



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

ENCONTRANDO EL RITMO

TRANSFORMAR CONFLICTOS DE MANERA CREATIVA 9

EXPLORAR LAS CONSONANCIAS

Un acercamiento conceptual a la capacidad 11

GENERADORES DE ARMONÍA

Recursos para el fortalecimiento de la capacidad 16

NOTAS SINFÓNICAS

El fortalecimiento de la capacidad y su incidencia en la Secretaría de Educación 18

ARMONIZANDO APRENDIZAJES

Bitácora del participante 20

BIBLIOGRAFÍA 21

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>

ENCONTRANDO EL RITMO

TRANSFORMAR CONFLICTOS DE MANERA CREATIVA

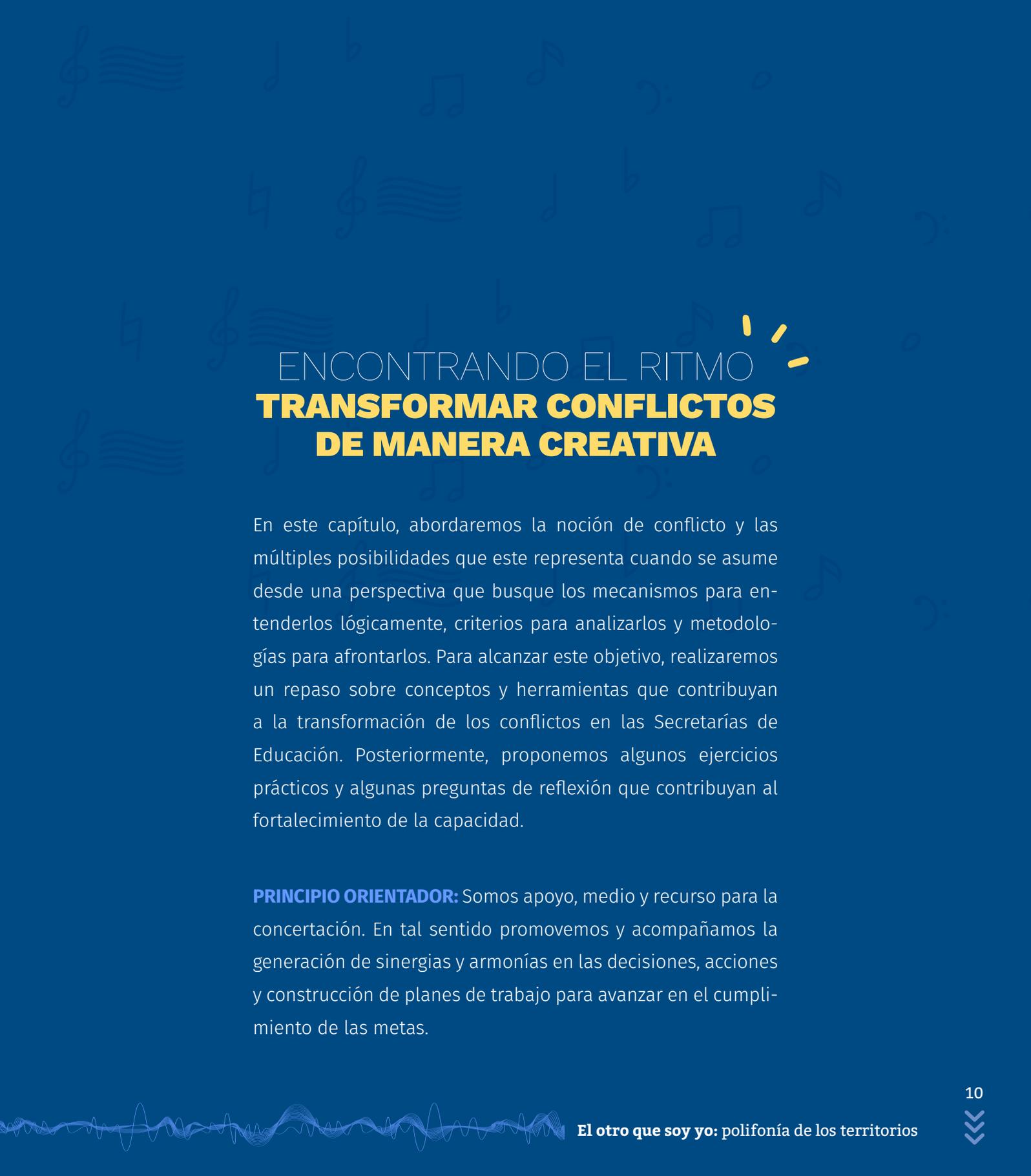
“

Si realmente quiero mejorar la situación, puedo trabajar en lo único sobre lo que tengo control: yo mismo.

”

Steven Covey





ENCONTRANDO EL RITMO

TRANSFORMAR CONFLICTOS DE MANERA CREATIVA

En este capítulo, abordaremos la noción de conflicto y las múltiples posibilidades que este representa cuando se asume desde una perspectiva que busque los mecanismos para entenderlos lógicamente, criterios para analizarlos y metodologías para afrontarlos. Para alcanzar este objetivo, realizaremos un repaso sobre conceptos y herramientas que contribuyan a la transformación de los conflictos en las Secretarías de Educación. Posteriormente, proponemos algunos ejercicios prácticos y algunas preguntas de reflexión que contribuyan al fortalecimiento de la capacidad.

PRINCIPIO ORIENTADOR: Somos apoyo, medio y recurso para la concertación. En tal sentido promovemos y acompañamos la generación de sinergias y armonías en las decisiones, acciones y construcción de planes de trabajo para avanzar en el cumplimiento de las metas.





EXPLORAR LAS CONSONANCIAS

Un acercamiento conceptual a la capacidad

Los conflictos parecen ser una consecuencia natural de las interacciones humanas, sin embargo, sus consecuencias varían de acuerdo a la manera en que estos sean gestionados. Su ocurrencia implica cambio o transformación en todas las dimensiones: a nivel personal, organizacional, social, político, entre otras, y es por esto que se hace urgente y necesario resignificar los conflictos desde una mirada más comprensiva.

