



La educación
es de todos

Mineducación

Estrategia de Fortalecimiento
Territorial del Sector Educativo

EL **OTRO**
que

SOY **YO**

POLIFONÍA 
de los **territorios**



EL OTRO QUE SOY YO POLIFONÍA DE LOS TERRITORIOS

BITÁCORA DEL FUNCIONARIO

**ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO
TERRITORIAL DEL SECTOR EDUCATIVO**
FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PERSONALES



La cartilla “El otro que soy yo polifonía de los territorios”, se construyó en el marco del Convenio de Cooperación Internacional suscrito entre el Ministerio de Educación Nacional y la Organización de Estados Iberoamericanos No. CO1.PCCNTR.1429841 de 2020.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

MINISTRA DE EDUCACIÓN

María Victoria Angulo González

Viceministra de Educación Básica, Primaria y Media

Constanza Liliana Alarcón Párraga

Director de Fortalecimiento a la Gestión Territorial

Javier Augusto Medina Parra

Subdirección de Fortalecimiento Institucional

Claudia Milena Gómez Díaz



TABLATURA



PRELUDIO

Orientaciones para el fortalecimiento de capacidades personales 4

RESONANDO JUNTOS

EJERCER UN LIDERAZGO TRANSFORMADOR ... 9

EXPLORAR LAS CONSONANCIAS

Un acercamiento conceptual a la capacidad 11

GENERADORES DE ARMONÍA

Recursos para el fortalecimiento de la capacidad..... 15

NOTAS SINFÓNICAS

El fortalecimiento de la capacidad y su incidencia en la Secretaría de Educación 17

ARMONIZANDO APRENDIZAJES

Bitácora del participante 18

BIBLIOGRAFÍA..... 19

PRELUDIO

ORIENTACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PERSONALES

Desde el MEN se plantea la existencia de algunas condiciones de la institucionalidad, a nivel nacional y local, que pueden favorecer la calidad educativa. Estas condiciones se basan en las capacidades de las Secretarías de Educación y del Ministerio de Educación Nacional de cara a una gestión integral educativa.

Bajo esta premisa, “el Plan de Desarrollo 2018 - 2022: Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad, ha establecido que para brindar más y mejores condiciones de acceso, así como contar con una educación pertinente y de calidad, resulta necesario el desarrollo y fortalecimiento de capacidades tanto en el Ministerio de Educación Nacional, como en las secretarías de educación, las instituciones educativas, y las entidades adscritas y vinculadas” (MEN, 2020).

A partir de esto, el MEN ha desarrollado la Estrategia de Fortalecimiento Territorial que ubica a las entidades territoriales como protagonistas de su desarrollo con el fin de aumentar las condiciones de favorabilidad para lograr una educación de calidad.

Uno de los pilares fundamentales de la estrategia, habla del fortalecimiento de capacidades como “un proceso orientado al desarrollo de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño de los equipos que intervienen en la gestión territorial del sector educativo. Para ello se han planteado tres niveles de capacidades deseables:

- » **Primer nivel:** las capacidades institucionales orientadoras
- » **Segundo nivel:** las capacidades estratégicas
- » **Tercer nivel:** las capacidades técnicas (hacer) y las capacidades personales (ser)” (MEN, 2020)

La presente cartilla se configura como una herramienta en el fortalecimiento de capacidades personales en 96 Secretarías de Educación Certificadas, proceso que se desarrolla en el marco del convenio CO1.PCCNTR.1429841 celebrado entre la Organización de Estados Iberoamericanos -OEI- y el Ministerio de Educación Nacional -MEN-.

Las capacidades personales “son cualidades específicas sobre el ser, que el equipo de trabajo tiene potencialmente, pero que al fortalecerlas se podría materializar el mejoramiento de la calidad de relaciones dentro y fuera de la entidad y el sector” (MEN, 2020)

A continuación, se especifican las competencias a fortalecer durante el proceso de acompañamiento:



CAPACIDAD ORIENTADORA



CAPACIDAD ESTRATÉGICA



PARA LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PARA EL MINISTERIO

TIENE UN EQUIPO DE TRABAJO CON ALTO SENTIDO SOCIAL

Trabaja empáticamente

Actúa con la sensibilidad de “ponerse en el lugar del otro” en especial de los niños, niñas y adolescentes y de la persona que trabaja en IED.

Ejerce un liderazgo transformador

Inspira a su equipo, a los delegados de otras entidades y a las comunidades educativas para trabajar en la educación como base de la transformación social.

