerrero, M. (2017). Liderazgo escolar y conflictos socioeducativos. Un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos. *Calidad en la Educación*, (47), 81-111.
- Weinstein, J., Beca, C., & Muñoz, G. (2020). Carrera directiva: una herramienta decisiva para el liderazgo en escuelas y liceos. In *Horizontes y propuestas para transformar el sistema educativo chileno*. Santiago: Ediciones Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (pp. 256-277).

## 10 ANEXOS

### 10.1 Anexo 1: Escala para medir la Efectividad de Liderazgo del Equipo de Gestión del Establecimiento. (Formulario Google Forms)

El presente instrumento presenta un conjunto de características sobre el liderazgo del equipo de gestión de su Institución Educativa. La información es de carácter confidencial y de uso exclusivo para la investigación de gestión de proyecto para magíster en educación.

Instrucciones: Responda marcando con una (x) la escala que crea más conveniente, según el accionar del liderazgo del equipo de gestión:

<b>NUNCA</b>	<b>CASI NUNCA</b>	<b>A VECES</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>SIEMPRE</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

<b>Variable 1: Liderazgo del Equipo de Gestión</b>						
Dimensión 1: Gestión de las condiciones para la mejora del liderazgo						
1.	Las tareas de liderazgo son compartidas por el equipo en el establecimiento.	5	4	3	2	1
2.	Se promueve la participación del equipo de gestión en actividades no lectivas.					

3.	La Directora o Director junto a su equipo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior del establecimiento.					
4.	El equipo de gestión utiliza distintos estilos de liderazgo de manera eficiente.					
5.	El equipo de gestión ejerce su rol como formadores de personas y de la comunidad educativa.					
6.	El equipo de gestión es capaz de adaptarse a situaciones cambiantes.					
7.	El equipo de gestión lidera procesos de cambios al interior de la comunidad educativa.					
8.	El equipo de gestión promueve y apoya una cultura					

	organizacional flexible.					
9.	La Directora o Director junto a su equipo de gestión comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas en otros actores de la comunidad educativa					
10.	El equipo de gestión promueve y acepta el surgimiento de liderazgos al interior de los equipos de trabajo al interior del establecimiento.					
11.	La Directora o director junto a su equipo practican un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa					
12.	El equipo de gestión establece canales de comunicación con personas ligadas al proceso de la toma de decisiones fuera					

	de la comunidad escolar.					
--	--------------------------	--	--	--	--	--

<b>Variable 2: Toma de decisiones de la Directora y Equipo de Gestión</b>						
Dimensión 2: Gestión de la resolución de problemas.						
1.	El equipo de gestión garantiza la existencia de mecanismos de recolección de información como insumo para el PEI del establecimiento.	5	4	3	2	1
2.	La Directora o Director junto a su equipo aseguran la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar a docentes y asistentes sobre su desempeño profesional.					
3.	El equipo de gestión dispone de mecanismos de información sobre el clima interno del establecimiento y las					

	relaciones con los actores relevantes al entorno.					
4.	El equipo de gestión utiliza la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes y otros resultados institucionales.					
5.	La Directora o Director junto a su equipo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas.					
6.	El equipo de gestión usa técnicas de negociación, mediación y resolución de conflictos.					
7.	El equipo de gestión establece mecanismos para la resolución de conflictos y quejas					

	dentro de la comunidad educativa.					
8.	El equipo de gestión establece toma de decisiones fundamentales y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas.					
9.	La Directora o Director junto a su equipo de gestión garantizan el desarrollo de instancias de reflexión y análisis acerca de la resolución de conflictos en la comunidad escolar.					
10.	El Equipo de gestión manifiesta disposición de resolución frente a problemáticas ajenas a la comunidad escolar, pero que inciden directamente en sus actores.					

11.	El equipo de gestión conduce de manera participativa los procesos de problemáticas y resolución de conflictos, orientados a la mejora continua de la comunidad escolar.					
12.	La Directora o Director junto a su equipo de gestión promueve oportunidades de capacitación para el enfrentamiento de problemáticas y resolución de conflictos.					

<b>Variable 3: Gestión Pedagógica Curricular</b>						
Dimensión 3: Liderazgo de la Directora y Equipo de Gestión en la mejora de los procesos de aprendizaje.						
1.	La Directora o Director junto a su equipo de gestión diagnostican las características del entorno institucional,	5	4	3	2	1

	familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.					
2.	El equipo de gestión asegura la aplicación de los objetivos fundamentales y contenidos mínimos del marco curricular vigente en su establecimiento.					
3.	El equipo de gestión promueve espacios de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.					
4.	La Directora o Director junto a su equipo de gestión promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación					

	curricular a partir de los lineamientos del currículum nacional.					
5.	El equipo de gestión genera instancias y tiempos para definir criterios e instrumentos de evaluación que permitan retroalimentar las prácticas de los docentes.					
6.	La Directora o el Director junto a su equipo de gestión propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente en ella.					
7.	El equipo de gestión establece condiciones para que el tiempo escolar sea usado efectivamente en procesos					

	propia mente pedagógicos.					
8.	La Directora o Director junto a su equipo gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de metas de aprendizaje de las estudiantes.					
9.	La Directora o Director junto a su equipo de gestión conocen e implementan las políticas educativas vigentes.					
10.	La Directora o Director junto a su equipo gestiona el uso óptimo de recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas como establecimiento bajo					

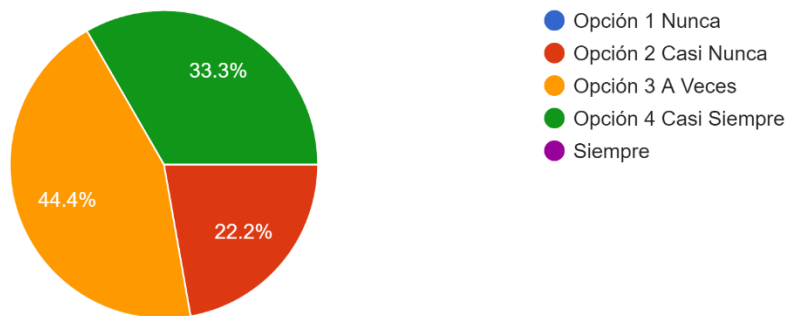
	el enfoque de los resultados.					
11.	La Directora o Director junto a su equipo de gestión organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en el aula.					
12.	La Directora o Director junto a su equipo, gestionan oportunidades de mejora continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de los aprendizajes.					

