

Agencia de  
Calidad de la  
Educación

# CONÉC TATE<sub>2.0</sub>



**Manual de uso**  
Taller equipo directivo





# MANUAL DE USO

## Taller equipo directivo

En este difícil contexto de alerta sanitaria, es importante que el equipo de gestión pueda liderar los esfuerzos en torno a un objetivo común. Para esto, entender nuestras emociones es fundamental, así como también lo son la confianza y la colaboración entre los miembros de la comunidad educativa para visibilizar puntos de encuentro entre los estamentos.

Este taller busca que el equipo directivo reflexione individual y colectivamente sobre cómo han experimentado esta alerta y determinen qué requieren proponer como estrategia para afrontar los diferentes desafíos que convergen en este año escolar. El material dispone su uso de manera digital o presencial, de acuerdo a las necesidades del equipo.

## Propósito

La Agencia, desde su función orientadora, quiere contribuir al trabajo del equipo de gestión a través de una herramienta que facilite el diálogo y la reflexión de temas relevantes en periodos críticos, como lo son la gestión de las emociones, la cohesión institucional y la adaptación a los constantes cambios, entre otros. Para esto, proponemos identificar a nivel institucional las oportunidades presentes y aquellas que requieren incorporarse para poder tomar decisiones efectivas y eficientes y que a la vez, permitan flexibilizar la planificación y adecuarla para abordar aspectos prioritarios, como el bienestar socioemocional de los distintos miembros de la comunidad escolar, con una orientación clara enmarcada por el PME y el PEI.

## Objetivos

- Reconocer las disposiciones emocionales que favorecen la toma de decisiones.
- Fomentar la empatía y la construcción conjunta en función de un objetivo mayor que convoca e integra.
- Contribuir a la revisión constante de los instrumentos de gestión como mecanismo de articulación, cohesión y contextualización.

## Tiempo de duración

2 horas.

## Participantes

Varía según cada contexto educativo. Es importante que se reúnan todos los miembros que componen el equipo de gestión. Además, se recomienda que en el caso de que el psicólogo(a) u orientador(a) no sea parte de este equipo se le invite a participar.

## Materiales

### Presencial:

- Un Manual de uso
- Una guía de trabajo por participante
- Un papelógrafo de trabajo conjunto
- Pósit (notas adhesivas)
- Cuaderno personal y lápiz

### Digital:

- Un Manual de uso (puede ser digital)
- Una guía de trabajo por participante (puede ser digital)
- Cuaderno personal y lápiz
- Un papelógrafo digital (formato PPT)
- Acceso a internet
- Dispositivo con micrófono incorporado y cámara, que permita acceder a aplicación de videoconferencia (Hangouts de Google, Zoom o Teams de Office).
- Computador o tablet para el moderador, con el que pueda editar la plantilla del papelógrafo digital y compartir la pantalla con los demás participantes.

## Lo que es urgente para él, también es urgente para mí

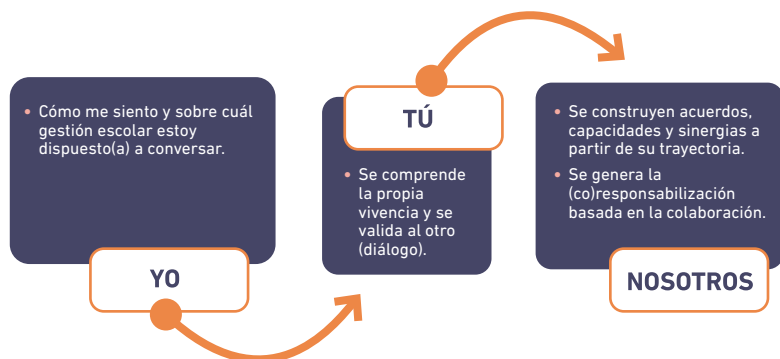
### ¿Cómo usar el material?

El taller se estructura en tres partes. En la primera de ellas, el trabajo es individual; aquí lo que se pretende es un trabajo desde el “yo”, denominado Conecto. En este espacio se hará una revisión del proceso personal a través de las disposiciones emocionales, la toma de decisiones y la proyección de la gestión que requiere la comunidad escolar el presente año.

En el segundo momento, denominado Comparto, se aborda el “tú” a partir de instancias de diálogo que permitirán aceptar la perspectiva del otro y su propuesta de trabajo sin juzgarla, buscando validar las distintas visiones e integrando y definiendo acuerdos para una propuesta conjunta.