Se comunica asertivamente para gestionar alianzas y recursos

Se comunica de manera asertiva (precisa, clara y efectiva) con las comunidades educativas para fortalecer la educación y con otros actores, dentro y fuera del sector para lograr acuerdos y disposición de esfuerzos y recursos para lograr las metas programas del sector educativo.

Actúa con valor público

Desempeña su rol con criterio ético – político y promueve la transparencia como principio rector en su gestión dentro de la entidad y como pieza clave del sector educativo.

Pensamiento creativo

Cada miembro del equipo propone ideas creativas para solucionar los retos que demanda su gestión y los retos estratégicos que tiene el sector educativo en el territorio.

Transforma conflictos de manera creativa

Cada miembro del equipo asume el conflicto como una oportunidad de mejora y aprendizaje y gestiona diferentes estrategias conducentes a superar, resolver, solucionar las diferentes situaciones problemáticas.

Con el ánimo de orientar el trabajo y la intervención para el fortalecimiento de capacidades personales en las 96 Secretarías de Educación Certificadas, se ha desarrollado una metáfora que permita apoyar los encuentros, los diálogos, el análisis, los pensamientos, los sentires y los aprendizajes que se puedan generar en el transcurso del proceso. En este sentido, pretende ser un apoyo a la imaginación, a las analogías, a las relaciones, las conversaciones, las historias, los documentos y las actividades que se compartirán o crearán con todos los funcionarios y equipos de las Entidades Territoriales Certificadas.

En el marco de esta intención pedagógica nace esta metáfora, que fue antecedida de diálogos y sueños compartidos por el equipo de facilitadores que encontró en un juego de palabras como **el otro que soy yo** una idea que nos conectó con el propósito fundamental de este proceso, y es tener al *ser humano* como centro. Y cuya segunda idea, surge luego de buscar unas palabras que permitieran construir un relato afectuoso, esperanzador y real sobre la Entidad Territorial Certificada, siendo allí; **polifonía de los territorios**, los vocablos nacidos para representar estos sentimientos y propósitos del proceso con los equipos de las secretarías.

Bienvenidos y bienvenidas. Los invitamos a soñar con nosotros, a dejar volar su imaginación, a hacer suya esta metáfora para que la enriquezcan y la recreemos juntos y nos permita un viaje, que especialmente deseamos agradable, divertido, lleno de magia y hecho grande con la participación de todos y todas ustedes.

El otro que soy yo: polifonía de los territorios

Emerge una primera intención en esta metáfora y es aquella que le habla a la persona, al ser humano, a cada uno de nosotros, invitándonos a pensar y a sentir que hay un *“yo” profundo, que en ocasiones es poco reconocido, aprovechado o valorado*. Y quizás este *“yo” interior*, habitualmente se mira poco o se esconde tras sentimientos o emociones de miedo, tristeza, angustia, rabia, preocupación, insuficiencia, apatía, culpa o dolor. Haciendo que el *“yo” alegre, radiante, lleno de seguridad, paz, amor, sueños, ideas y decidido a entregar o compartir lo mejor de sí, al mundo, se vea menoscabado y no sea todo el potencial que es y merece ser*.



En este ejercicio metafórico **El otro que soy yo** y tú, lógicamente, son el mismo, aunque algunas personas, en algunos momentos puedan sentir evidentes periodos de incomodidad con las formas y maneras en las que su SER se expresa. Quizás estas desarmonías o armonías transitorias, permanentes o latentes, es hacia donde se orienta la mirada de **El otro que soy yo**. Acompañándonos a que seamos nosotros mismos quienes, luego de auto observarnos, movamos a izquierda o derecha, el péndulo de la congruencia interna entre lo que **pensamos, sentimos y hacemos**, dado que esta coherencia se convierte en el pilar esencial del bienestar subjetivo que va con nosotros a todo lugar, situación o relación, dando realidad a lo que percibimos y a la permanente evaluación que de ello hacemos.

Por ello, **El otro que soy yo**, en el fortalecimiento de las capacidades personales, acompaña a abrir una puerta en el SER, ya sea para ingresar, dejar salir o sencillamente identificar a ese “yo”, auténtico, real, a ese “yo” que, reconociendo su vulnerabilidad, puede encontrar la fortaleza ilimitada de hallarse, de complementarse en, con y para el “otro”, y no porque en sí mismo él se encuentre incompleto, sino porque reconoce en ese “otro” una extensión de su totalidad, haciendo posible que conceptos como el de la corresponsabilidad, el trabajo conjunto, el bien común o incluso la misma democracia, puedan ser experiencias tangibles que se manifiesten en armonía y con el cuidado ético que demanda toda forma, proceso y expresión de la vida.