## 10.2 Anexo 2: Resultados de cada pregunta del formulario Google Forms

### Liderazgo del equipo de gestión

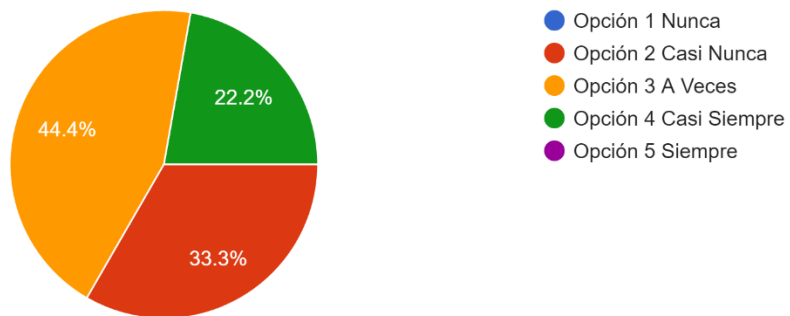
1. Las tareas de liderazgo son compartidas por el equipo en el establecimiento.

9 respuestas



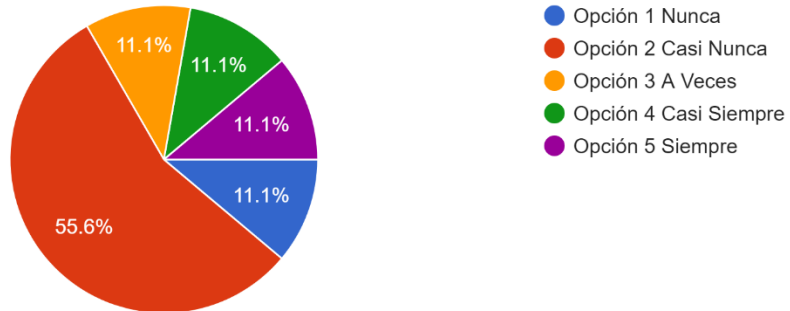
2. Se promueve la participación del equipo de gestión en actividades no lectivas.

9 respuestas



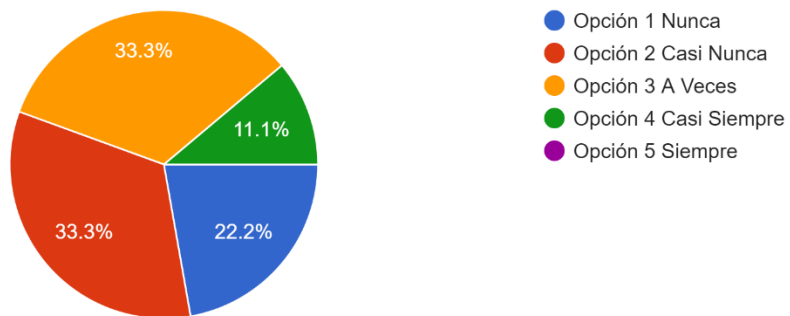
3. La Directora o Director junto a su equipo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior del establecimiento.

9 respuestas



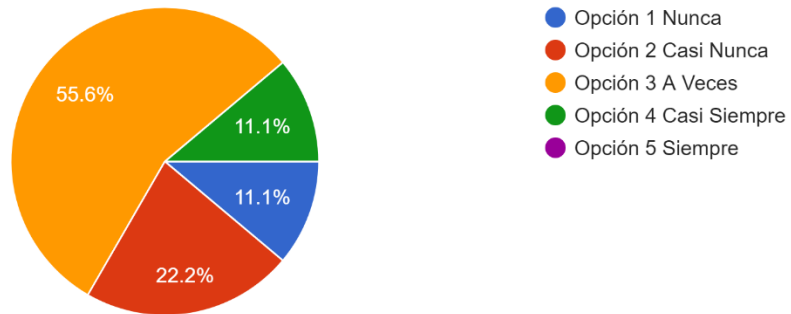
4. El equipo de gestión utiliza distintos estilos de liderazgo de manera eficiente

9 respuestas



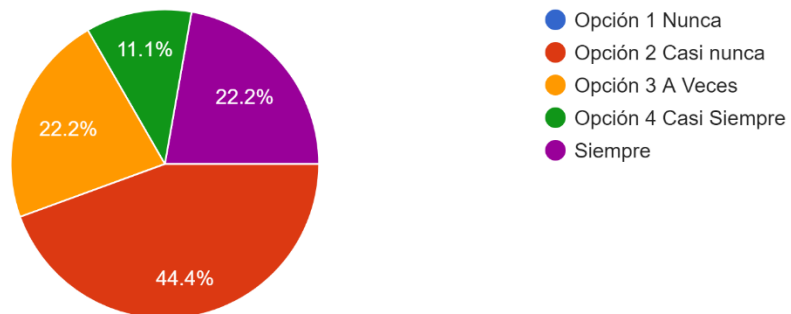
5. El equipo de gestión ejerce su rol como formadores de personas y de la comunidad educativa

9 respuestas



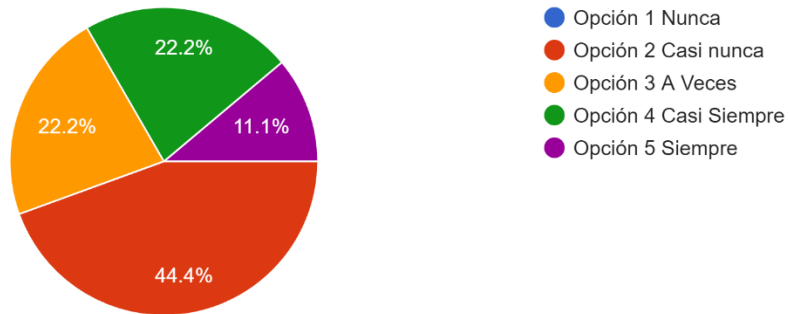
6. El equipo de gestión es capaz de adaptarse a situaciones cambiantes.

