



**LIDERES  
EDUCATIVOS**  
Centro de Liderazgo  
para la Mejora Escolar

Nota técnica N°4 - 2019

# LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE CONFIANZA Y SU EVALUACIÓN: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA EN CHILE

**POR: Cristina Aziz dos Santos**





## **La construcción de relaciones de confianza y su evaluación: Desafíos y oportunidades para el fortalecimiento de la educación pública en Chile**

Cristina Aziz dos Santos

Nota técnica N° 4  
Julio, 2019

### **Para citar este documento:**

Aziz dos Santos, C. (2019). La construcción de relaciones de confianza y su evaluación: Desafíos y oportunidades para el fortalecimiento de la educación pública en Chile. Nota Técnica N° 4. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.

### **Diseño gráfico editorial:**

Matias Mancilla

---

*En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante”, “el profesor”, “el director”, “el líder” y sus respectivos plurales (así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo para referirse a hombres y mujeres). Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto a cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora.*

# ÍNDICE

Introducción	4
Confianza relacional y beneficios asociados	5
Características generadoras de confianza	7
Evaluando los niveles de confianza	10
Desafíos y oportunidades	12
Referencias	14
Anexos	15

## Introducción

La confianza es la base de cualquier tipo de relación, sea interpersonal o institucional. Aunque todos saben lo que significa y, en cierta medida, sus consecuencias, articular una definición precisa del concepto de *confianza* no es algo simple. Más complejo aún es desarrollar o construir relaciones en base a ella, y evaluarlas, pues dependen de percepciones no solo racionales, sino también emocionales y de contexto.

En general, la confianza es un ingrediente omnipresente en la formulación e implementación de políticas, considerado un recurso estratégico y una condición imprescindible para la prosperidad social y el logro de cualquier objetivo comunitario e institucional (Fukuyama, 1995; Horsager, 2015). En el caso de la educación no es diferente y muchos estudios han encontrado una correlación directa o indirecta entre los niveles de confianza al interior de la comunidad educativa y el mejoramiento escolar (Bryk y Schneider, 2002; Conejeros, Rojas y Segure, 2010; Umekubo, Chrispeels, y Daly, 2013; Cerna, 2014; Tschannen\_Moran y Gareis, 2015; Peña, Weinstein y Raczynski, 2018).

En Chile, hay una gran preocupación por el deterioro de la confianza a nivel nacional y local, y sus implicancias políticas, económicas y sociales (Centro de Políticas Públicas UC, 2015 y 2016). En un mundo cada vez más complejo, volátil e incierto, la instalación de la confianza como una dinámica institucional se hace urgente e imprescindible para moderar la sensación de incertidumbre y vulnerabilidad de los miembros de una organización o sociedad.

En ese contexto, el desarrollo y fomento de la confianza se convierte en un elemento básico para reestructurar y mejorar la educación, cobrando aún más sentido con la puesta en marcha del nuevo Sistema de Educación Pública. Este implica, simultáneamente, un gran reto y una gran oportunidad, por lo cual el liderazgo que se construirá desde los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), será clave para lograr crecientes grados de confianza entre los niveles y actores del sistema escolar (directivos, docentes, estudiantes, apoderados y la comunidad en general) para que, a través de elementos de gestión y clima escolar -incluyendo el profesionalismo docente, la cultura colaborativa y la participación- se incremente paulatinamente la eficiencia de los procesos institucionales y de enseñanza-aprendizaje.

Para reflexionar en torno a la importancia de la confianza para el liderazgo y el mejoramiento escolar en el contexto de la Nueva Educación Pública, así como los desafíos y oportunidades que implican, esta Nota Técnica entrega una breve revisión sobre los diversos tipos de confianza existentes, sus beneficios y características, y también los pilares generadores de la misma. Adicionalmente, incluye una adaptación de preguntas e instrumentos de evaluación que aportan cierta información sobre los niveles de confianza al interior de cada comunidad educativa. El objetivo de esto es encontrar espacios de mejora para el desarrollo de culturas de confianza en las comunidades escolares, buscando promover el salto cualitativo que requiere la Nueva Educación Pública del país, en términos de calidad integral, equidad e inclusión.

## Confianza relacional y beneficios asociados

La confianza, desde un punto de vista interpersonal, puede ser entendida como la expectativa positiva que tenemos, individualmente o como comunidad, respecto a la conducta de un tercero o de los miembros de una institución (Fukuyama, 1995). Es un elemento caracterizado, principalmente, por su ubicuidad, cuya relevancia -a pesar de estar presente en todos los ámbitos de la actividad humana-, es normalmente percibida solamente cuando se pierde.

Sin embargo, es necesario subrayar que aún cuando pueda considerarse un elemento siempre presente en las relaciones humanas, la confianza no necesariamente conlleva a los resultados esperados, ya que depende de la forma en que se asume y manifiesta. De acuerdo a Bryk y Schneider (2002), podría clasificarse entonces en tres tipos:

### Confianza orgánica:

Tiene sus raíces en la fe y se atribuye a personas o instituciones de una manera más o menos incuestionable. Este tipo de confianza "ciega", conlleva a la ausencia total de controles y puede prestarse para manipulación o abuso. Dichas conductas abusivas, a su vez, generan costos y pueden significar grandes problemas institucionales.

