

EL ETHOS PROFESIONAL DEL DIRECTIVO DOCENTE – COORDINADOR EN EL
COLEGIO GERMAN ARCINIEGAS IED

Claudia Liliana Silva
Dary Yadira Vallejo Castañeda

Universidad de La Sabana
Facultad de Educación
Maestría de Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía, 2016

EL ETHOS PROFESIONAL DEL DIRECTIVO DOCENTE–COORDINADOR EN EL
COLEGIO GERMAN ARCINIEGAS IED

EJE DE PROFUNDIZACIÓN: CLIMA Y CULTURA INSTITUCIONAL

Claudia Liliana Silva, Investigadora principal
Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas – Universidad de La Sabana
Dary Yadira Vallejo Castañeda, Investigadora auxiliar
Especialista en Docencia Universitaria - Universidad Antonio Nariño

Universidad de La Sabana
Facultad de Educación, Maestría de Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía, 2015

ACTA DE SUSTENTACIÓN



FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 4 de marzo del 2016, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, el estudiante expuso y sustentó el trabajo de grado titulado: **“EL ETHOS PROFESIONAL DEL DIRECTIVO DOCENTE – COORDINADOR: HACIA LA CONFIGURACIÓN DE UNA CULTURA INSTITUCIONAL EN EL COLEGIO GERMAN ARCINIEGAS IED”** bajo la dirección de la docente Investigadora Claudia Liliana Silva

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por la estudiante: **Dary Yadira Vallejo Castañeda**; los jurados les otorgaron la calificación de:

Aprobado (3.8)


Dr. JUAN FERNANDO LAÑAS
Jurado


Dra. CLAUDIA FERNANDA MONROY
Jurado


Dr. JAVIER BERMUDEZ APONTE
Director Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso que me premia cada día cuando me permite abrir los ojos después del descanso.

A mi esposo, quien con su compañía, respeto y amor me ha hecho conocer la felicidad, que con su alegría me transporta al país de las maravillas.

A mi padre, quien con sus enseñanzas me instó a perseguir el perfeccionamiento, a no abandonarme en las dificultades y procurar el crecimiento personal.

A mi madre, quien con su exigencia hizo de mí una mujer con sueños y propósitos.

A mis hijos, que amo profundamente, por quienes clamo al cielo y deseo ser fuente de orgullo.

CONTENIDO

RESUMEN.....	8
SUMMARY.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
1. EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN.....	12
1.1 ANTECEDENTES.....	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.3 PROBLEMA.....	18
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	18
1.5 APORTES Y LIMITACIONES.....	19
1.6 OBJETIVO GENERAL.....	20
1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
2. CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	21
2.1 DEL COLEGIO GERMAN ARCINIEGAS IED.....	21
2.1.1 Historia.....	21
2.1.2 Filosofía Institucional.....	24
2.1.3 Organigrama.....	25
2.1.4 Misión.....	25
2.1.5 Visión.....	26
2.1.6 Valores Institucionales.....	26
3. MARCO TEÓRICO.....	26
3.1 EL <i>ETHOS</i>	26
3.2 DEL <i>ETHOS</i> DEL DIRECTIVO DOCENTE-COORDINADOR Y SUS COMPETENCIAS.....	29
4. METODOLOGÍA.....	36
4.1 TIPO DE ESTUDIO.....	36
4.2 FASES METODOLÓGICAS.....	37
4.2.1 Fundamentación teórica.....	37
4.2.2 Diseño y validación de instrumentos.....	38
4.2.3 Población.....	41
4.2.4 Muestra.....	41

5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	41
5.1	GESTIÓN DEL DIRECTIVO DOCENTE-COORDINADOR A PARTIR DE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES.....	42
5.2	COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LA DIMENSIÓN PERSONAL EN LOS DIRECTIVOS DOCENTES-COORDINADORES DEL COLEGIO GERMAN ARCINIEGAS IED.....	56
6.	PROPUESTA.....	67
6.1	DECÁLOGO DEL DIRECTIVO DOCENTE - COORDINADOR.....	68
6.2	INSTRUMENTOS PARA REALIZAR EL MONITOREO A LOS PROCESOS INSTITUCIONALES.....	72
6.2.1	Algunos de los aspectos que deben considerarse en el diseño de este tipo de instrumentos son:.....	72
6.2.2	Ruta de monitoreo con impacto institucional - lista de chequeo.....	73
7.	CONCLUSIONES.....	75
8.	REFERENCIAS.....	78
9.	ANEXOS.....	79
	ANEXO A RESULTADOS ICFES COLEGIO GERMAN ARCINIEGAS IED.....	79
	Resultados icfes 2009.....	79
	Resultados icfes 2010.....	79
	Resultados icfes 2011.....	80
	Resultados icfes 2012.....	80
	ANEXO B ENCUESTA A DOCENTES.....	81
	ANEXO C ENCUENTRO DIRECTIVOS, CAFÉ DEL MUNDO.....	85
	Foto 1 Bienvenida.....	85
	Foto 2 Contextualización.....	85
	Foto 3 Conociendo las virtudes directivas.....	86
	Foto 4 Autoevaluando.....	86
	Foto 5 Resultados de la autoevaluación.....	87
	Foto 6 Participación en las preguntas.....	87
	Foto 7 Concluyendo.....	88
	ANEXO D CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	89
	Rectora Sorangela Miranda Beltrán.....	89
	Directivo docente-coordinador.....	90

Una docente.....91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Índice de percepción del escenario directivo en el colegio German Arciniegas IED	17
Figura 2. Escudo del colegio Germán Arciniegas IED.....	21
Figura 3. Registro fotográfico. Aulas prefabricadas, lugar donde inicia su propia historia el colegio Germán Arciniegas IED (Mayo 2007).....	22
Figura 4. Registro fotográfico. Proyección de la nueva Sede ubicada en el Barrio Brasilia. Carrera 88 I No. 54 B 44 sur Localidad de Bosa. (Julio 2007).....	22
Figura 5. Registro fotográfico Nuevas instalaciones del Colegio Germán Arciniegas (Junio 2014).....	23
Figura 6. Organigrama institucional. (Mayo 2015).....	24
Figura 7. Gráficas que asocian: claridad en la información y el tiempo de entrega de la misma en el Colegio German Arciniegas IED.....	42
Figura 8. Gráfica que relaciona el seguimiento de instrucciones y resultados obtenidos.....	43
Figura 9. Gráfica que relaciona Brecha entre Planeación y Ejecución.....	45
Figura 10. Gráficas que relacionan la generación de espacios que posibiliten el aprovechamiento de las habilidades de los docentes.....	46
Figura 11. Gráfica que asocia el aprovechamiento de las habilidades de los docentes.....	47
Figura 12. Gráficas que relacionan metas institucionales y actividades externas.....	49
Figura 13. Gráficas que relacionan factores que influyen en la orientación al logro.....	50
Figura 14. Gráficas que relacionan la necesidad de reconocimiento de la labor docente en la institución.....	51
Figura 15. Gráfica que asocia condiciones de inequidad para la ejecución de actividades institucionales.....	52
Figura 16. Gráficas que relacionan la importancia de la participación de diferentes actores	53
Figura 17. Virtudes para la dirección en el Colegio German Arciniegas IED.....	55
Figura 18. Contraste virtudes de los directivos en diferentes escenarios.....	57
Figura 19. Contraste virtudes de los directivos en diferentes escenarios.....	61
Figura 20. Contraste virtudes de los directivos en diferentes escenarios.....	63

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Pruebas Saber 11°.....	14
Tabla 2. Consolidado del promedio de resultados por área. Saber 11°- 2013.....	15
Tabla 3. Índice por proceso del escenario directivo.....	16
Tabla 4. Virtudes fundamentales del ethos docente.....	32
Tabla 5. Virtudes para la dirección.....	33
Tabla 6. Competencias directivas de la dimensión personal.....	34
Tabla 7. Indicadores de gestión para el colegio Germán Arciniegas IED.....	38
Tabla 8. Aportes para el mejoramiento de la gestión para el colegio Germán Arciniegas IED	64
Tabla 9. Relación decálogo-etiqueta-acción de seguimiento.....	69

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en el colegio German Arciniegas IED, está orientada hacia los directivos docentes-coordinadores, partiendo de la premisa que son ellos quienes dinamizan, lideran, promueven y orientan las acciones a desarrollar al interior de la institución educativa.

A partir de la investigación se reconocen conceptos como: *ethos*, *ethos* profesional, competencias y virtudes de los directivos; se reconoce y caracteriza el *ethos* profesional del directivo docente-coordinador a través de la identificación del potencial diferenciador enmarcado en las virtudes de la dirección desarrollada por José Antonio Esquivias (2014) en su libro “Acerca del *ethos* profesional del directivo universitario. Un enfoque antropológico para dirigir la universidad”.

Se indaga sobre cómo es percibido el directivo docente-coordinador al interior de la institución educativa, a través del análisis de un instrumento donde se relacionan las acciones del docente orientadas hacia el seguimiento de instrucciones, el alcance al logro, el desarrollo de habilidades y el reconocimiento; luego se caracteriza al directivo docente-coordinador a partir de un encuentro entre pares para identificar los hábitos, estrategias y virtudes en que se apoya el directivo docente-coordinador.

Dentro de las estrategias se propone una decálogo del directivo, fundamentado en las virtudes para la dirección, además se expone la necesidad de construir instrumentos de monitoreo con el propósito de desarrollar al máximo sus capacidades y competencias directivas de tal manera que se encuentren frente a la necesidad de rescatar y promover en su propio ejercicio el *ethos* profesional y así posibilitar su crecimiento personal y profesional para el alcance de metas.

Palabras claves: *ethos*, *ethos* profesional, virtudes de la acción directiva, competencias directivas

SUMMARY

This research is developed at school German Arciniegas I.E.D, it is oriented towards school managers, based on the premise that it is they who energize, lead, promote and guide the actions to develop within the educational institution.

From research concepts as recognized: *ethos*, professional *ethos*, skills and virtues of managers; It recognizes and characterizes the professional *ethos* of school manager management through the identification of potential differentiator framed in the virtues of management developed by José Antonio Esquivias (2014) in his book "Acerca del *ethos* profesional del directivo universitario. Un enfoque antropológico para dirigir la Universidad"

It explores how it is perceived the school manager within the school, through the analysis of an instrument where the actions of teachers oriented following instructions relate, the extent to achievement, skill development and recognition; then he characterized the teacher-coordinator manager from a meeting between peers to identify habits, strategies and virtues in the teacher-coordinator manager supported.

Among the strategies one Decalogue management, based on the virtues for leadership intends also the need to build monitoring instruments in order to develop their full potential and managerial skills so that they are exposed against the need to rescue and promote their own exercise professional *ethos* and thus enable their personal and professional growth for achieving goals.

Keywords : *ethos* , professional *ethos* , virtues of the policy action , managerial skills

INTRODUCCIÓN

La presente investigación estudia el *ethos* profesional del directivo docente-coordinador, siendo este aspecto poco tenido en cuenta al interior de las instituciones educativas, para este caso en particular el colegio German Arciniegas IED, lo cual se aprecia al encontrar prácticas carentes de sentido, organización u orientación, en algunos momentos derivadas del desconocimiento de las capacidades directivas.

Se pretende orientar al directivo docente-coordinador hacia el reconocimiento de las virtudes que favorecen la dimensión personal y potencializar a la vez su *ethos* profesional; este aspecto se desarrolla a partir de la percepción de los docentes y directivos acerca de la labor de este último, para consolidar estrategias bajo las cuales el directivo oriente su labor alrededor de un ejercicio ético, donde se reconozca como un líder con capacidades para orientar los procesos pedagógicos, misionales y de apoyo de la institución educativa.

Si bien es cierto que la investigación se desarrolla en una institución educativa determinada por las características de su entorno, su talento humano, su Proyecto Educativo Institucional (PEI); esta investigación puede servir de referente a otras instituciones o comunidades educativas que estén interesadas en promover el potencial de los directivos como un aspecto predominante hacia el fortalecimiento de sus instituciones.

Dentro de la investigación se encuentran 9 capítulos organizados de la manera como se expone a continuación:

En el capítulo primero, se contextualiza el problema a tratar en esta investigación y su justificación, se presentan los antecedentes, el planteamiento del problema y los objetivos de la misma.

En el capítulo segundo, se encuentra el contexto institucional, en el cual se describe el colegio German Arciniegas IED, en aspectos como su historia y filosofía institucional.

En el capítulo tercero, se halla el marco teórico, este expone una aproximación conceptual a los conceptos de *ethos*, *ethos* del directivo docente y las competencias del directivo docente.

En el capítulo cuarto, se desarrolla la metodología, donde se describe el tipo de estudio, las fases metodológicas del mismo, el paso a paso de los instrumentos aplicados a los docentes y directivos docentes-coordinadores.

En el capítulo cinco, se halla el análisis de los resultados, estos proporcionados a partir de los instrumentos aplicados a los docentes y directivos docentes-coordinadores del colegio German Arciniegas IED.

En el capítulo seis, se encuentra la propuesta, sugiere un decálogo del directivo docente-coordinador y los elementos para la construcción de instrumentos necesarios en la gestión documental de la institución educativa.

En el capítulo siete, se desarrollan las conclusiones de la investigación.

En el capítulo ocho, se encuentran las referencias bibliográficas.

En el capítulo nueve, se hallan los anexos de la investigación.

1. EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Al tomar como base de esta investigación la práctica ética del directivo docente-coordinador de instituciones educativas de educación básica y media, no se hallan estudios anteriores que aborden este tema en particular, sin embargo se evidencia otros estudios que realizan acercamientos a la dirección desde la ética con una perspectiva organizacional y un acercamiento desde un enfoque antropológico al *ethos* profesional del directivo universitario publicado por José Antonio Esquivias (2014), del cual se fundamenta esta investigación.

Para la educación en Colombia, es una premisa la calidad de la misma en un ambiente propicio, por esta razón y particularmente en la ciudad de Bogotá se desarrollan proyectos y programas orientados a garantizar una educación integral, en los estudiantes de instituciones educativas oficiales de educación básica y media, con la implementación de programas que desde la política pública buscan el mejoramiento de la calidad de la educación, donde se tiene en cuenta aspectos como acceso, cobertura, permanencia e infraestructura entre otros.

Cada institución educativa es autónoma para determinar las estrategias que considere en la consolidación, implementación y evaluación de: programas curriculares, proyectos pedagógicos, actividades, modelos y métodos de enseñanza; de la misma manera es la institución la encargada de proporcionar los roles que determinarán el rumbo de cada uno de los actores dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Crear ambientes propicios es un reto más para los países comprometidos en la Declaración Mundial de la Educación Para Todos promovida en Jomtiem 1990, que fue impulsada finalmente por los países del mundo que se han comprometido en sostener esfuerzos para conseguir Educación Para Todos (EPT), compromiso adquirido en el año 2000 en Dakar, Senegal, a través de tres criterios

- 1 Desarrollar al máximo posible las capacidades de cada individuo.

- 2 Promover los valores consagrados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos: la igualdad entre las personas, el respeto a la diversidad, la tolerancia y la no discriminación, la promoción del bien común.
- 3 Equipar a los estudiantes con las capacidades y conocimientos necesarios para llegar a ser una persona socialmente competente. [CITATION Bel13 \p 18 \l 9226]

En esta investigación se considera estos aspectos en referencia al desarrollo de las capacidades, ya que es a través de ellas que se determina el potencial de los seres humanos y proyección de los mismos en la sociedad a la que pertenecen.

En la ciudad de Bogotá se crean las instituciones educativas de carácter oficial, las cuales albergan a los estudiantes, siendo estos beneficiarios de los diferentes programas, entre los que se pueden mencionar: jornada única “40x40”, alimentación escolar, Tic en la escuela e inclusión. Dentro de estas instituciones se encuentra el colegio Germán Arciniegas IED, en el cual el rol de directivo docente-coordinador es determinante ya que es el actor encargado de liderar todos los procesos a seguir en la consecución de los objetivos misionales y los institucionales, es el orientador de todas las actividades programadas dentro de la institución, por tanto sugiere un nivel de competencia superior en liderazgo, manejo de conflictos y responsabilidad con su labor; siendo estas cualidades las que repercutirán de manera favorable en la dinamización de los procesos.

Ser el dinamizador de las diferentes actividades institucionales conlleva un grado de preparación y compromiso, de la misma manera la comunidad educativa logra evidenciar la organización, ejecución y evaluación de las actividades durante su desarrollo, con ello realiza el ejercicio comparativo en cuanto a los resultados obtenidos y hace responsable de los mismos a los directivos-coordinadores. Los logros alcanzados por el colegio German Arciniegas IED se pueden ver reflejados en diversos informes, como lo son: el informe anual del plan institucional de gestión, los resultados de las pruebas SER, los resultados de las pruebas SABER 11, el informe de intervención Hospital Pablo VI, la encuesta de clima institucional realizada por la Secretaria de Educación del Distrito (SED), los informes de evaluación estudiantil trimestrales, los resultados en pruebas internas (evaluaciones trimestrales); estos informes reflejan discrepancias entre sedes y jornadas y por otra parte estas diferencias se evidencian en el ámbito convivencial de los estudiantes.

Evidencias de lo citado anteriormente se exponen a continuación:

- Programa Salud al colegio (Promoción de la actividad física) en el año 2011; se ejecutaron las rutas en las dos jornadas, sin embargo no se cumplieron los acuerdos al 100% debido al incumplimiento en fechas pactadas o por la organización interna, se encuentra mayor resultado y participación en la jornada tarde, aunque se realizó comunicación con los docentes de las dos jornadas. En el año 2012 y 2013 no hay participación en todos los programas debido a la gran cantidad de actividades que confluyen en el cronograma escolar, sin embargo cada jornada trabajó las rutas priorizadas en tiempos y espacios diferentes. (Tomado del balance final del programa salud al colegio. Hospital Pablo VI de la localidad de Bosa)
- Resultados pruebas Saber: Estos resultados corresponden al examen de Estado que presentan los estudiantes de último grado de escolaridad y donde se mide el grado de competencia de los estudiantes en las áreas y disciplinas del conocimiento al igual que en competencias ciudadanas, la prueba responde a los estándares básicos estipulados por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) para el grado escolar.

Tabla 1. Pruebas Saber 11°

AÑO	NIVEL ALCANZADO JORNADA MAÑANA	NIVEL ALCANZADO JORNADA TARDE
2009	BAJO	BAJO
2010	ALTO	MEDIO
2011	ALTO	MEDIO
2012	MEDIO	MEDIO

Fuente: Resultados tomados de www2.lcfesinteractivo.gov.co.