“El conflicto podemos entenderlo como parte de nuestra cotidianidad, pues lo experimentamos en el hogar, el trabajo, (el colegio), en nuestra relación de pareja; en forma latente o manifiesta, el conflicto está inmerso en el marco de nuestras relaciones. Sin embargo, pese a que convivimos con él, no siempre lo aceptamos o asumimos ante él una actitud positiva. Con frecuencia le tememos y no sabemos cómo abordarlo o enfocar su resolución. Quizás debido a que tradicionalmente se ha enfatizado su carácter negativo, identificándolo con la violencia, la destrucción, la desgracia y la irracionalidad, lo percibimos como algo indeseable que debe evitarse a toda costa.” (Valenzuela, 2019)

Es por lo anterior, que proponemos un cambio de óptica donde se asuma la perspectiva expuesta por el sociólogo y matemático noruego, Johan Galtung (2003) quien propone:

- » El conflicto es crisis y oportunidad.
- » El conflicto es un hecho natural, estructural y permanente en el ser humano.
- » El conflicto es una situación de objetivos incompatibles.
- » Los conflictos no se solucionan, se transforman.
- » El conflicto implica una experiencia vital holística.
- » El conflicto como dimensión estructural de la relación.
- » El conflicto como una forma de relación de poderes.

Aceptar los enunciados anteriores, implica asumir una posición positiva respecto a los conflictos, los convierte en situaciones pedagógicas, de conscientización, de estímulo y de desarrollo creativo. Además, de reconocer la existencia de las diferencias y la diversidad de percepciones, necesidades, intereses, valores o emociones sobre un mismo asunto.

El conflicto



Violencia no es lo mismo que un conflicto, la violencia es una forma de tratar de solucionar los conflictos, pero no es la única, es la peor salida.