### Confianza contractual:

Se construye dentro de un marco legal, que obliga a las personas a llevar a cabo responsabilidades específicas y relacionadas, por ejemplo, con normativas de rendición de cuentas. Extrapolando esto a las organizaciones educativas y de acuerdo a estos autores, la confianza contractual no es suficiente para el buen funcionamiento de los centros escolares. Si bien es importante que estos cuenten con una clara base contractual -dada la naturaleza social y moral del quehacer educativo-, también es necesario actuar de acuerdo a ciertas motivaciones comunes, tomar decisiones de forma colectiva, generar esfuerzos extracontractuales para lograr los objetivos y movilizar la interdependencia entre los actores educativos, especialmente directivos y docentes, hacia el logro de las metas de la organización escolar. A partir de este argumento, Bryk y Schneider (2002) construyen un nuevo concepto de confianza, para enfatizar los fundamentos ético-sociales que están en la base del funcionamiento de las escuelas.

### Confianza relacional:

Según ambos autores, esta cataliza consecuencias clave para la organización escolar. Por un lado, crea una cultura de apoyo que realiza el compromiso con esta y genere una orientación positiva hacia el cambio; por otro lado, facilita la estructura de trabajo para la toma de decisiones en el conjunto de la comunidad de profesionales, lo cual considera rendición de cuentas y apoyo para la enseñanza del profesor. Esto influiría en el ámbito instruccional, mejorando el compromiso y aprendizaje de los estudiantes. En suma, la confianza presente en las relaciones interpersonales facilita el funcionamiento diario del sistema educativo y de las escuelas en particular, actuando como un recurso crítico para que los líderes generen un ambiente de mejoramiento continuo.

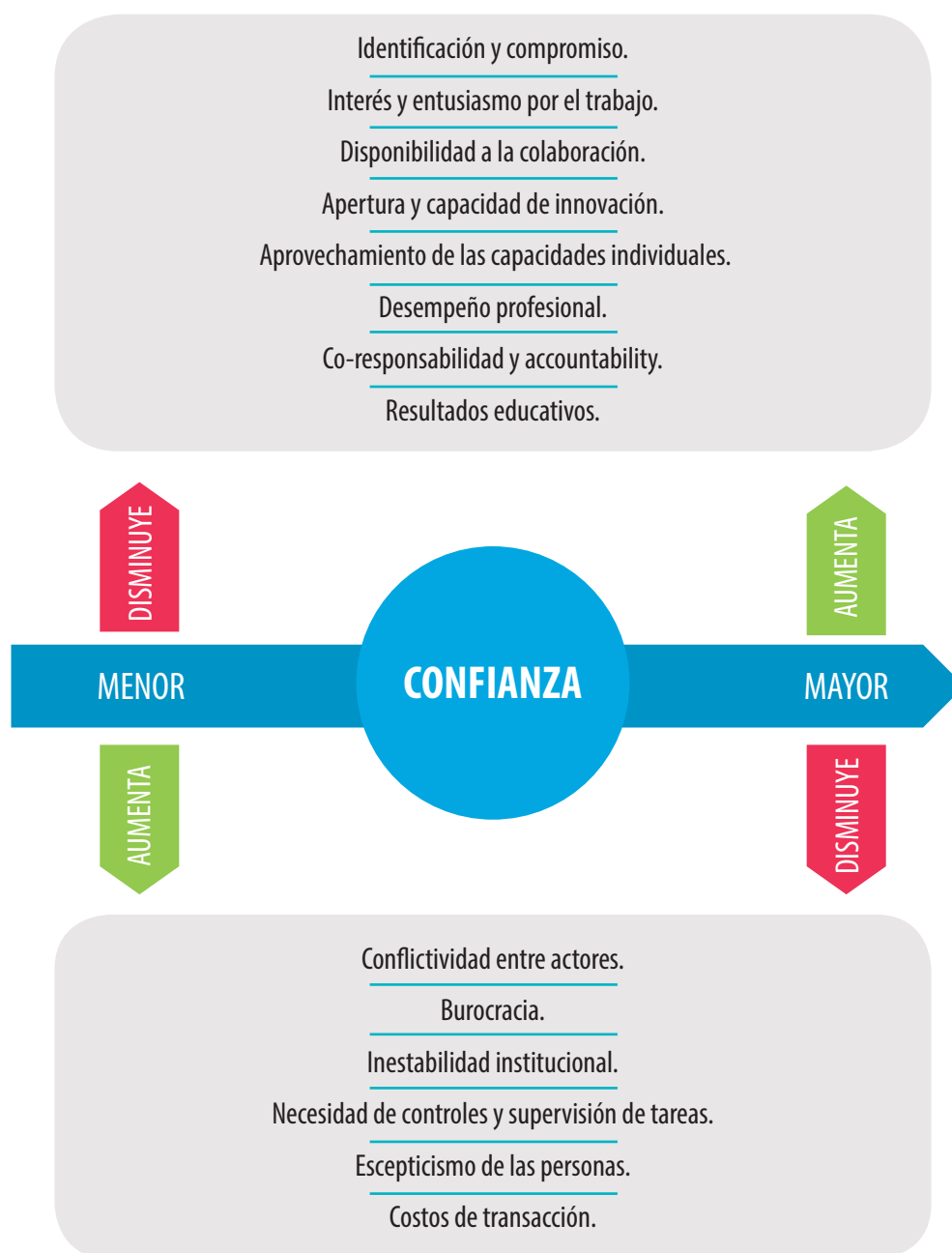
En relación a la Nueva Educación Pública, existirá ciertamente confianza contractual entre los líderes intermedios y el Ministerio de Educación (específicamente, la Dirección de Educación Pública), basada en tres factores: la selección misma de los directivos de los SLEP (que ocurrirá vía Alta Dirección Pública); la suscripción del Convenio de Gestión Educacional (que posee una duración de 6 años, prorrogable por un periodo) y la elaboración del Plan Estratégico Local, a cargo del Director Ejecutivo de cada SLEP.

Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, este tipo de confianza no será suficiente para alcanzar los objetivos de mejorar la educación a nivel territorial. Para ello, será necesario la construcción de confianza relacional entre los distintos niveles, especialmente entre el nivel intermedio y el nivel escolar, así como también dentro de cada comunidad escolar.

Como afirman Bryk y Schneider (2002), la complejidad de este proceso radica en que la confianza relacional no se garantiza como un derecho, sino que debe ser construida diariamente. En ese sentido, requiere tiempo y esfuerzo concentrado, basado en intercambios sociales interpersonales, que estén a su vez relacionados a criterios y mediadores clave. Por todo lo anterior, este tipo de confianza es considerada la fundación de los procesos de mejoramiento educativo (Cunningham y Gresso, 1993, citado en Tschannen-Moran y Hoy, 1997) y un elemento vital para el buen funcionamiento de cualquier organización (Horsager, 2015; Tschannen\_Moran y Gareis, 2015; Umekubo et al. 2013; Conejeros et al. 2010; Bryk y Schneider, 2002; Fukuyama, 1995).

A continuación, en base a la literatura especializada en el tema, se presenta un diagrama que resume los principales beneficios que se generan o dejan de generarse a partir de la confianza relacional. Este diagrama se preparó considerando el grado de desarrollo de relaciones basadas en este tipo de confianza en las instituciones educativas:

**Figura 1:** Beneficios de la confianza relacional



Fuente: Elaboración propia.

## Características generadoras de confianza

Intuitiva y empíricamente, la confianza es un constructo poderoso cuando se considera la influencia que puede tener en el comportamiento humano, en relación a la búsqueda de ciertos objetivos. Primeramente, es importante tener claro que la confianza es relevante cuando dos o más partes dependen unas de otras para algo que necesitan o les importa, es decir, cuando los intereses o metas que se persiguen solo pueden ser alcanzados con la cooperación (activa o pasiva) de los involucrados (Tschannen\_Moran y Gareis, 2015).

En el caso del ámbito de la educación, las personas trabajan para que todos los estudiantes se desarrollen integralmente. Por ende, sus objetivos van más allá de lo que cualquier individuo por sí solo puede lograr. Por lo tanto, los profesionales que trabajan en educación (a nivel central, intermedio o escolar) así como los estudiantes y sus familias, son necesariamente interdependientes a la hora de alcanzar estas metas. Esta interdependencia está, a la vez, relacionada a la base de la vulnerabilidad existente entre esos actores: solo existe confianza en la medida en que uno está dispuesto a confiar y asumir su vulnerabilidad en relación a otro, haciéndolo con una cierta sensación de facilidad o, al menos, comodidad (Tschannen\_Moran y Gareis, 2015). En el caso de un líder educativo -ya sea del nivel intermedio o del nivel escolar-, ser confiable para los demás puede interpretarse como la capacidad de reconocer, permitir y proteger las demostraciones de vulnerabilidad que otros se permiten tener con él. A la inversa, también se puede comprender como ser capaz de extender la confianza, demostrando asimismo cierto grado de vulnerabilidad frente a los demás.

En cualquier caso, la construcción de confianza depende de varios factores, entre ellos algunas cualidades que la cultivan, de acuerdo a la literatura especializada (Tschannen\_Moran y Gareis, 2015; Bryk y Schneider, 2002), destacando entre ellas el respeto, la benevolencia, la honestidad, la integridad, la apertura, la competencia y la previsibilidad. En esa línea, hacernos a nosotros mismos algunas simples preguntas<sup>1</sup> -a modo de auto reflexión-, nos podría ayudar a identificar si estamos o no aportando a la construcción de un clima de confianza en nuestro ambiente de trabajo, tanto a través de palabras como de conductas. Este ejercicio, a su vez, nos podría entregar pistas para mejorar ciertas facetas y comportamientos específicos.

### Algunas de esas preguntas podrían ser:

- ¿Escucho y reconozco las ideas de los demás, o suspiro cuando hablan?
- ¿Estoy distraído y jugando con mi teléfono, o escucho con total atención lo que los demás están diciendo?
- ¿Respondo a los correos electrónicos de manera oportuna?
- ¿Creo en la capacidad y la voluntad de las personas con las que trabajo para cumplir sus responsabilidades de manera efectiva? ¿Cómo lo demuestro?
- ¿Uso expresiones positivas en mis comunicaciones?
- ¿Me preocupo por todas las personas de mi equipo o solo algunas?
- ¿Estoy dispuesto a ir más allá de mi rol formal y “sacrificarme por el equipo”, sin quejarme?
- ¿Coloco los intereses de los estudiantes siempre en primer lugar y demuestro mi confianza en que mi equipo haga lo mismo?
- ¿Cambio de opinión y conducta frecuentemente, y de manera injustificada?
- ¿Cumplo de manera destacada mi rol y las responsabilidades relacionadas con mi trabajo?