Tabla 2. Consolidado del promedio de resultados por área. Saber 11°- 2013

		Lenguaje	Inglés	Biología	Química	Física	Filosofías	Matemáticas	Sociales
Promedio	JM	49,0	42,3	46,0	44,8	45,7	39,9	45,0	46,8
	JT	46,1	42,1	44,3	45,0	44,6	40,4	41,8	44,5
Desviación estándar	JM	5,5	6,2	7,7	7,8	9,8	7,2	9,3	7,4
	JT	6,5	5,8	5,5	6,4	8,6	6,8	7,9	6,3

Fuente: Informe SEICE. Colegio German Arciniegas (IED). Localidad de Bosa [CITATION Sec13 \l 9226]

A partir de estas discrepancias es posible considerar que al interior de la institución el nivel formativo es diferente para cada jornada.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El colegio Germán Arciniegas IED, cuenta con directivos docentes de dos tipos, rectora y coordinadores, siendo estos últimos los encargados de adelantar las dinámicas diarias que buscan promover el trabajo responsable y colaborativo en la comunidad educativa. Sin embargo hay diferencias entre cada una de las sedes y jornadas que dificultan la acción del directivo docente-coordinador, entre ellas se deben reconocer las siguientes:

- Cada uno de los funcionarios actúa de manera individual de tal manera que obedecen a sus propios intereses, a sus conocimientos o a su experiencia.
- La distante ubicación entre las sedes y los carentes medios de comunicación entre las mismas, dificulta la comunicación oportuna y asertiva entre directivos docentes-coordinadores.
- Acceso limitado a recursos para el desarrollo de diversas actividades.
- La frecuente modificación del cronograma institucional genera una percepción en los docentes de improvisación, hecho que ocasiona a su vez malestar en la comunidad educativa.

Este último aspecto posibilita encontrar diferencias en la ejecución de las actividades entre sedes y jornadas, siendo este hecho motivo de discusión permanente, frente a la

planeación-ejecución de actividades y los resultados de las mismas, donde se halla como responsable directo al directivo docente-coordinador.

Es necesario considerar el rol del directivo docente-coordinador y la motivación del mismo frente a la consolidación de los procesos en la institución educativa, por tanto la afirmación.

El papel de la voluntad en el comportamiento humano es esencial, y sin ella el concepto de virtud moral pierde su sentido. Por la misma razón, cuyo se olvida el lugar de la voluntad en toda acción humana, deja de entenderse en qué consiste la responsabilidad moral, y esta puede quedar reducida al puro cumplimiento de la norma. [CITATION Fon10 \p 39 \l 9226]

Haciéndose fundamental la voluntad del directivo docente-coordinador en la dinamización de los procesos institucionales. En algunos momentos el funcionario tiene la voluntad, desea realizar de la mejor manera su labor; más aún la percepción que tienen otros respecto a su labor no siempre se encuentra en la misma dirección. Esto se evidencia en los resultados actuales de la evaluación de percepción de la comunidad frente a la gestión educativa la cual fue adelantada por la SED.

Tabla 3. Índice por proceso del escenario directivo

PROCESO	ESTUDIANTES	DOCENTES	DIRECTIVOS	TOTAL
1. Direccionamiento estratégico y horizonte institucional	72,2	79,2	93,8	81,7
2. Organización estratégica	63,6	74,0	90,0	76,2
3. Participación y toma de decisiones	59,1	71,8	92,3	74,4
4. Clima escolar	69,4	50,0	95,0	71,5
5. Relaciones con la comunidad	60,5	66,0	91,7	72,7
6. Prevención de riesgos	59,0	50,0	92,9	67,3
Total escenario	62,7	64,1	92,6	73,1

Fuente: Encuesta de percepción Colegio Germán Arciniegas IED [CITATION Sec141 \l 9226]

A partir de este resultado presentado por la SED se observa que los estudiantes y docentes perciben el escenario directivo de una manera contraria a la percepción que el directivo tiene de sí mismo; el estudiante percibe a su directivo distante, que poco se

relaciona con él, que le falta favorecer el clima escolar y falta capacidad para la toma de decisiones; lo evalúa en estos procesos con un índice por debajo de los 70 puntos de 100; para el docente, el directivo poco favorece el clima escolar, al igual que la prevención de riesgos al evaluarlo con 50 puntos de 100, manifiesta que la relaciones con la comunidad difícilmente le favorecen ya que lo evalúa con 66 puntos de 100; por otra parte, el directivo se percibe con altos índices, se evalúa por encima de los 90 puntos de 100 en todos los procesos, gráficamente la percepción de estos actores en la institución educativa con respecto al índice del escenario del directivo docente es



Fuente. Elaboración propia a partir de Análisis de la encuesta de percepción 2014

Figura 1 Índice de percepción del escenario directivo en el colegio German Arciniegas IED

1.3 PROBLEMA

El estilo del directivo lo hace particularmente diferente frente a otros y esto está considerado en la afirmación “El *ethos* o carácter es el modo de ser personal auto-adquirido en el ejercicio cotidiano de la propia libertad” [CITATION Alt98 \p 98 \l 9226] de tal manera que los resultados obtenidos en la encuesta de percepción es entendible ya que el directivo docente-coordinador considera su actuar como la manera correcta de

proceder y así dirige, de acuerdo a su forma de ser, por ello es preciso preguntar **¿Qué estrategia se debe implementar en el Colegio German Arciniegas IED, a fin de potencializar el *ethos* del directivo docente-coordinador?**

1.4 JUSTIFICACIÓN

La institución educativa se orienta hacia la formación de la persona, a preparar al ser humano para enfrentar los retos que se deben asumir al terminar dicha formación, hacer de la persona competente. Es así que la institución educativa responsablemente debe prepararse de manera continua consolidando un equipo de trabajo con habilidades, capacidades, aptitudes que con el ejemplo ayuden en el crecimiento de la persona, donde la formación intelectual, la disciplina, la formación en valores éticos y morales, sean motor del perfeccionamiento de los estudiantes que se encuentran bajo su tutela.

De otro lado debe tenerse en cuenta que la institución educativa no es una organización estática, por el contrario se encuentra en continuo cambio, reestructurándose cotidianamente lo cual conlleva a que docentes y directivos docentes también se hallen en permanentes procesos de actualización, repensando su labor y su quehacer al interior de la institución, de allí la necesidad de trabajar alrededor del *ethos* del directivo docente-coordinador. Esta investigación cobra importancia en la medida en que se generen estrategias que permitan visibilizar el *ethos* del directivo docente-coordinador del colegio German Arciniegas IED como un transformador de las dinámicas, procesos y gestión institucional; siendo estos factores determinantes en la obtención de las metas que persigue la institución y que posibilitaran encontrar mejores resultados en el mediano plazo.

Además es referente para que otras instituciones educativas, comunidades académicas o investigadores, adelanten investigaciones relacionadas al tema.

1.5 APORTES Y LIMITACIONES

Esta investigación genera aportes en dos perspectivas, inicialmente ha de considerarse que su mayor contribución está dirigida al Colegio German Arciniegas IED, a través del fortalecimiento del *ethos* profesional del directivo coordinador, evidenciado en aspectos como la unificación de criterios entre los directivos docentes en relación a la ejecución de acciones, el mejoramiento de la comunicación asertiva entre directivos docentes-coordinadores y entre estos y docentes. Derivado de los aspectos antes citados debe encontrarse en el mediano plazo que la institución alcance mejores resultados en el campo académico como en el convivencial, es decir debe ser una institución más eficiente.

En otra perspectiva, aporta al investigador desde la construcción de saberes así como el reconocimiento de aspectos contemporáneos que deben ser considerados, repensados y reflexionados en torno a la escuela y su función.

Como aspectos que limitan el alcance de la investigación se consideran aquellos que de una u otra forma no es posible solucionar en el inmediato de la ejecución de la misma, es así que puede mencionarse la toma de decisiones, este ejercicio es una función por la que se responsabiliza la rectoría, de tal manera que la participación del directivo docente-coordinador en el colegio German Arciniegas IED es limitada, cabe precisar que en algunos momentos y para actividades específicas es considerada la opinión del coordinador, más no es decisiva.

De otro lado, es prudente tener en cuenta los intereses y los requerimientos tanto de la institución como de los directivos docentes-coordinadores, debido a que, si se considera que no se necesita fortalecer ningún tipo de proceso o sencillamente sus intereses están en otra dirección, será difícil comprometer a los funcionarios con las nuevas tareas o dinámicas a implementar.

Finalmente la mayor limitación se halla en el ejercicio burocrático para la implementación de las acciones, ya que se hace necesario recorrer una serie de etapas y procedimientos para que se apruebe y desarrolle la gestión (equipo de gestión directivo, consejo académico, consejo directivo), todo deriva en un ejercicio de voluntades.

1.6 OBJETIVO GENERAL

Establecer estrategias que potencialicen el *ethos* del directivo docente-coordinador como actor primario en la gestión institucional.

1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar las competencias directivas de la dimensión personal de los directivos docentes-coordinadores del colegio Germán Arciniegas IED.
2. Fundamentar desde las virtudes que apoyan la dimensión personal, acciones para potencializar el *ethos* del directivo docente-coordinador.

2. CONTEXTO INSTITUCIONAL

2.1 DEL COLEGIO GERMAN ARCINIEGAS IED

2.1.1 Historia



Fuente. [CITATION ARC14 \l 9226]

Figura 2. Escudo del colegio Germán Arciniegas IED

El colegio Germán Arciniegas IED es una institución educativa de carácter público y oficial, reglamentado por las directrices del MEN y dentro de la ciudad capital direccionado por la SED.

Conocido en sus principios como el colegio Brasil López Quintana, es una comunidad educativa conformada por un grupo de personas con sentido de pertenencia y compromiso con la formación de los niños, las niñas y los jóvenes de la localidad de Bosa en el marco de lo humano, lo ético y la calidad del saber, del saber ser y del saber hacer.

En sus comienzos contaba con un grupo aproximado de mil trescientas personas entre estudiantes y docentes; estudiantes provenientes de diferentes sectores de la localidad y en diferentes condiciones académicas y convivenciales, se llevó a cabo el proceso escolar en jornadas de emergencia y en espacios que aunque no eran los más adecuados en su momento, eran los únicos disponibles dentro de la institución.

Los estudiantes de preescolar y de la básica primaria de la jornada mañana, fueron ubicados en las sedes B y C del colegio IED Brasilia con mejores condiciones para el desarrollo de las diferentes actividades. La jornada de la tarde fue ubicada en las instalaciones del colegio privado Nuevos Horizontes, tomadas en arriendo por la SED, allí se instalaron los grados de preescolar y primaria. Los estudiantes del programa volver a la

escuela (primeras letras y aceleración) trabajaron en la biblioteca de la institución IED Brasilia en las dos jornadas.

El proceso de formación y apropiación de la política colegios de excelencia para Bogotá se inició a mediados del mes de marzo de 2007 en la IED Brasilia, como entidad gestora del colegio Brasil López Quintana (hoy denominado Colegio Germán Arciniegas IED). A comienzo del mes de mayo, se presenta el traslado de la sede de bachillerato (jornadas mañana y tarde) a las aulas prefabricadas en la ciudadela El Porvenir. Las nuevas instalaciones se construyen en el barrio Brasil.



Fuente. [CITATION ARC14 \ 9226]

Figura 3. Registro fotográfico. Aulas prefabricadas, lugar donde inicia su propia historia el colegio Germán Arciniegas IED (Mayo 2007).



Fuente. [CITATION ARC14 \ 9226]

Figura 4. Registro fotográfico. Proyección de la nueva Sede ubicada en el Barrio Brasilia. Carrera 88 I No. 54 B 44 sur Localidad de Bosa. (Julio 2007)

En el año 2008, se consolida el colegio Germán Arciniegas IED, con resolución de creación 161 del 24 de enero 2008 e inicia progresivamente el nombramiento de la planta de docentes, administrativos y directivos para atender a la nueva comunidad educativa.

Todos los grupos de estudiantes que se encontraban ubicados en la sede D del colegio IED Brasilia, pasaron a las aulas prefabricadas ocupadas en ese entonces por los estudiantes del colegio Ciudadela Educativa de Bosa y con quienes se compartió el espacio, dando inicio a la normalidad académica.

Para el año 2008 se encontraba programada la finalización y entrega de la planta física del colegio Germán Arciniegas IED, sin embargo hubo inconvenientes administrativos y de cumplimiento con el consorcio contratado para tal fin. La actitud de los directivos y docentes fue de gran compromiso de tal manera que puede afirmarse que aunque no había una planta física en óptimas condiciones, que aunque no existía dotación alguna se construyó institución educativa al implementar planes de estudio, convocar estamentos representativos de los miembros de la comunidad educativa para conformar el horizonte institucional, símbolos, pacto de convivencia, escoger el uniforme escolar, consolidar el Sistema Institucional de Evaluación Escolar (SIEE) y determinar el modelo pedagógico con el que se trabajaría "Enseñanza para la comprensión".

El colegio Germán Arciniegas IED fue entregado parcialmente en Enero del año de 2012, y totalmente en el mes de Marzo del mismo año. [CITATION ARC14 \l 9226]



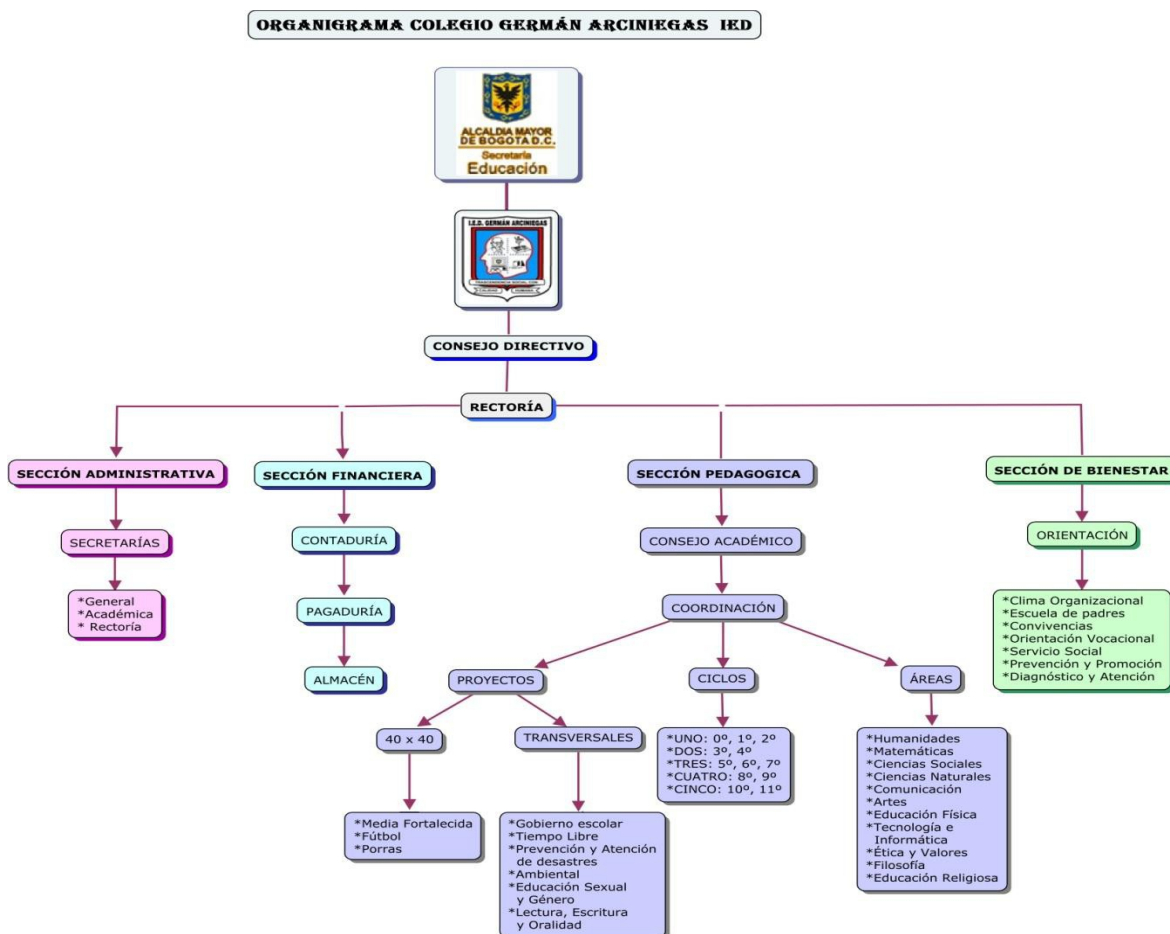
Fuente. Registro fotográfico propio de la entrada principal de la planta física nueva del Colegio German Arciniegas IED (Agosto 2014)

Figura 5. Registro fotográfico Nuevas instalaciones del Colegio Germán Arciniegas (Junio 2014)

2.1.2 Filosofía Institucional

El ser humano es perfectible, es decir, capaz de perfeccionarse o ser perfeccionado a través de su vida, y es la educación el medio que le permite interactuar con la sociedad para formarlo de manera integral, creando ambientes y oportunidades para que pueda desarrollar sus potencialidades y capacidades. La institución con apoyo del Estado debe procurar una educación pública para todos, que garantice nuestros principios con alto nivel de justicia social. [CITATION ARC14 \l 9226]

2.1.3 Organigrama



Fuente. Elaboración propia a partir de Análisis funcional del Colegio Germán Arciniegas IED

Figura 6. Organigrama institucional. (Mayo 2015)

2.1.4 Misión

Somos una comunidad educativa formadora de líderes sociales, capaces de afrontar y resolver situaciones problemáticas de la cotidianidad al desarrollar su potencial humano, fortaleciendo su autoestima, su creatividad, su capacidad participativa y su proyecto de vida. Esta comunidad se caracteriza por ser agente transformador de su entorno familiar y social. [CITATION ARC14 \l 9226]

2.1.5 Visión

En el año 2017, el colegio Germán Arciniegas será reconocido como una comunidad de aprendizaje de excelente calidad, con una propuesta educativa formadora de personas responsables, creativas , innovadoras y liderazgo social que promueven proyectos que fomentan el desarrollo de su comunidad al trascender en los ámbitos: comunicacional, artístico y expresivo, propiciando el desarrollo de sus talentos, apoyados en los diversos adelantos tecnológicos, investigativos, y humanístico para contribuir en la transformación de la sociedad. [CITATION ARC14 \l 9226]

2.1.6 Valores Institucionales

RESPETO: El ejercicio de la libertad con autonomía y reconocimiento del otro.