Este proceso nos conduce al tercer momento denominado Comprometo. En él trabajaremos el “nosotros”, mediante la idea-fuerza que debe quedar impregnada en todos los participantes: “Lo que es urgente para él, también es urgente para mí”. En esta etapa, los participantes deben elaborar una propuesta de acciones para trabajar en comunidad, reconociendo sus necesidades, responsabilidades y roles específicos.

**Figura 1.1:** Flujo de trabajo para aplicar el taller



## Indicaciones generales

El taller invita a revisar las propuestas de cada momento y actividad con el fin de ir reevaluando y mejorando. Tenemos claro que los procesos de planificación se ven permanentemente afectados por la contingencia diaria o por distintas alertas que generan la necesidad de hacer revisiones y ajustes. Por esto, se hace preciso perseverar, permitirse (re)diseñar y canalizar las tensiones que el proceso puede generar, para alcanzar las metas que se propongan en coherencia con los instrumentos de gestión que guían el actuar de la comunidad.

- ➔ Respetar el paso a paso de la guía para alcanzar los objetivos esperados.
- ➔ Contar con un cuaderno personal y usar los pósit para conservar las respuestas.
- ➔ Elegir a un miembro del equipo de gestión o alguien cercano al equipo (psicólogo/orientador) para que sea el moderador. Este tendrá la labor de:
  - orientar las conversaciones;
  - agradecer a los participantes cuando compartan su experiencia;
  - resguardar los tiempos asignados para cada momento de trabajo;
  - ayudar a concretar las ideas conjuntas en los pósit y agregarlas al papelógrafo;
  - disponer de este documento durante todo el taller; y
  - compartir su pantalla para que todos puedan ver la información que se va incorporando al papelógrafo (en aplicación digital).

## Instrucciones para cada etapa

Conecto	Comparto	Comprometo
Las actividades se desarrollan de manera individual. Se espera que los participantes puedan conectar con las emociones que han experimentado en momentos difíciles en cuanto a la toma de decisiones en la gestión escolar.	El objetivo es compartir respuestas del primer momento. Se espera que los participantes vuelvan al Conecto y sistematicen la información en el papelógrafo.	Es el último momento del taller. Se espera que los participantes planifiquen una propuesta de acuerdo a sus necesidades y las del equipo. Deberán asumir responsabilidades en un plan de acción que les permita alcanzar la meta que se propongan.

## Primer momento

### CONECTO

Trabajo Individual

Duración: 15 minutos

- **Objetivo:** Trabajar la gestión de las emociones, la toma de decisiones en momentos difíciles y la definición de prioridades de gestión, según su propia experiencia y motivación.
- **Indicación:** Responder las preguntas de las actividades 1 y 2 de manera personal.

## Segundo momento

### COMPARTO

Trabajo Colaborativo

Duración: 60 minutos

- **Objetivo:** Reflexionar sobre la importancia de la gestión de nuestras emociones en nuestro quehacer institucional.
- **Indicaciones:**

#### REFLEXIONES RESPECTO A LA ACTIVIDAD 1 DEL CONECTO

Esta actividad tiene 4 pasos, cada uno de ellos retoma algunas de las preguntas de la Actividad 1 del primer momento. En esta instancia deben compartir las emociones que primaron en sus respuestas personales, escribirlas en un pósit por persona e incorporarla en el papelógrafo.

**Paso 1.** Elegir una de las tres emociones que seleccionó (1.1), escribirla en el pósit amarillo y pegarla en el papelógrafo en la letra que corresponde a la emoción.

**Paso 2.** Escribir en un pósit rosado aquella emoción que seleccionó como predominante en su recuerdo (1.2) y pegarla en el papelógrafo en la letra correspondiente.

**Paso 3.** Escribir en un pósit azul la emoción que surge para focalizar la dirección de sus esfuerzos (1.3). Incorpórela al papelógrafo en la letra correspondiente.

**Paso 4.** Observar los resultados del papelógrafo. Este es el momento para comenzar a sacar conclusiones sobre la gestión de sus emociones en momentos de crisis. Reflexionen: ¿Dónde se concentra la mayor cantidad de emociones? ¿Cómo se encuentran para atender los desafíos presentes como equipo? ¿Consideran que podrían proponerse una disposición emocional que facilite la gestión escolar? Si es así, ¿cuál sería?

En este momento, es clave considerar que **no elegimos la emoción que nos genera una situación puntual, pero sí decidimos quedarnos en ella, pudiendo gestionar una emoción distinta**, por ejemplo, a través de la visión clara de las metas definidas (pensamientos), con ejercicios de respiración y concentración-verbalización hacia la emoción que quiero impulsar (emoción-cuerpo-lenguaje).

