



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



PRELUDIO

Orientaciones para el fortalecimiento
de capacidades personales 4

UNA PARTITURA PARA LA GESTIÓN
ACTUAR CON VALOR PÚBLICO 9

EXPLORAR LAS CONSONANCIAS

Un acercamiento conceptual a la capacidad 11

GENERADORES DE ARMONÍA

Recursos para el fortalecimiento de la capacidad 13

NOTAS SINFÓNICAS

El fortalecimiento de la capacidad
y su incidencia en la Secretaría de Educación 15

ARMONIZANDO APRENDIZAJES

Bitácora del participante 16

BIBLIOGRAFÍA 17

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>

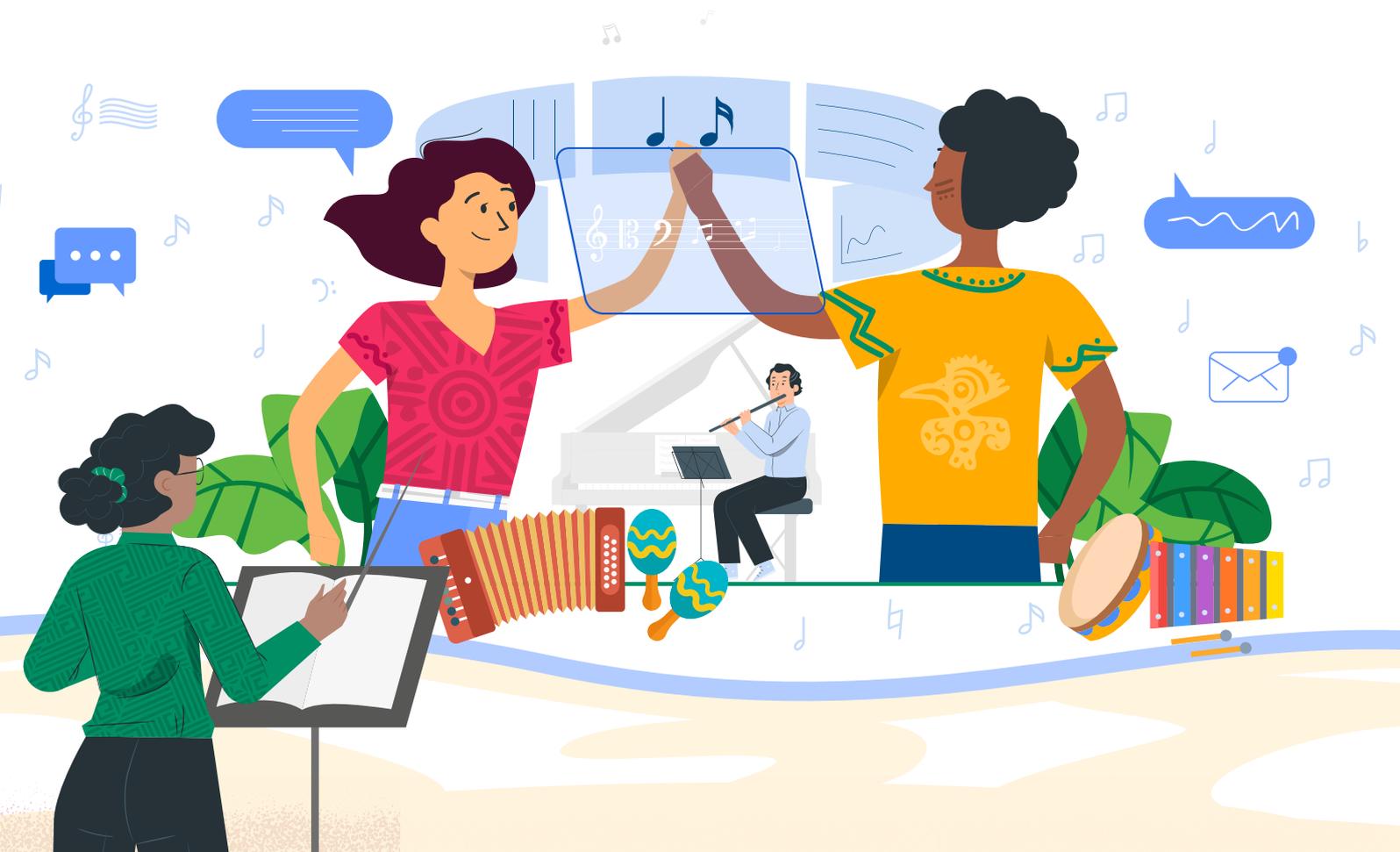
UNA PARTITURA PARA LA GESTIÓN **ACTUAR CON VALOR PÚBLICO**

“

*La integridad es la base sobre
la que todos los otros valores
están contruidos.*