<sup>1</sup> Basadas en el artículo de Jennifer Abrams (2018). Recuperado desde: <https://www.tieonline.com/article/2348/hey-educators-are-you-trustworthy-four-ways-to-gauge-trust-in-schools>

- ¿Tengo la capacidad de anticiparme o bien resolver adecuadamente los problemas que surgen en el día a día en mi desempeño profesional?
- ¿Omito y escondo información importante o la comparto, aun cuando no son buenas noticias?
- ¿Soy consistente entre lo que declaro (mis discursos) y lo que en realidad hago (mis acciones)?
- ¿Acomodo/manipulo los hechos o asumo las consecuencias de los actos realizados (incluyendo los errores)?

En esta misma línea, David Horsager (2015) ha distinguido **ocho pilares** necesarios para que los líderes puedan construir una cultura de la confianza. Estos pilares, que podríamos denominar las **“8C de la confianza”**, son en conjunto un requisito para que las personas sean capaces de llevar a cabo los cambios requeridos para alcanzar mejoras continuas en sus instituciones.



### **Pilar 1: Claridad**

Cuando un líder se propone construir relaciones de confianza, el atributo de la claridad es clave en tres áreas, todas distintas entre sí, pero igualmente importantes para él: 1) visión y propósito, 2) expectativas y comunicación, y 3) tareas diarias. Las personas confían en los mensajes claros y desconfían de los ambiguos. Cuando un líder co-construye y comparte una visión clara, las personas se motivan y se unifican. Cuando establece y comunica claramente las expectativas y resultados, se producen mejores desempeños profesionales y se incrementa la confianza respecto a los procesos de mejora. La claridad ejercitada en el día a día aumenta la moral, inspira el trabajo en equipo, reduce los conflictos y proporciona enfoque.



### **Pilar 2: Compasión**

No hay que subestimar el poder del cuidado y la empatía. Las personas más confiables tienen la capacidad de pensar más allá de ellos mismos. El cuidado genuino, el respeto sincero y la empatía por los demás son poderosas fuerzas generadoras de cambio. Es posible dilucidar si un líder tiene o no interés y respeto por su equipo, solo observando la forma en que escucha, aprecia y sirve a los demás. Cuando un líder piensa más allá de sí mismo y coloca a las personas por sobre las cosas, las relaciones mejoran. Cuando un líder deja a un lado sus propias necesidades y deseos, y dedica su tiempo a los intereses de aquellos a quién está llamado a liderar, genera confianza y un impacto decisivo en la cultura organizacional.



### **Pilar 3: Carácter**

Sin carácter no hay confianza. Sin confianza no hay seguidores. Sin seguidores, el liderazgo no existe. Es necesario que el líder haga lo correcto, le guste o no. Su carácter le dará paz o esclavitud. Cada acto lo define y convierte en quién es. Sus pequeños actos se convierten en sus hábitos y sus hábitos se convierten en su ser. En ese contexto, quien lidera tiene que asegurarse de que sus pequeños actos estén por encima de cualquier reproche, pues al lograrlo, se convertirá en una persona de influencia y confianza. Las personas notan a aquellos que hacen lo correcto por sobre lo que es fácil. La construcción de un carácter íntegro requiere trabajo, pero otorga la mayor recompensa. El líder siempre tiene que preguntarse: “¿Es esto lo correcto?”.



### **Pilar 4: Competencia**

Las personas confían en quienes son capaces. Los líderes más competentes son los que trabajan diariamente para mantenerse actualizados y realizar una labor relevante. La capacidad de aprender cosas nuevas en medio de cambios rápidos es más importante que cualquier habilidad específica en la denominada “era del conocimiento”. La humildad es el primer paso para lograr la habilidad de renovarse permanentemente. Quien lidera requiere saber estirar su mente con nuevas ideas, pensamiento crítico y diferentes perspectivas. Es beneficioso, por ende, que encuentre un círculo de profesionales con los que pueda crecer, para ayudar a su vez a crecer a toda la comunidad.





### **Pilar 5: Compromiso**

El sacrificio es común en todos los grandes líderes. Esto significa estar comprometidos con una causa más allá de ellos mismos. Este pilar no se puede enseñar, solo se puede ejemplificar. En este sentido, las acciones definitivamente hablan más que las palabras. Si un líder desea que una comunidad comprometida muestre compromiso con él, primero debe asegurarse de que, si dice que algo le importa, será capaz de demostrárselo a las personas cuya confianza quiere obtener. Los líderes que son tenaces, que resisten a la adversidad, y luchan hasta el final, son los más creíbles para su comunidad.



### **Pilar 6: Conexión**

En cada interacción aumentamos o disminuimos la confianza. Las personas quieren seguir a líderes cercanos, que se involucren con su comunidad y colaboren con ella. Para ello es esencial hacer preguntas con auténtico interés a todos los actores del sistema, asegurarse de escuchar su voz y reflexionar sobre sus necesidades, ideas y preocupaciones. Los verdaderos líderes son conectores, no necesariamente personas carismáticas o graciosas. La sinceridad, la gratitud y la cercanía son los atributos más significativos de las personas conectoras. Tomar un interés genuino en los demás ayuda, en gran medida, a establecer una conexión y aumentar la confianza.



### **Pilar 7: Contribución**

La gente confía en los resultados, lo que significa que para generar confianza es necesario cumplir las promesas. Un líder puede ser una persona compasiva, con gran claridad y carácter, pero si no hace las cosas y no cumple lo que promete, perderá la confianza. Los líderes que hacen verdaderas contribuciones son donantes de recursos, tiempo y resultados. Un líder, por tanto, no pierde el tiempo en actividades de baja prioridad. Pone su foco en que las cosas buenas pasen para obtener resultados valiosos. Se construye confianza haciendo, no diciendo.