Así que en definitiva esta primera parte de la metáfora invita a que reconozcamos, abracemos y expandamos ese otro “yo” que nos habita: El que empatiza, crea, lidera con otros, se comunica asertivamente, genera confianza, inspira, transforma, pero sobre todo se cuida así mismo, cuida de su paz, de su tranquilidad y gozo de vivir, a la vez que cuida de los otros y los apoya en sus procesos. **El otro que soy yo**, hace una clara referencia a su compañero, a su colega, a su jefe, a su colaborador, a un miembro de la comunidad educativa, los cuales tienen una presencia definitiva en su vida y sin la cual el sentido de lo que es y hace, no existiría.

Por otro lado, la expresión: **Polifonía de los territorios**, evoca y reconoce la esencia identitaria del territorio colombiano, es decir; su diversidad cultural, la multiplicidad de etnias, lenguas y acentos, su invaluable riqueza natural, su bella expresión folclórica y toda la explosión de magia, misticismo, alegría, resiliencia, creatividad y alegría que está en el SER de cada colombiano o colombiana y de cada territorio. Así entonces, en este punto es importante recordar que la palabra *polifonía*, hace referencia a la “*simultaneidad de sonidos diferentes que forman una armonía. De este modo, pese a la independencia de estos sonidos, el oyente los percibe como un todo*”.¹ Y es la idea anterior hacia dónde se orienta el sentido de esta segunda parte de la metáfora que acompañará el **fortalecimiento de las capacidades personales**, y que señala el compromiso de desarrollar un enfoque diferencial de acompañamiento que dialogue con las necesidades, expectativas, búsquedas, riquezas y contextos de cada Entidad Territorial Certificada.

En definitiva, **Polifonía de los territorios** convoca las expresiones culturales, artísticas y ancestrales que narran en distintos y sublimes lenguajes la historia siempre viva de cada territorio. Deseamos que esta parte de la metáfora sea una invitación constante a recordar, valorar y comprender el sentido profundo de los símbolos, bailes, canciones, historias, anécdotas, cuentos, personajes, comidas que hablan de toda una diversidad que se experimenta como una sola identidad. Por ello creemos, sentimos y pensamos que no se puede hablar del SER, de la persona sin hacerlo en comunión con la **polifonía de su territorio**.

POLIFONÍA

de los **territorios**

¹Recuperado de <https://www.google.com/search?q=polifonias&oq=polifonias&aqs=chrome..69i57.4001j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

