

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

PROPUESTA PARA FORTALECER EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN DOS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DE BOGOTÁ

Mg. Claudia Liliana Silva Ortiz

Adriana Paola Baquero Villalba
Guiovanna del Pilar Rodríguez García

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

PROPUESTA PARA FORTALECER EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN DOS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DE BOGOTÁ

Eje de profundización: clima y cultura organizacional

Claudia Liliana Silva Ortiz, Investigador Principal

Mg. en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, Universidad de La Sabana

Adriana Paola Baquero Villalba, Investigador Auxiliar

Licenciada en Educación Básica con Énfasis en Humanidades, Universidad Francisco
de Paula Santander

Guiovanna del Pilar Rodríguez García, Investigador Auxiliar

Especialista en Pedagogía de la Lúdica, Universidad Los Libertadores

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2016

ACTA DE SUSTENTACIÓN



Universidad de
La Sabana

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 26 de febrero de 2016, conformada por los jurados que suscriben la presente acta, el estudiante expuso y sustentó el trabajo de grado titulado: "PROPUESTA PARA FORTALECER EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN DOS INSTITUCIONES EDUCATIVAS OFICIALES DE BOGOTÁ" bajo la dirección de la docente Investigadora Claudia Libiana Silva

Terminada la suscripción del trabajo de grado presentado por las estudiantes: **Adriana Paola Baquero Villalba** y **Giovanna del Pilar Rodríguez García**, los jueces los otorgan la calificación de:

Meritoria (4.7)


Dr. **JUAN FERNANDO LANAS**
Jurado


Dra. **CLAUDIA FERNANDA MONROY**
Jurado


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

CONTENIDO

RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN	11
1. EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN	14
1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	14
1.1.1 Colegio Entre nubes Sur Oriental	14
1.1.2 Colegio Campestre Jaime Garzón I.E.D.	15
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	18
1.4. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	19
1.5. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	23
1.6.1 PREGUNTA PRINCIPAL	23
1.7 OBJETIVOS.....	24
1.7.1 Objetivo General	24
1.7.2 Objetivos Específicos	24
2. MARCO TEÓRICO	25
2.1 LIDERAZGO DIRECTIVO.....	25
2.1.1 Concepto	25
2.1.2 Liderazgo en Organizaciones Educativas	26
2.1.3 El Directivo como Líder.....	27
2.1.4 Competencia para la Dirección	28
2.2 ETHOS DEL DIRECTIVO.....	31
2.2.1 <i>Ethos</i> y Dirección	31
2.2.2 La Acción Directiva desde la Antropología	32
2.2.3 Virtudes que configuran el Ethos Profesional del Directivo.....	33
2.3 CULTURA INSTITUCIONAL E INSTITUCIÓN EDUCATIVA	35
2.3.1 La Ética en la Dirección Escolar.....	38
2.3.2 Ethos Institucional	41
3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	43

3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.3	ETAPAS METODOLÓGICAS	44
3.4	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.4.1.	Cuestionario.....	46
3.4.1.	Análisis Documental.....	47
4.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	51
4.1	DIAGNÓSTICO Y MATRIZ DE HALLAZGOS	51
4.2	COLEGIO CAMPESTRE JAIME GARZÓN I.E.D. (RURAL).....	52
4.3	COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I.E.D. (URBANO)	54
4.4	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	57
4.4.1	Liderazgo.....	57
4.4.2	Actitudes (Virtudes).....	58
4.4.3	Habilidades (Competencias Directivas).....	60
5.	LINEAMIENTOS PARA EL LIDERAZGO EFECTIVO.....	62
5.1	LINEAMIENTOS QUE SOBRE EL LIDERAZGO EFECTIVO FAVORECEN LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	62
6.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	66
6.1	MÓDULOS DE LA PROPUESTA.....	68
6.2	CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA.....	93
6.2.1	CRONOGRAMA DEL PRIMER AÑO	93
6.2.2.	CRONOGRAMA DEL SEGUNDO AÑO	94
7.	CONCLUSIONES	95
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
	ANEXOS	103

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1. Competencias Directivas Liderazgo del Colegio Campestre Jaime Garzón.....	52
Figura 2. Competencias Directivas Liderazgo del Colegio Entre Nubes Sur Oriental.....	55
Figura 3. Ruta de Implementación de la Propuesta.....	67

LISTAS DE TABLAS

Tabla 1. Elementos esenciales de las competencias Profesionales.....	29
Tabla 2. Virtudes del Educador Social.....	35
Tabla3. Categorías de Análisis.....	49
Tabla 4. Lunada Temática.....	69
Tabla 5. Semana del Buzón.....	70
Tabla 6. Conformación grupos de trabajo.....	72
Tabla 7. Foro.....	73
Tabla 8. Seminario Alemán.....	74
Tabla 9. Estudio del Caso.....	75
Tabla 10. Grupos Focales.....	76
Tabla 11. Grupos de Discusión.....	77
Tabla 12. Salida de Campo.....	78
Tabla 13. Conferencia.....	79
Tabla 14. Semana de la Participación.....	81
Tabla 15. Trabajo en Equipo “world coffee”.....	82
Tabla 16. Elaboración de documentos “Estilo de liderazgo Institucional”.....	83
Tabla 17. Socialización del Documento a la comunidad.....	84
Tabla 18. Primer Encuentro de saberes de liderazgo.....	86
Tabla 19. Reflexionando nuestras prácticas para el cambio.....	89
Tabla 20. Reconstruyendo memorias.....	91
Tabla 21. Evaluación de la Ruta de Acción.....	92
Tabla 22. Creación ruta de Sostenibilidad.....	92
Tabla 23. Cronograma de la Propuesta primer año	93
Tabla 24. Cronograma de la Propuesta segundo año.....	94

LISTAS DE ANEXOS

Anexo A: Matriz DOFA Colegio Campestre Jaime Garzón I.E.D.....	103
Anexo B: Matriz DOFA Colegio Entre Nubes Sur Oriental I.E.D.....	105
Anexo C: Modelo de cuestionario a docentes.....	106
Anexo D: Modelo formato autoevaluación institucional.....	107
Anexo E: Matriz de hallazgos de la caracterización del liderazgo Colegio Campestre Jaime Garzón I.E.D., instrumento: Cuestionario.....	108
Anexo F: Matriz de hallazgos de la caracterización del liderazgo Colegio Campestre Jaime Garzón I.E.D., instrumento: Análisis documental.....	114
Anexo G: Matriz de hallazgos de la caracterización del liderazgo Colegio Entre Nubes Sur Oriental I.E.D., instrumento: Cuestionario.....	119
Anexo H: Matriz de hallazgos de la caracterización del liderazgo Colegio Entre Nubes Sur Oriental I.E.D., instrumento: Análisis Documental.....	124
Anexo I: Diagnóstico liderazgo directivo Colegio Campestre Jaime Garzón I.E.D.....	127
Anexo J: Diagnóstico liderazgo directivo Colegio Entre Nubes Sur Oriental I.E.D.....	128
Anexo K: Hallazgos comunes en oportunidades de mejora instituciones educativas Entre Nubes Sur Oriental y Jaime Garzón.....	129
Anexo L: Formato de Evaluación: A valorar nuestra propuesta de Intervención.....	130

RESUMEN

En la actualidad las instituciones educativas se ven enfrentadas a los nuevos retos que plantea el mundo globalizado lo que conlleva a repensar el rol del directivo docente, rector y coordinador. En consecuencia, es necesario identificar cuáles son las prácticas de liderazgo que se dan al interior de las instituciones y que impactan en la cultura institucional.

El trabajo de investigación tiene como objetivo principal formular una propuesta para fortalecer el liderazgo desde la configuración del *ethos* directivo, que mejore la cultura de dos instituciones educativas oficiales de Bogotá, la primera de ellas, urbana, el Colegio Entre Nubes y la segunda, rural, el Colegio Campestre Jaime Garzón.

Mediante la metodología de investigación de tipo descriptiva se hizo revisión y análisis de documentos institucionales y aplicación de cuestionarios; la población objeto fue de 2 rectores, 6 coordinadores y 132 docentes, de las dos instituciones y como resultado del proceso de caracterización se evidencia que a nivel de las dos instituciones la cultura se ha debilitado.

A partir de los resultados de la fase de diagnóstico se plantea una propuesta estructurada en cinco módulos la cual vincula a los diferentes estamentos de la comunidad educativa para el fortalecimiento del liderazgo, trabajando desde el *ethos* directivo, para impactar positivamente en la cultura institucional.

Palabras Claves: Ethos del Directivo, Gestión del Liderazgo, Cultura Institucional y Liderazgo Escolar.

ABSTRAC

Today educational institutions are faced with the new challenges of the globalized world which leads to rethink the role of teacher leadership, principal and coordinator. Consequently, it is necessary to identify which leadership practices that occur within institutions and impacting the corporate culture are.

The research has as main objective to make a proposal to strengthen the leadership from the configuration of the management ethos, to improve the culture of two official educational institutions of Bogotá, the first of which , urban , Colegio Entre Nubes and second , rural the Colegio Campestre Jaime Garzón.

By research methodology descriptive review and analysis of institutional documents and questionnaires application was made; the target population was 2 principals , 6 coordinators and 132 teachers from the two institutions as a result of the process of characterization is evident at the level of the two institutions has weakened culture.

From the results of the diagnostic phase a proposal structured in five modules which links the different levels of the educational community to strengthen the leadership, working from the leadership ethos, to positively impact organizational culture arises.

Keywords: Teacher leadership Ethos, Management Leadership, Institutional Culture and School Leadership.

INTRODUCCIÓN

Ser directivo es sinónimo de ser líder, e implica estar al frente de una institución educativa donde las prácticas de liderazgo que se dan, se convierten en el sustento para la transformación de la cultura. El liderazgo es una competencia que se puede estudiar y formar para generar y estimular procesos de transformación en las instituciones y es por ello que el presente trabajo de investigación busca impactar en la cultura institucional desde el fortalecimiento del liderazgo en dos instituciones educativas oficiales de Bogotá.