El conflicto debe ser asumido como una oportunidad que lleva a procesos de construcción y reconstrucción de la sociedad: replantea las relaciones interpersonales y de las comunidades: genera prácticas de entendimiento, cambios, transformaciones y evolución social.

También es de suma importancia aclarar que todos los conflictos son importantes y por ende es necesario enfrentarlos y darles respuesta. Existen varios tipos de conflictos (Meza Ramírez, 2012):

- » **Intra-personales:** al interior de una persona se generan desacuerdos, dudas o cuestionamientos frente a sus valores o actitudes. Se trata de las luchas o asuntos internos que pueden permitir la reflexión o cuestionamiento frente a un tema.
- » **Inter-personales:** en el que dos personas se enfrentan, chocan o difieren ante intereses, necesidades o posturas distintas.
- » **Intra-grupales:** cuando el conflicto se da entre personas de un mismo grupo en particular: familia, equipo o comunidad y que involucra a algunos de ellos.
- » **Inter-grupales:** cuando se enfrentan personas de distintos bandos, o lo hacen grupos de alguna forma organizados: familias, pandillas, equipos, comunidades, pueblos, Estados.

Cuando alguno de estos conflictos sucede, suele ser asociado con un acto o una manifestación específica como gritar, golpear o hasta llorar. Sin embargo, dicha manifestación sólo es el aspecto visible del conflicto y es necesario preguntarse por las causas, que puedan estar relacionadas con las creencias, necesidades, emociones y sentimientos de los actores involucrados. Algunas de las circunstancias o situaciones que subyacen a un conflicto tienen que ver con: la percepción subjetiva o las diferentes maneras en que captamos la misma situación, las interpretaciones diferentes respecto al mismo mensaje o contar con información incompleta sobre un objeto, asunto o circunstancia. Los conflictos también emergen cuando existe una desproporción entre las necesidades de las personas y las posibilidades de satisfacerlas, cuando se presentan diferencias en el carácter y la personalidad o cuando se configuran relaciones desiguales donde se manifiesten pretensiones de superioridad. Por diferente que sean las causas o naturaleza del conflicto, este debe ser asumido como proceso y como tal cuenta con unas etapas o fases. La comprensión de estas, ayudará a los funcionarios de las Secretarías de Educación, a desarrollar y aprehender herramientas para su abordaje.

- » **Pre-Conflicto:** es la gestación o emergencia de las condiciones que puedan llevar a un conflicto (como las mencionadas anteriormente). En este momento las personas o actores involucrados toman conciencia de sus diferencias o desacuerdos.
- » **Confrontación:** es el momento en que las partes luchan para alcanzar unas metas utilizando distintos métodos para lograrlas (negación, negociación, entre otros)
- » **Crisis:** es cuando el conflicto se recrudece y se producen manifestaciones de violencia.
- » **Resultados:** se trata de lo que queda o se recoge como fruto del conflicto. Lo ideal es que sea positivo. Cada conflicto tiene su resultado específico, por ejemplo, un acuerdo, una imposición, una retirada
- » **Posconflicto:** es la oportunidad para la reconstrucción y la reconciliación, la reparación y el perdón, pero también, se configura como la etapa de pre-conflicto latente.

Ahora bien, transformar los conflictos en lugar de resolverlos, sugiere la disposición al cambio, en palabras de John Paul Lederach:

“A diferencia de la resolución o la gerencia, la idea de transformación no sugiere que simplemente eliminemos o controlemos el conflicto, sino que apunta descriptivamente a su naturaleza inherentemente dialéctica. Es un fenómeno que transforma eventos, las relaciones atravesadas por el conflicto, de hecho, cambia a sus propios protagonistas”.

La transformación de un conflicto busca el mejoramiento de las relaciones de las partes enfrentadas y que se alcancen salidas alternativas que beneficien y satisfagan a todos los implicados. Para encontrar este equilibrio, recomendamos a los funcionarios de las Secretarías de Educación acudir al análisis de los siguientes tres elementos:

Análisis de las P. * * *



Lo más importante es que los equipos de las Secretarías de Educación reconozcan que el conflicto y su posible transformación puede impulsar la actividad y ser un potenciador de los procesos ya que estimula la divergencia, permite a las personas expresar sus opiniones y defender sus argumentos en un ambiente afable y controlado, ayuda a aclarar las emociones y sentimientos, genera cohesión entre los involucrados y conduce a una comunicación más auténtica y asertiva.