### **Pilar 8: Consistencia**

La consistencia es importante en las relaciones humanas porque es la base de la confianza. Son las pequeñas cosas, hechas constantemente, las que hacen la mayor diferencia. El historial de confianza se construye con el tiempo, no hay otra manera de alcanzar el éxito duradero. Por el contrario, la confianza puede perderse muy rápidamente, si no se es consistente. Por eso las personas confían en los líderes predecibles, los que incorporan en su quehacer diario los otros siete pilares, de manera permanente y no de forma esporádica. Si el líder se comporta de una forma regular, los demás podrán esperar de él el mismo tipo de actitud y respuesta ante diferentes situaciones de la vida, por más que emerjan inesperadamente. Si, en la dirección opuesta, quien lidera no puede anticipar su reacción como líder, siendo impredecible, las relaciones con los demás ciertamente serán más volátiles y difíciles.

## Evaluando los niveles de confianza

El desarrollo de cada uno de estos ocho pilares de la confianza cuesta trabajo, y la única manera de ir avanzando es teniendo conciencia de cuáles son nuestras fortalezas y espacios de mejora. Para obtener información que nos permita avanzar en los niveles de confianza en nuestras instituciones y comunidades, Horsager (2015) desarrolló un instrumento de autoevaluación que arroja luz sobre qué tan desarrollados tenemos cada uno de los ocho pilares de confianza. A continuación, se pone a disposición una traducción libre de dicha herramienta, con pequeñas adaptaciones para el mundo escolar.

### AUTOEVALUACIÓN DE LOS PILARES DE LA CONFIANZA

Para aplicar esta herramienta, es necesario seguir las siguientes instrucciones. Use la siguiente escala para calificar cómo se relaciona cada declaración con su actuar. Asegúrese de responder a las preguntas en base a la frecuencia con que realiza estas acciones, y también de dar respuestas honestas, sin pensar demasiado.

1 = Nunca | 2 = Raramente | 3 = A veces | 4 = Frecuentemente | 5 = Siempre

#### “¿Con qué frecuencia yo...?”

1. ¿Cumplo con las expectativas al completar mis responsabilidades del trabajo?
2. ¿Muestro sincero agradecimiento a los demás por sus contribuciones?
3. ¿Demuestro una voluntad de hacer lo que se necesita hacer?
4. ¿Actúo de manera consistente con la visión, misión y valores de la organización?
5. ¿Me esfuerzo por ayudar a otros a tener éxito?
6. ¿De buena gana admito mis errores?
7. ¿Hablo sobre la visión, misión y valores de mi institución?
8. ¿Busco la opinión de los actores involucrados en las decisiones institucionales?
9. ¿Trabajo para asegurar el éxito del equipo/organización en lugar de mi agenda personal?
10. ¿Demuestro un aprendizaje continuo para mejorar mi capacidad de desempeño?
11. ¿Demuestro honestidad?
12. ¿Acepto que la contribución de los demás es tan importante como la mía para alcanzar la mejora sistémica?
13. ¿Mantengo el mismo nivel de calidad en cada proyecto?
14. ¿Trabajo para resolver diferencias de opiniones y/o conflictos tan pronto como sea posible?
15. ¿Genero confiabilidad haciendo lo que se acordó hacer?
16. ¿De verdad escucho?
17. ¿Me ofrezco como voluntario para tareas que no son mi responsabilidad directa?
18. ¿Actúo con integridad?
19. ¿Me cercioro de que las expectativas de desempeño se entiendan claramente?
20. ¿Entrego los resultados esperados?
21. ¿Me esfuerzo por alcanzar acuerdos conciliadores cuando se trabaja con opiniones diferentes?
22. ¿Cumplo con las tareas y objetivos más importantes?
23. ¿Demuestro un sincero cuidado por las personas?
24. ¿Entrego resultados por encima y más allá de lo que se espera?

## PUNTUACIÓN

Rellene los cuadros que aparecen a continuación con los valores obtenidos en cada una de las preguntas anteriores y luego sume el total por cada uno de los 8 pilares de confianza.

Pilar 1: Claridad		Pilar 2: Compasión		Pilar 3: Carácter		Pilar 4: Competencia	
Pregunta 7		Pregunta 2		Pregunta 6		Pregunta 1	
Pregunta 14		Pregunta 16		Pregunta 11		Pregunta 10	
Pregunta 19		Pregunta 23		Pregunta 18		Pregunta 15	
TOTAL:		TOTAL:		TOTAL:		TOTAL:	

Pilar 5: Compromiso		Pilar 6: Conexión		Pilar 7: Contribución		Pilar 8: Consistencia	
Pregunta 3		Pregunta 8		Pregunta 5		Pregunta 4	
Pregunta 9		Pregunta 12		Pregunta 20		Pregunta 13	
Pregunta 17		Pregunta 21		Pregunta 24		Pregunta 22	
TOTAL:		TOTAL:		TOTAL:		TOTAL:	

**Una puntuación entre 13-15** indica que dicho pilar es una fortaleza suya como líder.

**Un puntaje entre 9-12** indica que el pilar podría fortalecerse para mejorar las relaciones de confianza.

**Una puntuación igual o inferior a 8** indica que el pilar está afectando negativamente el nivel de confianza y debe mejorarse para avanzar.