En el capítulo uno, se hace la contextualización de las instituciones educativas distritales Entre Nubes Sur Oriental y Jaime Garzón, el planteamiento del problema, la justificación, los antecedentes el alcance y las preguntas de investigación desde el tema de la cultura institucional y el liderazgo. En este mismo capítulo se plantean los objetivos, tanto generales como específicos que orientan el trabajo de investigación hacia la estructuración de una propuesta para fortalecer el liderazgo directivo en dos instituciones educativas oficiales de Bogotá.

En el capítulo dos, el marco teórico se estructura en tres categorías: liderazgo directivo, *ethos* del directivo, cultura institucional e institución educativa analizadas desde el enfoque antropológico sustentado en autores como Leonardo Polo, Pérez López, Isaacs, Rodríguez Sedano, y Esquivias principalmente. Donde se fundamenta la configuración del *ethos*, como ese aspecto intangible que desde el estudio de compendios formativos dado por los hábitos, le ayudaran a resolver problemas para que la vida movilizante subordine a la vida contemplativa configurando así, el servicio, en todos los aspectos que constituyen una comunidad educativa.

En el tercer capítulo, se desarrolla el componente metodológico desde el análisis de una situación particular con enfoque de tipo descriptivo, orientado hacia la caracterización del liderazgo directivo de las instituciones educativas objeto de

estudio. Posteriormente se plantean las etapas de desarrollo del trabajo de investigación y los instrumentos empleados para la recolección de la información y su posterior análisis.

En el capítulo cuatro, se realiza el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos, los cuales son analizados a través de una matriz de hallazgos permitiendo identificar las competencias directivas que presentan mayor fortaleza en los equipos directivo de cada una de las instituciones intervenidas, al igual e igual que las competencias que tienen mayor oportunidad de mejora.

En el quinto capítulo, se plantean los lineamientos para un liderazgo efectivo que favorecen la gestión directiva de las instituciones educativas dotando de los elementos necesarios a los directivos docentes para asumir los retos que plantea la actual sociedad del conocimiento en materia educativa.

En el capítulo seis, se estructura la propuesta de intervención estructurada en cinco módulos: Sensibilizando Pensamientos y Caminos, Desarrollando Saberes, Cambiando la Acción Institucional, Protagonistas de Nuestro Aprendizaje y Desafíos de Implementación de Prácticas. Esta ruta de acción se constituye en una estrategia que vincula a los diferentes estamentos de la comunidad educativa para fortalecer el liderazgo desde la configuración de *ethos* directivo que mejore la cultura institucional.

En el séptimo capítulo, se plantean las conclusiones producto del desarrollo del trabajo de investigación las cuales están enfocadas al impacto del mismo en cada una de las instituciones objeto de estudio para mejorar la cultura institucional desde el fortalecimiento de liderazgo directivo. La Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas se convierte en una oportunidad para los directivos docentes que quieren una transformación en su quehacer, desde un enfoque más humanista,

dónde la finalidad de la educación sea el crecimiento de las personas, como referente de una educación de calidad.

1. EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN

1.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL

1.1.1 Colegio Entre nubes Sur Oriental

La Institución Educativa Distrital Entre Nubes Sur Oriental está ubicada en la localidad cuarta, San Cristóbal Sur y la conforman seis sedes donde se ofrecen los niveles de Preescolar, Básica y Media. Actualmente cuenta con una matrícula de 1.560 estudiantes distribuidos entre las jornadas mañana y tarde; 4 directivos (Rector y coordinadores), 85 docentes y 6 administrativos.

La población que allí se atiende pertenece en su gran mayoría al estrato 2, los ingresos de las familias dependen del empleo en casas de familia, almacenes, vendedores ambulantes, lavaderos de carros, parqueaderos, restaurantes, entre otros. Las principales problemáticas a nivel familiar, que inciden en el desempeño escolar de los niños, son la violencia intrafamiliar, las familias disfuncionales, la movilidad constante de los habitantes del sector y el tiempo en que los niños deben permanecer solos, en casa, a causa de los horarios extensos de trabajo de sus padres, entre otros.

El colegio apunta en su visión a ser una Institución reconocida por su formación integral desde la adquisición de saberes y experiencias contando siempre con un mejoramiento Institucional y del entorno. En cuanto a la misión se parte de formar seres integrales, con miras a un mejor futuro sociocultural, comunicativo y ambiental.

Los principios del Horizonte Institucional se basan en responsabilidad, igualdad, solidaridad y tolerancia. Considerando importante el desarrollo y fomento de actitudes positivas respecto a la salud individual y colectiva, el cuidado del medio ambiente y la naturaleza.

1.1.2 Colegio Campestre Jaime Garzón I.E.D.

El Colegio Campestre Jaime Garzón I.E.D. está ubicado en la localidad veinte, Sumapaz sector rural y está conformada por trece sedes ubicadas una en cada vereda. En la sede principal Las Auras, se ofrecen los niveles de Preescolar, Básica y Media, en las demás sedes se trabaja la modalidad de docente multigrado para atender los estudiantes de preescolar y básica primaria. Se ofrece la jornada fin de semana, en la sede principal, para garantizar la educación formal para adultos. Se cuenta con una matrícula de 379 estudiantes, distribuidos entre la jornada mañana y fin de semana, y cuenta con 4 directivos (Rector y coordinadores), 47 docentes y 4 administrativos.

La población rural que se atiende pertenece en su gran mayoría a los estratos 1 y 2; los ingresos de las familias dependen de las actividades agrícolas y pecuarias, destacando que en los últimos años se han venido generando empleos y un importante porcentaje de la población se encuentran vinculados laboralmente con la institución como monitores, conductores, auxiliares de cocina, personal de aseo, vigilantes, entre otros.

La visión institucional apunta a ser una institución rural modelo en educación técnica ambiental a nivel distrital, desde el enfoque de Aprendizajes Productivos, cuyos egresados cuenten con alta calidad humana, académica y técnica que les permitirá participar en el desarrollo local, regional y nacional. La Misión por su parte plantea que es una institución con modalidad Media Técnica articulada con la educación superior, ofrece el servicio educativo para los niños, niñas, jóvenes y adultos, desde una perspectiva de inclusión que potencia la formación integral, fomentando mentalidades críticas, productivas y emprendedoras que contribuyen en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad educativa y el cuidado del ambiente.

Los principios institucionales se fundamentan en el desarrollo integral del ser humano, la formación en valores, aprender a convivir, educar en la resolución de conflictos, desarrollo del pensamiento crítico y propositivo, aceptación de la diferencia, conciencia ambiental e identidad campesina.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En una institución educativa, de carácter oficial o privado, el impacto positivo se consigue si quien dirige, encamina sus capacidades y cualidades a establecer una verdadera cultura institucional; por ello, un buen líder se caracteriza por tener la capacidad para anticipar situaciones y tomar decisiones en el momento justo, buscando siempre lo mejor para la institución.

En la autoevaluación institucional, se identifican desde la percepción de los miembros de la comunidad (directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia) las fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y amenazas, de las instituciones educativas; posteriormente se plasma a través de una matriz DOFA, para luego establecer las acciones y planes de mejora. (Véase Anexo A)

En los documentos recopilados de autoevaluación institucional, de las dos instituciones objeto de estudio, la comunidad educativa evidencia dentro de las debilidades, que los valores y principios planteados en el horizonte institucional, no se viven al interior de las instituciones, que falta mayor socialización y apropiación, lo que supone un debilitamiento de la cultura institucional.

Los directivos son los encargados de atender a la entrega de requerimientos que se hacen desde el nivel central de la Secretaría de Educación; deben dar cuenta de diferentes áreas de gestión; la elaboración de informes, implementación de proyectos, asistencia a reuniones, talleres y capacitaciones, entre otros, limita el acompañamiento del directivo al desarrollo y avance de los procesos institucionales.

La comunidad educativa percibe que centran la mayor parte de su tiempo y esfuerzos en el área administrativa, dejando de lado la gestión pedagógica; y que los espacios para realizar el acompañamiento a los docentes y estudiantes, son insuficientes, teniendo en cuenta el número de sedes, y para el caso rural las distancias entre cada una de ellas, para que se puedan afectar positivamente los procesos.

En la búsqueda por superar las problemáticas que se presentan en las dos instituciones objeto de estudio, el liderazgo se constituye en un factor determinante y que se debe potenciar desde el interior de cada directivo para que se conviertan, como lo plantea Esquivias (2014), en líderes que al interior de la institución busquen en las personas la actuación por motivaciones trascendentes, mantengan y hagan crecer los lazos entre los miembros y estar preocupado por los problemas de su gente.

Los directivos deben iniciar, impulsar, gestionar y coordinar procesos de transformación al interior de su institución desde un enfoque más centrado en las personas, que permita en los miembros de la comunidad educativa alcanzar un mayor nivel de compromiso con la institución, la educación y la sociedad. Por lo anterior surge la expectativa de encontrar un estilo de liderazgo donde el directivo debe ser ejemplo, inspirar y motivar para generar cambios en la cultura institucional.

Finalmente, fue necesario identificar las características del liderazgo directivo que potencien la cultura institucional en las instituciones educativas Entre Nubes y Jaime Garzón para construir la propuesta de intervención que permita fortalecerlo desde las cualidades éticas y virtudes, en todos los miembros de la comunidad educativa.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La institución educativa es un espacio social y en su interior se vive una cultura institucional definida por los valores, principios, creencias y costumbres compartidos entre los miembros de su comunidad. El “éxito de las instituciones educativas esta dado en la capacidad de éstas, para construir un modelo propio que satisfaga las necesidades e intereses de su comunidad educativa alcanzando el compromiso y el sentido de pertenencia de todos sus miembros” (Manes 2008. p.57).

La búsqueda y construcción del ethos institucional está determinado por la calidad de las relaciones que se dan en la comunidad educativa, producto de la combinación entre la ética y la cultura. El fortalecimiento de las relaciones con los demás, la capacidad de resolver los problemas para transformar la realidad, los principios y valores que benefician a todos y la construcción de un ethos personal, impactará de manera positiva en la cultura institucional.

El liderazgo en el contexto escolar conviene que se de en función del crecimiento de las personas, como principal valor de la institución, y no en su capacidad laboral. Hay que precisar que “los líderes no nacen: llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales, mediante un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de moverse por los demás para lograr que los demás se muevan por su propia convicción”. (Esquivias, 2014, p.113).