9 respuestas



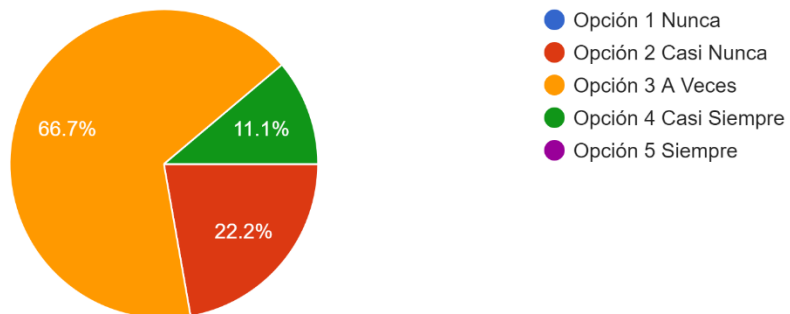
7. El equipo de gestión lidera procesos de cambios al interior de la comunidad educativa.

9 respuestas



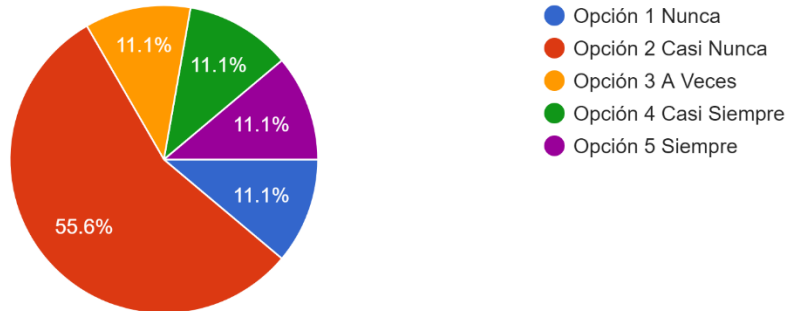
8. El equipo de gestión promueve y apoya una cultura organizacional flexible.

9 respuestas



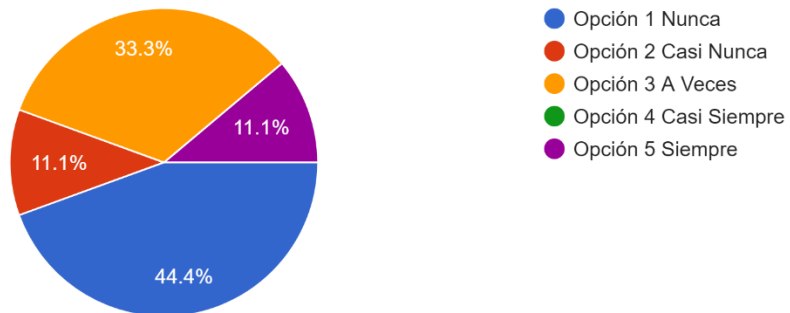
9. La Directora o Director junto a su equipo de gestión comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas en otros actores de la comunidad educativa

9 respuestas



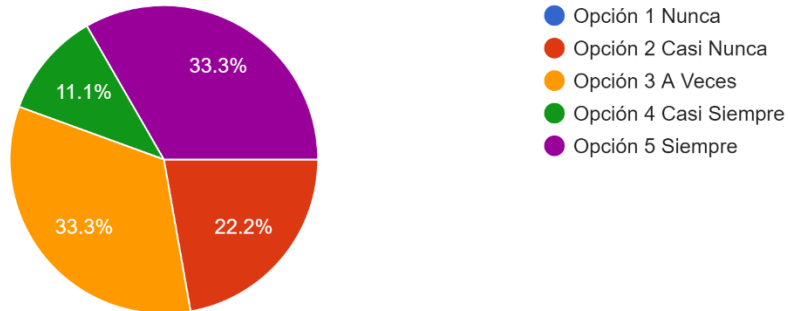
10. El equipo de gestión promueve y acepta el surgimiento de liderazgos al interior de los equipos de trabajo al interior del establecimiento.

9 respuestas



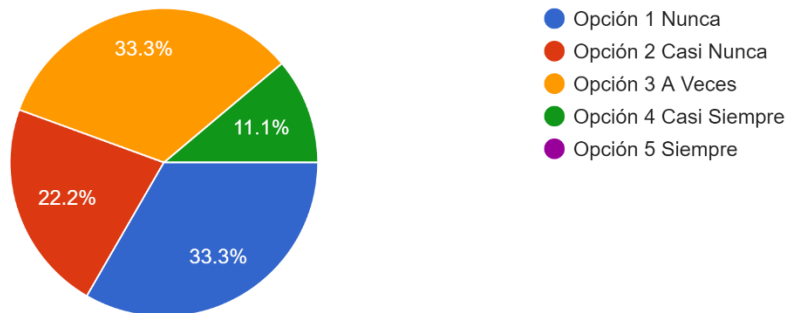
11. La Directora o Director junto a su equipo practican un trato cordial y de cooperación con la comunidad educativa.

9 respuestas



12. El equipo de gestión establece canales de comunicación con personas ligadas al proceso de la toma de decisiones fuera de la comunidad escolar.

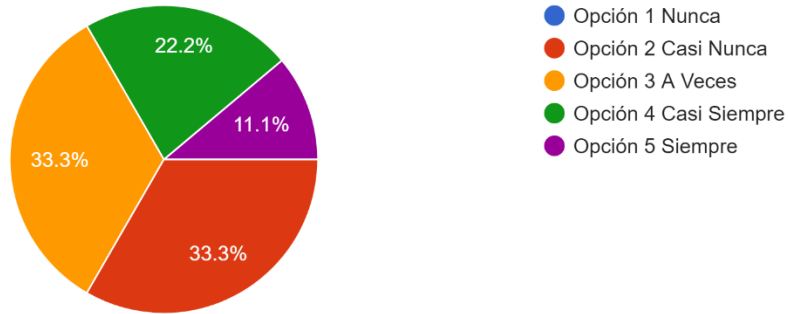
9 respuestas



## Toma de decisiones de la Directora o Director y Equipo de Gestión

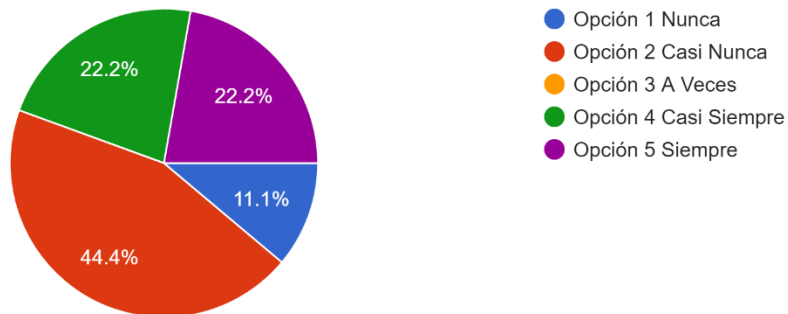
1. El equipo de gestión garantiza la existencia de mecanismos de recolección de información como insumo para el PEI del establecimiento.