»» Capacidad 3 ««

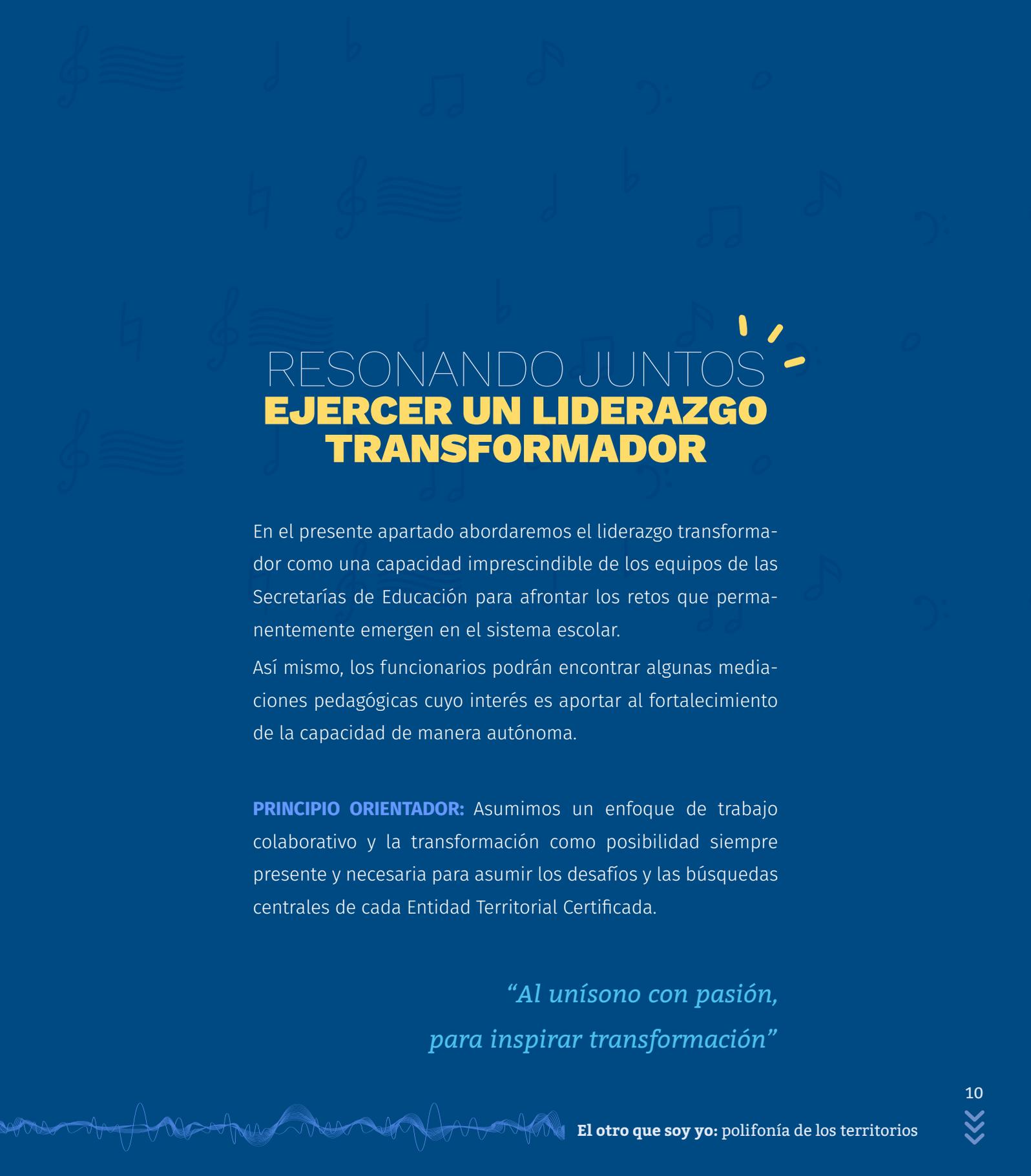
RESONANDO JUNTOS

EJERCER UN LIDERAZGO TRANSFORMADOR

“
*El liderazgo es una
oportunidad para servir.*

”
Donal Waters





RESONANDO JUNTOS **EJERCER UN LIDERAZGO TRANSFORMADOR**

En el presente apartado abordaremos el liderazgo transformador como una capacidad imprescindible de los equipos de las Secretarías de Educación para afrontar los retos que permanentemente emergen en el sistema escolar.

Así mismo, los funcionarios podrán encontrar algunas mediaciones pedagógicas cuyo interés es aportar al fortalecimiento de la capacidad de manera autónoma.

PRINCIPIO ORIENTADOR: Asumimos un enfoque de trabajo colaborativo y la transformación como posibilidad siempre presente y necesaria para asumir los desafíos y las búsquedas centrales de cada Entidad Territorial Certificada.

*“Al unísono con pasión,
para inspirar transformación”*





EXPLORAR LAS CONSONANCIAS

Un acercamiento conceptual a la capacidad

Abordar conceptualmente el término de liderazgo implica revisar brevemente su génesis de manera que nos permita observar las diferentes posturas y visiones que se han construido a través del tiempo. El Liderazgo es ante todo un concepto situacional, pues el estilo de liderazgo se pone en práctica a partir del sector, los colaboradores y las habilidades de quien lo ejerza. Dicho de otro modo, “un líder alterna el ejercicio de diferentes tipos de liderazgo según las demandas de situaciones de entorno específicas y las expectativas de los miembros de la organización, combinando estilos de liderazgo” (Avolio & Bass, 2004).

Según lo anterior, presentamos a continuación, diferentes estilos de liderazgo, aclarando que este no es el único modelo que intenta clasificar dicha práctica, pero expone dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo: el liderazgo transaccional y el transformacional¹.

1. **El líder deja hacer.** No se considera un líder realmente ya que ofrece muy poco, evita tomar decisiones y deja hacer a los demás lo que les parece.
2. **Administración pasiva.** Solo está activo cuando hay problemas que ameritan su atención. Interviene únicamente en situaciones excepcionales.
3. **Administración activa.** Es un líder que pone atención y tiene sistemas de monitoreo y control que identifican alertas.
4. **Reconocimiento contingente.** Líder transaccional ya que establece objetivos y recompensas por alcanzarlos.
5. **Consideración individual.** El líder incluye el cuidado, la empatía y provee retos y oportunidades. La escucha activa es una de sus características.
6. **Estímulo intelectual.** El líder empodera a los otros para que desarrollen sus propias habilidades.
7. **Motivación e inspiración.** El líder motiva para que la gente alcance su desempeño superior, crea disposición al cambio.
8. **Influencia o carisma.** Tiene un sentido de propósito, percibidos como carismáticos. Se colocan a la cabeza de la crisis y celebran el éxito con su gente.