El directivo docente centrado en el valor de las personas, posee cualidades éticas entre las cuales Altarejos, Ibáñez-Martin, Jordan & Jover (2003) destacan la competencia, la iniciativa, la responsabilidad, la dedicación y el compromiso; además es capaz de enseñar y transmitir el aprendizaje de los valores institucionales, donde el ejemplo y la coherencia en el actuar son fundamentales; vela por la seguridad y desarrollo del proyecto de vida de su equipo de trabajo; y se esfuerza por conocer las

personas que hacen parte de la institución: su historia, necesidades, sueños, expectativas y capacidades.

El liderazgo no es casual, debe ser gestionado permanentemente para que sea inclusivo y participativo; la gestión educativa requiere que el equipo directivo además de tomar decisiones acertadas, producto de la reflexión y el conocimiento del contexto, sea capaz de comunicarlas a su equipo de trabajo y generar un proceso de cambio. Cobra relevancia entonces, en el entorno escolar, la caracterización del liderazgo de los equipos de gestión de dos instituciones educativas oficiales de Bogotá, definiendo como categorías de análisis el liderazgo directivo, el *ethos* del directivo y la cultura institucional.

Producto de este proceso se identifican las características del liderazgo directivo, desde las cualidades éticas y las virtudes humanas, que actualmente se está dando en las instituciones educativas distritales Entre Nubes Sur Oriental y Jaime Garzón permite plantear una propuesta para mejorarlo desde la configuración del *ethos* directivo que transforme positivamente la cultura institucional, con la vinculación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa, atendiendo a que los directivos no son los únicos líderes en la institución.

1.4. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La transformación social y el acelerado desarrollo de la tecnología de la información generan nuevos retos para el sector educativo; los rectores y coordinadores no pueden estar ajenos a las nuevas demandas y deben proyectar su gestión a satisfacer las necesidades de formación de la sociedad actual. Al interior de las instituciones educativas se consolida una cultura, que obedece a la forma de hacer las cosas, relacionarse, tomar las decisiones, proyectar el futuro, a las creencias y a los valores, la cual se desarrolla con la capacidad de liderazgo de quienes están encargados de la dirección.

El liderazgo es considerado como un elemento fundamental en la acción directiva; como resultado del proceso de autoevaluación institucional en las instituciones educativas distritales Entre Nubes Sur Oriental y Jaime Garzón se evidencia que los directivos (rectores y coordinadores) son personas integras en su actuar, poseen un alto grado de compromiso institucional y conocen ampliamente los aspectos del contexto que inciden a nivel educativo.

En la primera institución, la comunidad educativa reconoce en sus directivos la capacidad de gestión, la iniciativa, la planeación de las actividades y la implementación de proyectos académicos; en la segunda, los directivos se caracterizan por su calidad humana, el entusiasmo por el desarrollo de las actividades, el nivel de confianza para delegar y la capacidad de gestión. De igual forma es evidente que en los equipos directivos (rector y coordinadores) de las dos instituciones, la comunidad educativa percibe cualidades en cada uno de sus miembros que tienen relación con el nivel de liderazgo.

Así mismo, se identifican algunos aspectos que despiertan interés en las dos instituciones como los bajos resultados obtenidos en las pruebas externas, la desmotivación de los estudiantes, el aumento en la deserción y movilidad, la baja corresponsabilidad de la familia en los procesos académicos, los altos índices de repitencia escolar, la tensión en las relaciones interpersonales, la debilidad en los procesos de comunicación, la falta de trabajo en equipo, que pueden ser analizados para determinar si el liderazgo directivo que actualmente se está dando tiene algún nivel de incidencia.

Por lo anterior, identificar las características antropológicas, desde las cualidades éticas y virtudes, de los directivos docentes de las instituciones educativas Entre Nubes Sur Oriental y Jaime Garzón permite fortalecer el liderazgo a partir de

una propuesta de intervención que impacte positivamente en la cultura institucional desde de la configuración del “ethos” directivo.

Desde estas premisas se toma como objeto de estudio del presente trabajo de investigación el liderazgo desde la configuración de *ethos* directivo y su impacto en la cultura institucional en dos instituciones educativas oficiales de Bogotá. Al hacer la revisión de antecedentes relacionados con el tema, se encuentra poca coincidencia en los estudios realizados; el liderazgo es abordado desde la perspectiva empresarial como una de las competencias que determinan el éxito de la organización, pero poco se profundiza en el liderazgo educativo desde el *ethos* directivo.

Un estudio realizado en la Universidad de la Sabana, por Rosa Amalia Barragán Meléndez (2015) titulado “Configuración del *ethos* profesional del directivo docente rector y su relación con la confianza” se orienta en la caracterización de la labor directiva de los rectores para identificar el nivel de apropiación de cualidades éticas y competencias directivas que permiten generar una propuesta integral para configurar el *ethos* profesional y la actitud de la confianza.

Toledo, Orús & Agudo (2015), presentan un estudio enfocado a determinar las necesidades formativas en la competencia del liderazgo, desde la perspectiva de los equipos directivos y docentes de Aragón; allí se establece el estado actual del liderazgo escolar y se plantean propuestas de mejora. Los resultados del estudio muestran que el liderazgo pedagógico es percibido como esencial y que se considera necesaria la formación para el mismo y se debe resaltar entre las conclusiones que se debe hacer mayor énfasis en las estrategias y habilidades de liderazgo pedagógico que en la gestión.

Esquivias (2014), con su publicación “Acerca del *ethos* profesional del directivo universitario” la cual se sustenta el marco teórico del presente trabajo de investigación; en ella consolida una propuesta teórica con enfoque antropológico,

centrado en la persona, que conlleva al logro de la eficiencia y la eficacia, desde el desarrollo de las virtudes profesionales. El autor estructura las virtudes que guían la acción directiva, relacionadas con las actitudes y habilidades esenciales que permiten desarrollar las competencias profesionales. Para este caso se retoman de lo planteado por el autor las competencias directivas, tanto internas como externas, desde la dimensión personal que favorecen la capacidad de liderazgo.

Álvarez & Pérez (2011), realizan una investigación en la Comunidad Autónoma de Asturias sobre el liderazgo directivo a nivel educativo. El estudio identifica fortalezas, debilidades y posibilidades de mejora en la gestión de los centros educativos que repercuten diferencialmente en las comunidades educativas; además plantea la necesidad de reflexionar sobre las políticas en materia educativa, los modelos de formación de los equipos directivos, el programa de dirección y el valor añadido del liderazgo institucional.

Pirela de Faría (2010), realiza un estudio con el fin de determinar la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional en instituciones educativas. El estudio concluye que la percepción de liderazgo que tengan los miembros de la comunidad educativa con respecto a la satisfacción de necesidades, nivel de compromiso, confianza, admiración, fidelidad, respeto y motivación a superar las expectativas, incide en la percepción de la cultura en referencia a la formalidad, el estilo de dirección, comunicación, el desarrollo de recursos humanos, los sistemas de apoyo, el compromiso, recompensas y beneficios, y orientación a resultados, por lo tanto si existe relación.

Sandoval, Quiroga, Camargo, Pedraza, Vergara & Halima (2008) realizan una investigación sobre la caracterización y necesidades de formación de los directivos docentes de las instituciones de educación básica y media, tanto oficiales como privadas, en Colombia. Se destacan entre las conclusiones del estudio que los directivos docentes en su gran mayoría han sido formados en teorías empresariales

que influye en la forma de concebir la institución educativa; existen tensiones internas constantes y se debe construir un conocimiento práctico sobre la institución educativa y la función del directivo docente; en consecuencia, en la formación del directivo docente se debe armonizar y articular la formación pedagógica y administrativa.

1.5. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

El proyecto surge de la necesidad de reflexionar y analizar los elementos preponderantes en el liderazgo que se da en las instituciones educativas distritales Entre Nubes Sur Oriental y Jaime Garzón, con el objetivo de presentar una propuesta innovadora para potenciar el liderazgo y su impacto en la cultura.

Este proyecto busca impactar positivamente en el fortalecimiento de la cultura institucional y en consecuencia la propuesta de intervención se hace desde un enfoque fundamentado en la persona y su crecimiento, donde se vincula a los diferentes estamentos de la comunidad educativa (directivos, docentes, administrativos, estudiantes, padres y madres de familia) en cada una de las instituciones objeto de estudio.

La propuesta es estructurada en cinco módulos, la cual será validada para su implementación, en el 2016, en la primera reunión ordinaria de Consejo Directivo de cada una de las instituciones.

1.6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.6.1 PREGUNTA PRINCIPAL

¿Cómo fortalecer el liderazgo desde la configuración del “ethos” directivo en las instituciones educativas Entre Nubes Sur Oriental y Jaime Garzón?

1.6.2 PREGUNTAS ASOCIADAS

¿Cómo la configuración del *ethos* directivo puede fundamentar una propuesta para fortalecer el liderazgo?

¿Qué características de liderazgo se pueden evidenciar en los directivos de las Instituciones Educativas Distritales Entre Nubes Sur Oriental y Jaime Garzón?

¿Qué lineamientos se deben tener en cuenta para plantear una propuesta de mejoramiento del liderazgo de los directivos de las instituciones educativas objeto de estudio?

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo General

Formular una propuesta para fortalecer el liderazgo desde la configuración del *ethos* directivo, que contribuya al mejoramiento de la cultura en las Instituciones Educativas Distritales Entre Nubes Sur Oriental y Jaime Garzón.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente las características del *ethos* del directivo docente y su relación con el liderazgo directivo.
- Caracterizar el *ethos* de los directivos docentes de las Instituciones Educativas Distritales Entre Nubes Sur Oriental y Jaime Garzón.
- Determinar los lineamientos teóricos que sobre el liderazgo efectivo favorezcan la gestión directiva de las instituciones educativas en estudio.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LIDERAZGO DIRECTIVO

2.1.1 Concepto

Son varios los conceptos que se tienen de liderazgo. Esquivias (2014) afirma que el “líder posee la habilidad para identificar las motivaciones potenciales de las personas de la organización” (p. 82). Por tanto, el líder busca sobre todo, conseguir que las personas actúen por motivos trascendentales. Pérez López (2006), dice que estas motivaciones son determinados por aspectos de la realidad, y desde allí se comprueba el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interacciona. Este elemento de motivación o influencia es central a la mayoría de las definiciones de liderazgo.