La transformación del conflicto, exige la puesta en práctica de acciones y herramientas que permitan un abordaje lógico, analítico y coherente cuando el objetivo es hallar resultados positivos y convenientes para todos los involucrados.

Resulta muy importante para los funcionarios de las Secretarías reflexionar sobre las maneras en la que reaccionan de cara a los conflictos, analizando los estilos que suelen asumir en estas situaciones para lograr desarrollar habilidades más asertivas. A continuación, les proponemos cinco estilos que solemos asumir y que se convierten en insumo para la autoevaluación:

1. **Acomodarse:** esta es una actitud de abandono de las propias preocupaciones, necesidades o intereses para satisfacer a los demás. Por lo general, para las personas que se acomodan **las relaciones están primero que todo, mientras dejan de lado los temas o intereses** y tratan de mantener la paz a cualquier precio.
2. **Competir o forzar:** en esta actitud prevalecen los propios intereses, incluso a expensas de los demás y se trata de vencer y ganar, aunque esto implique discutir, presionar o provocar. Generalmente, cuando se asume esta actitud, se parte de la premisa de que algunas personas tienen la razón y otras están equivocadas. En este estilo se evidencia **una preocupación alta por los temas y un interés bajo por las relaciones.**
3. **Evitar:** esta actitud es de evasión y busca posponer las situaciones o las respuestas frente al conflicto. Este estilo evidencia **poca preocupación por los temas y por las relaciones.**
4. **Colaborar o cooperar:** cuando se asume esta actitud se escuchan los puntos de vista de los demás y se hacen valer los propios argumentos, hay un reconocimiento de la diferencia y una preocupación por ambas partes. Esta actitud permite la emergencia de ideas y soluciones creativas porque hay una intención por transformar el conflicto. En este estilo existe un **grado alto de preocupación por las relaciones, así como por los temas.**
5. **Ceder:** esta actitud se trata de hacer concesiones pues se trata de encontrar soluciones rápidas a los conflictos. Este estilo demuestra un **grado de preocupación moderado por las relaciones y por los temas.**



COMPETIR/FORZAR

Preocupación alta por los temas

COLABORAR/COOPERAR

*Preocupación baja
por las relaciones*

Ceder

*Preocupación alta
por las relaciones*

EVITAR

Preocupación baja por los temas

ACOMODAR

Es necesario comprender que no existe un estilo ideal pues la actitud dependerá de las situaciones problemáticas específicas, pero en la mayoría de los casos habría que hacer un esfuerzo por colaborar.