Para una comprensión más integral y fidedigna sobre el nivel de desarrollo de esos pilares de confianza en cualquier institución educativa, sería importante contar con la opinión de otros actores del sistema y la comunidad escolar. La idea es que cada profesional de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) y establecimientos escolares pudiera llevar a cabo esta autoevaluación y, asimismo, sería muy importante saber también la percepción de sus compañeros de trabajo, de las personas a su cargo (si las tiene), de sus jefes directos e indirectos e, idealmente, también de otros actores de la comunidad educativa que puedan verse afectados por su trabajo. De esta manera, es posible tener una mirada 360° de las fortalezas y espacios de mejora. Solo teniendo plena consciencia de dichas opciones de mejoramiento y trabajando conscientemente sobre ellas, es factible lograr un clima de confianza genuino, que permita efectivamente dar el salto cualitativo que se espera y requiere la nueva educación pública del país. En otras palabras, poder alcanzar un grado de excelencia en términos de calidad integral, equidad e inclusión.

Cabe destacar que quienes tengan la inquietud de efectuar este ejercicio a modo de evaluación de pares o evaluación externa, podrán encontrar la versión correspondiente del cuestionario en los anexos de esta Nota Técnica. Asimismo, allí encontrarán también otra herramienta, un plan de desarrollo de una cultura de la confianza, adaptado también del trabajo de Horsager (2015), que permitirá profundizar en la reflexión y establecer objetivos concretos -para el corto, mediano y largo plazo - sobre las mejoras posibles en torno a los pilares de confianza.

## Desafíos y oportunidades






Parte importante de la crisis de la educación pública en Chile se debe a que, de manera creciente, las familias han optado por no matricular a sus hijos e hijas en establecimientos educacionales municipales. Esto en razón de situaciones tales como baja calidad, mala gestión y creciente inequidad, todas verificables en una gran parte de las escuelas públicas. Inevitablemente, todo lo anterior ha comprometido la confianza en la educación gestionada desde el nivel local.

Considerando este marco, el nuevo sistema de educación pública, y en especial los SLEP, tienen el desafío y, a la vez, la gran oportunidad de revertir esa situación de desconfianza. Para ello, tienen a su disposición elementos simbólicos, recursos e instrumentos de gestión que proporcionan las condiciones para llegar a ser un espacio confiable para las familias y un mejor lugar de enseñanza y aprendizaje para docentes y estudiantes. En esa línea, se espera que el nuevo sistema educativo público logre avanzar en los niveles de confianza relacional en la medida en que tenga mejores capacidades de acoger a sus estudiantes, acompañarlos en su trayectoria educativa y alcanzar resultados reconocidos y valorados por la comunidad. El nivel de confianza estará basado, entonces, en su capacidad de trabajo colaborativo y en el reconocimiento de que cada estudiante tiene un gran potencial, por lo cual apoyarlos en su desarrollo integral, con altas expectativas, será el gran compromiso de los nuevos gestores y educadores públicos.

Asimismo, la confianza social se reforzará cuando las familias puedan acceder de forma transparente a la información sobre la gestión institucional, los aprendizajes integrales y la trayectoria educativa de sus hijos, y cuando se reconozca el trabajo de directivos, docentes y asistentes de la educación en ellos. Al mismo tiempo, las probabilidades de éxito de nuestros estudiantes se acrecientan a medida que los padres y apoderados participan activamente en el aprendizaje de sus hijos e hijas, y si nuestras expectativas de éxito son compartidas. Estas son las convicciones centrales sobre las que se debe construir el nuevo sistema de educación pública, y esto solo es posible con la construcción de altos niveles de confianza, lo que en gran parte será responsabilidad de los nuevos líderes intermedios.

Para lograr lo anterior, los SLEP y cada uno de los profesionales que allí se desempeñen, tienen que trabajar en cada uno de los “ocho pilares de la confianza” y basado en ellos, se recomienda que sean capaces de:

- ✓ Co-construir una visión de la educación pública, desarrollada a partir de los sueños y valores compartidos por la comunidad educativa del territorio.
- ✓ Focalizarse en las problemáticas principales y tomar, diariamente, decisiones fundamentadas en la evidencia, centradas en las necesidades y bienestar de los estudiantes, para lograr los objetivos establecidos.
- ✓ Entregar apoyo técnico pedagógico contextualizado, colaborativo y en red, que involucre a los actores escolares y les considere en todas las etapas del proceso de mejoramiento.
- ✓ Apoyar una sólida formación y desarrollo profesional de sus educadores, basados en la construcción de relaciones, asegurando que ellos puedan contar con las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) idóneas para liderar los cambios pedagógicos. Lo anterior, de acuerdo a los requerimientos de trabajo diferenciado e integral que demandan las familias y la sociedad actual.
- ✓ Mantener una preocupación especial para que los establecimientos educacionales y sus aulas sean acogedoras, protegidas y funcionales a la enseñanza y el aprendizaje, contribuyendo a generar un clima de trabajo positivo y el bienestar de todos los actores de la comunidad educativa.