Para Kotter (2014), el concepto de liderazgo desde lo administrativo, tiene un punto de vista diferente, implica organizarse y proveer personal, planificar y presupuestar, además controlar y resolver problemas. Estos autores French, Wendell y Bell (1996), mencionan desde el desarrollo organizacional, el concepto de liderar significa establecer una dirección, incluyendo una comunicación acertada, obteniendo cooperación, donde se motive y se inspire al desarrollo de una visión y estrategias viables para lograr los objetivos de la organización o institución.

Otro elemento que se considera es el de mantener y hacer crecer la unidad de las organizaciones, para lo cual el líder promueve “en el colaborador el ánimo fidedigno de cooperar con las metas trazadas y que sea participe de los objetivos en la medida que los identifica como una oportunidad de mejorar como persona” (Esquivias, 2014 p. 82). En este apartado se nota la importancia del liderazgo en la medida que no solo hace crecer a la organización, sino que aporta para el crecimiento personal de los colaboradores.

El líder es el dirigente, guía, en general y especialmente en una agrupación o colectividad. Liderar una organización es el arte de reunir todas las facetas, del manejo de una Institución, en busca de una mayor competitividad. De ahí que el liderazgo es un desafío en cualquier época, pero especialmente en esta era de globalización y con los cambios económicos que actualmente se están presentando. Por lo tanto el líder debe contar con un buen equipo capaz de acompañarlo en las grandes transformaciones, que usen su tiempo con inteligencia, con posibilidades de intercambiar impresiones, poder discutir y sintiéndose útil a la humanidad, organización o grupo.

2.1.2 Liderazgo en Organizaciones Educativas

Dimmock citado por Pont, Nusche & Moorman, (2008), expone que el liderazgo en las organizaciones educativas se enfrenta a grandes retos. En primer término se puede decir que en diferentes países las labores de liderazgo se traslapan con las de administración y las de gestión. Esto se debe a que el líder además de buscar la mejora del desempeño de los diferentes actores del proceso educativo, debe atender las labores de administración (mantener en funcionamiento apropiado a la organización) y de gestión (deberes de orden menor).

Para organizaciones como la OCDE, el tema del liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad Pont et al (2008). Esto se debe a que este liderazgo permite mejorar el desempeño de los estudiantes, además de responder a las políticas educativas y a las necesidades de su entorno.

Son varios los estudios que han abordado el tema de la relación del liderazgo con el aprendizaje de los estudiantes. Pont et al (2008), expresa que “Los líderes escolares influyen en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los maestros, quienes a su vez moldean la práctica en la clase y el aprendizaje de los estudiantes.” (p. 19) El liderazgo en este caso debe impactar el resultado de los

estudiantes de manera positiva, al crear unas condiciones apropiadas para la labor de los maestros así como propiciar un ambiente adecuado para el aprendizaje.

Por otra parte el liderazgo en las instituciones facilita la aplicación de las políticas y las reformas dentro de la organización. En este sentido Pont et al (2008) afirman que “la reforma escolar tiene más probabilidades de alcanzar el éxito si los líderes escolares participan activamente en el desarrollo y formulación de las políticas.” (p. 20). El asunto aquí es que el éxito de las reformas depende del grado de sintonía de los líderes con las políticas.

Por último, cada vez se hace más importante tener en cuenta al entorno para ser más pertinentes en los procesos de formación de los estudiantes. El liderazgo debe traspasar los límites de la escuela, teniendo responsabilidad con su comunidad circundante (Pont et al 2008).

2.1.3 El Directivo como Líder

En el manejo de la dirección de los centros educativos es imprescindible el *management* como ciencia práctica que es confirmada por la acción en el órgano rector y su función decisiva de cualquier organización, inclusive dentro de la institución educativa.

Peter Drucker (2012), refiriéndose a la dirección de empresas sostiene que el directivo debe aplicar su responsabilidad no desde el poder sino desde el compromiso social, esto debido a que la filosofía social y la Antropología tienen presente a la sociedad y sus valores.

El liderazgo debe basarse en el correcto desarrollo de las capacidades de sus miembros, fomentando la iniciativa y a la vez recibir recompensa por su esfuerzo y voluntad responsable. Un buen directivo es el que se enfoca en la eficacia y la

adecuada organización del tiempo; es el que incide en el desarrollo de las personas, en otras palabras es dirigir el trabajo y al trabajador.

David Isaac (1997), habla que el directivo de una institución educativa es el que vela por la misión y las finalidades del centro, para captar un trabajo productivo buscando siempre resultados de alta calidad, en un ámbito externo que impacte los compromisos sociales.

Desde los componentes antropológicos, Isaac (1997), retoma el impactar una productividad que es importante en la función directiva para que se tenga en cuenta y es hacia dónde va, tomar decisiones asertivas, contar con los colaboradores para alcanzar las metas deseadas o superar las dificultades, todo esto lleva a tener técnicas directivas apropiadas en cada momento.

La dirección se puede llevar desde dos aspectos fundamentales desde lo académico y lo administrativo, es así que se puede llevar un orden de los diversos objetivos y el logro de la formación de los estudiantes dentro del ámbito de los valores en el ser humano, y este, a su vez tenga participación de cambios en la sociedad.

2.1.4 Competencia para la Dirección

Las competencias pueden entenderse como comportamientos manifestados en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente. Este análisis parte de Benavides (2002), dice que se debe tener en cuenta elementos tales como el conocimiento, el deseo y la habilidad para lograr los objetivos trazados.

Por su parte Rodríguez et al (2005), proponen algunas consideraciones que ayudan a definir, promover y formar las competencias básicas profesionales. Las competencias son una lista de actitudes y habilidades basadas en las virtudes y se

presentan en acciones, para esto ellos hablan de cinco criterios básicos: Saber hacer-saber obrar, carácter sistemático, formación no es adiestramiento, la resolución de problemas como criterio.

A través de la competencia del directivo se establece la impronta de proyección de la institución a través de las habilidades, las destrezas y las actitudes que corresponden a sus actos como de voluntad e inteligencia para el obrar diario. En el orden de actitudes se refleja que no son de orden cronológico, sino sistemático implementándose unas con otras. Existe una equivalencia entre las virtudes y actitudes, pero guarda una relación más estrecha con una virtud que con otras. Estas relaciones pueden apreciarse en la tabla 1.

Tabla 1. *Elementos esenciales de las competencias Profesionales*

Actitudes	Habilidades
Apertura	
Descriptores:	
Humildad- Sencillez	Atención
Afán de superación-Ambición	Apertura mental
Honestidad- Honradez	Orden y método
Moderación	Sobriedad en medios y recursos
Rectitud	Capacidad de aprender
Persistencia en los fines	
Descriptores:	Iniciativa
Positividad ante las dificultades	Seguridad
Implicación	Control Emocional
Afrontar la Incertidumbre	Perseverancia
Asumir riesgos	Disciplina mental

Calidad de Trabajo	Rigor
Relación Social	
Descriptores :	Facilidad de trato humano
Disponibilidad-accesibilidad	Trabajo en equipo
Entusiasmo-motivación	Adaptabilidad
Afabilidad	Capacidad comunicación
Observancia	Empatía
Ponderación	Gestión del cambio
Descriptores:	Gestión del conocimiento
Objetividad – Criterio	Flexibilidad
Capacidad Critica	Capacidad de planificación
Sagacidad	Capacidad de Organización
Polivalencia	
Confianza	
Descriptores:	Proactividad
Naturalidad	Liderazgo
Fiabilidad	Compromiso
Saber delegar	Asumir riesgos
Expansividad	Discreción

Nota. Fuente: Rodríguez, Bernal & Urpi, (2005). Retos de la educación Social (p. 277).

Finalmente se expone, que una dirección ética está centrada en el desarrollo de competencias, donde se motiva a todos los miembros de una comunidad a trabajar con principios éticos, centrados en los valores, en la unidad y el servicio, que logren actuar de manera profesional.

2.2 ETHOS DEL DIRECTIVO

2.2.1 *Ethos* y Dirección

Ethos es una palabra griega que significa "costumbre" y, a partir de ahí, "conducta, carácter, personalidad" Es la raíz de términos como ética y etología (Diccionario de la Real Academia Española, 2001). La ética se encuentra con una experiencia histórica- social en el terreno de la moral, o sea, con una serie de morales efectivas ya dadas, partiendo de ellas trata de establecer la esencia de la moral, su origen, las condiciones objetivas y subjetivas del acto moral, las fuentes de la valoración moral, la naturaleza y función de los juicios morales, los criterios de justificación de dichos juicios, y el principio que rige el cambio y sucesión de diferentes sistemas morales.

Aristóteles (2001), habla que la ciencia del comportamiento moral de los hombres abarca un concepto que lleva a la ética, y está desde las diferentes organizaciones es importante apremiar el "*ethos*" como el principal recurso que le otorga sentido trascendental al profesional, como sustento de la virtud. En esta misma visión y ampliando la perspectiva ética y deontológica, Camps (2003), afirma que "si la orientación ética en los estudios y las prácticas sociales tienen hoy una vigencia insospechada hace pocas décadas, la apelación a la deontología no le va a la zaga" (p. 111).

Es por esto que el valor ético de una acción se determina no solo por resultados observables sino que va acompañado de una cualidad ética, es decir por motivaciones que los impulsa a realizar. Estos van a concretar virtudes morales que hacen que el profesional se perfeccione en los más profundo de su ser y logra mejorar su autorregulación en el pleno uso de su libertad.

2.2.2 La Acción Directiva desde la Antropología

La acción de dirigir una institución educativa se debe basar desde la determinación de gestionar las demandas educativas del momento, es comprobar acciones y procesos que generen grandes resultados. Es fundamental trabajar en conjunto con elementos como la determinación y la comunicación, además la motivación de las personas para que cada una realice sus actividades que le correspondan.