**Si algo de lo que escuchan en las respuestas de sus pares les genera desacuerdo o confusión, formulen su parecer a través de una pregunta. De este modo, en la medida en que comprendemos los pensamientos y necesidades del otro y gestionamos los aspectos que se perciben como difusos, avanzamos hacia los objetivos comunes.**

## REFLEXIONES RESPECTO A LA ACTIVIDAD 2 DEL CONECTO

**Paso 1.** Se busca que compartan lo que quieren conservar y agregar/modificar respecto al bienestar socioemocional de su comunidad y luego priorizar al menos dos de las ideas para potenciarlas estratégicamente.

**Paso 2.** Determinar las acciones concretas que permitan reforzar (lo que quieren conservar) e instalar (lo que quieren agregar/modificar) en el quehacer diario. Al realizar este paso, es importante tener en cuenta:

- Proponer acciones de responsabilidad directa de este equipo. Por ejemplo, si se trata del trabajo remoto con los estudiantes:

X= Que los docentes antes de iniciar la clase generen una instancia para conversar respecto a su bienestar personal y familiar.

√= El equipo de gestión inicia sus encuentros con docentes y asistentes generando un espacio de conversación para conocer cómo se encuentran a nivel personal y familiar, y los invita a iniciar del mismo modo los procesos de enseñanza-aprendizaje.

**Paso 3.** Elaborar el propósito para llevar a cabo estas acciones. Este propósito debe surgir de la respuesta al ¿Para Qué? Si bien pueden asumir que se encuentra implícito en las acciones y temáticas definidas, es importante proponerlo explícitamente, pues constituirá la meta que se quiere alcanzar.

## Tercer momento COMPROMETO

Trabajo Colaborativo  
Duración: 45 minutos.

- **Objetivo:** Elaborar en conjunto un plan de acción viable de alcanzar para este año.
- **Indicaciones:**

### PROPUESTA DE VALOR MEDIANTE UN PLAN DE ACCIÓN

En esta etapa se deben proponer acciones para potenciar la colaboración entre los distintos estamentos, escalando y concretando lo planteado en el momento Comparto.

Este plan de acción debe tener como propósito la meta que el equipo defina. Esta motivará y sumará a los actores necesarios para dar cumplimiento a la propuesta. Debe tener sentido para todo el equipo de gestión. Si no es así, lo pueden reformular.

Además, es necesario que se optimicen los esfuerzos para que el recurso humano sea el elemento clave y no los recursos económicos.

Por último, es importante disponer de los plazos para dar cumplimiento a las propuestas acordadas, por lo que hay que resguardar que las acciones tengan amplia viabilidad de implementación (se recomienda ser creativos, realistas y críticos).



## Para profundizar en algunos aspectos del taller

En el contexto actual, quienes lideran los procesos educativos deben gestionar las situaciones críticas, atender las necesidades biosocio-emocionales de su comunidad escolar y de este modo, contribuir a que aumente la cohesión interna y que los esfuerzos se centren en los aspectos que integran y convocan para **transformar las posiciones personales en una propuesta institucional de trabajo**.

En este escenario de pandemia por el COVID-19, se están poniendo a prueba las capacidades físicas y psíquicas de toda la población, por lo que los miembros de la comunidad escolar deben tener en cuenta tanto los efectos directos por el riesgo de infección como los asociados al aislamiento, la convivencia en espacios reducidos, la exposición a noticias fatales u otras graves situaciones que están ocurriendo a nivel mundial que pueden influir aún más en los niños, niñas y jóvenes. Así como las exigencias del teletrabajo en familia, la incertidumbre económica, entre otros. Estos aspectos se constituyen como situaciones críticas que pueden afectar gravemente el bienestar socioemocional (Minsal, 2020). Aun cuando sabemos que no todas las personas tienen los mismos mecanismos de afrontamiento, debe ser una prioridad atenderlas, dada sus repercusiones en el diario vivir. Sobre todo en el caso de los equipos que trabajan directamente con los estudiantes, pues influye en sus recursos adaptativos, de desarrollo y aprendizaje (Berger, Álamos y Milicic, 2016).

Este taller busca, de una manera dinámica, acceder a las emociones, fomentar la participación y el reconocimiento de que los procesos educativos tienen una parte cognitiva, pero también conductual y emocional, por lo que los equipos directivos pueden contribuir a que todos se sientan parte de la comunidad escolar –directivos, profesores, estudiantes, apoderados y asistentes de la educación profesionales y no profesionales– construyendo y reconstruyendo una identidad positiva común. Es importante que la comunidad sea capaz de sentirse reconocida y validada en su plenitud, además de contribuir al sentido de pertenencia en el establecimiento (Deal y Peterson, 2009).