¹ La presente clasificación, conocida como el modelo de Bass tiene su origen en conceptos fundamentales que vienen desarrollándose desde los años setenta y fue retomado de: Mendoza Torres, Martha Ruth, & Ortiz Riaga, Carolina (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XIV (1),118-134. [fecha de Consulta 26 de Julio de 2020]. ISSN: 0121-6805. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=909/90900107>

El liderazgo transaccional corresponde a una relación costo-beneficio (Bass, 1999), el líder guía a sus colaboradores hacia metas establecidas. En este tipo de liderazgo se establecen requisitos específicos, roles definidos y se premian los éxitos, al igual que se castigan los fracasos (Antonakis, 2002). Este tipo de liderazgo es importante porque permite clarificar y cumplir las metas, define claramente los requerimientos de rol y tareas, aunque puede descuidar el crecimiento y los intereses personales que tienen quienes acompañan el proceso para cumplir estos objetivos. El liderazgo transaccional brinda las bases sólidas que permiten desarrollar el liderazgo transformador.

Mientras tanto, el liderazgo transformador, se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar, tiene relación con las necesidades humanas y se ubica en el dominio del crecimiento personal, su autoestima y en la autorrealización, se caracteriza por el reconocimiento de quienes acompaña, motivando al equipo hacia un crecimiento y con ello alcanzar las metas propuestas, reconociendo que estos aportes permiten cambios favorables en el equipo de trabajo, en la organización y en la sociedad (Bass, 1985). En conclusión, un liderazgo transformador puede representar un beneficio para la colectividad, conjugando los esfuerzos del líder y de su equipo para el bien colectivo.

Así entonces, el modelo plantea un estilo de liderazgo que se ubica en el extremo transformacional ya que busca construir confianza, inspirar al equipo y configurar una relación auténtica con los colaboradores que se enmarque en la conducta ética. Es visto entonces como un fenómeno relacional el cual permite que un líder afecte a las personas con las que se relaciona, lo que

genera con ello una responsabilidad y respeto hacia la dignidad del otro. Desde la perspectiva que plantean Páez, González, Enciso, Perilla y Martínez (2012), el liderazgo es la capacidad de *“guiar a las personas hacia un propósito colectivo, desde un proceso de influencia inspirados basado en la autenticidad y los valores morales, procurando su crecimiento personal, mientras se protegen sus intereses individuales”*.

El liderazgo transformador busca producir cambios en las personas a través de la cohesión del equipo. Esta capacidad permite espacios democráticos, de confianza mutua, de intercambio, de acercamiento, que facilite una comunicación asertiva y con ello valore la diversidad de ideas. Este estilo toma en consideración una perspectiva individual y las necesidades humanas, ubicada precisamente en el crecimiento personal, la autoestima y la autorrealización. Y desde una visión colectiva se relaciona con la posibilidad que se tiene para influenciar al equipo para ver los objetivos y metas como interés colectivo y no individual (Bass, 1985).

Bass propone que un líder transformador es complementario al líder transaccional, permitiendo construir liderazgo a partir de las experiencias obtenidas, generando en este proceso resultados enriquecedores para el líder y para el equipo. Lo anterior se traduce en que cada estilo es apropiado según las condiciones del contexto y las necesidades y particularidades del equipo.

Aun así, el liderazgo como capacidad y como práctica requiere el desarrollo de algunas habilidades que coadyuven al ejercicio mismo de orientar, co-construir e inspirar:

Habilidades para liderar *✽



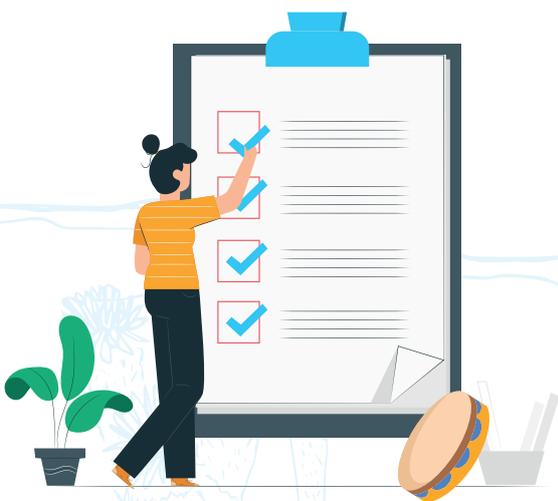
Autodirigirse

Habilidad para dirigir su propio avance. ¿Sé cómo voy a alcanzar mis metas?



Autorregularse

Control sobre nuestros pensamientos, acciones y emociones. ¿Sé cuáles son mis límites? ¿Cómo puedo superarlos?