Para Esquivias (2014), un directivo debe desarrollarse en tres aspectos fundamentales: su capacidad como estratega, su habilidad ejecutiva y su perfil de líder; esta teoría la sustenta, Pérez (2006), aunque el directivo de las instituciones educativas puede ser más estratégico que ejecutivo. En vista de esto, el liderazgo es el que permea en medio de estas dos contrapartes, por esto es importante mover a los miembros, a los objetivos de dicha organización y así llevarla al destino planeado. Para esto se aplican motivaciones extrínsecas, intrínsecas y trascendentales dado por un modelo antropológico a toda dirección institucional.

“Un directivo es estratega en la medida en que tenga la habilidad para descubrir metas u objetivos inmediatos cuyo logro permita la obtención de un alto valor para los productos o servicios, que es capaz de generar en la organización a través de sus operaciones” Pérez (2006, p, 129). En este caso el directivo debe ser capaz de llevar la institución buscando las oportunidades hacia las nuevas tendencias de la actualidad, planeando estrategias a corto, media y largo plazo, examinando resultados que concreten la misión y la eficacia de la organización.

También debe tener la capacidad de descubrir y saber utilizar los talentos, habilidades y saberes de cada persona a quien dirige. “Aprovechar la motivación interna de los empleados que apelen a motivaciones intrínsecos de las personas” Pérez (2006, p.132). Esta capacidad ejecutiva en los directivos es desarrollar los

talentos y que las potencien en función de ellos mismo y hacia la misma institución en diferentes dimensiones.

El liderazgo de un directivo es el que impulsa no tan solo que se hagan ciertas cosas que convienen a la institución para que sea eficaz. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para la persona que han de realizarlas. Busca sobre todo, conseguir que las personas actúen por motivos trascendentales. “Trata de mantener y hacer crecer la unidad de la organización” Pérez (2006, p 134). “Para que en una institución opere con funcionalidad se deben dar: eficacia, atractividad y unidad” Esquivias (2014, p.113). Es enseñar a los demás a valorar sus propias acciones, buscando lograr los objetivos trazados y encontrar sentido a su propia búsqueda.

Esquivias (2014), refiriéndose al modelo antropológico de Pérez, sugiere estos puntos para asumir un liderazgo efectivo: no ser obstáculo para que los subordinados actúen por motivos trascendentales, enseñar a los subordinados acerca del valor real de sus acciones y las consecuencias de sus acciones para las otras personas. Un directivo que se esfuerza por motivos trascendentales, tendrá la posibilidad de influir sobre sus subordinados para que también lo hagan.

Desde este modelo antropológico el que hacer directivo se enriquece partiendo desde su concepto íntegro del hombre, de formar y ser formados llevando a una comunidad con labores propias y saberes congruentes, definiendo competencias y virtudes propias del ethos profesional.

2.2.3 Virtudes que configuran el Ethos Profesional del Directivo

Uno de los grandes retos planteados consiste en asociar la ética a las virtudes, lo cual permite equilibrar la teoría ética con la práctica organizacional. Si se quiere

ser coherentes y consecuentes entre lo que se piensa y lo que se hace, se debe llevar a la experiencia, los principios éticos del directivo para que estén presentes en el trabajo. Para ello, Esquivias (2014), expresa que hay que enfrentarse con cuatro conceptos fundamentales: liderazgo, dirección, ética y persona, los cuales planteados por separado convergen en uno sólo: la persona, que puede reunir en sí misma a los otros tres. Por ello, el ideal al cual se aspira sería encontrar, en la realidad, directivos que ejercen un liderazgo basado en la ética.

Es indiscutible que el señalamiento implica toda una actitud ética de los miembros de las organizaciones y trabajar conductas, esto es lo que aproxima en el que hacer del directivo, que se compromete a una meta para alcanzar objetivos profesionales. Siempre que el ideal va a ser un objetivo, la referencia ha de ser una dirección ética con liderazgo.

Todo esto permite establecer la relación necesaria que debe existir entre la ética y las virtudes. En este sentido, Rodríguez, Bernal, & Urpi (2005), plantean:

El educador social tiene por delante una amplia tarea que puede llevarse a cabo en cualquiera de los ámbitos en los que se desenvuelva. Para ello es imprescindible incidir en las virtudes sociales como modo de conformar la acción social (p 64).

Es por esto que en el continuó ejercicio del liderazgo directivo debe atender una continuidad y amplitud correcta de dichas acciones, es decir que en esa formación de hábitos deben trascender a las virtudes de un liderazgo social, en los directivos, organizan las virtudes con virtudes cardinales, de manera diferente, refieren que las virtudes no son comparables como lo plantean otros autores, ya que cada virtud está contenida en las otras, generando relaciones precisas con determinada virtud, según se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. *Virtudes del Educador Social*

Virtudes fundamentales		
Apertura	←→	Templanza
Persistencia en los fines	←→	Fortaleza
Relación social	←→	Justicia
Ponderación	←→	Prudencia
Confianza	←→	Sabiduría Práctica

Nota. Fuente: Rodríguez, Bernal & Urpi, (2005). Retos de la educación Social (p. 276)

Desde el desempeño de virtudes del líder directivo, se logra llegar a la perfección de su trabajo, que da apertura al desarrollo de competencias que al alcanzarlas garantizan un dirección competente.

2.3 CULTURA INSTITUCIONAL E INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Toda organización debe ser entendida como una agrupación de personas que buscan un objetivo común y que se identifican por la su forma de hacer las cosas, es indispensable partir del concepto de organización humana, para entender las razones y los retos que propone el enfoque antropológico en el entorno escolar, Sandoval (2008), retoma el concepto expuesto por el autor Pérez (2006), quien refiere que la organización humana “es un conjunto de personas cuyos esfuerzos se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos diferentes”. (pág. 24).

Bañares (1994), en una de sus principales tesis sostiene que la cultura de una organización es la que proporciona a sus miembros una perspectiva integral que da sentido a sus actuaciones y una visión de su identidad y de su misión (fines). Sin un grupo no puede existir cultura y, a su vez, es necesario cierto grado de cultura para que un conjunto de personas formen un grupo y no un mero agregado, de todas

maneras, la cultura es algo propio de la institución, de su misma naturaleza, y a ella se inscriben los actores escolares informalmente, en tanto conjunto de presunciones compartidas por los miembros de la organización Diez (2006 p. 151).

Martínez y Pérez (2003), plantean que la cultura institucional nace desde la organización organizacional y es allí donde forja la modificación, desde aquí se dan ámbitos de visibilidad, permanencia, dinamismo que conforman una naturaleza diversa, de dinamismos plurales y heterogéneos que llevan al sello de una sola cultura.

Geertz (2003), expone que las estructuras culturales son métodos ordenados significativos que recogen esquemas de una condición determinada del comportamiento humano, por lo tanto lleva a dar relaciones sistemáticas junto con situaciones similares, para ello se complementan de factores biológicos, psicológicos, sociales y culturales que llegan a un medio único de análisis, además habla que la cultura no es física, no es una entidad oculta, la cultura es basada desde significaciones sociales desde la virtud de la humanidad, por esencia. La cultura, según la define Geertz, es un sistema de concepciones expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales la gente se comunica, perpetúa y desarrolla su conocimiento sobre las actitudes a la vida. La función de la cultura es otorgar sentido al mundo y hacerlo comprensible.

Lévi- Staruss (1977), expresa que donde hay reglas hay cultura, en este argumento existe límites entre la naturaleza y la cultura; abordando la naturaleza con el aspecto de los instintos, basados por las leyes universales y la cultura como esas múltiples manifestaciones contenidas en reglas particulares. En todos los grupos dados sin excepción se visten de una cultura de forma diferente y en el aspecto de la naturaleza se renueva en cada uno de manera diferente. Lévi-Strauss (1977), comenta que la sociedad es un sistema integrado, por un conjunto de subsistemas de sujetos

que se acomodan unas estructuras, donde las diferencias se dan desde el pensamiento humano.

La cultura institucional se caracteriza por contener, elementos ideológicos, que son el conjunto de creencias, valores, costumbres, ritos, leyendas, mitos, mandatos, ceremonias propias de la institución; elementos instituyentes, partiendo de la premisa de que la cultura es inventada por los miembros de una institución, por lo tanto satisface las necesidades de quienes la construyen; y finalmente los elementos organizacionales donde se evidencia que la cultura es normativa dado que establece normas, usos y costumbres que gobiernan la institución; así mismo es compartida por todos los miembros de la institución y se adapta al contexto. En toda institución estos elementos ideológicos, instituyentes y organizacionales son percibidos y cobran relevancia por ser únicos y diferenciarla de las demás.

Shein (1985), define tres niveles de la cultura organizacional: Estructuras que son las formas organizacionales y procesos visibles; corresponde a los edificios de la institución, el comportamiento de sus actores, los mitos y rituales, la vestimenta, las carteleras, etc. Los valores adoptados, son las estrategias, metas, filosofías que son asumidas justificadamente; normas y pautas instituidas e instituyentes, y los supuestos básicos que son inconscientes; las grandes creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que son muy difíciles de cambiar.

Manes (2008), plantea que la cultura institucional es definida como el conjunto de creencias, valores y costumbres compartidos que establecen las normas que regulan la vida de una institución; es un concepto dinámico y trascendente cargado de elementos simbólicos que la distinguen y evoluciona continuamente como mecanismo de aprendizaje. Finalmente cada institución desarrolla su propia cultura, la cual es dinámica y evoluciona constantemente adaptándose a los fenómenos socioculturales de su entorno y con coherencia cultural interna consensuada entre sus miembros.

En el concepto del cambio de cultura, se expresan en múltiples patrones y pautas que son modificadas por la sociedad, es decir aquellas actividades unificadas que le sirven de modelo. Al parecer, las pautas de conducta de todas las sociedades están en el cambio cultural que puede ser resultado de factores internos o externos. Los factores de carácter general que pueden influir en el cambio cultural son básicamente tres: las alteraciones en el ámbito ecológico (por ejemplo, cambios en el medio ambiente, migraciones de población); el contacto de dos sociedades con pautas de conducta distintas (Asimilación y Aculturación), el cambio evolutivo dentro de una sociedad determinada (por ejemplo, el paso de una economía de recolección a una economía agrícola y de domesticación).

El antropólogo estadounidense Steward (1938), atribuyó mayor importancia al ámbito ecológico al considerar que el factor primordial era la "adaptación de una cultura a su medio".