De este modo, se busca que como comunidad educativa relevén la importancia de generar una identidad sólida, donde sus integrantes se sientan validados, cohesionados y unidos por un objetivo común que es respaldado por sus documentos de gestión institucional. A continuación, presentamos extractos de los sellos de algunos PEI:

- La mejor educación considera el bienestar emocional de todos sus miembros, por eso potencia integralmente a los estudiantes.
- Una comunidad que educa en un espacio de respeto, cuidado y confianza mutua.
- Creemos y sentimos que somos los mejores y que lograremos todo lo que nos propongamos, con esfuerzo, amor y proactividad.
- Nuestra buena convivencia se basa en el diálogo, respeto y reconocimiento de los aspectos positivos que todos aportamos día a día para ser mejores.

Respecto al trabajo con las emociones, se espera que las identifiquen a través de la conexión con el “yo”. Posteriormente, complementarlas con las del equipo mediante el “nosotros” para reforzar habilidades internas que permitan gestionarlas y así tomar mejores decisiones. En este sentido, se vuelve central entender que como seres humanos transitamos por una serie de emociones, lo que se relaciona directamente con la activación de ciertos pensamientos y acciones que nos llevan a interactuar de formas diversas con nuestro entorno y por tanto, confluyen como un factor clave en la toma de decisiones.

La propuesta de este material está basada en el Modelo de Integración Cognitivo Corporal y en los avances de la neurociencia y la fenomenología. Desde estos enfoques se consideran las emociones como procesos multidimensionales con componentes cognitivo-subjetivo, conductuales y también fisiológicos que preparan y motivan al cuerpo para una acción adaptativa.

De acuerdo a estos planteamientos, se entiende que cada persona recurre con mayor frecuencia a unas u otras emociones (dada la confluencia de factores biológicos, experiencias, cultura familiar y social, etc.), conformando una manera de pensar y actuar que se liga a recursos adaptativos (con aptitudes y habilidades específicas) propios de la emoción básica predominante.

Bajo esta enmarcación teórica, las distintas emociones conocidas guardan directa relación con cuatro emociones básicas: miedo, alegría, pena y rabia.

**Miedo:** Los recursos asociados a esta predominancia se relacionan mayormente con el lenguaje, es decir, con la capacidad de reflexión, observación y de control. Resguardan que todo se enmarque en aspectos conocidos y fundamentados, con escasa disposición a innovar o flexibilizar. A nivel escolar, todo aquello que se encuentra planificado, como aquello incorporado en los instrumentos de gestión, es clave para las decisiones desde esta emoción. Es importante, en contextos como el actual, no ser rígidos en cuanto a concretar todo lo ya estructurado, “tomando un poco de otras emociones” para flexibilizar y priorizar en función de lo que tiene más sentido y trascendencia en el avance de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

**Alegría y pena:** Estas emociones tienen en común que se centran en la habilidad para relacionarse con otros. Es más fácil que las personas se muevan entre emociones asociadas a la alegría y la pena con mayor fluidez. Se destaca en ellas su inteligencia emocional y empatía, junto con la capacidad para formar equipo y decidir en función de las necesidades y expectativas de los demás, pero tienen dificultades para organizarse y estructurar un trabajo coordinado y planificado.

**Rabia:** El predominio de esta emoción se asocia a una inteligencia práctica, es decir, dirigirse a encontrar la solución y ponerla en acción rápidamente sin detenerse a reflexionar sobre distintas opciones o su impacto en los demás miembros que componen su equipo de trabajo. Toman decisiones de manera estratégica y más individual. El riesgo de tomar decisiones solo desde esta emoción es que se ve desfavorecida la escucha, el trabajo colaborativo y la consolidación de un propósito compartido, incidiendo en el cuidado y bienestar de las personas que componen la comunidad educativa. Si pensamos en el escenario país y mundial no es recomendable tomar decisiones educativas solo desde esta emoción.