9 respuestas



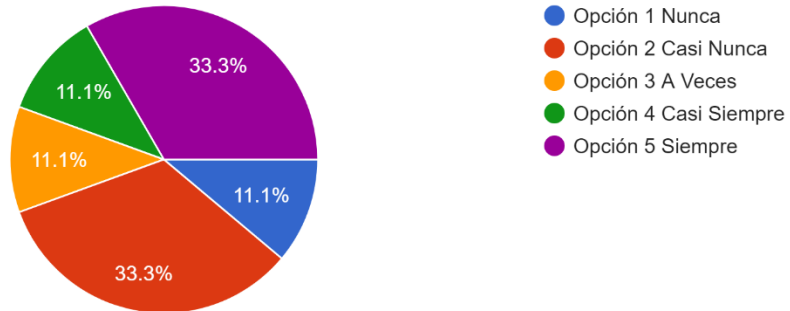
2. La Directora o Director junto a su equipo aseguran la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar a docentes y asistentes sobre su desempeño profesional.

9 respuestas



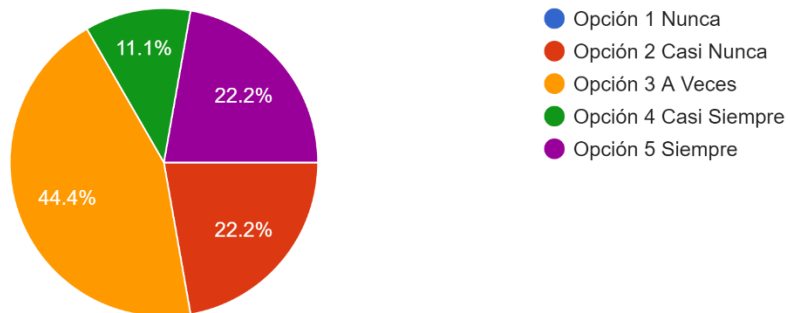
3. El equipo de gestión dispone de mecanismos de información sobre el clima interno del establecimiento y las relaciones con los actores relevantes al entorno.

9 respuestas



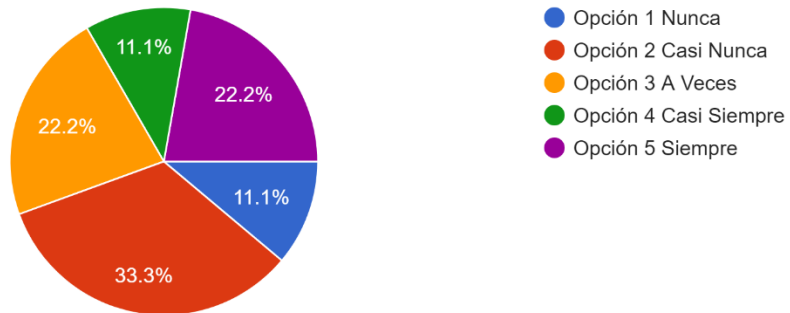
4. El equipo de gestión utiliza la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes y otros resultados institucionales.

9 respuestas



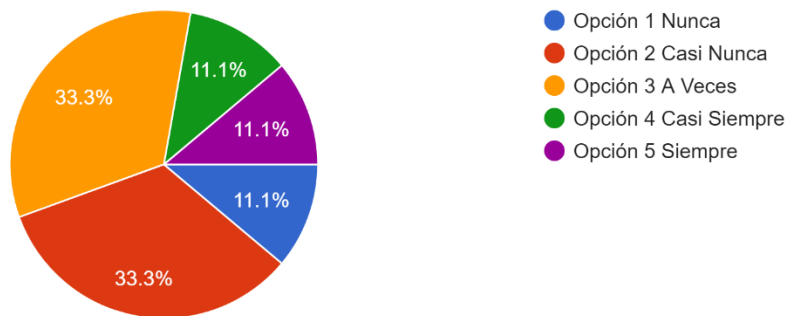
5. La Directora o Director junto a su equipo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas.

9 respuestas



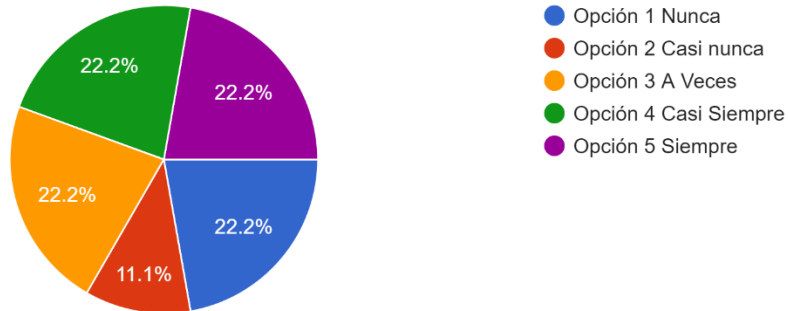
6. El equipo de gestión usa técnicas de negociación, mediación y resolución de conflictos.

9 respuestas



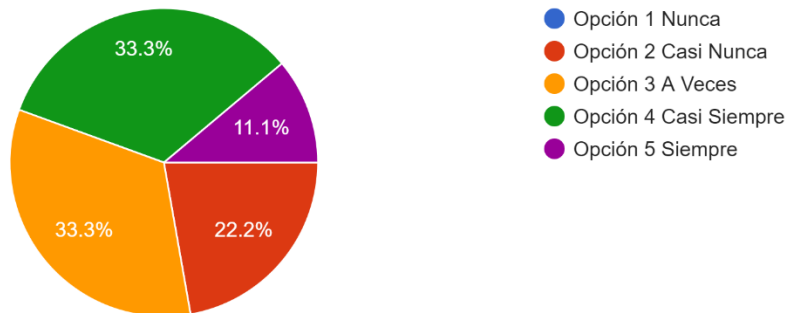
7. El equipo de gestión establece mecanismos para la resolución de conflictos y quejas dentro de la comunidad educativa.