El cambio cultural puede ser analizado en periodos de tiempo de breve o larga duración (niveles reducidos o amplios), pero los métodos de investigación requieren que se lleve siempre a cabo el 'estudio comparado', es decir, confrontar los procesos de cambio constante, la transformación de comportamiento individual, la estructura social y las etapas del desarrollo cultural.

Es así que los directivos son los encargados de identificar los rasgos generales de la cultura, para que a partir de esta información se definan las metas estratégicas y establecer los cambios necesarios para generar una nueva cultura Institucional. El directivo, por lo tanto, debe alinear la acción de todos los integrantes de una comunidad dando las pautas para lograr los cambios esperados, sin desconocer el contexto.

2.3.1 La Ética en la Dirección Escolar

Cuando Alvira (2004), “explica que un buen gobierno implica la combinación entre la sabiduría práctica y el conocimiento teórico, ubica el destino de los talentos directivos: esto sirve también, no solo para el gobierno, sino para las cuestiones éticas que ahora están de moda” (p.29) es allí donde se ve la necesidad establecer la ética como principal factor que trasciende en la acción del profesional.

Según Altarejos, Ibañez, Jordán, & Jover, (p. 90), la deontología bajo el mismo estudio del carácter o modo de ser del profesional, es el que se dedica a la orientación ética de las prácticas sociales y el estudio de los deberes y derechos que requiere la práctica de la misma. Los derechos profesionales se refiere a lo que el profesional posee como propio, su saber, su experiencia, sus destrezas, no lo externo. Los derechos profesionales son adquiridos por medio del trabajo y la práctica, que hace que el ser humano trascienda también como profesional. Actualmente hay una ignorancia del ejercicio y se desconoce la naturaleza del mismo; esto se debe a la pobreza de tradición ya que en sus inicios se da como vocación y no se ve como una profesión.

Por tanto Altarejos et al (2003), comentan que la tarea de la deontología directiva es delinear un ethos de la profesión, donde se define y redefine la esencia del mismo no por una moda, sino por una investigación como experiencia práctica; el ethos puede verse desde dos cualidades en el ser, la primera como lo innato, como inclinación o hábito natural, congénito, actualmente definido como idoneidad o aptitud; la segunda lo desarrollado, disposición a la acción, adquirida mediante la repetición, definida como hábito operativo; las dos son poseídas por el individuo, permanentes y estables en él. El ser humano está constituido originariamente por su esencia racional, pero se auto constituye dinámicamente mediante su obrar libre que va conformando su modo de ser propio, su carácter: su ethos. La naturaleza ética no es dada por la naturaleza mediante la dotación genética, sino la que se adquiere mediante el esfuerzo, por la conquista personal, el hacerse.

El conocimiento del *ethos*, según Esquivias (2014), se hace a través del análisis de sus elementos constitutivos: los hábitos que son las diversas cualidades que muestran al sujeto, en cuanto resultado del desarrollo de las diferentes capacidades operativas humanas, congénitas y adquiridas, el hábito es la especificación del modo de ser de una persona. Los hábitos profesionales se caracterizan por ser ineludibles en su formación, permanentes y continuos; ser definitorios de la naturaleza de la profesión, un saber constituido en y desde la acción; ser elementos configuradores del carácter profesional propio, de un *ethos* o modo de ser determinado; y ser las nociones centrales de la deontología como el conocimiento práctico del *ethos* de la profesión.

Esquivias (2014), plantea que los hábitos tienen que ser considerados en su conjunto, para definir el *ethos* de una profesión, atendiendo a las relaciones particulares entre unos y otros; no son exclusivos de una profesión, pueden ser comunes en varias profesiones pero no iguales; los hábitos profesionales no son los únicos hábitos en cada profesional en cuanto a tal, la persona define su propio estilo dentro de su *ethos* profesional; y son especificaciones de los hábitos comunes humanos donde se consideran las virtudes fundamentales o radicales de la condición humana.

Finalmente Esquivias (2014), menciona que los hábitos profesionales se caracterizan porque son la base de la deontología, ya que los hábitos pasan a ser cualidades que se van perfeccionando y llevan a una ética profesional, asunto importante en el papel del directivo, que por sus competencias estará basado por sus virtudes fundamentales, que son la que lo llevan a organizar sus institución bajo criterios de consistencia.

Altarejos et al (2003), en su libro *Ética Docente*, señala que la diferencia entre hábito y virtud como la representación de una misma realidad tiene vistas diferentes desde varios ángulos. Dicha diferencia se establece, en que el hábito se refiere a una

facultad dada por la repetición de actos; y virtud se refiere a dicha acción potencializada para el futuro. Desde la teología es más amplio el concepto de virtud, ya que esta termina en la acción de un hábito ya adquirido, principal enfoque antropológico que debe desarrollar un líder directivo.

2.3.2 Ethos Institucional

Toda institución educativa es un espacio de relaciones sociales, en la búsqueda de un objetivo común, mediadas por los principios y valores en beneficio de todos sus miembros donde la combinación entre la ética (norma) y la cultura (costumbres) da como resultado el “Ethos” institucional. Altarejos (2003) habla desde esta exigencia propia de una organización como la necesidad deontológica que viene determinada por conflictos nacidos desde una misma práctica profesional que parten de una comunidad, buscando el equilibrio entre derechos individuales y colectivos (p. 90).

La búsqueda y construcción del Ethos institucional estará determinado por la calidad de las relaciones que se den al interior de las instituciones educativas basadas en la confianza, con principios y valores que benefician a todos, trabajando desde la propia realidad y teniendo como razón de ser la persona y la construcción de su Ethos personal, para trascender a nivel comunitario, que resalten la conformación de dicha organización y rescate su cultura y costumbres.

Como lo dice Esquivias (2014, p 205), para lograr un grado de satisfacción de todos los miembros de la institución se debe buscar trabajar en unidad, donde se desarrollen capacidades, se fortalezca la confianza y se identifiquen de gran manera con la misión de la institución y así una estrecha relación entre directivos y subordinados.

El directivo debe tomar decisiones firmes en la institución, que ayuden a fomentar buenas relaciones con el personal, esto ayuda a favorecer el ámbito convivencial, desarrollando las virtudes morales siempre con un actuar ético.

Para favorecer un buen ethos Institucional se debe desarrollar en el directivo las competencias sostenidas desde la virtud y el valor ético; bajo estos parámetros se puede desarrollar un buen modelo de ethos Institucional.

3. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación se hace a partir del análisis de una situación particular desde el enfoque cualitativo; según Maycut y Morehouse (1994), la investigación cualitativa pretende describir e interpretar los fenómenos educativos, como parte de los fenómenos sociales, estudiando los significados e intenciones de las acciones humanas desde la perspectiva de los mismos interesados. Este enfoque, es aplicado especialmente desde las ciencias sociales, para explorar las relaciones y describir la realidad de contextos particulares donde se identifica una problemática.

Las características fundamentales de la investigación cualitativa, se enfocan en la interpretación de las situaciones a partir del estudio de las motivaciones, expectativas y creencias de los sujetos; se hace desde la descripción y comprensión de situaciones particulares; procede de lo particular a lo general; importa lo específico, lo propio de cada caso; intenta comprender la realidad desde la interacción de los seres humanos y tiene sentido en la cultura y la vida cotidiana; el conocimiento es producto de la actividad humana; los investigadores interactúan con los investigados; los resultados del estudio deben ser confiables y creíbles para la comunidad investigadora; y finalmente se trata de ir redefiniendo y reelaborando instrumentos y categorías según lo requiera el objeto del estudio y las demandas de la realidad.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo descriptivo, “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” Bernal (2010, p. 113) desde una situación particular, en la cual los datos cualitativos, como lo expresa Hernández (2014), son descripciones detalladas de situaciones particulares, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones evaluando el desarrollo

natural de los procesos desde la cotidianidad, lo cual permite profundizar en la problemática identificada desde la observación directa; los estudios descriptivos buscan generar cambios o ideas innovadoras, las cuales deben ser validadas desde la contribución en la solución de a una problemática.

3.3 ETAPAS METODOLÓGICAS

La definición del problema se inicia con el análisis de la situación actual de cada una de las instituciones educativas objeto de estudio; se evalúa el contexto institucional interno y externo lo cual permite identificar las principales problemáticas que afectan a las dos instituciones educativas. A partir de este análisis se define el problema a abordar en la investigación que es la poca motivación que genera el liderazgo directivo para que la comunidad educativa se comprometa hacia el logro de los objetivos institucionales y evidencia un debilitamiento de la cultura institucional. En esta fase se toman como referentes los resultados de la autoevaluación institucional de los dos últimos años condensados en una matriz DOFA para cada institución.

Para plantear las preguntas de investigación y los objetivos se identifican y contextualiza la problemática de la cual surgen algunos interrogantes relacionados con el liderazgo de los directivos docentes, su incidencia en la cultura institucional y las cualidades éticas y las virtudes humanas que lo pueden caracterizar. Finalmente se llega al principal interrogante de la investigación ¿cómo fortalecer el liderazgo desde la configuración del ethos directivo? y como objetivo la formulación de una propuesta para fortalecer el liderazgo a la luz de postulados antropológicos y éticos.

El sustento del marco teórico se hace a la luz de postulados antropológicos y éticos: La persona como centro y razón de ser, el liderazgo directivo desde la ética y la cultura institucional configurada desde la calidad de las relaciones interpersonales, para fortalecer el liderazgo en los directivos docentes desde la configuración del ethos

directivo. Para la consolidación se diseñó una ruta que inicia con el componente de liderazgo desde el liderazgo en organizaciones educativas y el directivo como líder; el segundo componente es el de ética y dirección, donde se hace un acercamiento al concepto de ethos, que conlleva al ethos institucional el cual tiene incidencia en la cultura organizacional; posteriormente se plantea la acción directiva y el ethos directivo desde las virtudes y competencias directivas.

Para establecer las categorías de análisis se toma como referente las competencias directivas de la dimensión personal tanto interna como externa planteadas por Esquivias (2014), en una de las tres tablas de conclusión que presenta; estas competencias favorecen la capacidad de liderazgo Pérez (2006), con sus virtudes correspondientes. Las categorías que inicialmente se definen son: competencias directivas de la dimensión personal, cualidades (virtudes) y liderazgo. Posteriormente emergen algunas competencias directivas que corresponden a la dimensión interpersonal las cuales también son incluidas.