RESPONSABILIDAD: Capacidad de la persona para afrontar las consecuencias de sus decisiones, asumir compromisos, mejorar y crecer como persona y aportar con valores positivos a la sociedad.

ASERTIVIDAD: Capacidad de la persona para actuar e influir de manera positiva y tomar decisiones apropiadas en el momento oportuno y adecuado.

AUTOESTIMA: Reconocerse a sí mismo y valorarse en su integridad física, moral e intelectual [CITATION ARC14 \l 9226]

3. MARCO TEÓRICO

3.1 EL *ETHOS*

Para esta investigación es necesario acercarse al concepto de *ethos* desde sus inicios y determinar cómo se encuentra implícito en la acción del ser humano.

En primera instancia se considera a Fernández Márquez (2010); quien expone que no debe desconocerse que la ética tiene sus raíces en la Filosofía, siendo una rama de ella; es en la filosofía griega donde se encuentran los primeros indicios de la conceptualización de ética o *ethos* y es de saber que en su tiempo los griegos mostraron preocupación por entender el mundo y la razón de que el ser humano se encuentre en él, fueron grandes pensadores y es en Atenas donde yacen los restos y evidencias de la gran cultura que fueron, una metrópoli donde confluían innumerables culturas, pueblos, historias; en el afán por entender la razón del ser, crecieron interrogantes como “¿Qué es el ser humano?, ¿En qué creer?, ¿Cómo comportarse?, ¿Quién soy yo?,...y así, a esa evaluación de conciencia los griegos le denominaron *ethos*.

Con Aristóteles en su dedicatoria a su hijo Nicómaco “Ética a Nicómaco” se introduce el término *ethos*, donde describe y explica como fin la construcción de una República regida con prudencia y para ello esboza delicadamente y a través de ejemplos, el actuar del hombre, quien es el encargado de construir esa República, de la forma ¿cómo lo hace y bajo qué pretextos?, realiza las acciones destacando las virtudes que el hombre debe poseer para hacer las cosas bien, fundándose en lo mejor del hombre y no en lo peor, clasifica las virtudes en: virtudes morales (hábitos de la voluntad) y virtudes contemplativas (el entendimiento), Aristóteles en su obra trata la ética como el hábito orientado a la perfección del acto, modo de vivir, búsqueda de la felicidad haciendo uso del libre albedrío.

Para Francisco Altarejos (1998) quien se apoya en Aristóteles, *ethos* tiene dos definiciones a saber

- a) Inclinación natural o disposición dada para la acción o consecución de algo determinado; actualmente se tematiza o comprende como idoneidad o, en términos

psicológicos más técnicos, como aptitud. En Aristóteles la denominación precisa sería hábito natural.

b) Disposición a la acción, pero no dada congénita y naturalmente, sino adquirida por el individuo mediante la repetición de actos particulares que van configurando una capacidad dinámica... Para Aristóteles es la costumbre de hacer algo, que se tiene a causa del ejercicio.[CITATION Alt98 \p 96-97 \l 9226]

En la primera definición expuesta se encuentra que el hábito natural al que se refiere es el otorgado por la naturaleza, que trae la persona desde su nacimiento, que ha sido de alguna manera heredado por el vínculo de sangre y el compartir de genes, como lo son los gestos y el temperamento; en la segunda definición se puede señalar que la ética se relaciona entonces al actuar del ser humano con principios característicos de vivir bien con buen vivir, son las acciones las que determinan el modo de hacer, su relación con el ser y lo fundamental en el principio ético de la humanidad; es actuar de la manera correcta donde la moral juega un papel predominante, moral entendida como el acto sabio sin causar daño al otro o con propósito de hacerlo, donde las virtudes son las herramientas a desarrollar para alcanzar el fin del hombre propuesto por Aristóteles, la felicidad.

Cortina (2002) relaciona la moral y la reflexión sobre la misma con la ética así:

La ética es una parte de la filosofía que reflexiona sobre la moral, y por eso recibe también el nombre de filosofía moral. Igual que hay dimensiones de la filosofía que tratan sobre la ciencia, la religión, la política, el arte o el derecho, también la reflexión filosófica se ocupa de la moralidad y entonces recibe el nombre de ética. (p.13-14)

Por tanto es posible decir que el comportamiento moral del ser humano gira alrededor del actuar del mismo y este comportamiento necesariamente se desarrolla a partir de su ética.

En estos días hablar de ética ha dejado de ser una premisa, el actuar del ser humano es tema de discusión cuando se analizan las causas o consecuencias de algún hecho, modo, gesto, palabra y/o acción que desfavorece o favorece significativamente a otro, la ética parece haberse convertido en solo una palabra, se ha ido perdiendo el significado, no se oye mencionar con el mismo ahínco que tuvo en épocas pasadas, aun así en el ámbito

educativo no debe desconocerse y más bien retomar el rumbo con el afán de formar y preparar a las generaciones futuras en un ambiente cargado de valores y para una sociedad exigente y necesitada de ser reconocida por favorecer significativamente a sus miembros.

Francisco Altarejos en su obra *Ética docente: elementos para una deontología profesional* destaca la disociación existente entre la ética y la técnica “El trabajo no puede fundarse solo, ni principalmente, en un saber técnico que conforme al profesional eficiente”[CITATION Alt98 \p 10 \l 9226] así invita al profesional que depende exclusivamente de la satisfacción del servicio prestado a buscar un fin diferente al mero cumplimiento de tareas, de la misma manera en su afirmación “Se requiere también, y sobre todo, un saber ético que haga bueno al que trabaja; que conforme al profesional bueno, para conseguir así un buen profesional” Altarejos et al. (1998)(p.10) reclama a la sociedad, profesionales con vocación, sentido del deber y afán por hacer bien la labor, estos autores también definen *ethos* como:

“el modo de ser personal auto adquirido en el ejercicio cotidiano de la propia libertad. La complejidad antropológica y psicológica del ser humano impide de hecho comprenderlo en una consideración directa e inmediata y menos aún permiten expresarlo en proposiciones simples. El conocimiento del *ethos* solo puede realizarse mediante la vía analítica, esto es a través del estudio de sus elementos constitutivos: los hábitos” (p.98)

Siendo este concepto el que se tome como referente para el desarrollo de esta investigación.

Ahora bien, en el sector educativo deberá reconocerse un *ethos* particular o propio, diferente al que se considere en otros escenarios, por cuanto el docente tiene el compromiso de encausar con su práctica a la persona, es por su ejercicio que se forman los líderes, trabajadores, comerciantes, otros profesionales; por ello debe conocer los alcances, derechos, deberes de su profesión, reconocerse así mismo, darse valor, ser libre de subjetividades y mantenerse recto en el actuar. En palabras de A.MacIntyre citado por Altarejos “El ser humano está constituido originariamente (ontológicamente) por su esencia racional, pero se auto constituye dinámicamente (éticamente) mediante su obrar libre, que va conformando su modo de ser propio, su carácter: su *ethos*” (p.97).

Resulta apropiado conceptualizar el *ethos* al interior del ejercicio docente, reconociendo sus particularidades, lo cual será desarrollado a continuación.

3.2 DEL *ETHOS* DEL DIRECTIVO DOCENTE-COORDINADOR Y SUS COMPETENCIAS

El directivo en una institución educativa (directivo docente-coordinador) es generalmente el líder que orienta cada programa, proyecto, estrategia para la formación de los estudiantes, es quien dirige la acción del docente y su conocimiento para beneficio de la sociedad.

La transmisión solidaria del saber consiste en guiar a profesores que a su vez orientan a alumnos, así, se ejerce la gestión del conocimiento. Esta visión en cascada es una puesta en común de intereses cuyo eje regulador es el *saber* y el *dirigir*[CITATION Esq14 \p 76 \l 9226]

Es tarea del directivo docente-coordinador dinamizar los procesos dentro de la institución y velar por el alcance de las metas propuestas dentro de los tiempos requeridos, pero lo más importante es que debe propiciar el ambiente ideal para que el estudiante reciba una educación integral, donde el conocimiento compartido genere crecimiento personal, académico y social.

Considerando que la labor docente ha alcanzado el estatus de profesional, se hace relevante establecer que se entiende por *ethos profesional*, explícitamente no se encuentra un referente a esta expresión; en cuanto al profesional, Sandoval (2008) citando a Carr y Kemmis (1988) establece tres aspectos asociados, a saber: “conocimiento fundado en un saber teórico, subordinación del profesional al interés y bienestar del cliente, derecho a formular juicios autónomos exentos del control extra-profesional” (p.235). Aspectos que han sido desarrollados por Altarejos en el campo educativo, pero que en esta investigación no serán profundizados ya que no son objeto de la misma. En referencia a la docencia como profesión Sandoval (2008) relaciona que “los hábitos son las diversas cualidades que muestran al sujeto, en cuanto resultado del desarrollo de las diferentes capacidades

operativas humanas, congénitas y adquiridas” (p.248), estos hábitos se caracterizan según Altarejos (2003) por:

- a. Ser ineludibles en su formación
- b. Ser definitorios operativamente de la naturaleza de la profesión
- c. Ser elementos configuradores del carácter profesional propio, de un *ethos* o modo de ser determinado
- d. Ser las nociones centrales de la Deontología (p.98)

De otro lado es posible considerar el *ethos* docente, como

El modo de ser que se va configurando en el educador por el ejercicio docente y que se manifiesta en su coherencia de vida, dándose cuenta de que su trabajo le es de gran utilidad para avanzar en su propia humanización o crecimiento personal [CITATION San08 \p 248 \l 9226]

Al configurar el *ethos* docente se promueven competencias que le permitan realizar eficazmente su labor; para el directivo docente-coordinador el liderazgo es el pilar de su función, liderazgo entendido como

El liderazgo de un directivo es lo que le impulsa a preocuparse no tan solo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas. Busca, sobre todo, conseguir que las personas actúen por *motivos trascendentes*. Trata de mantener y hacer crecer la *unidad* de la organización”[CITATION Pér06 \p " 134" \l 9226]

El actuar del directivo docente corresponde a la necesidad por alcanzar la meta propuesta, propiciando en sus colaboradores la unidad en beneficio de la comunidad, por tanto el directivo debe tener la capacidad de transformar las necesidades en oportunidades, de influir de manera positiva y sugerente frente al ejercicio de la labor que los convoca, la educación, el directivo debe asistir al docente en el alcance de las metas propuestas a través de la negociación y asertividad en sus comentarios, sugerencias, maneras, orientaciones y nunca de manera impositiva.

Es importante la relación que tiene el saber teórico y la práctica (*poiesis* y *praxis*) consideradas por Rodríguez y Aguilera (2007) y retomada por Esquivias (2014), enfatizan

que la *poiesis* se refiere a la construcción, fabricación de elementos que requieren de conocimiento, “tendrá que ver entonces con la habilidad para hacer las cosas y el dominio de las técnicas de facturación” (p.212) y que la *praxis* está reconocida en las acciones ejecutadas, “actuación personal de quien realiza la acción bajo su propio criterio, y por lo tanto, responsabilidad” (p.212) ; tomando en consideración esta argumentación se debe adentrar en el reconocimiento del *ethos* profesional que tiene todo que ver con el valor moral y la idoneidad del profesional, se enmarcan en los hábitos dentro de su labor.

Los hábitos profesionales no son los únicos hábitos en cada profesional, en cuanto tal. Esta condición es la que define el estilo personal de cada profesional, ya que cabe la posibilidad de que cada uno desarrolle no solamente los hábitos que determinan una actividad, sino que habría una serie de hábitos que pueden no solo ser desarrollables en cada cual como ser humano único, sino que podrían incluso ser hasta exigibles de acuerdo a algunas otras condiciones personales, a diferencias de otras actividades que no las tenga.[CITATION Esq14 \p 217 \l 9226]

Aquí advierte el autor en sus palabras que todo profesional posee *ethos* profesional y *ethos* personal, que son características únicas de cada profesional, que cada quien lo desarrolla y se convierten en un punto de referencia para determinar a la persona en su integralidad, que es posible desarrollarlos desde muy temprano y son parte del ser conformando su estilo, que se encuentran ligados entre sí.

Para Esquivias el docente y directivo docente-coordinador en su proximidad dentro de la labor, enseñanza vs actividad directiva, considera fundamental retomar las propuestas sobre las virtudes profesionales del *ethos* docente, esto con el fin de procurar acercarse a una evaluación de los procesos, procedimientos, actividades, esta evaluación se torna subjetiva porque es difícilmente medible y lo expresa así:

cómo medir el nivel de educación que ha recibido un alumno o la incidencia en su formación, que además de la distancia en tiempo, para observar y calificar al menos subjetivamente, los resultados no son susceptibles de estándar alguno, y tampoco son predecibles” [CITATION Esq14 \p 219 \l 9226]

Por ello considera que no existe una forma de obtener una evaluación objetiva para medir resultados que no estén reflejados en el criterio de la eficacia, con ello se infiere que

dar una calificación a características propias de la personalidad no es posible, es así que toma en consideración las virtudes fundamentales y superiores expuestas por Altarejos (2003)

Tabla 4. Virtudes fundamentales del ethos docente

VIRTUDES BÁSICAS		VIRTUDES SUPERIORES	
TEMPLANZA	FORTALEZA	JUSTICIA	PRUDENCIA
Autoestima (Humildad)	Altruismo (Magnanimidad)	Equidad	Perspicacia
Tolerancia (Mansedumbre)	Constancia (Longanimidad)	Veracidad	Atención
Afán de aprender	Paciencia	Rectitud	Estudiosidad

Fuente: Tomado de Acerca del *Ethos* Profesional del Directivo universitario. José Antonio Esquivias 2014, Página 219

Estas virtudes consideradas por Esquivias citando a Aristóteles, Tomás de Aquino, Altarejos y otros, define los comportamientos del ser humano que resultan del estudio minucioso del mismo, con ellas se reconocen las actitudes, habilidades a que recurre el ser humano para enfrentar diferentes situaciones de la vida diaria, capacidades implícitas en el ser, capacidades adquiridas o heredadas, que son definidas por el autor y que corresponden al *ethos* docente, Esquivias proporciona en su propuesta para concretar un entramado de aptitudes y capacidades propias del ser humano en el conjunto de acciones que con libertad puede emprender el docente en la tarea de formar integralmente a sus estudiantes y de las cuales no deben ser desconocidas por el directivo docente-coordinador un acercamiento que complementa la propuesta de Alfredo Rodríguez (2005) incluyendo tres virtudes que a su juicio se relacionan, en palabras de Esquivias, esas virtudes son la Moderación, el orden y la confianza, es así que se presenta entonces las virtudes para la acción de la dirección.

Tabla 5. Virtudes para la dirección

VIRTUDES BÁSICAS		VIRTUDES SUPERIORES	
TEMPLANZA	FORTALEZA	JUSTICIA	PRUDENCIA
Humildad Autoestima	Magnanimidad Altruismo	Rectitud	Objetividad
Optimismo Confianza	Constancia Longanimidad	Equidad	Docilidad Atención Consejo
Serenidad	Estudiosidad Afán de aprender	Veracidad	Solercia Perspicacia Audacia
Tolerancia Mansedumbre Paciencia	Perseverancia	Confianza	Sagacidad Circunspección Cautela Previsión
Moderación	Orden	Afabilidad Compañerismo Amistad Respeto	Responsabilidad

Tomado de Acerca del *Ethos* Profesional del Directivo universitario. José Antonio Esquivias 2014, Página 246

Comprender que le corresponde al directivo docente-coordinador en la conformación de su *ethos* profesional es una tarea más dispendiosa, sin embargo se ha llegado a estudiar ampliamente por Esquivias (2014) quien recopila y compara las virtudes del docente y virtudes para la dirección propuestas por Francisco Altarejos, David Isaacs, Rodríguez, Bernal y Urpi, determinando las competencias del Directivo docente-coordinador en tres dimensiones: la dimensión estratégica, la dimensión interpersonal y la dimensión personal, donde cada una de ellas favorece un componente diferenciador de la dirección educativa a saber.

Relacionar en el directivo docente las competencias que le son favorables no es el objeto, la realidad es que quien dirige una institución educativa, se debe procurar un actuar recto, debe ser un ejemplo a seguir con capacidad para tomar decisiones y con habilidades que generen en el docente confianza y respeto, es por ello que debe centrar su práctica en un liderazgo positivo, orientador, facilitador de acciones, con capacidad de escucha y capacidad para auto evaluarse procurando el mejoramiento constante de sus actitudes,

aptitudes y especialmente con mente abierta al cambio. Estas características son propias de un estilo que solo pertenece a la persona en sí misma.

Tabla 6. Competencias directivas de la dimensión personal

COMPETENCIAS DIRECTIVAS		FAVORECEN LA UNIDAD(Liderazgo)	VIRTUDES DE APOYO
DIMENSIÓN PERSONAL	Externas	Iniciativa	OPTIMISMO SAGACIDAD PERSEVERANCIA
		Creatividad	OBJETIVIDAD SOLERCIA ESTUDIOSIDAD
		Autonomía personal	HUMILDAD SERENIDAD VERACIDAD
		Autocontrol	SERENIDAD MODERACIÓN RECTITUD
		Concentración	ESTUDIOSIDAD CONSTANCIA VERACIDAD
		Equilibrio emocional	HUMILDAD OBJETIVIDAD TOLERANCIA
		Optimismo	OPTIMISMO MAGNANIMIDAD OBJETIVIDAD
		Gestión del tiempo	CONSTANCIA ORDEN EQUIDAD
		Gestión del estrés	SERENIDAD OBJETIVIDAD OPTIMISMO
		Toma de decisiones	OBJETIVIDAD SAGACIDAD DOCILIDAD
	Gestión de información	OBJETIVIDAD ORDEN VERACIDAD	
	Internas	Autocrítica	HUMILDAD OBJETIVIDAD RECTITUD
		Autoconocimiento	HUMILDAD OBJETIVIDAD DOCILIDAD
		Aprendizaje	ESTUDIOSIDAD DOCILIDAD TOLERANCIA
Integridad		RECTITUD EQUIDAD VERACIDAD	

Fuente: Tomado de Acerca del *Ethos* Profesional del Directivo universitario. José Antonio Esquivias 2014, Página 249

La relación existente entre las virtudes, las competencias profesionales, las actitudes y las habilidades estudiadas a profundidad por cada uno de los autores apreciados en la propuesta de Esquivias son el complemento para considerar en el desempeño del directivo, llegan a ser una guía fundamental en el ejercicio de la acción directiva, de tal forma que para este estudio se consideran específicamente las competencias directivas de la dimensión personal, con el propósito de reconocer en un principio la valoración y consideración del fortalecimiento de la persona y especialmente del directivo del Colegio Germán Arciniegas IED para ser proyectado a futuro en la capacidad de los docentes afectando así positivamente a los estudiantes.