9 respuestas



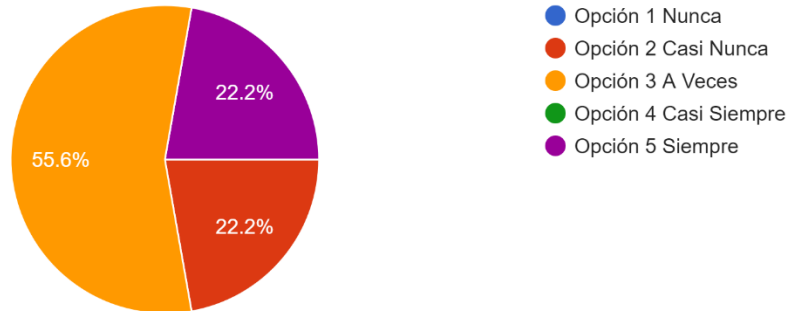
8. El equipo de gestión establece toma de decisiones fundamentales y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas.

9 respuestas



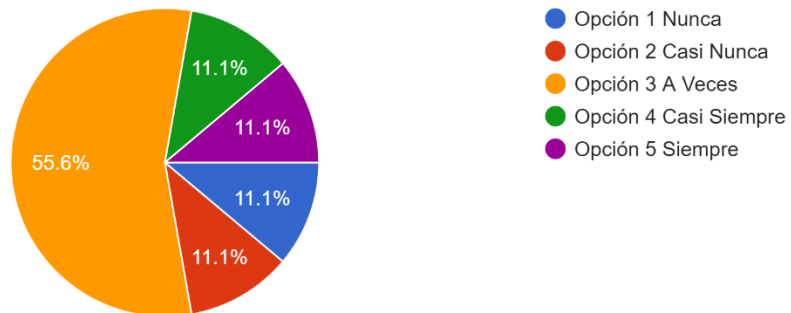
9. La Directora o Director junto a su equipo de gestión, garantizan el desarrollo de instancias de reflexión y análisis acerca de la resolución de conflictos en la comunidad escolar.

9 respuestas



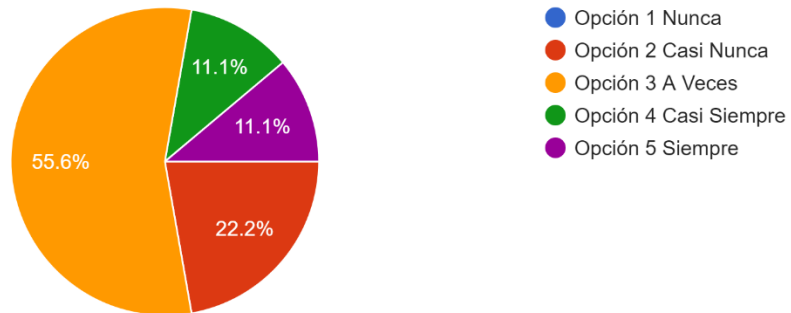
10. El Equipo de gestión manifiesta disposición de resolución frente a problemáticas ajenas a la comunidad escolar, pero que inciden directamente en sus actores.

9 respuestas



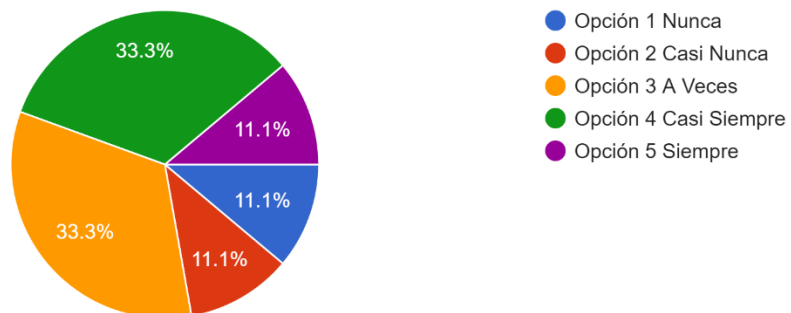
11. El equipo de gestión conduce de manera participativa los procesos de problemáticas y resolución de conflictos, orientados a la mejora continua de la comunidad escolar.

9 respuestas



12. La Directora o Director junto a su equipo de gestión promueve oportunidades de capacitación para el enfrentamiento de problemáticas y resolución de conflictos.

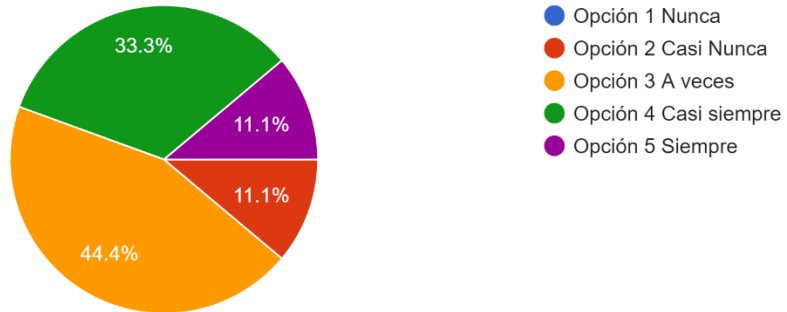
9 respuestas



## Gestión Pedagógica Curricular

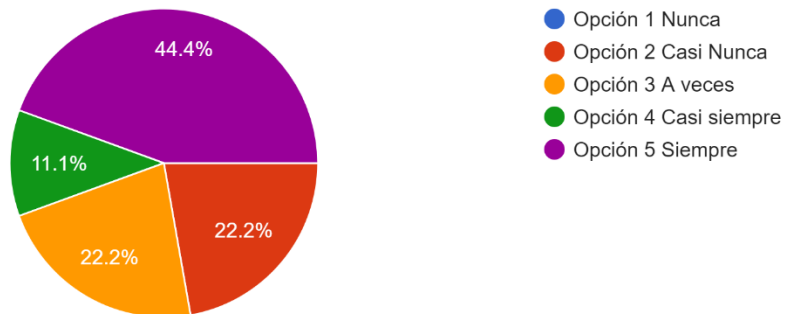
1. La Directora o Director junto a su equipo de gestión diagnostican las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.