En el diseño, validación y aplicación de instrumentos se tomaron los cuestionarios y la revisión de archivos institucionales que permitieron recopilar la información, de carácter cualitativo, para establecer una propuesta de intervención en las instituciones educativas objeto de estudio. Los cuestionarios se enfocaron a valorar las 15 competencias directivas que favorecen el liderazgo. Esquivias (2014), y la revisión documental se enfocó en la autoevaluación institucional de los dos últimos años de cada institución condensadas en una matriz DOFA.

Para analizar la información recolectada se hizo a través de una matriz de categorías para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora desde las competencias directivas de la dimensión personal que favorecen el liderazgo en los equipos directivos de las dos instituciones objeto de estudio. Las competencias directivas valoradas fueron: iniciativa, creatividad, autonomía personal, autocontrol, concentración, equilibrio emocional, optimismo, gestión del tiempo, gestión del

estrés, toma de decisiones, y gestión de la información de dimensión personal externa y de la interna autocrítica, autoconocimiento, aprendizaje integridad.

Posterior a la aplicación de los instrumentos emergen otras competencias directivas que también son valoradas, comunicación, trabajo en equipo, empatía, gestión de conflictos y delegación que corresponden a la dimensión interpersonal y visión de la organización que hace parte de las competencias directivas de la dimensión estratégica.

Finalmente la elaboración de la propuesta de intervención que consolida mediante cinco módulos una ruta de acción para fortalecer el liderazgo de manera integral en las instituciones objeto de estudio donde se vincula a la totalidad de los estamentos de la comunidad educativa. Los módulos planteados son sensibilizando pensamientos y caminos, desarrollando saberes, cambiando la acción institucional, protagonistas de nuestro aprendizaje y desafíos de implementación de prácticas que permiten fortalecer el liderazgo directivo desde postulados antropológicos y éticos.

3.4 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El proceso de recolección de la información busca describir la gestión directiva en las instituciones educativas objeto de estudio, desde las competencias directivas y las virtudes que permitan caracterizar algunos aspectos relevantes del liderazgo que actualmente se está dando en cada una de ellas.

3.4.1. Cuestionario

El cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.” Hernández (1994, p.161) y permiten profundizar en opiniones o motivos que determinan ciertos comportamientos. En el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizó el cuestionario con pregunta abierta, guardando especial

cuidado de no incomodar o inducir las respuestas de quienes lo respondieron y haciendo uso de un lenguaje adecuado para lograr la comprensión de las preguntas y la claridad en las respuestas.

Además, el cuestionario se aplicó auto-administrado, donde “se proporciona directamente a los respondientes quienes lo contestan, no hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos” Hernández (1994, p.170); En los cuestionarios los docentes a quienes se les aplicó, no debían colocar su nombre, por lo tanto adquirió un carácter de confidencialidad, permitiendo anotaciones directas relevantes al momento de caracterizar el liderazgo que actualmente se está dando en las instituciones educativas Entre Nubes Sur Oriental y Jaime Garzón.

El cuestionario fue estructurado con quince ítems, de respuesta abierta, los cuales describen las competencias que favorecen el liderazgo, para ser valoradas como fortalezas u oportunidades de mejora a nivel de las instituciones educativas objeto de estudio, con la posibilidad de argumentar la respuesta. Para la validación de este instrumento se contó con la colaboración de directivos docentes (rectores y coordinadores) de instituciones oficiales de Bogotá que actualmente cursan Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas y hacen parte de la profundización de clima y cultura.

En este proceso se intercambiaron los cuestionarios para valorar la pertinencia, coherencia y claridad cada uno de las preguntas incluidas en el cuestionario; los directivos docentes consideraron apropiadas las preguntas del cuestionario y posterior a este proceso fueron aplicados a la muestra representativa de cada una de las instituciones objeto de estudio.

3.4.1. Análisis Documental

Se hace revisión a los archivos de cada institución objeto de estudio para ubicar los documentos en físico de la autoevaluación institucional de los dos últimos años (2013 – 2014) y como lo plantea Hernández (2014), “Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos” (p.415), estos documentos institucionales aportan elementos relevantes para el desarrollo de la investigación. El Ministerio de Educación Nacional, en la Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional, plantea que la autoevaluación es una herramienta que:

Permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos de la institución. Esto con el fin de establecer un balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento que permiten elaborar un plan de mejoramiento institucional. MEN, (2008, p. 5).

Este proceso, se caracteriza por la veracidad de la información recolectada, por el sentido de corresponsabilidad hacia la institución, la participación de la totalidad de los estamentos de la comunidad educativa (Directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia, administrativos, personal de servicios generales, exalumnos y sector productivo), por ser un proceso continuo para identificar fortalezas y oportunidades, ser coherente para que se puedan establecer cambios a partir de los resultados generados y finalmente, ser legítimo porque los resultados son conocidos y avalados por los estamentos de la comunidad educativa.

Para el objeto del presente trabajo de investigación, de los documentos de autoevaluación institucional contó con los aportes realizados por la comunidad educativa en el área de gestión directiva, la cual se define como la forma de orientar la institución educativa, y se valoran los aspectos de direccionamiento estratégico y la cultura institucional.

Los cuestionarios, junto con la revisión documental de los archivos institucionales son analizados mediante una Matriz de Hallazgos donde se establecen como categorías las siguientes competencias directivas que como lo plantea Esquivias (2014), “son comportamientos o formas de actuar en el trabajo directivo, habituales y observables que ayudan a que el directivo consiga éxito en una función o tarea determinada propia de su responsabilidad” (p.157), que pueden ser medidos y valorados por las personas que observan el proceso o forman parte de la institución, independiente al rol que desempeñen en la misma

Tabla3. *Categorías de Análisis*

DIMENSIÓN	CATEGORÍAS		
	HABILIDADES (COMPETENCIAS DIRECTIVAS)	ACTITUDES (VIRTUDES)	HALLAZGOS LIDERAZGO (ELEMENTOS ANTROPOLÓGICOS)
PERSONAL EXTERNA	Iniciativa		
	Creatividad		
	Autonomía Personal		
	Autocontrol		
	Concentración		
	Equilibrio Emocional		
	Optimismo		
	Gestión del Tiempo		
	Gestión del Estrés		
	Toma de Decisiones		
PERSONAL INTERNA	Gestión de la Información		
	Autocrítica		
	Autoconocimiento		
	Aprendizaje		
DIMENSIÓN INTERPERSONAL	Integridad		
	Comunicación		
	Empatía		
	Delegación		
	Trabajo en Equipo		
DIMENSIÓN DEL NEGOCIO	Gestión de Conflictos		
	Visión de la Organización		

Los siguientes factores determinan la obtención de información verídica y confiable:

- a) El objeto de estudio: Dos instituciones educativas de Bogotá, Entre Nubes Sur Oriental (Urbana) y Jaime Garzón (Rural). En ellas, los equipos directivos están conformados por el Rector y Coordinadores, quienes a diario interactúan con docentes y estudiantes.
- b) Población: 140 personas (2 Rectores, 6 coordinadores, 132 docentes) de las instituciones educativas objeto de estudio.
- c) Muestra: 14 docentes (9 del colegio Entre Nubes Sur Oriental y 5 del colegio Jaime Garzón).

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO Y MATRIZ DE HALLAZGOS

Posterior a la elaboración de la matriz de hallazgos en la cual fueron analizadas desde las variables de liderazgo, las actitudes (virtudes) y las habilidades (competencias directivas) la información recopilada a partir de los instrumentos, se pueden establecer los siguientes hallazgos que serán la base en la cual se sustentará la propuesta para fortalecer el liderazgo directivo desde un enfoque antropológico. (Véase anexos)

Al momento de analizar la información se encontraron algunos aspectos que se consideran de relevancia al momento de caracterizar el liderazgo directivo en las instituciones objeto de estudio y que se deben tener en cuenta para consolidar una propuesta que permita fortalecerlo desde el enfoque antropológico:

- a) En los cuestionarios aplicados se puede evidenciar que el liderazgo directivo en las instituciones se percibe de manera particular y no de equipo; se atribuyen fortalezas a algunos miembros del equipo que son debilidades para otros y se señalan de manera específica; algunos docentes respondieron el cuestionario valorando el liderazgo de uno de los miembros del equipo o señalando repetidamente en sus respuestas que “solo algunos miembros del equipo” (véase anexo D).
- b) Al revisar los archivos de las actas de la autoevaluación institucional, se encontraron que la mayoría de las oportunidades de mejora que se plantearon en el 2013 por la comunidad educativa, se repitieron en la autoevaluación del 2014, esto puede ser interpretado como la falta de planes de mejora anuales para atender a los resultados de los procesos de evaluación y mejora continua.
- c) Como categorías se tomaron las competencias directivas de eficacia personal o personales planteadas por Cardona García – Lombardía (2008),

sustentadas en el modelo antropológico de Pérez (2006), las cuales se identifican con la capacidad de liderazgo porque desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la organización y promueven el profesionalismo y ejemplaridad del directivo.