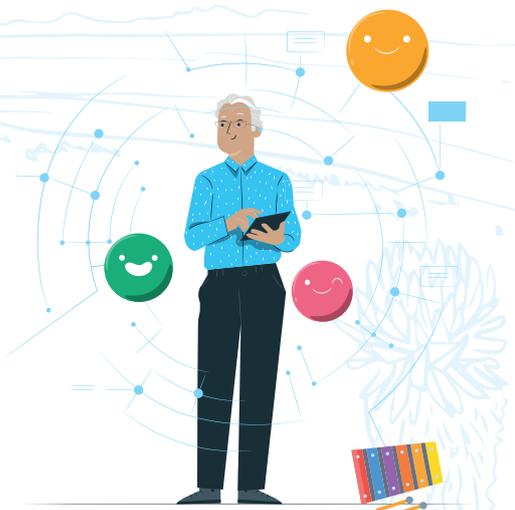


Auto-actualizarse

Crecimiento personal hacia la satisfacción de necesidades propias. ¿Conozco las necesidades que permitirán mi crecimiento personal?



Autocontrolarse
Habilidad para controlar nuestras emociones ¿Puedo regular mis propios impulsos?



Aunado a las habilidades expuestas, que se centran en lo personal, es necesario considerar algunos procesos a practicar con los equipos que favorezcan el trabajo estratégico y dinamicen el alcance de metas y objetivos. Las cuatro prácticas que se exponen a continuación se configuran como un paso a paso en la gestión de todo líder.

Análisis

Realización de lectura detallada sobre el estado actual del equipo. Comprender la revisión de los aspectos principales para abordar.

Objetivos claros

Detección

Mostrar las situación de riesgo, ponerlas en común y abordarlas siendo objetivos y diplomáticos.

Empatía - escucha - buen juicio

Estímulo y participación

Climas basados en la participación, intercambio de ideas y debate.

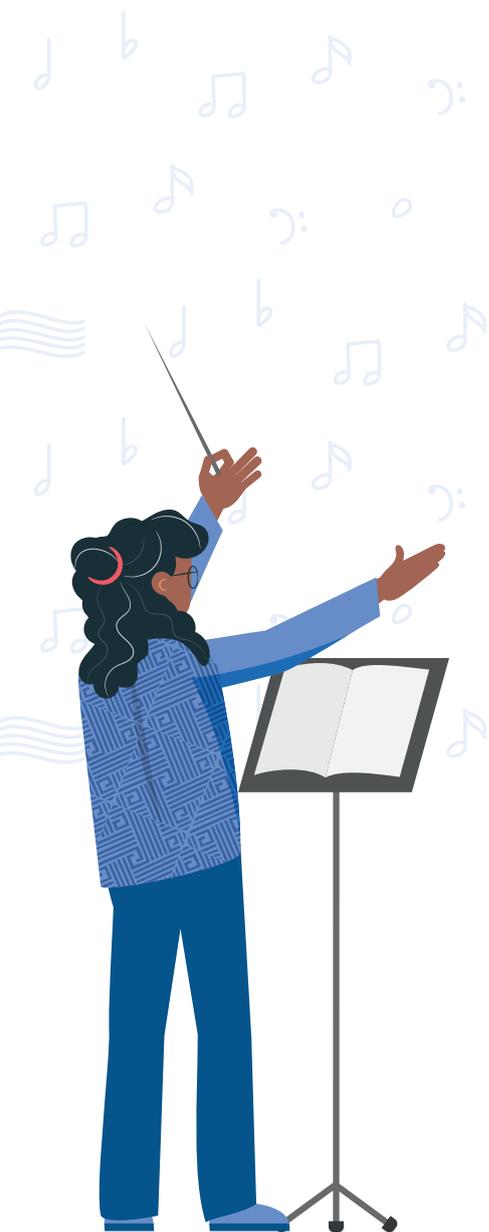
Seguir - orientar

Cambio

Orientados por las metas, con participación de todo el equipo y con tiempos definidos.

Generación - transformación

Un líder debe ser capaz de interiorizar los objetivos propuestos por el equipo, y con ello poder transmitirlos de manera efectiva y acorde a las condiciones presentes, a los acuerdos ya establecidos y a los trabajos desarrollados; poniendo en práctica y generando transformaciones en las personas que lo acompañan. Dicho en otras palabras, *un líder es transformador cuando se centra en generar proceso de cambio (Gallego, 2013)*; es por ello que el liderazgo se debe sustentar en la credibilidad y capacidad de persuasión. Cuando un líder logra ser transformador impulsa a los integrantes del equipo a apropiarse y a comprometerse para el desarrollo de los propósitos, generando enriquecimiento personal para cada integrante y generando una visión a futuro con capacidad de entusiasmar y potenciar la gestión de cambio y la posible inclusión de nuevos participantes en estas metas.