- 
 Modelar y facilitar los comportamientos esperados: colaboración, comunicación, innovación y pensamiento crítico. Lo anterior quiere decir dar o enseñar con el ejemplo, hacer lo que se exige, por ejemplo, promoviendo la participación auténtica, solicitando y aceptando el aporte y opinión de los actores de la comunidad, entregando información de los antecedentes necesarios para la toma de decisiones, y tratando a los docentes como profesionales capaces, cuyas ideas son valiosas. También celebrando la experimentación basada en evidencia y apoyado el riesgo, y dando espacio para probar cosas nuevas y cometer errores. No menos importante, es asegurar las condiciones para que los miembros de la comunidad puedan compartir opiniones disidentes y establecer acuerdos. En otras palabras, que sean capaces de expresar preocupaciones, desacuerdos, opiniones honestas y constructivas, sin temor a represalias, es esencial para establecer relaciones de confianza.
- 
 Promover espacios continuos de información, participación y compromiso de madres, padres y apoderados para lograr el desarrollo integral de sus hijos e hijas.
- 
 Mantener información actualizada sobre la percepción de la comunidad sobre el trabajo educativo de los establecimientos educacionales del territorio.
- 
 Relacionarse permanentemente con la comunidad, a través de un sistema de comunicación abierto y fluido, que incluya bucles de retroalimentación a ser practicados por todos en la comunidad escolar, con información clara, transparente y fidedigna sobre la gestión, proyectos y resultados educativos integrales de los establecimientos del territorio.
- 
 Asociarse con otros SLEP, municipalidades y organizaciones sociales, culturales y de trabajo en el territorio y el país, que contribuyan a proporcionar a los estudiantes oportunidades y experiencias que enriquezcan su aprendizaje.

Construir un sistema educativo basado en la confianza es un proceso que debe ser intencionado, continuo, desarrollado en cada interacción, día tras día. Es a través de nuestro discurso y propósito moral, pero principalmente por medio de nuestras acciones, que creamos las condiciones y entornos a través de los cuales todos podemos hacer nuestro trabajo mejor y lograr los objetivos educativos que nos impone la sociedad actual.

Esto trae innumerables beneficios institucionales, pero también para todos los actores del sistema, tanto a nivel profesional como personal. Los líderes educativos que logren un alto grado de confianza en sus instituciones serán los que tengan las más altas probabilidades de hacer los cambios necesarios que permitan a los estudiantes alcanzar su máximo potencial. Construir confianza no es solo una buena idea. Es un componente crítico y esencial para lograr la educación que, todas y todos, soñamos para Chile.

## REFERENCIAS

- Bryk, A. S. y Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. New York: Russell Sage Foundation.
- Centro de Políticas Públicas UC (2016). *Confianza municipal: Percepciones desde la escala local*. Santiago: Centro de Políticas Públicas UC.
- Centro de Políticas Públicas UC (2015). *Confianza, la clave para el desarrollo de Chile*. Santiago: Centro de Políticas Públicas UC.
- Cerna, L. (2014). Trust: What it is and why it matters for governance and education. *OECD Education Working Papers*, No. 108, OECD Publishing, Paris.
- Conejeros, M. E., Rojas, J. y Segure T., (2010). Confianza: Un valor necesario y ausente en la educación chilena. *Perfiles Educativos*, 32 (129): 30-46.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Hamish Hamilton, London.
- Horsager, D. (2015). *The trust edge workbook*. Horsager Leadership Inc. Recuperado desde: <https://trustedge.com/wp-content/uploads/2015/08/Self-Assessment.pdf>
- Peña Fredes, M., Weinstein Cayuela, J. y Raczynski, D. (2018). *Construcción y pérdida de la confianza de docentes: Un análisis de incidentes críticos*. *Psicoperspectivas*, 17(1). <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue1-fulltext-1174>
- Tschannen-Moran, M. y Gareis, C. (2015). Principals, trust, and cultivating vibrant schools. *Societies*, 5: 256–276.
- Umekubo, L., Chrispeels, J. y Daly, A. (2013). Estrechos lazos en un distrito descentralizado: Estudio de caso de un distrito que mejora. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 50(2), 69-96.

# ANEXOS

LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES DE CONFIANZA Y SU EVALUACIÓN:  
DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA EN CHILE



## EVALUACIÓN PILARES DE CONFIANZA

Para avanzar en el desarrollo de las relaciones de confianza en su institución, es importante tener presente la percepción de los actores de la organización sobre el actuar de sus profesionales respecto a algunos elementos clave de su trabajo diario. Para ello, pedimos su colaboración para completar este breve cuestionario, teniendo en cuenta las siguientes instrucciones.

**Instrucciones:** Use la siguiente escala para calificar cómo se relaciona cada declaración con el actuar de su jefatura/par. Asegúrese de responder a las preguntas en base a la frecuencia con que realiza estas acciones, y dar respuestas honestas, sin pensar demasiado.