”

Brian Tracy





UNA PARTITURA PARA LA GESTIÓN **ACTUAR CON VALOR PÚBLICO**

En este capítulo abordaremos la importancia de trabajar con valor público como elemento imprescindible en el quehacer de los funcionarios de las Secretarías de Educación. Para ello, abordaremos esta capacidad desde su dimensión conceptual y se plantean algunos ejercicios prácticos de manera que sirvan o contribuyan a la reflexión sobre las diferentes formas de actuación, sobre el contexto, las condiciones y los procesos por los cuales son responsables. Se trata de abordar elementos que aporten a la discusión sobre la racionalidad de los valores a la vez que se reivindica la humanidad del servidor público.

PRINCIPIO ORIENTADOR: Elegimos la integridad como valor supremo, que enmarca un compromiso absoluto con la ética del cuidado físico, emocional y moral de cada participante, de cada Entidad Territorial Certificada y de cada persona de la comunidad educativa a quienes orientamos el servicio educativo.





EXPLORAR LAS CONSONANCIAS

Un acercamiento conceptual a la capacidad

Como capacidad, actuar con valor público, implica el abordaje de diferentes discusiones de manera que se aclaren los términos sobre los cuales se funda su definición. Por tales motivos, cobra importancia aproximarnos a conceptos como ética y servicio público, para establecer la relación entre estos y la puesta en práctica al interior de las Secretarías de Educación del país.

“(…) La ética, se deriva del vocablo ethiké, de una misma raíz semántica, antecedida del grupo êthos (carácter) y êthos <mos-moris>(costumbres). Con esto se quiere decir que la moral tiene un sentido en la ética, es decir, en lo virtuoso de hacer el bien como el hábito en el cual se hace lo bueno y realiza bien lo que se le ha confiado” (Urrego Estrada, Niño, & Cardona, 2018)

La anterior definición se relaciona entonces con la manera de actuar frente a diferentes circunstancias, sabiendo que ese actuar deviene de una manera específica de pensar y concebir las cosas. Por lo tanto, la ética da sentido a tres elementos a saber: el entorno, la manera de ser y la acción. Ahora bien, son los comportamientos de los funcionarios en el contexto de la Secretaría de Educación lo que compete a la capacidad que estamos abordando. Para los funcionarios de la Secretaría de Educación el desarrollo de sus funciones está apegado a las disposiciones legales, reglamentarias y constitucionales. Deben actuar conforme a un patrón ético, mostrando valores morales como la buena fe y otros principios. Entendemos entonces que los valores son ideas que comparten y aceptan los integrantes de un sistema cultural y

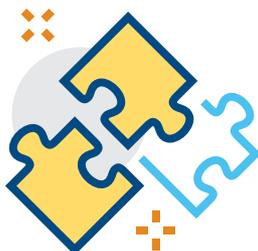
que influyen en su comportamiento. Se refieren a pautas deseables de conducta individual y colectiva, y proporcionan los parámetros que determinan qué conductas son apropiadas. Éstos se integran por un conjunto de creencias sobre lo justo y lo injusto, sobre lo bueno y lo malo, constituyen la base de las actitudes y con ellos se busca formar al individuo de manera correcta.

Por tal motivo, un servidor público debe desarrollar una conciencia que le permita conducirse para que su actuar integre la responsabilidad, el cumplimiento, la honestidad y otros valores deseables. Esta construcción responde a la vivencias, experiencias y trayectorias familiares, sociales y laborales de cada individuo donde desempeña conductas en las que pone en ejercicio sus valores, creencias y principios, y cuando estas conductas se convierten en modelos de vida cobran verdadero auge y desarrollo pues se practican en todos los ámbitos en los que el individuo participa o desempeña un rol.