GENERADORES DE ARMONÍA

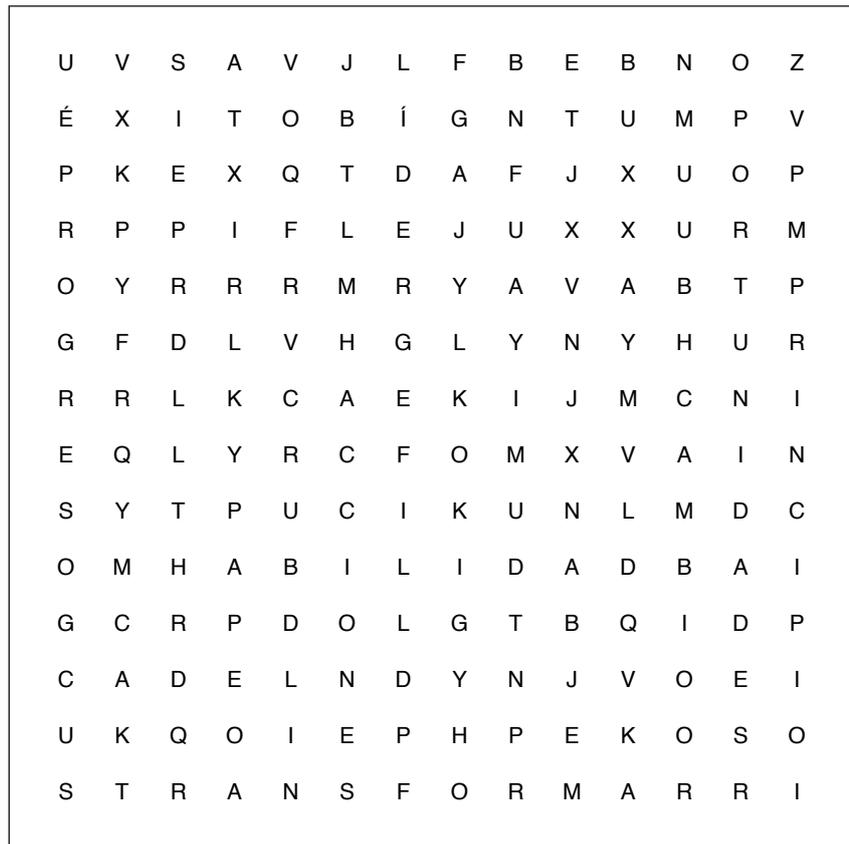
Recursos para el fortalecimiento de la capacidad

En el momento de reflexión se pueden presentar muchas incógnitas, es así como se pueden plantear nuevas alternativas y en lo posible poder proponer en nuestro equipo de trabajo. Por esta razón, proponemos algunos recursos y actividades con la intención de que el equipo continúe con el análisis y el fortalecimiento de manera autodirigida.

Completa las siguientes frases motivadoras, con las palabras que encuentras en la sopa de letras:

Liderazgo transformador * * *

Acciones
Habilidad
Oportunidades
Progreso
Éxito
Cambio
Líder
Principio
Transformar



- » Nada prueba de forma tan concluyente la h_____ de una persona para liderar a otros como lo que hace días tras día para liderarse a sí mismo.
Thomas J. Watson
- » La tarea del L_____ es llevar a la gente desde donde están hasta donde no han estado.
Henry A. Kissinger
- » Sé tú el c_____ que quieres ver en el mundo.
Mahatma Gandhi
- » La i_____ es lo que distingue a los líderes de los seguidores.
Steve Jobs
- » Si tus a_____ inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser mejores. Eres un líder.
Jack Welch
- » La excelencia de un líder se mide por la capacidad de t_____ los problemas en o_____
- » Reunirse en equipo es el p_____. Mantenerse en equipo es el p_____. Trabajar en equipo asegura el é_____.
Henry Ford

REFLEXIONA...

Plantea una conclusión sobre cómo podemos liderar y transformar nuestra Secretaría de Educación.





NOTAS SINFÓNICAS

El fortalecimiento de la capacidad y su incidencia en la Secretaría de Educación

Finalmente, para poder aplicar estas estrategias en cada uno de los equipos de las Secretarías de Educación, invitamos a que reflexionemos y comprendamos que un liderazgo transformador, parte de la confianza y la seguridad de saber cuáles son los objetivos y las metas propuestas, dinamizando y haciendo partícipes a todos los miembros del equipo.