9 respuestas



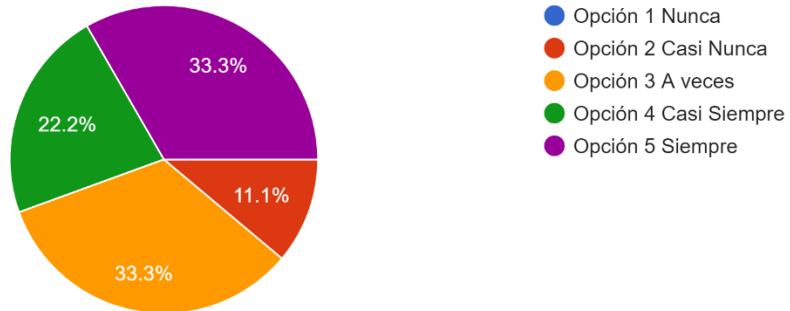
2. El equipo de gestión asegura la aplicación de los objetivos fundamentales y contenidos mínimos del marco curricular vigente en su establecimiento.

9 respuestas



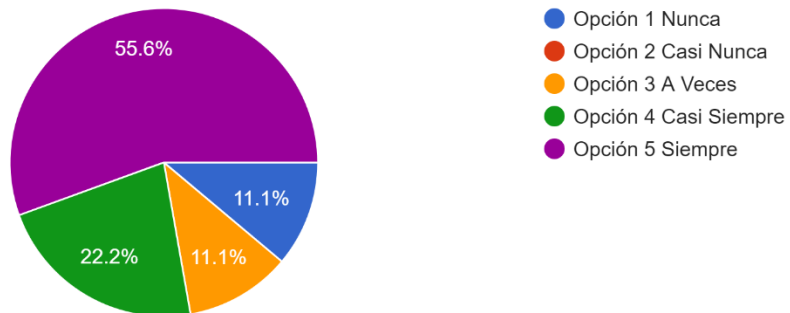
3. El equipo de gestión promueve espacios de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo... para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.

9 respuestas



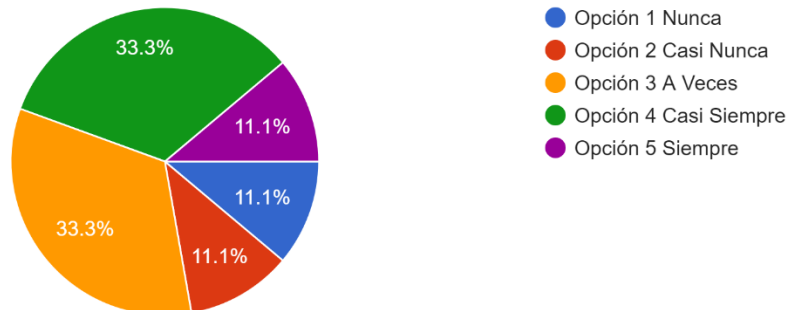
4. La Directora o Director junto a su equipo de gestión promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del currículum nacional.

9 respuestas



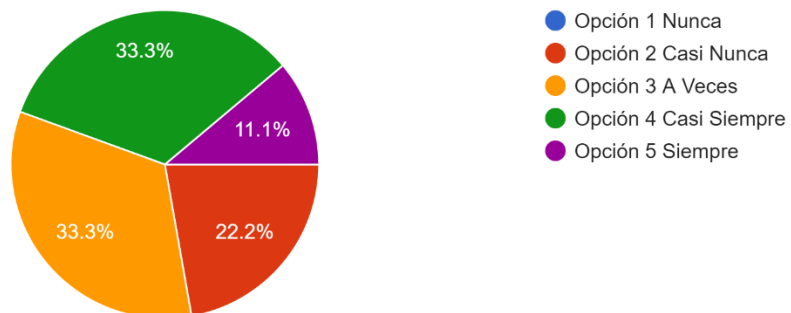
5. El equipo de gestión genera instancias y tiempos para definir criterios e instrumentos de evaluación que permitan retroalimentar las prácticas de los docentes.

9 respuestas



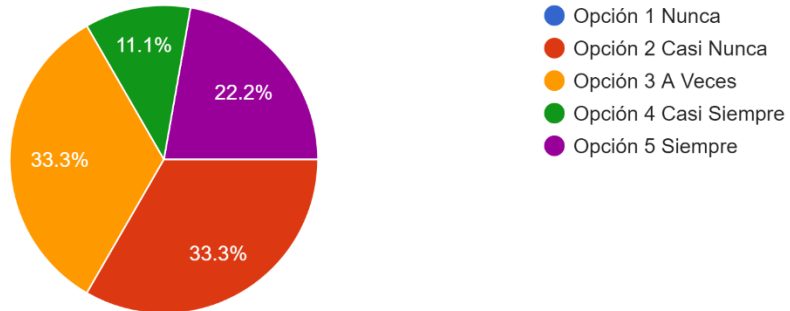
6. La Directora o el Director junto a su equipo de gestión propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, el conocimiento de la diver...existente en el aula y lo que es pertinente en ella.

9 respuestas



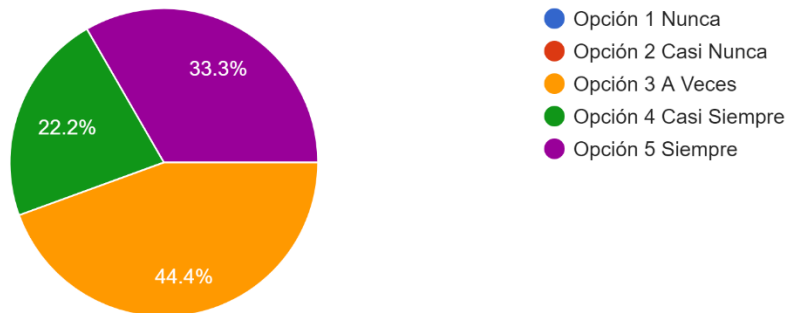
7. El equipo de gestión establece condiciones para que el tiempo escolar sea usado efectivamente en procesos propiamente pedagógicos.

9 respuestas



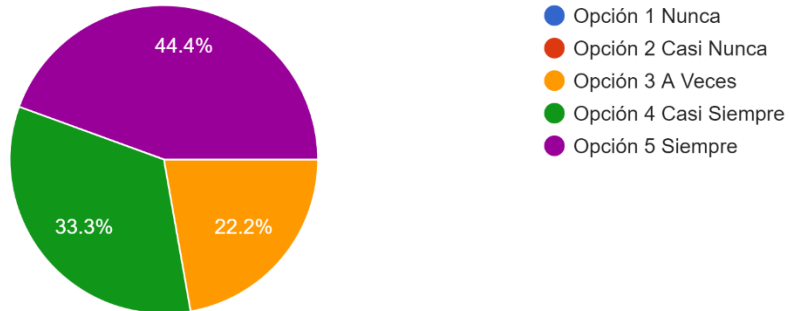
8. La Directora o Director junto a su equipo gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en b... logro de metas de aprendizaje de las estudiantes.