4. METODOLOGÍA

4.1 TIPO DE ESTUDIO

Este trabajo de investigación se realiza bajo un enfoque Descriptivo a través de la metodología de análisis de una situación particular centrada en el contexto laboral de la investigadora y tomando como base el *ethos* profesional del directivo docente-coordinador y la influencia que desprende del mismo en el alcance de las metas institucionales; se desarrolla a través de la recopilación de las impresiones y percepción que poseen los docentes sobre la gestión y capacidades del directivo docente-coordinador de la institución educativa, además de considerar la caracterización de las competencias directivas de la dimensión personal del directivo docente-coordinador tomando como pilar las virtudes para la dirección.

La orientación de este estudio se determina por el análisis cualitativo de la comunidad de docentes y directivos docentes del colegio Germán Arciniegas IED, fundamentado en la premisa expuesta por Sampieri citando a Dankhe

Con el estudio Descriptivo cualitativo se representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos, buscando “especificar las propiedades importantes, de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.[CITATION HER97 \p 71 \t \l 9226]

Para realizar este estudio se tiene presente que el análisis cualitativo parte en primera instancia de la observación directa, la percepción del docente manifestada al igual que del valor de las virtudes del directivo docente-coordinador que refleja en su diario proceder, como afirma Sampieri “los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y el análisis” (p.96), esto se da especialmente porque cada situación particular tiene un contexto que puede generar diversos acercamientos, perspectivas, o arrojar resultados inesperados que se convierten en objeto de análisis.

4.2 FASES METODOLÓGICAS

4.2.1 Fundamentación teórica

Esta fundamentación se da a lo largo de la preparación académica proporcionada por la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas con énfasis particular en las asignaturas Institución Educativa, Habilidades en Dirección y Gestión de procesos, Sociedad, Familia y Educación y Antropología de la Acción directiva.

Para este estudio en particular se ha tomado como pilar teórico la Ética Docente: Elementos para una deontología profesional de Francisco Altarejos (1998) y el enfoque antropológico proporcionado por José Antonio Esquivias (2014) en su texto: Acerca del *ethos* profesional del directivo universitario, autores que proporcionaron herramientas para la comprensión y acercamiento a los conceptos de *ethos*, *ethos profesional*, virtudes y su incidencia en la labor educativa.

4.2.2 Diseño y validación de instrumentos

Los instrumentos seleccionados para esta investigación son la encuesta y café del mundo, con las siguientes características para cada uno de ellos.

4.2.2.1 Encuesta a docentes¹. Este instrumento se consolidó para determinar la percepción del docente frente a la acción directiva y la necesidad de establecer estrategias de mejoramiento que conlleven al alcance del logro.

Fue diseñada con 21 preguntas categorizadas a partir de la implementación del análisis institucional del Colegio Germán Arciniegas IED en los indicadores de gestión en el desarrollo de actividades programadas en el año escolar y determinados bajo la dirección de la docente María Teresa Porras en la asignatura Habilidades en Dirección y Gestión de Procesos y Procedimientos.

¹ Instrumento validado por el Doctor. Javier Bermúdez Director de la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de LA SABANA

Tabla 7. Indicadores de gestión para el colegio Germán Arciniegas IED

DESCRIPCION	INDICADOR 1	INDICADOR 2
Proceso/Sub-proceso	Desarrollo de las actividades del Cronograma Escolar diseñadas por los proyectos transversales	Confirmación de satisfacción de los resultados en el desarrollo de actividades bajo los parámetros institucionales programadas por los proyectos transversales
	Participación del docente en el desarrollo de las actividades diseñadas por los proyectos transversales	Confirmación del número de docentes participantes en la ejecución de actividades con las características propuestas por cada proyecto transversal
Factor Clave de éxito	Seguimiento al cumplimiento de fechas para la ejecución de actividades programadas en el Cronograma escolar	Seguimiento estadístico de estudiantes, asignaturas y áreas. Retroalimentación de los resultados en cada actividad programada trimestralmente
Nombre del indicador	Cumplimiento en la ejecución del Cronograma escolar para el año 2015	Porcentaje de incumplimiento en las fechas establecidas en el cronograma institucional
Eficacia/Eficiencia/Efectividad	Eficacia.	Eficacia.
Forma de calculo	Actividades ejecutadas/ Actividades programadas en el Cronograma escolar 2015	(Sumatoria de resultados a satisfacción /Sumatoria de actividades programadas) X 100% = % de insatisfacción
Unidad de medida	Cuantitativa	Cuantitativa
Sentido	Positivo	Negativo
Fuente de información	Matriz de seguimiento y evaluación de cada actividad	Estadística final de cada trimestre académico por proyecto transversal
Frecuencia de medición	Mensualmente	Trimestralmente
Estado inicial	0 %	0 %
Meta	Cumplir con la ejecución del 100% de las actividades programadas en el cronograma escolar	Disminuir el porcentaje de insatisfacción en la ejecución del cronograma
Frecuencia de análisis	Mensualmente	Trimestralmente
Responsable	Rectoría	Equipo de gestión

Fuente. Elaboración propia a partir del análisis de gestión del Colegio Germán Arciniegas IED

En el instrumento se relacionan las acciones del docente orientadas hacia el seguimiento de instrucciones, alcance al logro, desarrollo de habilidades y reconocimiento, a través de las cuales se reconoce la postura e intención del equipo docente frente a las orientaciones dadas por el directivo docente coordinador.

Este instrumento fue presentado y validado por las diferentes instancias que se encuentran al interior de la Maestría en Dirección y Gestión de instituciones Educativas en

la línea de profundización de clima y cultura, en su orden son la directora de la investigación Magister Claudia Liliana Silva, Doctor Javier Bermúdez Director de la Maestría en Dirección y Gestión de instituciones Educativas. Fue aplicado a los docentes del Colegio Germán Arciniegas IED con la respectiva autorización de la señora rectora Sorangela Miranda Beltrán, publicándose en la página web de google drive con el enlace <https://docs.google.com/forms/d/1oZdobReM7gtJnCTDmslCJlreZI1ntsSSZ4fbJqQbAKc/viewform>

4.2.2.2 Café del mundo². Estrategia participativa implementada para la discusión en un ambiente colaborativo y acompañado de elementos favorables para el intercambio de saberes con temas relacionados a la educación, para llevar a cabo esta estrategia se organiza una mesa de trabajo en la que se ponen de manifiesto temas acordados y en la que los interlocutores manifiestan su conocimiento a través de la conversación sincera haciendo énfasis en la escucha y la no contradicción.

Esta metodología fue presentada a la directora de la investigación Magister Claudia Liliana Silva quien la revisó y aprobó, aclarando la necesidad de contextualizar a los directivos antes de practicar el cuestionario a trabajar.

La metodología nace en 1995 a partir de un grupo de líderes académicos y empresariales, se desarrolla en los últimos 16 años como una estrategia basada en los conceptos básicos de liderazgo conversacional; Juanita Brown co-fundadora del *world café* escribió su tesis doctoral en relación al *world café* estableciendo los elementos a considerar para el desarrollo de esta metodología [CITATION CRE15 \l 9226]

Para el desarrollo de esta metodología se conformaron cuatro mesas de trabajo en la que interactuaron los directivos docentes del Colegio Germán Arciniegas IED contestando cada una de las preguntas diseñadas para tal fin por la investigadora y se les proporcionó a los participantes la siguiente información a través de la herramienta de office, power point:

Con esta estrategia participativa se pretende la construcción de conocimientos a partir de una estructura horizontal de transferencia de saberes, donde nadie enseña y nadie aprende, todos los participantes construyen un conocimiento común a sus intereses, de esta

² Instrumento validado por Magister. Claudia Liliana Silva, Directora de la Tesis

manera los conocimientos desarrollados al interior de este encuentro partirán de la reflexión del acto cotidiano del participante.

Se requiere tener en cuenta dos criterios bajo los cuales se desarrolla la estrategia:

1. Hablar con un marcador: Cada vez que algún participante de la mesa hable, debe escribir lo que dice sobre una tarjeta y colocarlo luego sobre la mesa, de esta manera todos los participantes podrán tener un registro temporal y preciso de la discusión.
2. Sí y también si: Cada vez que en la discusión hayan desacuerdos, no se debe negar el argumento en desacuerdo, la invitación es debatirlo a partir de otra afirmación que puede generar una conversación fluida y práctica.

Luego de esta breve explicación y para dar contexto al ejercicio se da a conocer el cuadro de las virtudes de la dirección de Rodríguez (2005), de esta manera reconocen que como seres individuales y únicos poseen cada una de estas virtudes pero pueden ver además que algunas de ellas son básicas y otras superiores, no por su importancia sino por la manera como se va desarrollando en la persona.

4.2.3 Población

Esta investigación fue realizada en la población de docentes y directivos docentes-coordinadores del colegio German Arciniegas IED, en la que se considera un total de 140 docentes y 6 directivos docentes-coordinadores.

4.2.4 Muestra

El instrumento dirigido a los docentes del colegio recibió respuesta de 50 docentes que corresponden al 35.71% de la población.

El instrumento aplicado a los directivos docentes-coordinadores recibió respuesta de 3 de ellos que corresponden al 50% de la población

5. ANALISIS DE RESULTADOS

5.1 GESTIÓN DEL DIRECTIVO DOCENTE-COORDINADOR A PARTIR DE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES

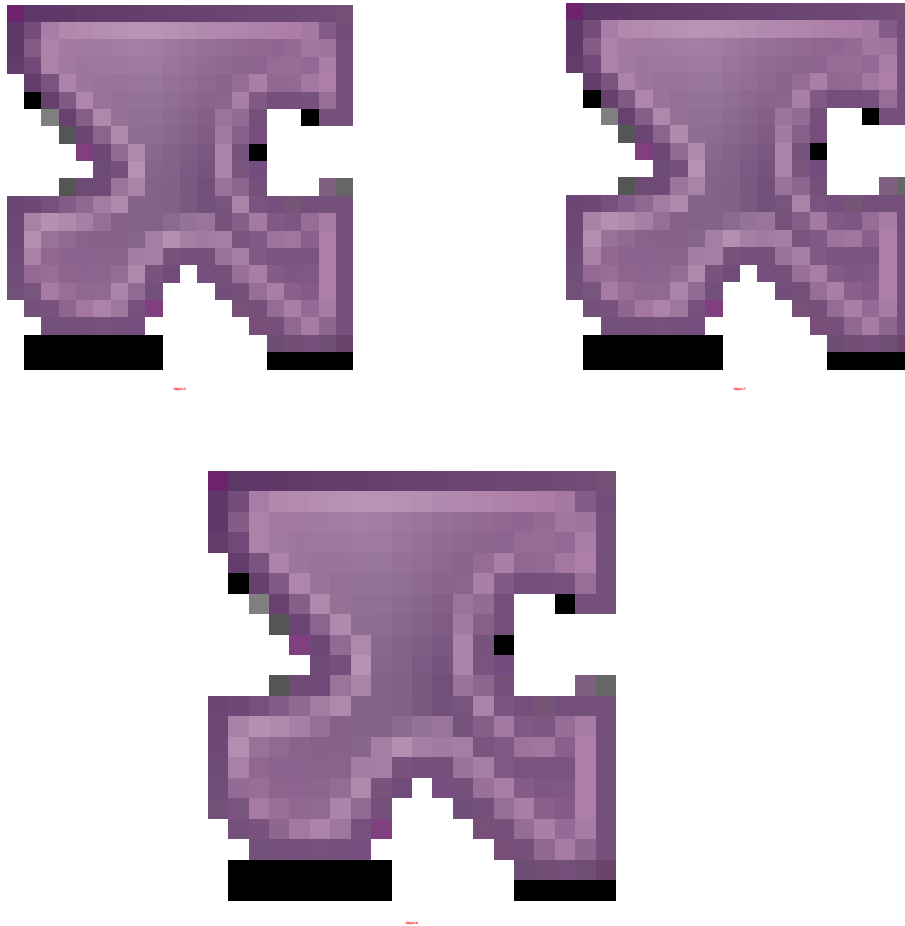
La institución educativa se desarrolla constantemente, en ella se establecen diversos aspectos que confluyen en el crecimiento y proyección de la misma ante su comunidad, donde se hace predominante el ejercicio del directivo como eje y dinamizador de los procesos al interior de la misma. A través del presente análisis se indagará sobre el seguimiento de instrucciones, desarrollo de habilidades, orientación al logro y reconocimiento; como aspectos que permiten visibilizar rasgos significativos en el proceso de implementación y ejecución de actividades y el liderazgo característico del directivo.

El seguimiento de instrucciones podría asumirse como una acción relativamente sencilla, se recibe una instrucción, se ejecuta la misma; pero si se revisa con algo de detenimiento, la situación puede tornarse compleja en la medida en que algunos factores como la claridad de la información, el tiempo entre la indicación dada y la ejecución de la misma, así como las intenciones detrás de las acciones pueden determinar el éxito de la labor atendida.

Es así que se busca reconocer desde la perspectiva de los docentes los aspectos asociados al seguimiento de instrucciones y como este factor puede ser un elemento facilitador dentro de la gestión escolar y la labor del docente.

Inicialmente se podría suponer que el panorama es favorable en torno al aspecto considerado, sin embargo al contrastar la información obtenida en la encuesta en las preguntas 1 a la 3 con las preguntas 4 y 5; se encuentra una abierta contradicción, teniendo en cuenta que el primer interrogante arroja un indicador con una tendencia positiva en relación a expresar que las indicaciones referidas a las actividades por realizar se brindan de una forma clara y oportuna, el segundo interrogante, asociado al tiempo, aunque expone

una tendencia positiva mayoritaria, es preciso considerar que la tendencia negativa tiene un alto porcentaje con el 35,7 % de la votación; finalmente el tercer cuestionamiento resulta aún menos alentador en términos de que aunque la tendencia mayoritaria en la votación está orientada de manera positiva, la contraparte presenta un porcentaje del 42,85%.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a docentes del colegio German Arciniegas IED

Figura 7. Gráficas que asocian: claridad en la información y el tiempo de entrega de la misma en el Colegio German Arciniegas IED

Sobre este último es prudente realizar una lectura más detallada en este instante a propósito de la intención de la pregunta, en ella se indaga sobre el conocimiento de los docentes frente a los fines de la actividad solicitada, en donde es preocupante que un alto

porcentaje no conozca porque hace tal actividad, este desconocimiento puede redundar en una falta de interés por el desarrollo de la misma, lo cual a su vez repercute en el éxito de la tarea encomendada.

Ahora bien a partir de lo anterior se puede inferir que muchas de las indicaciones brindadas a los docentes se realizan en la inmediatez del momento, que la información brindada se limita a las acciones concretas que deben ser adelantadas por el funcionario, lo cual minimiza la figura del docente a un actor netamente operativo.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a docentes del colegio German Arciniegas IED

Figura 8. Gráfica que relaciona el seguimiento de instrucciones y resultados obtenidos

De otro lado el cuarto interrogante indica explícitamente, que el 82,1% de los encuestados, encuentra mejores resultados al realizar las tareas de una forma diferente a la indicada; debe entenderse que la validez frente a los resultados se asume como una respuesta subjetiva en la medida en que el docente la evalúa a partir de su perspectiva, como se dejó ver líneas atrás, en muchos momentos desconociendo realmente lo que se persigue.

Ahora bien si se considerara que la información brindada fue clara, se entregó además de forma oportuna, entonces porque el docente no atiende las indicaciones, ¿hasta qué punto realmente los resultados obtenidos por los docentes están por encima de los

resultados que se encontraban previstos por el directivo docente-coordinador? Aunque este interrogante no se responderá a profundidad ya que no es objeto principal de la investigación debe entenderse que de tomarse como cierta la premisa anterior, los directivos docentes no serían personas necesarias en las acciones adelantadas en la institución. Aspecto que no es posible de considerar en la medida en que existen acciones cuyos fines se enmarcan en relación a las metas de los proyectos, el horizonte institucional o las políticas públicas en educación implementadas, en donde el directivo docente-coordinador y su rol dinamizador es fundamental en la gestión institucional.

No se desconoce o niega la necesidad de que el docente conozca el fin o lo que se busca con la actividad concreta y en un escenario ideal, el poder socializar las metas de los proyectos a fin de dimensionar la importancia del rol de cada actor en las actividades institucionales.

En relación con la información obtenida en la quinta pregunta, se puede apreciar una brecha entre dos aspectos, la planeación y la ejecución, asociadas además a la falta de precisión en lo referente a actividades y proyectos; tanto así que pareciera ser que este segundo aspecto tiene una alta influencia en el primero. En la medida en que la institución no presenta una clara formulación de proyectos, lo cual se evidencia en la ausencia del planteamiento de aspectos como: los objetivos, las metas, los insumos, los indicadores de avance o desempeño, los instrumentos de seguimiento entre otros; dentro de los cuales aparecen relacionadas las actividades a realizar en relación a las metas propuestas.

Esto se evidencia en los aportes y opiniones dadas por algunos docentes

- En ocasiones veo que se confunde la noción de proyecto con la de actividades
- El sólo hecho de que el cronograma no se cumpla
- Pues en la ejecución varían algunas cosas y por esta razón cambia la planeación. También porque muchas veces los proyectos son muy idealistas y no contrastan con la realidad.
- No siempre se cumple lo planeado, todo se modifica en el camino o en el momento de ejecutar las actividades, (Encuesta docentes)

Por el contrario en algunos momentos se habla de proyectos pero en la realidad se encuentra un cumulo de actividades que no guardan relación una con la otra simplemente se proponen e implementan por que corresponden.

El realizar un ejercicio de planeación que responda a las necesidades institucionales en relación a los requerimientos de ley³, es una acción en la cual los tiempos asignados resultan ser generalmente insuficientes, como también lo son los recursos (materiales, insumos, espacios, presupuesto). De otro lado los participantes de algunos comités o proyectos orientan las acciones a seguir no desde un conocimiento del tema, sino por el contrario se trabaja desde las ganas y buenas intenciones.