Para ello podemos aplicar las siguientes prácticas:

- 1. Desafiar el proceso:** lo que requiere que podamos buscar nuevas oportunidades de cambio, mejora e innovación.
- 2. Inspirarse en una visión compartida:** proyección a futuro claro, animar a los demás a participar.
- 3. Facilitar que otros tomen la iniciativa:** promover la colaboración, desarrollar la confianza del equipo, dar poder de decisión y capacidad de elección.
- 4. Modelar el camino:** actuar coherentemente con los valores compartidos con el equipo. Promover el progreso y el compromiso.
- 5. Desarrollar la parte emocional:** reconocimiento de las contribuciones individuales y los logros del equipo.

Así mismo, como funcionarios públicos, es posible poner en práctica algunas estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la confianza y

las relaciones interpersonales, de manera que se favorezca el trabajo en equipo y la emergencia de liderazgos.

- » Las acciones hablan más fuerte que las palabras. El líder siempre orienta con el ejemplo.
- » Un buen líder sabe corregir. Siempre se felicita en público y se corrige en privado.
- » Un buen líder siempre conecta con las emociones de sus colaboradores y esta es su principal herramienta de persuasión.
- » El líder es íntegro y sus acciones generan confianza entre sus colaboradores.
- » Un líder tiene visión clara de futuro. Sabe hacia dónde se dirigen sus acciones porque dicha visión es específica, medible y relevante para todo el equipo.



“Un liderazgo transformador se centra en la generación de cambio, que habitualmente tiene que ver con el mejoramiento, fortalecimiento de las relaciones entre los miembros del equipo y la motivación para alcanzar las metas propuestas”

Leithwood, 2015





ARMONIZANDO APRENDIZAJES

Bitácora del participante

Para reflexionar

Te invitamos a analizar los siguientes enunciados y consignar tus reflexiones

Soy un líder transformador al interior de la Secretaría de Educación cuando...

Las acciones, procesos o actividades que propongo para fortalecer el equipo de la Secretarías de Educación son...

¿Cuál es la mayor dificultad para realizar un ejercicio de liderazgo transformador al interior de la Secretaría de Educación?

BIBLIOGRAFÍA

- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden Inc.
- Bautista, O. D. (2001). *La ética en los servidores públicos*. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional.
- Campos Alvarado, Martha Cecilia. (2017). *Empatía y habilidades sociales*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- COMPROMISO. Corporación para el Desarrollo del Oriente. (2003). *La conciliación en equidad*. Bucaramanga: CHECCHI.
- EAE Business School. (2015). ¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo desarrollarlo dentro de tu empresa? Obtenido de <https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>
- Goleman, Daniel. (1999). *La inteligencia emocional en las empresas*. Madrid-España: Editorial Vergara
- Martín Gallego, Julio; Izasa Mariño, Ricardo. (2013). *Liderazgo transformador*. Editorial Fundación Promigas. Obtenido de <http://www.fundacionpromigas.org.co/es/Biblioteca/Documents/Libros/Liderazgo%20Transformador%20-%20Version%20Digital.pdf>
- Kaufmann Hahn, Alicia Eva. (2002). *Liderazgo transformador y formación continua*. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 166-184. Obtenido de http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_077_078_10.pdf
- Medina, Dilenia. (2003). *Estudio de la conceptualización de valor y las estrategias de transmisión y/o construcción de valores utilizadas por los maestros en centros públicos y privados del primer ciclo del nivel Básico*. Santo Domingo: Redalyc
- Mendoza Torres, Martha Ruth; Ortiz Riaga, Carolina. (2006). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- Meza Ramírez, F. A. (2012). *Aprendiendo de los conflictos*. Bogotá: DKA-Austria.
- Monforte, Enrique. (2019). *Los diferentes estilos de empatía*. México. Obtenido de https://www.academia.edu/39735659/Los_diferentes_estilos_de_empat%C3%ADa
- RAE. (2019). *Real Academia de la Lengua Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>
- Sierra Arboleda, Laura Victoria. (2016). *Las emociones en momentos de crisis*. Medellín-Colombia: s.d. Obtenido de <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>
- Urrego Estrada, G. A., Niño, J. F., & Cardona, S. M. (2018). Aproximación reflexiva sobre la ética en el sector público en Colombia. *Polisemia*, 111-129.
- Valenzuela, P. (5 de Septiembre de 2019). *Estructura del Conflicto y su Resolución*. Obtenido de Universia: <http://solidaridad.universia.es>
- Ven-der, C. (2003). *El Libro de las habilidades de comunicación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Waisburd, G. (2009). Pensamiento creativo e innovación. *Revista Digital Universitaria UNAM*, 1-9.



La educación
es de todos

Mineducación