9 respuestas



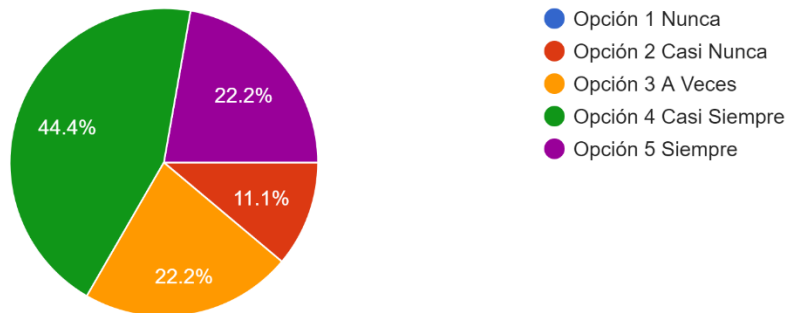
9. La Directora o Director junto a su equipo de gestión conocen e implementan las políticas educativas vigentes.

9 respuestas



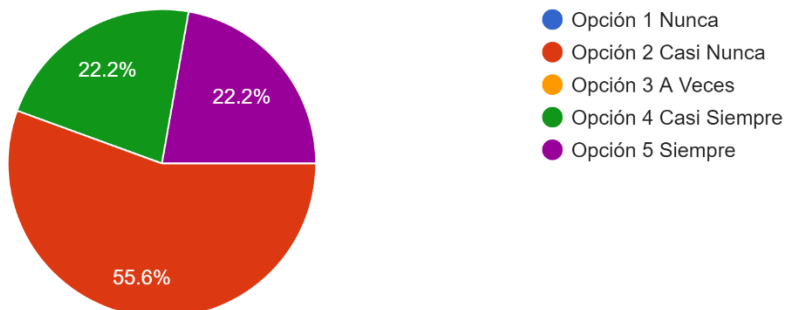
10. La Directora o Director junto a su equipo gestiona el uso óptimo de recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas com...stablecimiento bajo el enfoque de los resultados.

9 respuestas



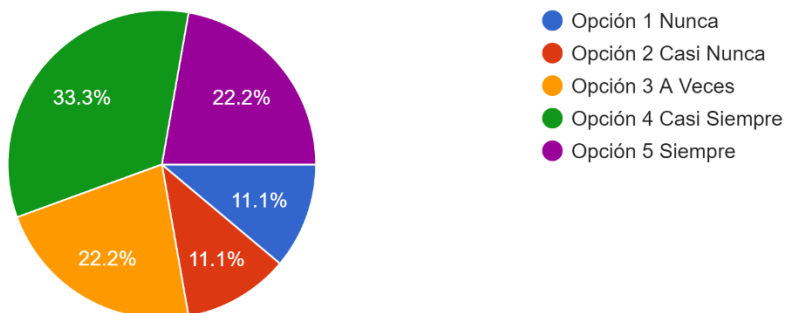
11. La Directora o Director junto a su equipo de gestión organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en el aula.

9 respuestas



12. La Directora o Director junto a su equipo, gestionan oportunidades de mejora continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de los aprendizajes.

9 respuestas



Se divide en tres dimensiones: liderazgo de equipo, toma de decisiones de la Directora o Director junto a su equipo de gestión y gestión pedagógica curricular.

### I. Liderazgo de equipo:

1. Las tareas de liderazgo son compartidas por el equipo en el establecimiento educacional:

44,4% de los encuestados colocó “A veces”, lo que significa que no hay un trabajo colaborativo entre los estamentos y puede que en una o más ocasiones se refleje.

2. Se promueve la participación del equipo de gestión en actividades no lectivas:

- 44,4% nuevamente coloca “A veces”, lo que significa que hay poca participación del equipo de gestión en reuniones, talleres u otros que implica la participación de docentes.
3. La Directora o Director junto a su equipo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior del establecimiento:  
55,6% de los encuestados coloca “Casi nunca”, lo que se puede referir que no hay cabida para realizar cosas innovadoras que vayan en ayuda de la comunidad educativa.
  4. El equipo de gestión utiliza distintos estilos de liderazgo de manera eficiente:  
33,3% se reparte entre “Casi nunca” y “A veces”, lo que significa que los estilos de liderazgo no son de una sola línea, puede alinearse con el tipo de personalidad de cada uno de los miembros del equipo de gestión.
  5. El equipo de gestión ejerce su rol como formadores de personas y de la comunidad educativa:  
55,6% coloca la opción “A veces”, lo que se puede traducir en que no hay una participación activa del liderazgo de cada uno de los miembros del equipo en base a potenciar sus equipos o a la comunidad en general.
  6. El equipo de gestión es capaz de adaptarse a situaciones cambiantes:  
44,4% opta por la opción “Casi Nunca”, lo que se traduce a situaciones de cambio de actividades o situaciones imprevistas dentro de la organización educativa.
  7. El equipo de gestión lidera procesos de cambio al interior de la comunidad educativa:  
44,4% opta por el “Casi nunca”, ya que sus procesos son en base a lo que señala la fundación y no da paso a la innovación desde los docentes de la comunidad en general.
  8. El equipo de gestión promueve y apoya una cultura organizacional flexible:  
66,7% coloca la opción “A veces”, se puede asemejar con una cultura más rígida o estructurada con poca flexibilidad.
  9. La Directora o Director junto a su equipo de gestión comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas en otros actores de la comunidad educativa:

- 66.6% opta por “Casi nunca”, eso llama la atención de la poca comunicación efectiva con la comunidad educativa en general.
10. El equipo de gestión promueve y acepta el surgimiento de liderazgos al interior de los equipos de trabajo al interior del establecimiento:  
44,4% marca la opción “Nunca”, es decir, no hay lugar para destacar a miembros de la comunidad o promover cargos según competencias destacadas.
11. La Directora o Director junto a su equipo practican un trato cordial de cooperación con la comunidad educativa:  
33,3% divididos en dos opciones en “Siempre” y “A veces”, lo que puede significar que el trato varía según la persona y las actividades de cooperación que se puedan dar en la comunidad.
12. El equipo de gestión establece canales de comunicación con personas ligadas al proceso de la toma de decisiones fuera de la comunidad escolar:  
33,3% se divide en las opciones “A veces” y “Nunca”, se puede decir que no hay una buena comunicación con la fundación sostenedora del colegio.