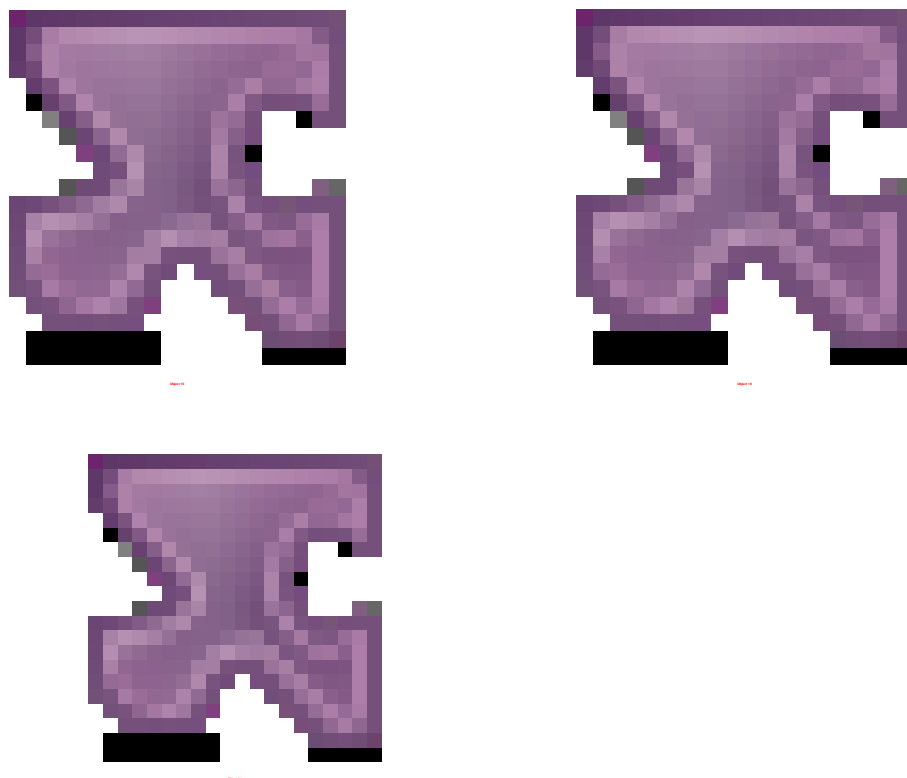
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a docentes del colegio German Arciniegas IED

Figura 9. Gráfica que relaciona Brecha entre Planeación y Ejecución

Ahora bien, es necesario considerar como se orienta el desarrollo de habilidades de los docentes, a través de una adecuada organización del talento humano; en referencia a las potencialidades, formación y experiencia de los docentes en relación a sus intereses, necesidades y expectativas y cómo la institución genera espacios de reflexión a propósito

³ Por ejemplo, la institución debe tener un proyecto orientado a la atención y prevención de desastres, entre muchos otros.

de este aspecto; en donde se pueden apreciar dos aspectos a partir de la información recolectada en las preguntas seis, siete y ocho:



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a docentes del colegio German Arciniegas IED

Figura 10. Gráficas que relacionan la generación de espacios que posibiliten el aprovechamiento de las habilidades de los docentes

El primer elemento a considerar está asociado a la carencia de espacios que sean enriquecidos por las habilidades de los docentes, siendo el escenario pedagógico el

espacio ideal para sacar el máximo provecho de las herramientas con las que cuenta el docente, contradictoriamente se encuentra que una amplia mayoría cercana al 60,7% opina que estos espacios no se promueven o no se hace de manera constante o con la participación de todos los docentes, siendo este elemento el segundo aspecto a considerar, en términos de que los espacios de participación no pueden ser restringidos a un número determinado de docentes, ya que esto genera inequidad.

La lectura de los aspectos antes citados, se reitera y agudiza en los escenarios lúdicos y recreativos⁴, pareciera ser que el ejercicio educativo se enmarca en un enfoque excesivamente rígido, limitante. De tal manera se encuentra que el *ethos* del docente y del directivo docente-coordinador actualmente en la institución no promueve ambientes que posibiliten la búsqueda de la felicidad, de los docentes y de los estudiantes.

A partir de la gráfica relacionada a continuación, el aspecto a considerar de mayor valor no se halla en las cifras, se encuentra en los comentarios realizados por los docentes

- Solo pasa cuando se escoge al jefe de área, todo se hace en el área, no hay otros equipos de trabajo (Encuesta docentes)

Así se resalta que la máxima libertad y muestra de ejercicio democrático y participativo se halla en la decisión de quien dirige el área y en esos términos el máximo escenario de reconocimiento y trabajo colaborativo se potencializa allí, desde este referente se reafirma la idea de una institución con ambientes altamente restrictivos.

⁴Los resultados obtenidos en relación al escenario lúdico arrojan que un 75% niega la existencia del mismo, frente al escenario recreativo el indicador se agudiza llegando a un 82,14%.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a docentes del colegio German Arciniegas IED

Figura 11. Gráfica que asocia el aprovechamiento de las habilidades de los docentes

Un aspecto fundamental dentro de cualquier organización, para el caso en particular la institución educativa Colegio German Arciniegas IED es la orientación al logro, entendida como la meta individual de estudiantes, docentes, directivos docentes; en donde cada uno de estos buscará el mejoramiento continuo a partir de aquellas habilidades y destrezas que posee y puede fortalecer aún más; o por el contrario, a partir del reconocimiento de aquellos aspectos en los cuales presenta deficiencia pero que necesita mejorar a fin de la búsqueda de un proceso integral. Estas acciones de carácter individual redundarán en el ejercicio colectivo, siendo allí en donde de manera institucional se busca reconocer el alcance de las acciones adelantadas anualmente.

En algunos momentos el ejercicio puede ser tan limitado y a su vez tan limitante que se orienta específicamente a metas y logros obtenidos, sin detenerse a revisar con detalles aspectos endógenos y exógenos que posibilitan o no el alcance de las mismas. Es posible considerar diversos factores y su grado de influencia tanto a nivel interno como externo que puede ser reconsiderado u orientado de otra forma, a fin de mejorar los procesos y los resultados. Considerando que existen variados aspectos, las preguntas diez a la quince se orientan a la lectura de algunos de ellos.

Es necesario tener en cuenta que en algunos o quizás muchos momentos la autonomía institucional se hace visible en el papel, mas brilla por su ausencia en la cotidianidad, no porque no se busque o se trate de tener y mantener, sencillamente la institución educativa

de carácter oficial promueve ejercicios de planeación a un corto o mediano plazo y en muchos momentos esta debe ser dejada de lado por la realización de actividades que se promueven por entes externos y que en algunas ocasiones no tienen mayor relación con la necesidad de la comunidad educativa o con la realidad del contexto territorial en el cual se desarrolla la institución; se da cuenta de ello en el siguiente comentario realizado

- Llegan muchas actividades que ni siquiera estaban en el cronograma (Encuesta docentes)

Sin embargo son actividades que no pueden dejar de hacerse, porque se enmarcan dentro de algún programa que a su vez responde a una política pública y en esa medida debe ser realizada. Este aspecto genera que el cronograma institucional sea modificado de manera intempestiva, generando en el docente la idea de que la institución responde a un ejercicio de improvisación.

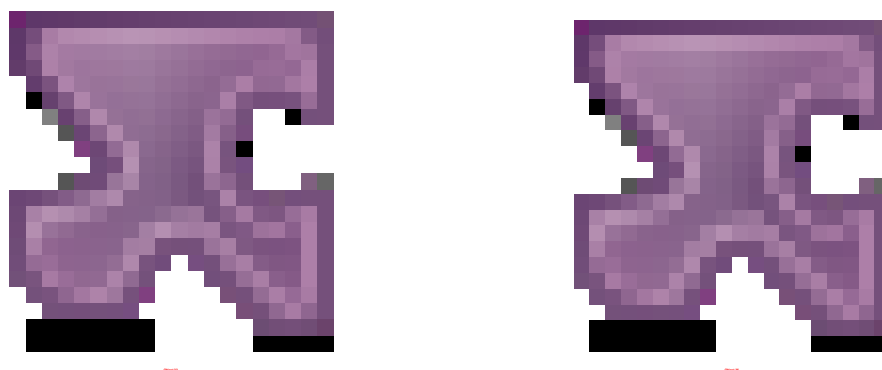


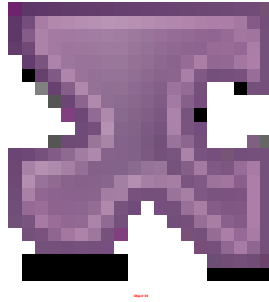
Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a docentes del colegio German Arciniegas IED

Figura 12. Gráficas que relacionan metas institucionales y actividades externas

Por otro lado es prudente revisar aspectos como la participación de los docentes en la formulación y evaluación de actividades y proyectos, así como los recursos asociados a los mismos.

A partir de las gráficas vinculadas a las preguntas trece y catorce se posibilita vincular dos aspectos asociados anteriormente como lo son la planeación y la orientación al logro, en donde este segundo aspecto puede considerarse fundamental para el primero, de allí que la participación de la comunidad educativa en general y en este estudio, referida específicamente a docentes y directivos docentes resulta ser de gran valor en la medida en que cada actor tiene una perspectiva del mismo evento, de esta forma si se consideran por separado se tendría una mirada parcial y poco objetiva.





Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a docentes del colegio German Arciniegas IED

Figura 13. Gráficas que relacionan factores que influyen en la orientación al logro

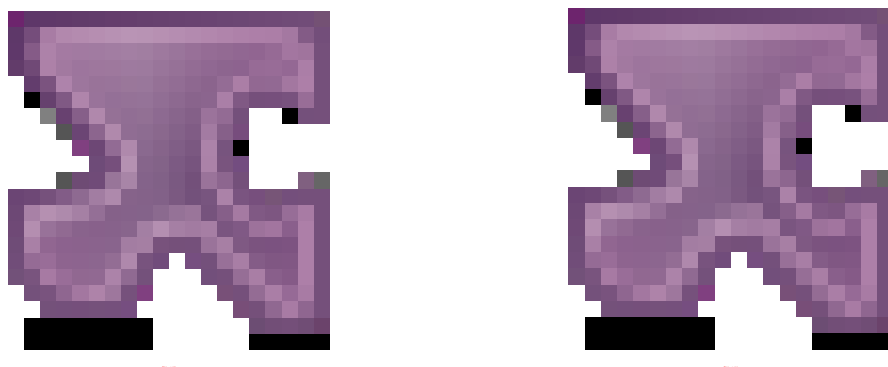
En relación al gráfico de la pregunta trece, se puede concluir que no siempre se consideran los aportes de los docentes en relación a la planeación de actividades o proyectos, lo cual evidencia nuevamente procesos parcializados, poco incluyentes. Si sumado a esto se encuentra en los resultados de la pregunta catorce que la evaluación como estrategia de mejoramiento genera una percepción poco concluyente, en la medida en que las opiniones se encuentran divididas con un margen de diferencia muy pequeño, cercano al seis por ciento 6% estableciendo como aspecto favorable un elemento puntual que fácil y oportunamente puede ser mejorado desde la labor del directivo docente-coordinador, a través de la implementación de los instrumentos necesarios, estableciendo los espacios para la misma.

Además del factor limitante asociado a los recursos económicos, que generalmente terminan por encasillar las acciones de los docentes y que realmente se constituye en una barrera que no permite proponer acciones a un mediano o largo plazo; sumado al hecho de que el docente y el directivo docente-coordinador rara vez realizan gestión de recursos con entidades privadas o en proyectos municipales que les permitirían salvar esta barrera, esta

falta de gestión se encuentra generalmente vinculada inicialmente al desconocimiento de este tipo de acciones y finalmente a la desmotivación del docente, ya que se constituye en acciones que debe realizar en contra jornada y sobre las cuales no existe ningún tipo de compensación o reconocimiento.

Para finalizar el análisis de este instrumento, se toman los interrogantes finales de la encuesta y su relación precisamente con el reconocimiento de la labor docente. Desde las respuestas obtenidas en las preguntas dieciséis y diecinueve, se aprecia una tendencia orientada a que en la actualidad no hay reconocimiento a la labor del docente, este aspecto se ve reflejado en el comentario

- Sería bueno trabajar en este aspecto y hacer merecidos reconocimientos para que los padres también conozcan la calidad de maestros que tiene la institución. Pueden ser en clausuras, al inicio del año, en los grados. (Encuesta docentes)



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a docentes del colegio German Arciniegas IED

Figura 14. Gráficas que relacionan la necesidad de reconocimiento de la labor docente en la institución.

Factor que crea en el docente desánimo, desmotivación, de allí se puede suponer que este sea un factor que limita la participación de los docentes en diferentes momentos de la planeación, ejecución y evaluación de los procesos institucionales.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a docentes del colegio German Arciniegas IED

Figura 15. Gráfica que asocia condiciones de inequidad para la ejecución de actividades institucionales

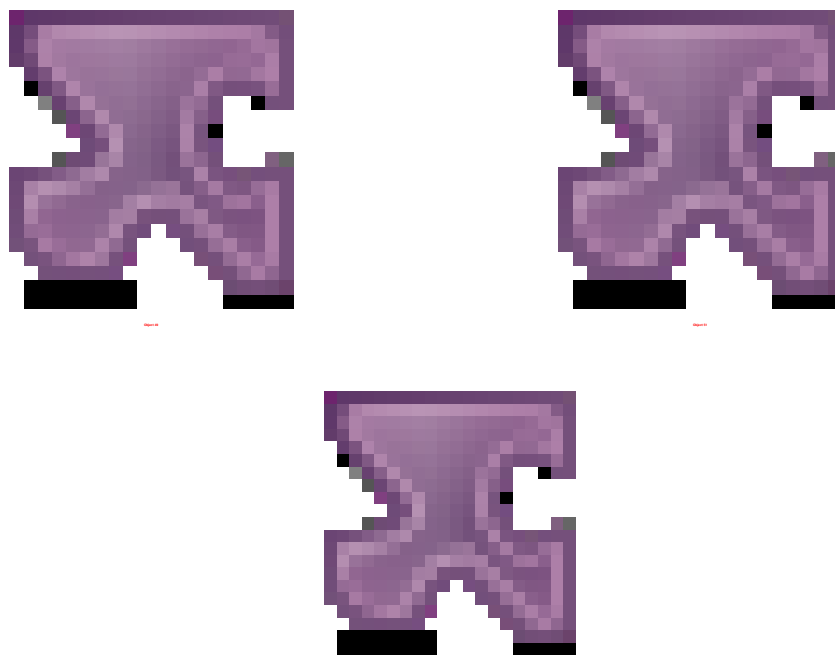
Sumado a condiciones poco equitativas que multiplican la desmoralización de los docentes, condiciones derivadas del manejo que cada docente y directivo docente-coordinador realiza en su sede o en su jornada y que en muchos momentos no obedecen a las indicaciones dadas, este aspecto se aprecia con claridad en los resultados obtenidos en la pregunta diecisiete, en la cual la respuesta ideal sería siempre, sin embargo esta opción apenas alcanza un escaso 17,8 % el porcentaje restante se encuentra dividido, sustentando sus apreciaciones en que el contexto no permite la misma ejecución de las actividades planeadas, aspecto reflejado en el comentario

- Los contextos son diferentes, es difícil
 - Las sedes son muy diferentes al igual que las actividades y la organización
- (Encuesta docentes)

Aspecto que es completamente válido, en donde la meta de cada proyecto debe ser igual para cada sede y jornada, en términos de que es un propósito general y las estrategias implementadas para conseguir tal propósito son las que se deben armonizar con la realidad de cada sede y jornada.

De otro lado las respuestas asociadas al interrogante dieciocho, veinte y veintiuno exponen como positiva la labor del directivo docente-coordinador como un dinamizador que promueve la culminación exitosa en las tareas, pero además se vincula en esa acción el

compromiso de los docentes como un factor determinante con un porcentaje del 57 %⁵, en segundo lugar con un 37%⁶ el componente de otros en donde se indican como otros, todos los componentes citados, compromiso docente, compromiso de directivos docentes y organización escolar.



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta realizada a docentes del colegio German Arciniegas IED

Figura 16. Gráficas que relacionan la importancia de la participación de diferentes actores

A lo largo del análisis desarrollado se han venido presentando una serie de elementos que se derivan de la lectura e interpretación de cada una de las preguntas relacionadas en la encuesta, en donde se aprecia con urgencia la necesidad de re orientar los procesos institucionales a partir de procesos de planeación participativa que posibilite realizar en la institución acciones a un mediano y largo plazo, en donde estas acciones sean fruto de un trabajo compartido y colaborativo de los docentes y directivos docentes, de tal manera que

5 Cifra derivada del componente b, pregunta 21

6 Cifra derivada del componente otros, pregunta 21

se potencialice las habilidades, destrezas, conocimientos de los actores en búsqueda de un fin común, atender las necesidades de la comunidad a partir de su contexto.

Al relacionar el análisis anterior y la propuesta de Esquivias (2014) sobre las competencias para la dirección, se infiere que los esfuerzos por potenciar la eficacia de los docentes no se encuentran del todo desarrollados, se presentan falencias en la asignación de tareas y el seguimiento planificado de las mismas, siendo este aspecto una competencia del directivo docente, enmarcada en la dimensión personal (iniciativa, concentración, gestión del tiempo) que favorecen la unidad.

Ahora bien, si el directivo docente coordinador es el primer responsable de las acciones adelantadas, debe reconocerse como un líder en la institución educativa, en donde algunas de sus responsabilidades están en la organización, gestión y ejecución de los programas, actividades y estrategias. Concibiendo estas acciones como competencias de la dimensión personal del directivo; sin dejar de lado naturalmente aspectos como la adecuada utilización de los recursos, la búsqueda de los resultados esperados así como, la identificación de los puntos claves de una situación problema, como lo es el que los docentes ejecuten las actividades en forma diferente a la planteadas, teniendo presente que estas acciones son necesarias para el fortalecimiento de la capacidad estratégica del directivo docente.

Se ha de considerar que el directivo docente coordinador, del colegio German Arciniegas IED requiere fortalecer las competencias directivas que favorecen su capacidad ejecutiva como lo expone Esquivias (2014); al respecto requeriría conducir acciones donde el directivo docente-coordinador atienda las opiniones, propuestas o inquietudes de los docentes, inspirando confianza, motivándolos a la consecución de las metas institucionales potencializando sus habilidades y capacidades profesionales.