**Es importante recordar que no existe una emoción mejor que otra, sino que simplemente ante distintas situaciones podemos gestionar nuestro cuerpo y mente para predisponernos desde la emoción que podría beneficiar la toma de decisiones. En lo cotidiano, se hace fundamental el trabajo en equipo y colaborativo para enriquecerse de la inteligencia emocional del otro y así avanzar en el propósito compartido asociado al “nosotros”.**

## INFORMACIÓN EXTRA PARA FACILITAR EL TRABAJO:

- Realizar encuestas mediante páginas web que entregan resultados automáticos. Existen varias páginas web que disponen de este servicio y se encuentran escribiendo en el buscador “aplicación de encuesta con entrega de resultados inmediatos”. Pueden utilizar la que les parezca más pertinente.
- Realizar el taller mediante una videollamada. Existen diversas aplicaciones para realizar videollamadas. A continuación, se entregan instrucciones para la aplicación Hangouts de Google:
  - Su uso requiere que todos los participantes cuenten con una dirección de correo electrónico del servidor Google (Gmail).
  - Para agendar la reunión, un miembro del equipo debe ingresar a “Calendar” y citar a todos los participantes, ingresando sus correos electrónicos.
  - Cada miembro recibirá una invitación con “información para unirse” y un link para ingresar vía *hangouts meet* que deben seleccionar para incorporarse a la videollamada. El link debe verse de esta forma:  
“<https://meet.google.com/kgv-vucq-nip>”  
“<https://meet.google.com/kgv-vucq-sop>”
- Una vez todos conectados, el MODERADOR deberá:
  - Abrir y descargar desde su computador o tablet el archivo “Papelógrafo digital” (formato PPT) del taller Conéctate. Sugerimos guardar el archivo en una carpeta o en el escritorio.
  - Compartir su pantalla para proyectar el papelógrafo digital. Debe hacer clic en “compartir pantalla” que aparece en la barra inferior de la ventana de la videollamada.
  - Usar las diapositivas del papelógrafo virtual y registrar las respuestas de los participantes. Solo tiene que editarlo tal como trabajaría un archivo personal desde su computador, puesto que todo cambio que realice será visto en tiempo real por su equipo. Recuerde utilizar los pósit que se encuentran al costado de cada diapositiva, los que pueden copiar y pegar según el número de pósit que necesiten.

Al finalizar el taller se les invita a revisar su planificación desarrollada para el periodo (PME 2020) y realizar ajustes si es necesario, para contribuir a una mayor articulación y coherencia al trabajo sistémico de la comunidad escolar.

## Referencias

**Berger, C., Alamos, P. y Milicic, N. (2016)** *El rol de los docentes en el aprendizaje socioemocional de sus estudiantes: La perspectiva del apego escolar*. En J. Manzi, & M. R. García (eds.) *Abriendo las puertas del aula: transformación de las prácticas docentes*. Santiago, Chile: CEPPE UC, Pontificia Universidad Católica de Chile.

**Cordero, C. (2009)**. *La estructura del cuerpo es determinante en la forma de actuar y sentir*. Recuperado de [cognitivocorporal.cl/noticias/carmen-cordero-la-estructura-del-cuerpo-es-determinante-en-la-forma-de-actuar-y-sentir/](https://cognitivocorporal.cl/noticias/carmen-cordero-la-estructura-del-cuerpo-es-determinante-en-la-forma-de-actuar-y-sentir/)

**Deal, T. E. y Peterson, K. D. (2009)**. *Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes, & Promises*. San Francisco, California: Jossey-Bass.

**Ganz, M. (2008)**. *What is Public Narrative*. USA: Kennedy school.

**Ganz, M. (2012)**. *Public Narrative: self & us & now*. USA: Kennedy School of Government.

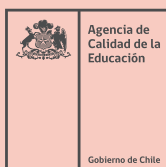
**Jericó, P. (2008)**. *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. España: Ft. Prentice Hall.

**Maturana, H. (1999)**. *Transformación en la convivencia*. Chile: Editorial Granica.

**Minsal. (2020)**. *Guía práctica de bienestar emocional*. Cuarentena en tiempos de COVID-19. Recuperado de [https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2020/04/2020.04.12\\_GUIA-PRACTICA-CUARENTENA-EN-TIEMPOS-DE-COVID19\\_final.pdf](https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2020/04/2020.04.12_GUIA-PRACTICA-CUARENTENA-EN-TIEMPOS-DE-COVID19_final.pdf)

**Zamudio, A. (2019)**. *La Valentía de Dialogar [Coloquio]*. Chile: UMCE.





[twitter.com/agenciaeduca](https://twitter.com/agenciaeduca)  
[facebook.com/Agenciaeducacion](https://facebook.com/Agenciaeducacion)  
[instagram.com/agenciaeducacion](https://instagram.com/agenciaeducacion)

**[agenciaeducacion.cl](http://agenciaeducacion.cl)**