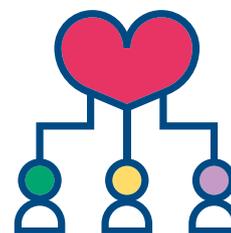
Para el caso de los funcionarios de las Secretarías de Educación, este rol se desarrolla en el ámbito público, es decir que se relaciona con un bien común que en este caso es la educación. Su función primordial es la administración del servicio educativo en los diferentes territorios de manera que sea atendida una necesidad colectiva. Según Mark Moore, el valor público tiene tres características que permiten clarificar el concepto:



Identifica necesidades relevantes



Brinda soluciones eficientes



Es apreciado por la ciudadanía

Lo público no solo recae en el Estado (lo institucional), sino en las diferentes prácticas y correlaciones de fuerzas producidas en las esferas sociales y culturales que, según Adrián Gurza (1998), configuran lo público, es decir:

“Lo público es una dimensión social impuesta al Estado por la sociedad bajo una determinada correlación de fuerzas, en la que éste consigue poner al margen de la lógica del mercado un complejo de tareas socialmente necesarias para la reproducción y desarrollo de la sociedad como un todo” (p.183).

Justamente esta responsabilidad recae de manera especial en los ciudadanos que tienen en su fuero ser servidores públicos y es por ello que asumir un cargo público implica tener vocación y compromiso por los asuntos colectivos, así como responsabilidad para con la comunidad.

La ética, de manera especial la ética de lo público, no se construye ni se adquiere, menos se interioriza o se convierte en modo de vida, por

imposición, por decreto, por prescripción o disposición alguna, sino que, se trata de principios y valores que se instituyen, se erigen, se forjan y se estructuran en el perfeccionamiento del ser humano; en el accionar diario de cada servidor público. (Hernández Ramírez, 2018)

La probidad en la gestión de los intereses públicos se basa en la solidez de la conducta ética de los funcionarios. Concluimos entonces que la gestión ética cobra vital importancia ya que como capacidad, contribuye y orienta a los funcionarios “a asumir sus responsabilidades frente a los grupos con los que interactúan, a encaminar sus acciones hacia el establecimiento de modelos de trabajo orientados por la ética pública a ajustar los planes estratégicos y estructuras organizacionales hacia la búsqueda de los fines sociales que garanticen la aplicación de los derechos humanos integrales y el mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población —en especial de la más vulnerable— según lo ordenan la Constitución y la Ley” (Bautista, 2001).



GENERADORES DE ARMONÍA

Recursos para el fortalecimiento de la capacidad

Con el ánimo de fomentar la reflexión y la discusión al interior de los equipos de trabajo de las Secretarías de Educación, proponemos los siguientes ejercicios prácticos buscando entregar herramientas que contribuyan al fortalecimiento de la capacidad:

En la siguiente actividad te proponemos identificar los valores que has apropiado a partir de tus experiencias en diferentes ámbitos de la vida.

La idea es que cada valor que consignes vaya acompañado con una conducta. Así podrás hacer conciencia sobre la manera en la que estos valores o principios se expresan en tu vida.

Una vez estén identificados los valores en cada uno de los ámbitos propuestos, reconoce los valores comunes y las conductas repetidas como estrategia para identificar algunos modelos de vida.



“La ética no es un código, es la reflexión de cada persona sobre la libertad, lo que quiero ser, como vivir mejor libre y plenamente”.

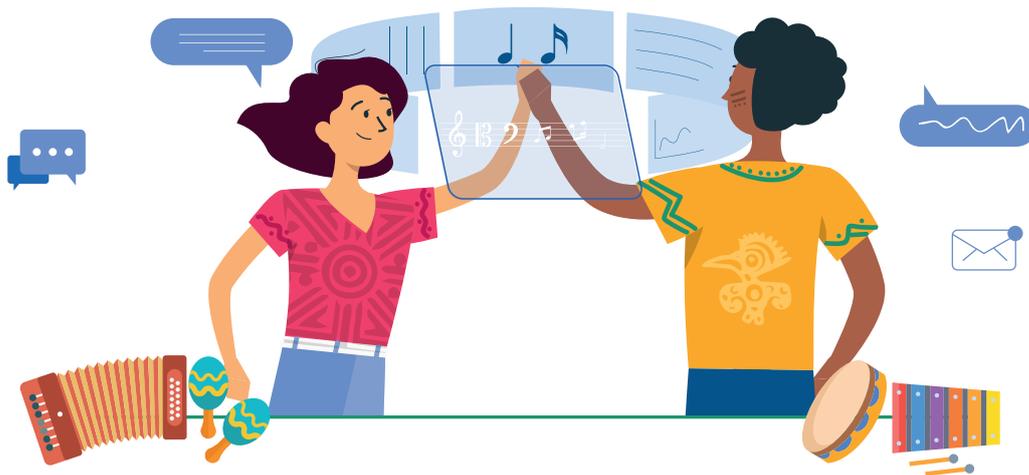
Fernando Savater



Para la realización del ejercicio propuesto, facilitamos la siguiente lista de valores para evitar confusiones con otros conceptos como emociones o sentimientos.