Además del fortalecimiento del ejercicio de planeación debe considerarse el tiempo y los recursos necesarios para desarrollar con las garantías necesarias que establece un proceso serio, organizado y coherente.

5.2 COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LA DIMENSIÓN PERSONAL EN LOS DIRECTIVOS DOCENTES-COORDINADORES DEL COLEGIO GERMAN ARCINIEGAS IED

En un primer momento los directivos docentes del colegio German Arciniegas IED que participaron en la estrategia, se tomaron unos segundos en relación a su labor y en referencia a esta, asignaron un valor en relación a las diferentes virtudes que se les propusieron, a partir de estas valoraciones se realizó un promedio el cual está relacionado en la ilustración que se muestra a continuación:



Fuente: Elaboración propia a partir de la estrategia implementada con los directivos docentes

Figura 17. Virtudes para la dirección en el Colegio German Arciniegas IED

A partir de este instrumento se puede orientar inicialmente la mirada hacia aquellas virtudes que deberán ser fortalecidas en el equipo directivo, en donde la primera de ellas corresponde al orden, seguido de moderación, docilidad, sagacidad, objetividad y finalmente humildad.

Esta lectura permite asumir que se debe orientar el trabajo hacia las virtudes superiores asociadas a la prudencia.

Sin embargo los resultados derivados de las siguientes etapas ratificarán éstas apreciaciones preliminares o no.

El primer momento de reflexión gira en torno al interrogante de la pregunta 4 de la encuesta realizada a docentes, (4. ¿Ha realizado actividades de una manera diferente a la indicada encontrando mejores resultados que si la hubiera realizado de la manera propuesta?), la cual indica claramente que los docentes difícilmente atienden las indicaciones de los directivos docentes y pese a esto obtienen mejores resultados, existiendo la posibilidad de que este tipo de comportamientos sean derivados de la gestión adelantada por el directivo; encontrándose en las respuestas de estos que efectivamente dicho actuar es fruto de la permisividad y poco seguimiento, hecho que se refleja en los siguientes comentarios de los directivos-coordinadores al interrogarles sobre este aspecto:

¿Las causas que originan la resistencia en los docentes para guiarse por las indicaciones son?

Participante 3

a) Me resulta más sencillo hacerlo de la misma manera que "se hacerlo", b) La dinámica del grupo y los tiempos no me permiten seguir puntualmente las indicaciones, c) Lo importante es entregar resultados. (Estrategia participativa directivos-coordinadores)

Con esta afirmación se presume promoción de la inmediatez en la realización de actividades, pese a que se cuenta con un instrumento semanal como lo es el semanario por medio del cual se pone de manifiesto las actividades a desarrollarse durante la misma, o el cronograma anual de actividades; es posible encontrar actividades fuera de estos que se desarrollan de manera intempestiva o por el contrario encontrar actividades en la agenda, que nunca se desarrollaron o lo hicieron en tiempos posteriores.

De esta manera se encuentra un fuerte vínculo entre las acciones adelantadas por docentes y directivos docentes. Sin embargo en muchos momentos es posible encontrar un equipo docente que se muestra en abierta resistencia u oposición a las acciones promovidas, fruto de no recibir con claridad las indicaciones claras y oportunas frente a lo que debe realizar, lo cual motiva que su acción frente a la misma se desarrolle en relación a sus conocimientos previos; dentro de este aspecto entran a jugar un papel fundamental el afán por los resultados, la inmediatez en las acciones de la institución.

Al momento de explorar el peor y el mejor escenario en relación a la continuación o no en la premisa inicial, se coincide en aspectos como el que no se visibilizaría la función del directivo docente-coordinador y consigo todas las indicaciones o procesos liderados por este, dando mayor importancia al resultado que al proceso.

Por otra parte el mejor escenario no se sale de lo cotidiano o lo esperado normalmente, aspectos como: aprovechamiento del tiempo escolar, fortalecimiento del equipo de trabajo, mejores resultados académicos y convivenciales, seguimiento estricto de directrices en el desarrollo de actividades; como aspecto alentador frente al instrumento se encuentra el poder encontrar claridad entre las metas y la posibilidad de garantizar resultados.



Fuente: Elaboración propia a partir de la estrategia implementada con los directivos

Figura 18. Contraste virtudes de los directivos en diferentes escenarios

A propósito de estos escenarios, los directivos docentes participantes han valorado en cada uno de ellos las virtudes que se asociaron a la pregunta inicial del análisis, estas son: responsabilidad, equidad, magnanimidad, humildad, objetividad, orden, afabilidad.

De los resultados propuestos por cada uno de los participantes se ha encontrado el promedio, contrastando los resultados del peor escenario, el mejor escenario y los resultados iniciales de los directivos docentes como el escenario actual, información que se relaciona a continuación y bajo la cual se examinarán los siguientes aspectos.

Debería encontrarse que en el mejor escenario las virtudes asociadas se encontrarán con valores muy superiores a los encontrados actualmente, generando preocupación los resultados asociados a la afabilidad, por cuanto se supone que en ese escenario las relaciones de amistad entre docentes y directivos docentes tienden a desaparecer, es como si la condición del ser humano fuera la limitante para seguir las indicaciones. Es de considerar que este aspecto, en contra vía de lo indicado debe ser uno de los más fuertes, en la medida en que permite el reconocimiento del otro, posibilitando espacios y ambientes agradables para el trabajo, lo cual puede redundar de manera positiva en la consecución de metas.

Se genera entonces por parte de los directivos sus propuestas para cerrar esta brecha encontrada y se exponen a continuación

¿Qué acciones adelantaría usted como directivo docente para cerrar esa brecha?

Participante 1

1. Evaluaciones periódicas de los procesos;
2. Cada acción debe tener un objetivo claro sin salirse de la dirección que se debe tener para alcanzar las metas.
3. mantener los proyectos en el tiempo.

Participante 2

1. Puntualidad en los tiempos de las ejecuciones de los proyectos.
2. Proyectos o actividades puntuales, sin tanto protocolo.
3. Buscar la esencia de toda actividad y ejecutarla.

Participante 3

1. Aclarar los conceptos de planeación vs ejecución.

2. Dinamizar los espacios de reunión de área, proyecto, ciclo; para que en verdad se concerté la planeación.
3. Creación de estímulos a los docentes.
4. Trabajar en la cultura que "el control interno" lo hacemos nosotros mismos.
(Estrategia participativa directivos-coordinadores)

El segundo momento de reflexión fue promovido en referencia a la pregunta 5 de la encuesta aplicada con los docentes (5. ¿Hay diferencia entre la planeación de actividades/proyectos y la ejecución de las mismas?), pregunta que expone una brecha entre planeación y ejecución y además expone la confusión que puede presentarse al referirse a actividades y proyectos.

En relación a lo anterior la acción del directivo debe estar encaminada inicialmente a cerrar las brechas entre los aspectos antes mencionados, sobre el particular las respuestas obtenidas en los participantes son en términos generales asertivas, coherentes, sin embargo dejan ver un aspecto que fundamenta el desconocimiento en los docentes, el conocimiento en los directivos docentes, o mejor el desconocimiento en cuanto a la planeación, la dirección, la gestión entre otros. Desconocimiento que se hace evidente en el segundo y tercer comentario del participante dos “Proyectos o actividades puntuales, sin tanto protocolo.”; “Buscar la esencia de toda actividad y ejecutarla” respuestas que dejan ver una visión poco objetiva, carente de referentes conceptuales y alejada de un ejercicio directivo.

Aspecto que se hace visible nuevamente en el segundo comentario del participante tres al pretender promover la planeación como un ejercicio concertado; si bien es cierto que deben promoverse espacios de reflexión y participación también es cierto que existen aspectos, en este caso la planeación que no son objeto de consenso.

Al momento de entrar a revisar el tiempo y los recursos necesarios para que el directivo cierre esa brecha entre planeación y ejecución se encuentran aspectos interesantes, inicialmente uno de los participantes expone tres aspectos a saber: el humano, los materiales y finalmente el tiempo y los describen así:

¿Qué tiempo y recursos necesitaría usted como directivo docente para lograr la meta de cerrar esta brecha?

Participante 1

HUMANO: es esencial en ellos la disposición, compromiso y apropiación. Que se identifiquen con la necesidad y quieran trabajar en satisfacerla. **MATERIALES:** depende del proyecto y de la planeación de estos. **TIEMPOS:** coherentes con las metas que se quieran

Participante 3

Al menos necesitaría dos años: En una primera etapa se requeriría trabajar en relación a crear lazos para fortalecer el trabajo en equipo y la confianza. Así como para el respeto a la diferencia. En un segundo momento, trabajaría en la cultura del control interno es ud", de tal suerte que se reconozcan aciertos y falencias con la tranquilidad de que no se toman las críticas de manera personal.

Con respecto al factor humano se considera como importante que las personas se identifiquen con las necesidades y desde allí orienten sus acciones en pro de satisfacer esas necesidades. Debe ser claro que una cosa es identificar una necesidad y otra cosa es sentirse identificado con ella, siendo aspectos diferentes.

En lo referente a los materiales la situación es amplia y a la vez limitada, en la medida en que se vinculan a la planeación del proyecto, sin embargo se olvida que la institución funciona con recursos limitados; finalmente con respecto al tiempo, el participante tampoco desea comprometerse al no indicar puntualmente un periodo determinado, aspecto contrario al expuesto por el participante tres, quien de manera muy optimista establece como tiempo mínimo dos años, su organización es un poco más evidente en la medida en que expone dos etapas; pese a esto se expone como un ejercicio muy romántico, carente objetividad frente a acciones concretas a realizar, problemáticas institucionales o la forma de encontrar y atender estas problemáticas.

Es claro que establecer un periodo de tiempo para desarrollar procesos de mejoramiento institucional es un factor que no se debe tomar a la ligera, que estará ligado al proceso de planificación, a corto mediano y largo plazo, ajustado a las estrategias y respondiendo a una lectura objetiva y veraz de las problemáticas institucionales.

Dentro el ejercicio de construcción desarrollado con los directivos docentes participantes, se buscó colocar sobre la mesa el peor y el mejor escenario posible para la institución en términos de lo que ocurriría al mantenerse o cerrarse la brecha entre

planeación y ejecución; al igual que en el primer momento de trabajo los participantes asignaron un valor a un grupo de virtudes asociadas, estos se promediaron y se presentan a continuación



Fuente: Elaboración propia a partir de la estrategia implementada con los directivos docentes

Figura 19. Contraste virtudes de los directivos en diferentes escenarios

Se esperaría que el mejor escenario superara ampliamente el escenario actual, sin embargo en la mayoría de las virtudes el valor actual sobrepasa al ideal; esto es una abierta contradicción en la medida en que indicaría que el escenario actual está por encima de la expectativa positiva. Podría suponerse entonces dos eventos:

1. La valoración actual fruto de la auto evaluación realizada en el primer momento por los directivos no corresponde con la realidad y se encuentra sobre valorada.
2. El mejor escenario futuro propuesto por los docentes es muy limitado, carente de expectativas, expuesto con indicadores muy bajos.

El tercer momento de reflexión se orientó a partir de la pregunta 16 de la encuesta realizada a los docentes, buscando indagar la importancia y necesidad que puede tener el reconocer la labor realizada por los docentes, ya sea de manera individual o colectiva; en un primer momento los participantes coinciden en que el reconocimiento es un elemento muy importante y que podría potenciar un ambiente laboral mucho más amable.

A partir de esta respuesta positiva, que era previsible se les interroga acerca de las acciones que cada uno de ellos promovería para hacer efectivo este tipo de reconocimientos, encontrando estrategias muy similares en las cuales no se involucran aspectos de carácter económico, todas son estrategias netamente simbólicas, se evidencia en las respuestas al interrogante proporcionado a los directivos

¿De qué manera exaltaría usted como directivo docente las acciones individuales o colectivas exitosas desarrolladas institucionalmente?

Participante 1

Mencionando públicamente el trabajo realizado y los logros alcanzados; 2. Abriendo espacios de socialización para que se conozca el trabajo de los compañeros; 3. Entregando algún elemento simbólico con el que se haga referencia a su labor y acción particular.

Participante 2

...Sistematización de alguna experiencia significativa para la institución

Participante 3

...Formalización de un cuadro de estímulos, para en la clausura o grados entregar medalla/ diploma o placa de reconocimiento por la vivencia y compromiso institucional, expresados en los valores y principios del colegio.

Cabría cuestionarse, si los directivos reconocen este tipo de acciones como importantes y son en últimas fáciles de promover, ¿porque no se han implementado, cual es la limitante?, encontrándose diversas razones como lo son: no hay experiencias o resultados que sean susceptibles de ser exaltados, hay acciones que adelanta el docente de los cuales el directivo tiene poco o ningún conocimiento, las perspectivas de docente y directivo docente-coordinador son diferentes y en esa medida lo que en algún momento para el ejercicio docente puede ser una acción exitosa para el directivo no pasa de ser una actividad más. Así demuestran los directivos la importancia de reconocer acciones individuales o colectivas

¿Considera usted que es importante exaltar de manera pública las acciones individuales o colectivas desarrolladas institucionalmente?

Participante 1

Si es importante reconocer las acciones individuales y colectivas, esto genera motivación; alimenta los lazos de cooperación y se crece en sentido de pertenencia al gremio docente y a la institución.

Participante 2

Claro que sí, esto motivaría al trabajo efectivo, a potenciar habilidades en cada docente, ver con más ahínco las responsabilidades



De forma similar a los momentos anteriores se reflexionó sobre el mejor y peor escenario encontrado la información que se presenta a continuación:

Fuente: Elaboración propia a partir de la estrategia implementada con los directivos docentes

Figura 20. Contraste virtudes de los directivos en diferentes escenarios

Instrumento que permite evidenciar que algo no está bien, en la medida en que no es lógico que las virtudes en los peores escenarios presenten valores superiores o casi iguales a los mejores escenarios; incluso se encuentra que algunas de las virtudes registradas por los participantes se encuentran por debajo del peor escenario, esto estaría indicando que en ese caso esas virtudes en particular deberían ser objeto de especial atención en los directivos docentes.

Como cierre del encuentro con los directivos docentes, se les pregunto acerca de ¿Cómo se habían sentido en la actividad? ¿Qué aspectos rescatarían de la misma? Entre otros. Encontrando respuestas muy amables y positivas en términos de que aunque la sesión se hizo un poco larga (cerca de 5 horas) la dinámica del taller les permitió sentirse en

libertad de contestar sin temor al juicio del otro, en donde el manejo positivo del lenguaje a partir de las indicaciones iniciales tomo un gran valor y se posibilita el escuchar al otro de una forma diferente.

Como ejercicio de cierre se le propuso al equipo de directivos docentes, ponerse de acuerdo en relación a esos aspectos que son susceptibles de ser mejorados a partir de los elementos encontrados a lo largo de la actividad, aspectos que fueron redactados de manera conjunta y que son transcritos literalmente en el siguiente cuadro

Tabla 8. Aportes para el mejoramiento de la gestión para el colegio Germán Arciniegas IED

CONCLUSIONES Y APORTES PARA EL MEJORAMIENTO
Al interior de los equipos se debe generar un clima de confianza y un espacio de aprendizaje y oportunidad de mejoramiento.
Trabajar en equipo directivo logros y metas a las que todos le apuesten, siendo medibles cada año
Las reuniones de equipos de gestión no siempre deben desarrollarse dentro del colegio. Hay escenarios que aportan en sí mismos y permiten fluidez y el bajar los niveles de tensión
Mirar al docente con sus realidades propias
Generar espacios de reflexión, trabajo y vivencia de: Confianza, cultura de "el control interno, somos nosotros mismos"
Todos los instrumentos deben tener un objeto, dárseles validez desde el reconocimiento histórico
Los instrumentos son válidos, lo que toca es que la retroalimentación sea cortés pero objetiva "lo cortés no quita lo valiente". Seguimientos rigurosos
Dosificar las tareas, puntualizando/apuntando a las fortalezas y debilidades de los docentes, para no agotar los esfuerzos
Construcción y no colonización del conocimiento, ideas y aportes de los integrantes de cada equipo de trabajo
Conceptualización, aclaración en el del directivo docente - coordinador. Las funciones ligadas a las exigencias institucionales y cumplimiento a dichas exigencias

Finalmente los tres momentos de reflexión adelantados con los directivos permiten visibilizar la necesidad de trabajar sobre las habilidades de docentes y directivos docentes, en aras de fortalecer tanto a nivel individual como colectivo los escenarios de participación, buscando hacer más eficiente la gestión educativa por medio de un ejercicio de planeación responsable.

Al tener presente las competencias directivas de la dimensión personal expuestas por Esquivias (2014) se hace necesario puntualizar que el directivo docente-coordinador del colegio German Arciniegas IED se autoevalúa satisfactoriamente al considerar la virtud de la equidad relacionada con la competencia directiva de la integridad en la dimensión personal, favoreciendo así el comportamiento recto en su proceder, sin embargo para él mismo es necesario apoyarse y fortalecerse en las virtudes de la serenidad y moderación relacionadas con las competencias directivas de la autonomía personal, auto-control, gestión del estrés y que en este análisis se encontraron auto evaluadas con los más bajos indicadores, al enfrentar escenarios estrechamente relacionados con la planeación y ejecución de actividades, evidenciando así que el directivo docente-coordinador requiere repensar su actuar y su autodeterminación al relacionarse con los docentes para obtener los resultados esperados bajo las premisas concertadas al interior de la institución.

Es de considerar además que el directivo docente-coordinador del colegio German Arciniegas IED requiere apoyarse y fortalecerse en la virtud de la tolerancia relacionada con las competencias del equilibrio emocional y el aprendizaje, el directivo docente-coordinador reconoce la importancia de exaltar las experiencias o tareas exitosas adelantadas por los docentes, aunque se manifiesta que frente a dichas experiencias se tiene poca o ninguna información, derivado de que el directivo docente-coordinador no interactúa con el escenario del docente, el aula de clase.

6. PROPUESTA

A partir del análisis realizado a los instrumentos aplicados (encuesta de percepción dirigida a docentes y estrategia participativa dirigida a directivos docentes-coordinadores), se proponen dos estrategias a desarrollar en aras de potencializar en el directivo docente-coordinador su *ethos* profesional que le permita al colegio German Arciniegas IED mejorar sus procesos, estas estrategias son la implementación del decálogo del directivo-coordinador y los instrumentos de monitoreo de seguimiento.