GENERADORES DE ARMONÍA

Recursos para el fortalecimiento de la capacidad

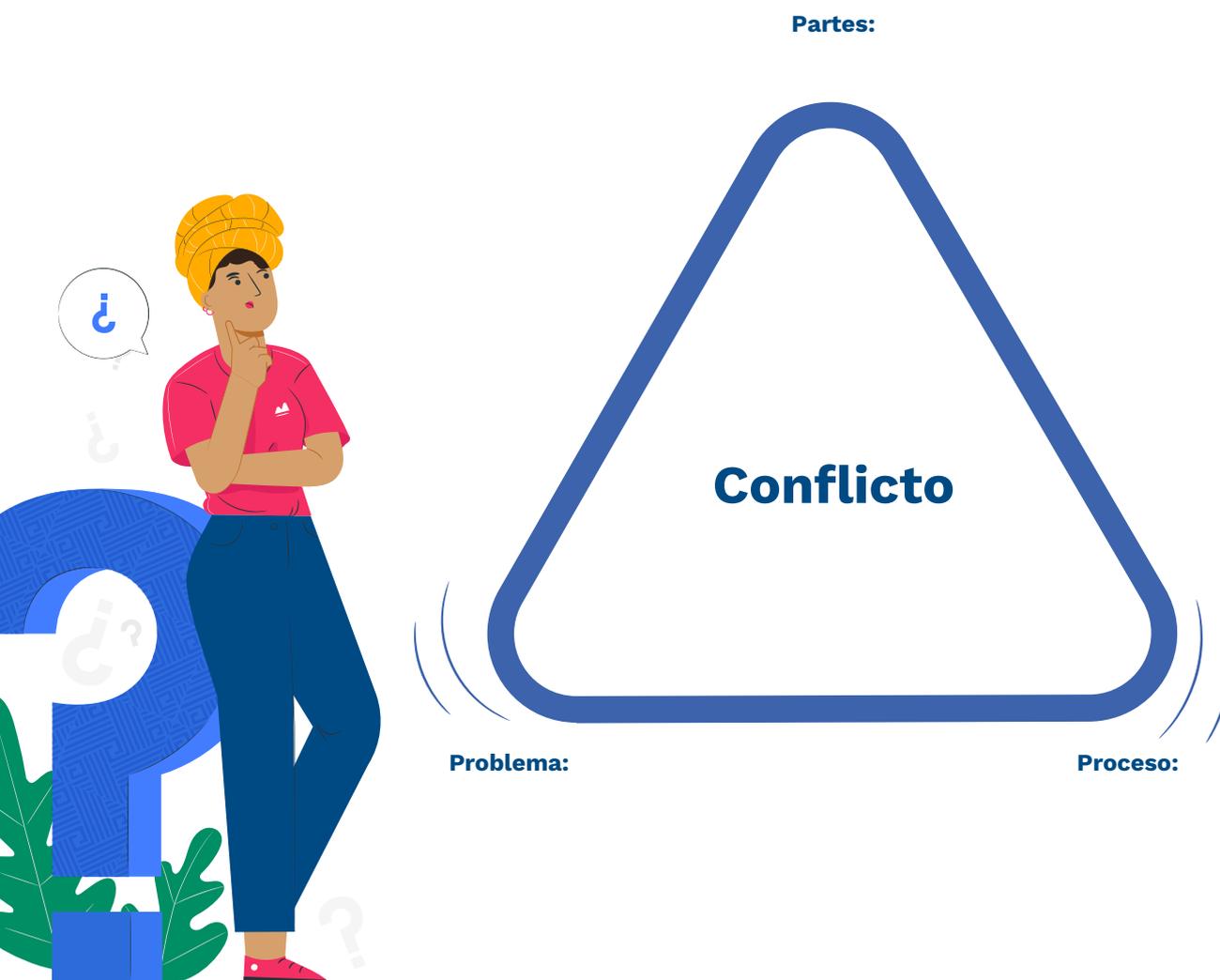
A continuación, proponemos algunas actividades y ejercicios prácticos que contribuyan a reforzar los aprendizajes. A reconocer los conflictos, asumirlos desde un punto de vista positivo, comprenderlos y enfrentarlos en búsqueda de soluciones favorables para las partes involucradas.

Iniciemos con un listado de animales, cada uno de ellos representa unas actitudes o comportamientos que asumimos frente a la aparición de un conflicto. Te invitamos a reflexionar al respecto, identificar a qué estilo y cuáles son las fortalezas u oportunidades de mejora de cada actitud.

Animal / Actitud	Define el estilo	Señala fortalezas y oportunidades
 Muy terco y se rehúsa a cambiar su punto de vista.		
 Bloquea el camino y previene al grupo de no seguir por donde quiere la mayoría.		
 Se mete en peleas cuando alguien no está de acuerdo con sus planes o con los de sus amigos.		
 Escapa tan pronto hay tensión, conflicto o trabajo poco placentero. Cambia rápidamente de tema.		
 Esconde su cabeza en la tierra y se niega a ver la realidad o admitir que hay un problema.		
 Cambia su color de acuerdo con quien está. Dirá una cosa a un grupo y otra a otro.		
 Parece muy solemne y pretende ser muy sabio, siempre habla con palabras rebuscadas y frases complicadas.		
 Demasiado tímido para hablar de cualquier tema.		
 Bromista, hablador y no deja que el grupo se concentre en asuntos más serios.		
 Se separa del grupo y se rehúsa a dar sus ideas u opiniones.		