Lista de valores *✿*

Justicia	Respeto	Sencillez	Constancia
Libertad	Gratitud	Sinceridad	Confianza
Responsabilidad	Modestia	Laboriosidad	Franqueza
Honestidad	Humildad	Prudencia	Fidelidad
Lealtad	Integridad	Pulcritud	Cumplimiento
Heroísmo	Voluntad	Objetividad	Generosidad
Independencia	Sacrificio	Orden	Modestia
Perseverancia	Discreción	Sobriedad	Imparcialidad
Valentía	Excelencia	Servicio	Optimismo
Altruismo	Fé	Sensibilidad	Ecuanimidad
Tolerancia	Perseverancia	Puntualidad	Consideración
Compromiso	Nobleza	Orden	Honradez
Convicción	Pasión	Desprendimiento	Prudencia
Disciplina	Sabiduría	Pulcritud	Moderación





NOTAS SINFÓNICAS

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

La inmensa mayoría de los funcionarios públicos actúan correctamente y sus acciones son la manifestación de unos principios y valores asentados en su vocación de servicio a los demás. No obstante, es necesario, al interior de las Secretarías de Educación, promover los comportamientos deseables y generar espacios de formación en materia de ética.

«La formación facilita la sensibilidad frente a los problemas éticos y puede mejorar la capacidad de análisis ético y el razonamiento moral». (OCDE, 2018).

Para el fortalecimiento de esta capacidad es necesario comprender que la administración pública en Colombia tiene su base en la nueva gestión pública, que también introduce en el quehacer público nuevos valores que están vinculados a la ética del deber y la responsabilidad, ambas desde los efectos e implicaciones de las acciones de quienes representan el Estado. Lo anterior, se traduce o se expresa en “la medición de la ética a partir de competencias, dadas en el hacer, saber y ser, además diluida en la valoración del cumplimiento de metas institucionales y en las competencias laborales, que presumen un hombre público profesionalizado para el quehacer público, donde la ética se construyó en el proyecto académico individual, servida por el sistema de educación”. (Urrego Estrada, Niño, & Cardona, 2018). Aparecen entonces diversas herramientas como el manual de funciones y las evaluaciones de desempeño que determinan las competencias

del servidor público de la Secretaría de Educación, pero a la vez, cuestiona las finalidades de las actuaciones de cada funcionario.

Es deber del funcionario gobernarse a sí mismo y ahondar en el fortalecimiento de su competencia ética a nivel individual y en toda la Entidad Territorial Certificada. Para ello, proponemos algunas estrategias:

- » Apropia los propósitos misionales de la Secretaría de Educación y en especial el propósito del código de ética que rige su proceso. Más que un documento es una carta de navegación que rige su actuar cotidiano al interior de la Entidad Territorial Certificada.
- » Evalúa tus comportamientos de manera periódica. La autoevaluación y autorreflexión servirán para identificar prácticas inapropiadas que hayan sido naturalizadas y puedan ser corregidas.
- » El ejemplo es el mejor maestro. Esto implica un cambio de enfoque, de lo punitivo al reconocimiento. Asume un enfoque apreciativo donde se exalten las conductas deseables en lugar de resaltar las sanciones ante conductas no deseables.
- » Reconoce los valores que dan identidad al equipo de trabajo de la Secretaría de Educación y promuévelos a través de la práctica. Los valores se viven en cada acción que ejecutamos.
- » Favorece la relación entre pares, la retroalimentación entre los procesos como estrategia de acompañamiento.



ARMONIZANDO APRENDIZAJES

Bitácora del participante

Ejercicio reflexivo

Algunas preguntas para orientar las reflexiones y afianzar aprendizajes

¿Cuáles son los valores éticos que identifican tu servicio como funcionario de la Secretaría de Educación?

*Una vez los identifiques, compáralos con tus compañeros.
¿Encuentras más diferencias o similitudes?*

¿Qué reflexión te suscitan estas similitudes?

¿Qué acciones puede desarrollar el equipo para conciliar las diferencias éticas y fomentar la identidad institucional?

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