Con base a las competencias directivas de la dimensión personal propuesta por José Antonio Esquivias (2014) donde reúne las actitudes, capacidades, habilidades y elementos esenciales de la competencia propia del directivo, se propone un decálogo para el directivo docente-coordinador que propicie una ruta o guía a tener en cuenta para el mejoramiento del ejercicio directivo a sabiendas que su actuar es objeto de observación constante convirtiéndose en un modelo a seguir por la comunidad educativa en la que se encuentra.

La implementación de este decálogo contempla tres etapas, la primera de ellas se desarrollará en Marzo de 2016 y se denomina presentación de la propuesta; este momento corresponde a la socialización de las estrategias a realizar con el equipo directivo y consejo académico, a partir de los resultados obtenidos una vez se han aplicado los instrumentos para la investigación, buscando validar en estas instancias la propuesta del decálogo del directivo docente-coordinador para su respectiva implementación periódica y evaluación de la misma.

Luego de la socialización general se presentará el cronograma de actividades al equipo directivo, desarrollando así la segunda etapa, entre Abril de 2016 y Febrero de 2017, en el cual se promoverá el decálogo sugerido en esta investigación; a fin de presentar este a los directivos docentes-coordinadores se han dispuesto una serie de etiquetas relacionadas a cada una de los principios.

A partir de estas etiquetas, el equipo de directivos docentes implementará una actividad semanal orientada al principio correspondiente; estas actividades serán propuestas al interior de dicho equipo en la institución a través de técnicas de trabajo grupal para

generar ideas originales y el debate entre pares académicos, cada principio será trabajado durante un mes. Al finalizar esta etapa se dispondrá de dos semanas del mes de Marzo de 2017 para realizar la evaluación y en base a ella se da inicio a la tercera etapa en la cual se busca realizar los ajustes a la propuesta inicial a fin de consolidar el decálogo del directivo docente a implementarse en la institución entre Abril de 2017 a Enero de 2018.

A continuación se presenta el Decálogo sugerido en esta investigación producto del análisis realizado a los instrumentos implementados y se describe cómo puede implementarse el cronograma sugerido.

6.1 DECÁLOGO DEL DIRECTIVO DOCENTE – COORDINADOR

1. Establecer medios comunicativos armónicos, respetuosos, diligentes y eficaces con la comunidad educativa siendo constante en la actualización de la información y divulgación de la misma.
2. Tratar con prudencia, decoro, fidelidad y relevancia la información que se le presenta haciendo de la misma una herramienta para la superación de metas.
3. Demostrar equilibrio y control de las emociones en situaciones de difícil manejo o que requieran de la intervención de un mediador.
4. Ser capaz de encontrar lo positivo en situaciones difíciles motivando a los miembros de la comunidad educativa a continuar los procesos con entusiasmo.
5. Prestar atención a las situaciones que requieren seguimiento atendiendo el debido proceso y el acorde uso de las normas establecidas en la institución educativa.
6. Suscitar el ejercicio de autoevaluación constante para superar las debilidades así como fortalecer el potencial creativo y habilidades a nivel personal y en los docentes a su cargo.

7. Generar espacios de trabajo e intercambio de saberes que propicien un ambiente de colaboración para la consolidación de propuestas pedagógicas, convivenciales, artísticas y lúdico recreativas.
8. Promover actividades con objetivos claros, medibles cuantificables en tiempos previstos dentro del cronograma institucional.
9. Adelantar procesos de evaluación objetiva y continua para la retroalimentación y ajuste oportuno de actividades en busca del mejoramiento y equilibrio del ambiente laboral.
10. Demostrar en sus acciones un comportamiento recto, honorable y respetuoso ante cualquier miembro de la comunidad educativa.

Para lograr la posible implementación del decálogo se le ha de presentar al equipo directivo con una etiqueta que denomina a cada uno de los principios y que se encuentra estrechamente relacionado con su propósito, el equipo directivo planeará un encuentro de directivos docentes que tendrá lugar en la tercera semana de cada mes y es allí donde se programarán las actividades del mes posterior, por ejemplo las estrategias implementadas en Febrero se proponen y aprueban en la tercera semana de Enero; esta propuesta incluye una acción de seguimiento, sujeta a modificaciones en relación con el contexto de la institución y las particularidades de las acciones pactadas en el equipo directivo, estas acciones de seguimiento son reconocidas como actividades comunes y constantes que por lo general se deja registro; sin embargo es de considerar que aunque existen algunas de estas herramientas no se utilizan en su totalidad o no cumplen el propósito esperado, por que se desconoce su importancia, no se consideran necesarias, es posible que el tiempo sea mínimo para dejar registro minucioso y terminan por pasar a un segundo plano.

En otros casos hay acciones que aunque son constantes como el semanario institucional donde se recuerda la programación concertada, carece de comprobación ya que son posible las modificaciones debido a actividades que se ejecutan y no han sido socializadas a través de este medio, de tal manera se hace necesario en un ejercicio de voluntad y apropiación de los recursos el implementar el seguimiento constante, programado y consciente de las actividades.

A continuación se muestra el decálogo del directivo docente-coordinador relacionado a la etiqueta correspondiente y a la acción de seguimiento para la verificación del alcance de dicho principio.

Tabla 9. Relación decálogo-etiqueta-acción de seguimiento

PRINCIPIO DEL DECÁLOGO	ETIQUETA	ACCIONES DE SEGUIMIENTO
1. Establecer una comunicación armónica, respetuosa, diligente y eficaz con la comunidad educativa siendo constante en la actualización de la información y divulgación de la misma.	Comunícate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicación de actividades por realizar. Semanario institucional ▪ Comunicados internos de acuerdos en áreas y proyectos. ▪ Reuniones de área y proyectos de carácter ejecutivo. ▪ Elaboración de actas en formato institucionales.
2. Tratar con prudencia, decoro, fidelidad y relevancia la información que se le presenta haciendo de la misma una herramienta para la superación de metas.	Sé prudente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer en equipo directivo la información relevante y pertinente de comunicación. ▪ Socialización de acuerdos a través de comunicados internos. Circulares informativas
3. Demostrar equilibrio y control de las emociones en situaciones de difícil manejo o que requieran de la intervención de un mediador.	Emoción: entre la calma y la acción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adelantar procesos de concertación y manejo del conflicto, para retroalimentar el proyecto Hermes y el Comité de Convivencia escolar
4. Ser capaz de encontrar lo positivo en situaciones difíciles motivando a los miembros de la comunidad educativa a continuar los procesos con entusiasmo.	Positiva-mente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro de acciones de mejoramiento concertadas como resultado de intervenciones ▪ Registro de acuerdos en observadores del alumno ▪ Elaboración de actas en formato institucionales.
5. Prestar atención a las situaciones que requieren seguimiento atendiendo el debido proceso y el acorde uso de las normas establecidas en la institución educativa.	Enfócate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer tiempos de seguimiento a casos de difícil manejo académico y convivencial ▪ Dar a conocer a las personas objeto de seguimiento de los tiempos, requisitos, estrategias a verificar ▪ Citar padres de familia para establecer acuerdos y estrategias de mejoramiento ▪ Registro en observadores del alumno ▪ Elaboración de actas en formato institucionales.
6. Suscitar el ejercicio de autoevaluación constante para superar las debilidades así como fortalecer el potencial creativo y habilidades a nivel personal y en los docentes a su cargo.	Evaluémonos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direccionar estrategias de mejoramiento para fortalecer el talento humano. ▪ Consolidar encuestas de evaluación de cada actividad y ejecutar la misma de manera inmediata a la actividad.
7. Generar espacios de trabajo e intercambio de saberes que propicien un ambiente de colaboración para la consolidación de propuestas pedagógicas, convivenciales, artísticas y lúdico recreativas.	Prepárate	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generar ambientes pedagógicos colaborativos para la viabilizar de proyectos que impacten a la comunidad con creatividad. ▪ Liderar la reunión de ciclo unificada para consolidar estrategias innovadoras. ▪ Promover la implementación de proyectos de aula y su socialización en Consejo académico.
8. Promover actividades con objetivos claros, medibles cuantificables en tiempos previstos dentro del cronograma	Ejecutando con planeación, planeando con	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de Proyectos y cronograma de actividades del mismo que promuevan la alcance de la misión

institucional.	organización	institucional.
9. Adelantar procesos de evaluación objetiva y continua para la retroalimentación y ajuste oportuno de actividades en busca del mejoramiento y equilibrio del ambiente laboral.	Re-evalúa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de actas en formato institucionales. ▪ Establecer criterios de evaluación constante, participativa y oportuna de las actividades a ejecutar. ▪ Divulgar la encuesta de evaluación previamente a la actividad. ▪ Ejecutar la evaluación de las actividades con una muestra aleatoria y consolidar resultados.
10. Demostrar en sus acciones un comportamiento recto, honorable y respetuoso ante cualquier miembro de la comunidad educativa.	Reethos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar ejemplo de puntualidad. ▪ Dar un trato amable y cordial a la comunidad educativa. ▪ Establecer horarios de atención y comunicarlos a la comunidad educativa, dando cumplimiento a los mismos.

Cada principio del decálogo del directivo docente-coordinador propuesto se ejecutará durante un mes, procurando el cumplimiento estricto de las actividades pactadas al interior del equipo directivo y las acciones de seguimiento con el fin de alcanzar la meta propuesta en el principio que se desarrolla en el mes correspondiente, el equipo directivo se reunirá en la tercera semana del mes para poner en consideración la etiqueta a trabajar, ejemplo “comunícate”, se pactará la manera como el equipo en pleno se ejercitará en la función de comunicarse de manera efectiva, eficaz y veraz; establecerán las acciones específicas para alcanzar esa meta, y pondrán en consideración las virtudes en las que se deben apoyar para fortalecer su *ethos* profesional, al terminar cada mes no se deja de lado el ejercicio realizado, por el contrario se continúa desarrollando y se inicia la implementación de las actividades para la siguiente etiqueta y que corresponde a un principio del decálogo propuesto por esta investigación, de esta forma al finalizar el décimo mes los directivos se encontrarán realizando las diez etiquetas y sus respectivas acciones de seguimiento.

Para consolidar las acciones de seguimiento es fundamental que al interior de la institución se retomen los formatos institucionales y sean evaluados en cuanto a su pertinencia, eficacia, relevancia e información que brindan para una evaluación constante y de fácil comprensión, por ello se invita a través de la segunda estrategia propuesta en esta investigación y que se refiere al fortalecimiento de la gestión del directivo docente-coordinador a través de la implementación del monitoreo de las actividades, proyectos, objetivos institucionales; dicho monitoreo permitirá hacer los ajustes necesarios durante la ejecución de la actividad a fin de cumplir el propósito de cada acción, evidenciándose, en los indicadores de eficiencia. Esta acción se debe implementar a partir de la formulación de

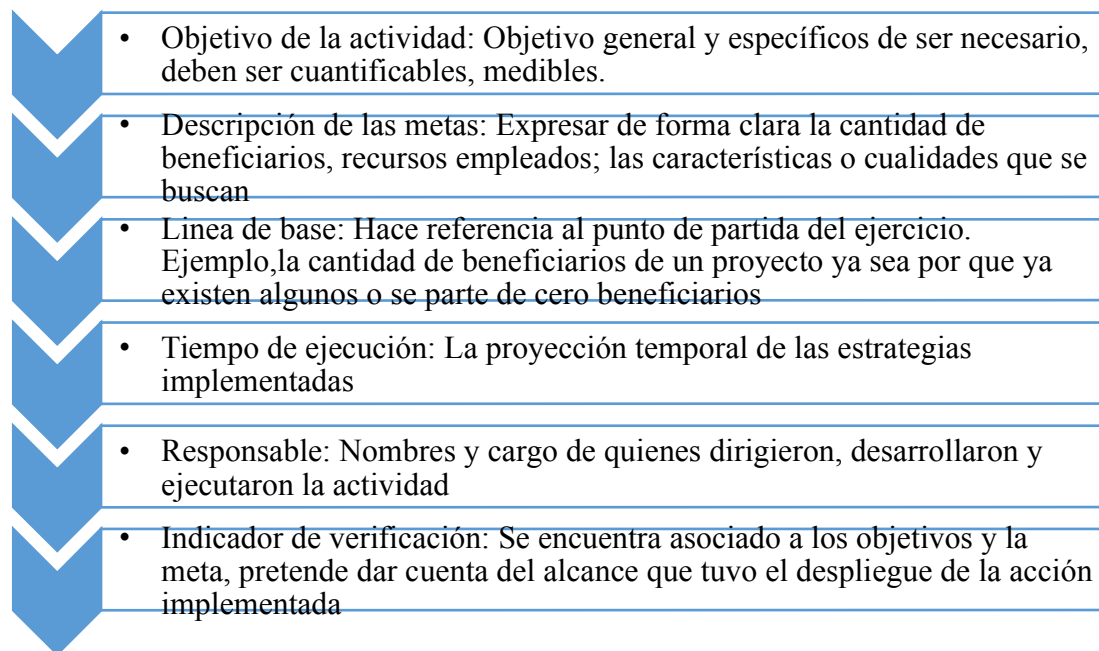
instrumentos de verificación de cada proceso adelantado en la institución, se recurre a elementos de comunicación ya existentes en la institución y de los cuales verificará su diseño, propósito, alcance e impacto.

6.2 INSTRUMENTOS PARA REALIZAR EL MONITOREO A LOS PROCESOS INSTITUCIONALES.

En relación con el decálogo se deberán implementar instrumentos de monitoreo que permitan realizar una lectura objetiva de las estrategias adelantadas durante cada una de la etiquetas a fin de que el momento de evaluación final sea lo más objetivo y veraz posible.

El instrumento de monitoreo no es estándar para los diferentes procesos o acciones que se adelantan en la institución educativa, por cuanto cada una de ellas obedece a una etapa o aun nivel determinado, por lo tanto, no es igual el seguimiento de un proyecto al de una actividad dentro del proyecto. Estos instrumentos son de carácter cuantitativo y deben brindar una información clara frente a la eficiencia de la acción implementada; lo cual determinará si ésta debe ser mantenida en el tiempo, reestructurada o simplemente desechada por ser poco eficaz.

6.2.1 Algunos de los aspectos que deben considerarse en el diseño de este tipo de instrumentos son:



Una adecuada gestión documental permite fortalecer los procesos institucionales a partir de instrumentos que permiten una lectura objetiva y oportuna.

Generar estrategias para el seguimiento de acciones dependerá específicamente de cada necesidad institucional además del objeto de cada actividad, de esta manera se propone entonces la ruta de monitoreo de las acciones propuestas en la consolidación de acciones a considerar por el directivo docente-coordinador del colegio Germán Arciniegas IED y que ayudarán a alcanzar la misión institucional.

6.2.2 Ruta de monitoreo con impacto institucional - lista de chequeo

Elemento de la misión	Numeral del decálogo	Virtud de apoyo	Competencia directiva fortalecida
Trascendencia en el ámbito comunicacional	1. Establecer una comunicación armónica, respetuosa, diligente y eficaz con la comunidad educativa siendo constante en la actualización de	Objetividad Orden Veracidad	Gestión de la información

	la información y divulgación de la misma.		
Trascendencia en el ámbito comunicacional	2. Tratar con prudencia, decoro, fidelidad y relevancia la información que se le presenta haciendo de la misma una herramienta para la superación de metas.	Objetividad Orden Veracidad	Gestión de la información
Contribuir en la transformación social	3. Demostrar equilibrio y control de las emociones en situaciones de difícil manejo o que requieran de la intervención de un mediador.	Humildad Objetividad Tolerancia Serenidad Objetividad	Equilibrio emocional Gestión del estrés
Formar líderes sociales	4. Ser capaz de encontrar lo positivo en situaciones difíciles motivando a los miembros de la comunidad educativa a continuar los procesos con entusiasmo.	Optimismo Perseverancia Sagacidad	Iniciativa
Formar personas responsables	5. Prestar atención a las situaciones que requieren seguimiento atendiendo el debido proceso y el acorde uso de las normas establecidas en la institución educativa.	Estudiosidad Constancia Veracidad	Concentración
Propiciar el desarrollo de talentos	6. Suscitar el ejercicio de autoevaluación constante para superar las debilidades así como fortalecer el potencial creativo y habilidades a nivel personal y en los docentes a su cargo.	Objetividad Solercia Estudiosidad	Creatividad
Promoción de proyectos que fomenten el desarrollo de la comunidad	7. Generar espacios de trabajo e intercambio de saberes que propicien un ambiente de colaboración para la consolidación de propuestas pedagógicas, convivenciales, artísticas y lúdico recreativas.	Optimismo Sagacidad Perseverancia Objetividad Solercia Estudiosidad	Iniciativa Creatividad
Generar ambientes pedagógicos colaborativos para la viabilización de proyectos que impacten a la comunidad con creatividad	8. Promover actividades con objetivos claros, medibles cuantificables en tiempos previstos dentro del cronograma institucional.	Constancia Orden Equidad	Gestión del tiempo
Fomentar el desarrollo de la comunidad	9. Adelantar procesos de evaluación objetiva y continua para la retroalimentación y ajuste oportuno de actividades en busca del mejoramiento y equilibrio del ambiente laboral.	Objetividad Sagacidad Docilidad	Toma de decisiones
Formar líderes sociales	10. Demostrar en sus acciones un comportamiento recto, honorable y respetuoso ante cualquier miembro de la comunidad educativa.	Rectitud Equidad Veracidad Humildad Objetividad Docilidad	Integridad Autoconocimiento

7. CONCLUSIONES

La institución educativa es un escenario en el que convergen múltiples actores, cada uno de ellos con necesidades, posibilidades e intenciones diversas, en las cuales se podrán encontrar aspectos comunes. El objeto de la institución está dado en términos generales en el ejercicio de formaciones de los niños, niñas y jóvenes, en términos particulares debe responder a las necesidades del entorno educativo; siendo así fundamental reconocer las

características o particularidades de los actores, entiéndase, estudiantes, docentes, directivos docentes, padres de familia.

En el caso particular del colegio German Arciniegas IED, se ha prestado especial atención sobre los directivos docentes-coordinadores, bajo el argumento de que son ellos los responsables inmediatos de la ejecución de las diferentes actividades, programas, proyectos, es decir el lograr los objetivos institucionales enmarcados en el horizonte institucional son su responsabilidad.