1 = Nunca | 2 = Raramente | 3 = A veces | 4 = Frecuentemente | 5 = Siempre

### “¿Con qué frecuencia (el líder) ...?”

1.	¿Cumple con las expectativas al completar las responsabilidades del trabajo?
2.	¿Muestra sincero agradecimiento a los demás por sus contribuciones?
3.	¿Demuestra una voluntad de hacer lo que se necesita hacer?
4.	¿Actúa de manera consistente con la visión, misión y valores de la organización?
5.	¿Se esfuerza por ayudar a otros a tener éxito?
6.	¿De buena gana admite errores?
7.	¿Habla sobre la visión, misión y valores de la institución?
8.	¿Busca la opinión de los actores involucrados por las decisiones institucionales?
9.	¿Trabaja para asegurar el éxito del equipo/organización en lugar de su agenda personal?
10.	¿Demuestra un aprendizaje continuo para mejorar su capacidad de desempeño?
11.	¿Demuestra honestidad?
12.	¿Acepta a los demás como miembros iguales del equipo para la mejora sistémica?
13.	¿Mantiene el mismo nivel de calidad en cada proyecto?
14.	¿Trabaja para resolver diferencias de opiniones / conflictos tan pronto como sea posible?
15.	¿Muestro confiabilidad haciendo lo que se acordó hacer?
16.	¿De verdad escucha?
17.	¿Se ofrece como voluntario siempre que sea posible?
18.	¿Actúa con integridad?
19.	¿Se asegura de que las expectativas de rendimiento se entienden claramente?
20.	¿Entrega resultados esperados?
21.	¿Se esfuerza por alcanzar acuerdos conciliadores cuando se trabaja con opiniones diferentes?
22.	¿Cumple con las tareas y objetivos más importantes?
23.	¿Demuestra un sincero cuidado por las personas?
24.	¿Entrega resultados por encima y más allá de lo que se espera?

**¡GRACIAS POR SU TIEMPO!**



## PUNTUACIÓN

Rellene los cuadros que aparecen a continuación con los valores obtenidos en cada una de las preguntas anteriores y luego sume el total por cada uno de los 8 pilares de confianza.

Pilar 1: Claridad	Pilar 2: Compasión	Pilar 3: Carácter	Pilar 4: Competencia
Pregunta 7 <input type="text"/>	Pregunta 2 <input type="text"/>	Pregunta 6 <input type="text"/>	Pregunta 1 <input type="text"/>
Pregunta 14 <input type="text"/>	Pregunta 16 <input type="text"/>	Pregunta 11 <input type="text"/>	Pregunta 10 <input type="text"/>
Pregunta 19 <input type="text"/>	Pregunta 23 <input type="text"/>	Pregunta 18 <input type="text"/>	Pregunta 15 <input type="text"/>
TOTAL: <input type="text"/>	TOTAL: <input type="text"/>	TOTAL: <input type="text"/>	TOTAL: <input type="text"/>

Pilar 5: Compromiso	Pilar 6: Conexión	Pilar 7: Contribución	Pilar 8: Consistencia
Pregunta 3 <input type="text"/>	Pregunta 8 <input type="text"/>	Pregunta 5 <input type="text"/>	Pregunta 4 <input type="text"/>
Pregunta 9 <input type="text"/>	Pregunta 12 <input type="text"/>	Pregunta 20 <input type="text"/>	Pregunta 13 <input type="text"/>
Pregunta 17 <input type="text"/>	Pregunta 21 <input type="text"/>	Pregunta 24 <input type="text"/>	Pregunta 22 <input type="text"/>
TOTAL: <input type="text"/>	TOTAL: <input type="text"/>	TOTAL: <input type="text"/>	TOTAL: <input type="text"/>

**Una puntuación entre 13-15** indica que dicho pilar es una fortaleza suya como líder.

**Un puntaje entre 9-12** indica que el pilar podría fortalecerse para mejorar las relaciones de confianza.

**Una puntuación igual o inferior a 8** indica que el pilar está afectando negativamente el nivel de confianza y debe mejorarse para avanzar.

## PLAN PARA EL DESARROLLO DE LA CONFIANZA EN MI COMUNIDAD EDUCATIVA

*Los individuos, y especialmente los líderes, son el conducto de la confianza. No depende de ninguna organización ni es responsabilidad de nadie más. Su valor para actuar y ser confiable será la invitación para que otros lo sigan. Siga trabajando para construir los pilares de la confianza. Empiece por colocar el primer ladrillo. Perseverar a través de los obstáculos y aprovechar las oportunidades. Sea un líder claro, compasivo, de alto carácter, competente, comprometido, conectado, contribuyente y consistente. Cuando lo haga, disfrutará de la base del éxito genuino y duradero, que le entrega la confianza.*

Horsager, D. (2015).

Basado en los resultados de su autoevaluación (y ojalá teniendo también las evaluaciones de otros miembros de su institución sobre sus acciones para el desarrollo de la confianza), diseñe un plan de mejora con objetivos claros para cada uno de los pilares y así avanzar en la construcción de una cultura de la confianza de su comunidad educativa:

### Empiece respondiendo la siguiente pregunta:

¿Qué hará en los próximos 30 días para ser un líder más confiable?

---



---



---

¿Qué hará en el corto, mediano y largo plazo, para mejorar cada uno de los pilares de confianza?

<b>Objetivo: Claridad</b>	Corto plazo	
	Mediano plazo	
	Largo plazo	
<b>Objetivo: Compasión</b>	Corto plazo	
	Mediano plazo	
	Largo plazo	
<b>Objetivo: Carácter</b>	Corto plazo	
	Mediano plazo	
	Largo plazo	
<b>Objetivo: Competencia</b>	Corto plazo	
	Mediano plazo	
	Largo plazo	
<b>Objetivo: Compromiso</b>	Corto plazo	
	Mediano plazo	
	Largo plazo	
<b>Objetivo: Conexión</b>	Corto plazo	
	Mediano plazo	
	Largo plazo	
<b>Objetivo: Contribución</b>	Corto plazo	
	Mediano plazo	
	Largo plazo	
<b>Objetivo: Consistencia</b>	Corto plazo	
	Mediano plazo	
	Largo plazo	