Continuando con el proceso, te invitamos a poner en práctica las herramientas de análisis de conflictos propuestas anteriormente. Para esto, identifica un conflicto que esté ocurriendo en la Secretaría de Educación y reconoce las partes que lo componen.

Análisis de las P. * * *





NOTAS SINFÓNICAS

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

Las Secretarías de Educación como cualquier otro contexto, es un terreno fértil para la aparición de conflictos. Tanto al interior de los equipos como en la relación que se teje con los demás actores de la comunidad educativa, se producen tensiones, disparidades y diferencias que se traducen en relaciones conflictivas y por lo tanto, se configuran como una oportunidad de crear, potenciar y avanzar.

En caso de que los equipos de las Secretarías de Educación, se enfrenten a un conflicto, lo recomendable es:

1. Definir el conflicto.
2. Analizar las causas del mismo.
3. Generar o brindar opciones para transformarlo.
4. Seleccionar la opción preferida.
5. Implementar la salida elegida

Lo fundamental, será la creatividad del equipo para decidir la mejor y la más conveniente salida. En términos metodológicos, les proponemos la revisión de las siguientes herramientas para alcanzar dicho propósito:

- » **Transacción o arreglo directo:** “El arreglo directo es la determinación de un acuerdo frente a un conflicto, por quienes tienen la capacidad legal de tomar determinaciones. La transacción es un acuerdo de voluntades para solucionar un conflicto antes o durante el proceso judicial (artículo 2469 del código del comercio). Comprendiendo el convenio o acuerdo de voluntades, a través del cual se hacen concesiones recíprocas, con el fin de poner fin a un conflicto. Siendo ésta una de las características que la diferencia del arreglo directo que puede aplicarse sobre aquellos derechos que permitan renuncia, concesiones, negociaciones.” (COMPROMISO. Corporación para el Desarrollo del Oriente, 2003)
- » **Negociación:** en este mecanismo sólo intervienen los involucrados porque son quienes tienen potestad para decidir. De allí la importancia de comprender las causas del conflicto y las partes vinculadas (sus intereses, emociones, valores y posibilidades). La negociación se apoya en la confianza y la comunicación asertiva y debe considerar que casi todo es negociable: bienes, servicios, tecnología, ingresos; pero es imposible negociar valores y principios.

- » **Mediación:** este proceso implica la intervención de un tercero que apoye la búsqueda de opciones y alternativas. Un mediador se debe caracterizar por su imparcialidad y su rol se limita a acompañar, promover o facilitar el diálogo y no tiene poder de decisión. No obstante, el mediador debe propender por la generación de valor y establecer una relación de ganar-ganar entre las partes.
- » **Conciliación:** “Este mecanismo alternativo de solución de conflictos es parecido a la mediación. Las partes deciden buscar un conciliador neutral que les ayude, a través del diálogo, a resolver el problema. Tres diferencias de la conciliación con la mediación son: 1) la conciliación es una figura legalmente reconocida por la Ley 640 del 2001; 2) el conciliador debe ser una persona capacitada para esto, en algunos casos debe ser un abogado/a; y 3) el acuerdo logrado mediante la conciliación siempre se plasma en un acta que tiene efectos legales” (COMPROMISO. Corporación para el Desarrollo del Oriente, 2003).





ARMONIZANDO APRENDIZAJES

Bitácora del participante

Algunas preguntas para la reflexión

¿Cuál es mi respuesta más común ante el conflicto?

¿Cuáles son mis fortalezas y aspectos por mejorar para transformar conflictos al interior de la ETC?

¿Cómo cambia mi respuesta de acuerdo con quien se está en conflicto?

Familia:

Amigos:

Compañeros de las 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