## **II. Toma de decisiones de la Directora o Director y su equipo de gestión**

1. El equipo de gestión garantiza la existencia de mecanismos de recolección de información como insumo para el PEI del establecimiento:  
33,3% se divide en dos opciones “A veces” y “Casi nunca”, significa que no se hace una bajada o recolección de información dentro de la comunidad para ir cambiando y adecuando cada año el proyecto educativo institucional, el cual ya tiene bases desde la fundación educacional.
2. La Directora o Director junto a su equipo aseguran la recolección y sistematización de la información para evaluar y retroalimentar a docentes y asistentes sobre su desempeño profesional:  
44,4% coloca la opción “Casi nunca”, es decir que no hay un instrumento de evaluación específico que permite esta retroalimentación.
3. El equipo de gestión dispone de mecanismos de información sobre el clima interno del establecimiento y las relaciones con los actores relevantes del entorno.

- 33,3% se divide en dos opciones “Casi nunca” y “Siempre”, por lo que hay opuestos, para algunos si hay mecanismos y para otros, tal vez no son relevantes.
4. El equipo de gestión utiliza la información disponible para monitorear y evaluar oportunamente los resultados de aprendizaje de los estudiantes y otros resultados institucionales:  
44,4% opta por la opción “A veces”, lo que quiere decir que el monitoreo y evaluación están, pero no son de uso permanente.
  5. La Directora o Director junto a su equipo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas:  
66,6% considera que “Casi nunca”, lo que refleja la falta de resolución de conflictos en la comunidad educativa.
  6. El equipo de gestión usa técnicas de negociación, mediación y resolución de conflictos:  
33,3% se divide en dos opciones “A veces” y “Casi nunca”, por lo que se visualiza que no hay técnicas en base a protocolos o pautas.
  7. El equipo de gestión establece mecanismos para la resolución de conflictos y quejas dentro de la comunidad educativa:  
33,3% se divide en dos opciones “A veces” y “Casi nunca”, lo que significa que no hay procedimientos para las quejas y eso también se atribuye a la falta de comunicación.
  8. El equipo de gestión establece toma de decisiones fundamentales y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas:  
33,3% se dividen en las opciones “Casi siempre” y “A veces”, o que deja en evidencia de la poca claridad de la resolución de problemas.
  9. La Directora o Director junto a su equipo de gestión, garantizan el desarrollo de instancias de reflexión y análisis acerca de la resolución de conflictos en la comunidad escolar:  
55,6% coloca la opción “A veces”, lo que refleja las escasas instancias para resolver conflictos a nivel de comunidad educativa.
  10. El equipo de gestión manifiesta disposición de resolución frente a problemáticas ajenas a la comunidad escolar, pero que inciden directamente en sus actores:

55,6% opta por el “A veces”, es decir, no hay una mirada externa para la vinculación con el entorno de la comunidad educativa.

11. El equipo de gestión conduce de manera participativa los procesos de problemáticas y resolución de conflictos, orientados a la mejora continua de la comunidad escolar:

55,6% coloca “A veces”, se puede interpretar como el abordaje de algunas problemáticas relevantes que puedan trascender en el interior del establecimiento.

12. La Directora o Director junto a su equipo de gestión promueven oportunidades de capacitación para el enfrentamiento de problemáticas y resolución de conflictos:

33,3% opta por el “Casi siempre” y “A veces”, lo que significa que hay capacitaciones, pero en su justa medida.

### **III. Gestión Pedagógica Curricular**

1. La Directora o Director junto a su equipo de gestión diagnostican las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje:

44, 4% coloca la opción “A veces”, se puede deducir de las evaluaciones estandarizadas del Mineduc, pero se debe hacer continuo para el logro de metas de aprendizaje.

2. El equipo de gestión asegura la aplicación de los objetivos fundamentales y contenidos mínimos del marco curricular vigente en su establecimiento:

44,4% coloca la opción “Siempre”, lo que significa que se rige por los estándares del MINEDUC, el resto de los encuestados se divide en otras opciones.

3. El equipo de gestión promueve espacios de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje:

33,3% se divide en las opciones “Siempre” y “A veces”, lo que demuestra que se dan los espacios de participación desde diferentes perspectivas de los encuestados.

4. La Directora o Director junto a su equipo de gestión promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del currículum nacional:

- 55,6% coloca “Siempre”, lo que se interpreta que se promueve la participación en la planificación curricular, según MINEDUC.
5. El equipo de gestión genera instancias y tiempos para definir criterios e instrumentos de evaluación que permitan retroalimentar las prácticas de los docentes:  
33,3% se divide en dos opciones “Casi siempre” y “A veces”, es decir, existen las instancias de evaluación de los instrumentos. El resto de los encuestados se divide en las otras opciones.
  6. La Directora o Director junto a su equipo de gestión propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente en ella:  
33,3% se divide en las opciones “Casi siempre” y “A veces”, lo que significa que hay aprendizaje colaborativo y temáticas de diversidad, pero desde puntos de vista distintos.
  7. El equipo de gestión establece condiciones para que el tiempo escolar sea usado efectivamente en procesos propiamente pedagógicos:  
33,3% se divide en las opciones “A veces” y “Casi nunca”, es decir, no hay tiempos establecidos para lo pedagógico, se nota ocasional.
  8. La Directora o Director junto a su equipo gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de metas de aprendizaje de las estudiantes:  
44,4% coloca la opción “A veces”, es decir que no siempre el equipamiento está disponible para lo pedagógico.
  9. La Directora o Director junto a su equipo de gestión conocen e implementan las políticas educativas vigentes:  
44,4% coloca “Siempre”, lo que significa que se trabaja con las políticas educativas del MINEDUC.
  10. La Directora o Director junto a su equipo gestiona el uso óptimo de recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas como establecimiento bajo el enfoque de los resultados:

44,4% opta por “Casi siempre”, se visualiza la gestión de recursos financieros para mejorar los aprendizajes, la mayoría entes externos.

11. La Directora o Director junto a su equipo de gestión organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en el aula:

55,6% “Casi nunca”, es decir, falta de tiempo para implementar el currículum.

12. La Directora o Director junto a su equipo, gestionan oportunidades de mejora continua de las y los docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de los aprendizajes:

33,3% opta por el “Casi siempre”, es decir, existen las instancias de oportunidades para los docentes.