No obstante debe entenderse que quien desempeña el cargo de directivo docente coordinador, es normalmente un docente que ha participado de un concurso de méritos por medio del cual accede al cargo; en donde su formación en relación al mismo, no es un elemento que sea tenido en cuenta. De allí que en la inmediatez de cada jornada es posible encontrar directivos docentes-coordinadores que cumplen o tratan de cumplir con las tareas encomendadas, develando la falta de conocimiento o de experiencia. En relación a las competencias que deben ser desarrolladas por el directivo docente, Esquivias (2014) contempla tres, a saber:

1. Las competencias de la Dimensión estratégica (Dimensión de negocio): Favorecen la capacidad estratégica del directivo y son: Visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas, negociación y visión de la organización. (p.248)
2. Las competencias de la Dimensión interpersonal: Favorecen la capacidad ejecutiva del directivo y son: Comunicación, organización, empatía, delegación, coaching, trabajo en equipo y gestión de conflictos.(p.248)
3. Las competencias de la Dimensión personal: Favorecen la unidad a través del liderazgo y son; Externas: Iniciativa, creatividad, autonomía personal, autocontrol, concentración, equilibrio emocional, optimismo, gestión del tiempo, gestión del estrés, toma de decisiones, gestión de información. Internas: Autocrítica, autoconocimiento, aprendizaje, integridad. (p.249)

Esta investigación centró su interés en las competencias de la dimensión personal como eje fundamental para el fortalecimiento del *ethos* profesional del directivo docente-coordinador del colegio Germán Arciniegas IED y para ello se caracteriza en esta dimensión y con el propósito de reconocer las capacidades, habilidades e intereses de los directivos.

En referencia a la caracterización de las competencias de la dimensión personal de los directivos docentes-coordinadores y asociada a las virtudes en las que se apoya Esquivias (2014) se encontró una competencia con un alto grado de desarrollo: El aprendizaje, posibilitando en el directivo docente-coordinador adaptarse con facilidad, encontrándose abierto al cambio y atento a fortalecer sus puntos de mayor dominio; de la misma manera se identificaron competencias a las que se debe brindar principal atención y estas son: la gestión de la información, gestión del tiempo, concentración e integridad ya que se evidencia que ante situaciones contempladas en el peor escenario los directivos docentes-coordinadores se autoevalúan con un bajo índice, estas competencias favorecen la unidad en aspectos relacionados a la planeación y ejecución, así como el seguimiento durante largos periodos a una o varias dificultades, por tanto se hace necesario establecer estrategias que faciliten el alcance y control eficaz de tareas dentro de los tiempos previstos para tal fin, con el objeto de plantear acciones de mejoramiento oportunas que posibiliten y promuevan el alcance de metas.

Se debe reflexionar con respecto a competencias tales como: la iniciativa, creatividad, autonomía personal, equilibrio emocional, gestión del estrés, toma de decisiones, autocrítica y autoconocimiento ya que se encuentran autoevaluadas en un punto intermedio, estas competencias son determinantes ante la oportuna toma de decisiones además de reflejarse en la salud física y mental del funcionario.

Reconociendo que las virtudes son inherentes al ser humano, se encuentra que en ocasiones algunas de estas virtudes no son desarrolladas plenamente o que a partir del rol de la persona se privilegian unas sobre las otras, estas virtudes cotidianamente se asocian a las habilidades, capacidades o aptitudes del ser humano. Como resultado de esta investigación se ha propuesto un decálogo de acciones para promover las virtudes del directivo docente-coordinador, este recurso debe ser visto como una guía orientadora, en la

cual no se priorizan unos elementos sobre otros, su distribución obedece a las necesidades expuestas por los directivos docentes-coordinadores. Cada uno de los principios que forman parte del decálogo se promoverán mes a mes, están asociados a una etiqueta bajo la cual se pretende socializar dicho principio de una forma amable y que involucre a los directivos docentes-coordinadores. A lo largo de los diez meses de ejecución se debe adelantar el monitoreo de la estrategia, de tal manera que se posibilite al finalizar de la misma una evaluación objetiva del proceso adelantado, bajo los resultados obtenidos se deberá adelantar un segundo momento del decálogo, en donde este podrá ser ajustado a los requerimientos institucionales.

A partir de lo anterior se hace necesario fortalecer el proceso de monitoreo de las acciones adelantadas institucionalmente, siendo este proceso importante para realizar los cambios o ajustes durante la ejecución de la actividad, a fin de cumplir la meta propuesta o alcanzar un alto grado de eficiencia en los indicadores de verificación. Teniendo en cuenta que cada acción, actividad, proyecto, programa, estrategia, se ubica en un nivel diferente de la gestión es necesario crear los instrumentos acordes a cada una de ellas, la aplicación oportuna, la lectura objetiva y las estrategias de mejoramiento derivadas de estos redundaran en beneficio de la comunidad. Ha de precisarse que no se establecen los instrumentos ya que estos responderán a la organización del colegio German Arciniegas IED, razón por la cual se exponen de manera muy amplia algunos aspectos que deben considerarse en el diseño de estos instrumentos.

Estas estrategias, Decálogo del directivo docente e Instrumentos de monitoreo; entre otras que se puedan plantear servirán únicamente si se tiene la voluntad de los actores involucrados y se cuenta con el apoyo de la institución.

8. REFERENCIAS

- ©UNESCO. (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. España: Ediciones del Inbumche.
- Altarejos, F., Ibañez, J., Jordan, J., & Jover, G. (1998). *Ética Docente: Elementos para una deontología profesional*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.

- Altarejos, F., Ibañez-Martin, J., Jordan, J., & Jover, G. (2003). *Ética Docente*. Barcelona, España: Ariel.
- Arciniegas-PEI, G. (2012). Proyecto Educativo Institucional. Bogotá.
- Attribution3, C. C. (14 de 10 de 2015). *The World Cafe*. Obtenido de The World Cafe: www.theworlcafe.com/key-concepts-resources/
- Cortina, A. (2002). *El quehacer ético*. España: Santillana.
- Educación, S. d. (2013). *Sistema de Evaluación Integral para la Calidad Educativa SEICE*. Bogotá: Secretaría de Educación.
- Educación, S. d. (2014). *Encuesta de Percepción*. Bogotá: Evaluación. Educación Bogotá.
- Esquivias, J. A. (2014). *Acerca del ethos profesional del directivo universitario. Un enfoque antropológico para dirigir la universidad*. España: Eunsa.
- Fernández M, F. (Julio de 2010). <http://virtual.funlam.edu.co/>. Obtenido de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/repositorioarchivos/2010/07/DesdeelEthos.545.pdf>
- Fontrodona, J., Guillén, M., & Rodríguez, A. (2010). *La ética de la empresa en la encrucijada*. Pamplona, España: Eunsa.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Panamericana Formas e Impresos.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México D,F: McGraw-Hill Interamericana.
- Pérez López, J. (2006). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid España: RIALP.
- Sandoval, L. (2008). *Institución educativa y empresa*. Universidad de Navarra,S.A. Universidad de La Sabana.

9. ANEXOS

ANEXO A RESULTADOS ICFES COLEGIO GERMAN ARCINIEGAS IED

Resultados icfes 2009

Categoría	Subcategoría	Nivel	Subnivel	Nota
Matemáticas	Matemáticas Básicas	Mediana	Alto	85
Matemáticas	Matemáticas Básicas	Mediana	Alto	85

Resultados icfes 2010

Categoría	Subcategoría	Nivel	Subnivel	Nota
Matemáticas	Matemáticas Básicas	Mediana	Alto	85
Matemáticas	Matemáticas Básicas	Mediana	Alto	85

Resultados icfes 2011

icfes Interactivo

CLASIFICACION DE ESTUDIANTES

COLEGIO DE MANABANZANA INSTITUCION EDUCATIVA

Grupos	Grupos	Grupos	Grupos	Grupos
44745	COLEGIO DE MANABANZANA INSTITUCION EDUCATIVA	44745	44745	44745
44746	COLEGIO DE MANABANZANA INSTITUCION EDUCATIVA	44746	44746	44746

Resultados icfes 2012

icfes Interactivo

CLASIFICACION DE ESTUDIANTES

COLEGIO DE MANABANZANA INSTITUCION EDUCATIVA

Grupos	Grupos	Grupos	Grupos	Grupos
44745	COLEGIO DE MANABANZANA INSTITUCION EDUCATIVA	44745	44745	44745
44746	COLEGIO DE MANABANZANA INSTITUCION EDUCATIVA	44746	44746	44746

ANEXO B ENCUESTA A DOCENTES



ENCUESTA A DOCENTES COLEGIO GERMAN ARCINIEGAS I.E.D



Estimado docente.

Este cuestionario fue desarrollado dentro del marco del Proyecto Distrital “**Maestros empoderados**” y su finalidad es establecer cuál es su percepción con respecto a los elementos visibles de la cultura institucional.

No es necesario registrar su nombre, agradezco diligenciar algunos datos importantes para la consolidación estadística

INFORMACION PERSONAL

HOMBRE ____ **MUJER** ____

TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN ____ Años ____ Meses

GRADO ACADÉMICO ACTUAL

Profesional no licenciado(a) ____ Licenciado(a) ____ Especialista ____
Magister ____ Doctor(a) ____

TÍTULO _____

SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES

Las funciones y/o las actividades que se le han asignado se encuentran acompañadas de indicaciones claras y oportunas

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

Las actividades a realizar son presentadas con la suficiente antelación para su adecuada ejecución

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

Conoce la finalidad o resultados esperados de las actividades realizadas en los diferentes proyectos.

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

Ha realizado actividades de una manera diferente a la indicada encontrando mejores resultados que si la hubiera realizado de la manera propuesta

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

Hay diferencia entre la planeación de actividades/proyectos y la ejecución de las mismas

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

Explique su respuesta _____

DESARROLLO DE HABILIDADES

Se generan espacios académicos que permitan explotar y potenciar al máximo sus capacidades y habilidades

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

Se generan espacios lúdicos que permitan explotar y potenciar al máximo sus capacidades y habilidades

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

Se generan espacios recreativos que permitan explotar y potenciar al máximo sus capacidades y habilidades

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

Sus capacidades y habilidades (liderazgo, gestión, iniciativa, planeación entre otras) son tenidas en cuenta al momento de crear, equipos de trabajo

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

Explique su respuesta _____

ALCANCE AL LOGRO

Las actividades, las propuestas, los proyectos desarrollados institucionalmente son acordes con el horizonte institucional

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

Las diversas actividades de carácter externo que debe implementar la institución fortalecen el horizonte institucional

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

Las actividades propuestas en el cronograma institucional son modificadas sin previo aviso

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

Explique su respuesta _____

En la planeación de actividades, programas y proyectos se tiene en cuenta los aportes realizados por los docentes

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

Las actividades son evaluadas de manera oportuna a fin de proponer las estrategias de mejoramiento

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

Los recursos asignados a cada sede permiten el alcance de los logros propuestos en cada actividad

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

RECONOCIMIENTO

El trabajo realizado de manera individual o colectiva es reconocido y exaltado de alguna forma ante la comunidad institucional.

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

Explique su respuesta _____

Los procesos, procedimientos, directrices implementadas en el colegio Germán Arciniegas IED en las diferentes sedes y jornadas son realizados en las mismas condiciones.

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

Por qué? _____

La labor del Directivo Docente dinamiza y promueve la satisfactoria realización de las actividades

- a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces c) Nunca

¿Es necesario el reconocimiento de las iniciativas individuales o colectivas que promuevan actividades/proyectos que fortalezcan el horizonte institucional?

Su participación en las actividades propuestas por proyectos diferentes al suyo obedece a:

___ a) Está convencido de que su labor es importante para conseguir los resultados propuestos

___ b) Desea colaborar con la realización de actividades aunque no esté de acuerdo

___ c) Las actividades enriquecen la formación de sus estudiantes

___ d) Otro ___ Cual _____

Los factores que permiten desarrollar satisfactoriamente las actividades/proyectos propuestos en la institución son:

___ a) La organización escolar

___ b) El compromiso de los docentes

___ c) el compromiso de los directivos

___ d) Otro ___ Cual _____

ANEXO C ENCUENTRO DIRECTIVOS, CAFÉ DEL MUNDO

Foto 1 Bienvenida



Foto 2 Contextualización



Foto 3 Conociendo las virtudes directivas



Foto 4 Autoevaluando



Foto 5 Resultados de la autoevaluación



Foto 6 Participación en las preguntas



Foto 7 Concluyendo



ANEXO D CONSENTIMIENTO INFORMADO

Rectora Sorangela Miranda Beltrán

CONSENTIMIENTO INFORMADO

*Sobre La Investigación En Humanos.***"POR SOBRE TODO NO HACER DAÑO"**

Este y muchos otros principios se basan en documentos de valia histórica, jurídica y de sólidas bases éticas avalados por la comunidad científica internacional y las autoridades que las representan.

DECLARACIÓN

Yo, Sorangela Miranda Beltrán por el presente, estoy de acuerdo en que se lleve a cabo el Estudio EL ETHOS PROFESIONAL DEL DIRECTIVO DOCENTE HACIA LA CONFIGURACIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL. He sido informada como rectora del Colegio Germán Arciniegas I.E.D, por la investigadora de los objetivos del estudio, el cual pretende indagar sobre la incidencia del acto ético del directivo docente en la cultura institucional. La duración estimada del estudio es de 3 meses, entiendo que la investigadora puede detener el estudio o la participación de los docentes y directivos de la institución en cualquier momento sin mi consentimiento. Así mismo tengo derecho a retirarme del estudio en cualquier momento.


Por el presente autorizo a la investigadora de este estudio de publicar la información obtenida como resultado de la participación de los docentes y directivos del Colegio Germán Arciniegas I. E. D en el estudio, en revistas u otros medios legales, y de permitirle revisar los documentos institucionales, guardando la debida CONFIDENCIALIDAD Y DERECHOS DE AUTOR. Entiendo que todos los documentos que revelen el nombre de la institución serán confidenciales, salvo que sean proporcionados tal como se menciona líneas arriba ó requeridos por Ley.

Investigadora: DARY YADIRA VALLEJO CASTAÑEDA Tel: 310 8039295 (Directivo docente del Colegio Germán Arciniegas IED)

Firma de la Investigadora



Firma del beneficiario

Cargo Rectora

Fecha: 15 / Sep / 2015

Para cualquier queja acerca de los derechos de usted como beneficiario, contactar al Comité de ética de la Facultad de Educación, de la Universidad de LA SABANA teléfono 8615555 extensiones: 13000 con la Dra Leonor Botero. a-mail Leonor.botero@unisabana.edu.co

Directivo docente-coordinador

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Sobre La Investigación En Humanos.

"POR SOBRE TODO NO HACER DAÑO"

Este y muchos otros principios se basan en documentos de valía histórica, jurídica y de sólidas bases éticas avalados por la comunidad científica internacional y las autoridades que las representan.

DECLARACIÓN

Yo, Ligia E. Rojas Parra, por el presente, estoy de acuerdo en participar en el Estudio EL ETHOS PROFESIONAL DEL DIRECTIVO DOCENTE HACIA LA CONFIGURACIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL. He sido informado(a) por la investigadora de los objetivos del estudio, el cual pretende indagar sobre la incidencia del acto ético del directivo docente en la cultura del Colegio Germán Arciniegas I.E.D. La duración estimada del estudio es de 3 meses, entiendo que la investigadora puede detener el estudio o mi participación en cualquier momento sin mi consentimiento. Así mismo tengo derecho a retirarme del estudio en cualquier momento.

Por el presente autorizo a la investigadora de este estudio de publicar la información obtenida como resultado de la participación en el mismo, en revistas u otros medios legales, y de permitirle revisar los datos personales, guardando la debida CONFIDENCIALIDAD de mi nombre y apellidos. Entiendo que todos los documentos que revelen mi identidad serán confidenciales, salvo que sean proporcionados tal como se menciona líneas arriba ó requeridos por Ley.

Investigadora: DARY YADIRA VALLEJO CASTAÑEDA Tel: 310 8039295 (Directivo docente del Colegio Germán Arciniegas IED)

Firma de la Investigadora _____



Firma del beneficiario _____



Fecha: 16/09/2015

Para cualquier queja acerca de los derechos de usted como beneficiario, contactar al Comité de ética de la Facultad de Educación, de la Universidad de LA SABANA teléfono 8615555 extensiones: 13000 con la Dra Leonor Botero. a-mail Leonor.botero(at)unisabana.edu.co

Una docente

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Sobre La Investigación En Humanos.

"POR SOBRE TODO NO HACER DAÑO"

Este y muchos otros principios se basan en documentos de valía histórica, jurídica y de sólidas bases éticas avalados por la comunidad científica internacional y las autoridades que las representan.

DECLARACIÓN

Yo, Lindsay Johanne Camelo por el presente, estoy de acuerdo en participar en el Estudio EL ETHOS PROFESIONAL DEL DIRECTIVO DOCENTE HACIA LA CONFIGURACIÓN DE LA CULTURA INSTITUCIONAL. He sido informado(a) por la investigadora de los objetivos del estudio, el cual pretende indagar sobre la incidencia del acto ético del directivo docente en la cultura del Colegio Germán Arciniegas I.E.D. La duración estimada del estudio es de 3 meses, entiendo que la investigadora puede detener el estudio o mi participación en cualquier momento sin mi consentimiento. Así mismo tengo derecho a retirarme del estudio en cualquier momento.

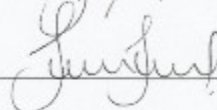
Por el presente autorizo a la investigadora de este estudio de publicar la información obtenida como resultado de la participación en el mismo, en revistas u otros medios legales, y de permitirle revisar los datos personales, guardando la debida CONFIDENCIALIDAD de mi nombre y apellidos. Entiendo que todos los documentos que revelen mi identidad serán confidenciales, salvo que sean proporcionados tal como se menciona líneas arriba ó requeridos por Ley.

Investigadora: DARY YADIRA VALLEJO CASTAÑEDA Tel: 310 8039295 (Directivo docente del Colegio Germán Arciniegas IED)

Firma de la Investigadora



Firma del beneficiario



Fecha: 29 / 09 / 2015.

Para cualquier queja acerca de los derechos de usted como beneficiario, contactar al Comité de ética de la Facultad de Educación, de la Universidad de LA SABANA teléfono 8615555 extensiones: 13000 con la Dra Leonor Botero. a-mail Leonor.botero@unisabana.edu.co