4.2 COLEGIO CAMPESTRE JAIME GARZÓN I.E.D. (RURAL)

La información de los cuestionarios aplicados a los docentes en esta institución es tabulada (Figura 1) y presenta los siguientes resultados:

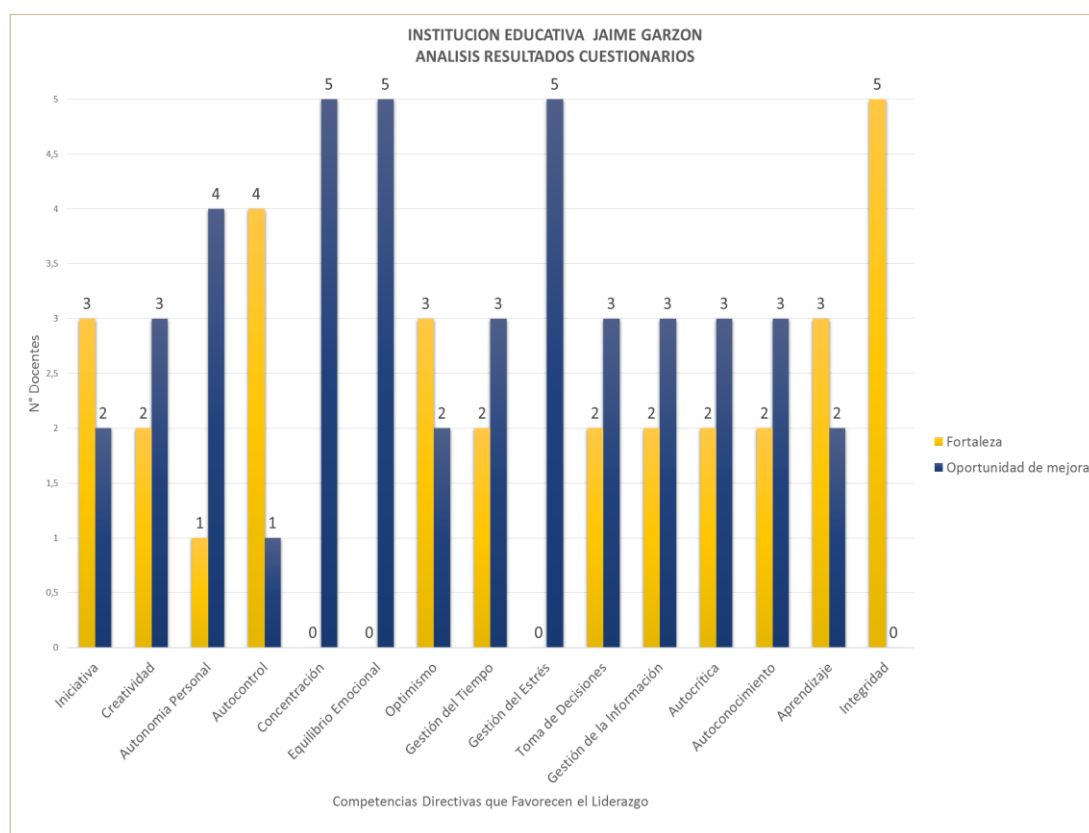


Figura 1. *Competencias Directivas que favorezcan el Liderazgo del Colegio Campestre Jaime Garzón.*

Como se puede observar la totalidad de los docentes de la institución educativa Jaime Garzón, que contestaron el cuestionario, identifican la integridad como la mayor fortaleza en las competencias directivas; esta competencia tiene como virtudes de apoyo la rectitud, la equidad y la veracidad que conllevan a la virtud superior de la justicia como lo propone Rodríguez (2005), quien relaciona las actitudes y las habilidades para la educación social.

En este sentido se identifican que las competencias directivas que actualmente tienen mayor oportunidad de mejora son la concentración apoyada en las virtudes de la estudiosidad, constancia y veracidad; el equilibrio emocional apoyado en las virtudes de la humildad, la objetividad y la tolerancia; y finalmente la gestión del estrés apoyada en las virtudes de la serenidad, objetividad y optimismo. Estas virtudes de apoyo conllevan a las virtudes básicas, templanza y fortaleza, y a las virtudes superiores, justicia y prudencia.

Como resultado del análisis de los documentos de autoevaluación institucional de los dos últimos años, se puede establecer que el equipo directivo, rector y coordinadores, son personas rectas, honradas e intachables en sus actuaciones, escuchan las propuestas de la comunidad educativa y lideran proyectos para el beneficio institucional, son conocedores de sus funciones y las desempeñan con entusiasmo, conocen ampliamente el contexto rural y sus particularidades, organizan los procesos institucionales y lideran proyectos que benefician a la comunidad educativa, y finalmente poseen interés por los programas de capacitación y actualización.

Entre las debilidades del equipo directivo la comunidad educativa ha identificado que existe cierto grado de pasividad para dar soluciones asertivas a las situaciones y que en ocasiones las decisiones no se toman con criterio propio, falta mayor liderazgo y unidad de criterio entre los miembros del equipo, es evidente que se ha perdido la confianza y se tiende a responsabilizar por las acciones antes de

respaldar las decisiones, los procesos de planeación, seguimiento y evaluación se han descuidado y no se evidencia trabajo en equipo.

Como oportunidades de mejora se plantean reforzar el liderazgo para que la institución pueda crecer y ser más eficiente en sus procesos, tomar decisiones con criterio propio buscando atender a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, fortalecer el trabajo en equipo desde la unificación de criterios y con respaldo a las decisiones tomadas al interior del mismo, mantener relaciones interpersonales en el marco del respeto y el equilibrio emocional para el fortalecimiento del clima escolar desde las relaciones de confianza, realizar acompañamiento a los procesos pedagógicos desarrollados en las diferentes sedes del colegio con visitas permanentes, atender oportunamente los requerimientos y necesidades de la comunidad educativa, liderar procesos que apunten a la calidad educativa, mejorar y fortalecer los canales de comunicación con la comunidad educativa y finalmente, vincular a la comunidad educativa en la toma de decisiones institucionales.

4.3 COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I.E.D. (URBANO)

La información de los cuestionarios aplicados a los docentes en esta institución es tabulada (Figura 2) y presenta los siguientes resultados:

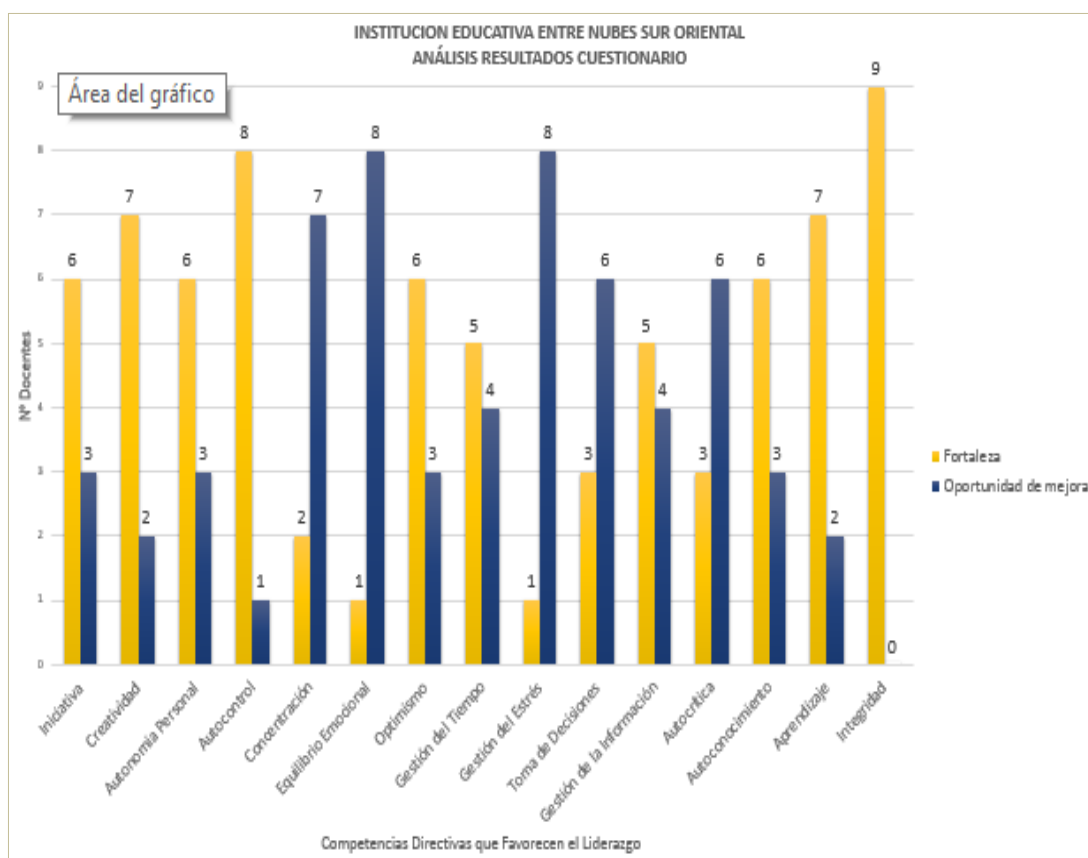


Figura 2. *Competencias Directivas que favorecen el Liderazgo del Colegio Entre Nubes Sur Oriental.*

Como se puede observar la totalidad de los docentes de la institución educativa Entre Nubes Sur Oriental, que contestaron el cuestionario, identifican la integridad y el autocontrol como las mayores fortalezas en las competencias directivas; la integridad tiene como virtudes de apoyo la rectitud, la equidad y la veracidad que conllevan a la virtud superior de la justicia; y el autocontrol tiene como virtudes de apoyo la serenidad, la moderación y la rectitud que apuntan además de la justicia a la templanza.

De igual forma, identifican que las competencias directivas que actualmente tiene mayor oportunidad de mejora son el equilibrio emocional apoyado en las virtudes de la humildad, la objetividad y la tolerancia; y la gestión del estrés apoyada

en las virtudes de la serenidad, objetividad y optimismo. Estas virtudes de apoyo conllevan a las virtudes básicas de la templanza y a las virtudes superiores a la prudencia.

Como resultado del análisis de los documentos de autoevaluación institucional de los dos últimos años, el equipo directivo, rector y coordinadores, son personas rectas y honestas, con iniciativa para solucionar, con capacidad para trabajar en equipo y delegar responsabilidades, con un buen nivel de organización y de gestión, dispuestos al cambio, conocedores del entorno institucional y la normatividad en materia educativa y que demuestran responsabilidad y compromiso.

Entre las principales debilidades que la comunidad educativa percibe del equipo directivo se encuentran que algunas actividades institucionales son repetitivas y monótonas, las decisiones son tomadas de manera unilateral lo que ha generado poca confianza en el equipo de trabajo, desmotivación y falta de respaldo; las decisiones que se toman son poco asertivas al igual que los procesos de comunicación. Las relaciones interpersonales son tensas y en ocasiones se ha llegado a situaciones de agresividad e irrespeto, falta trabajo en equipo y unidad de criterios dentro del equipo directivo; se ha descuidado el seguimiento a los procesos y hay poco interés por la actualización y capacitación.

Como oportunidades de mejora, la comunidad educativa propone trabajar desde el respeto como valor fundamental para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, reforzar el liderazgo desde la democracia, fortalecer el trabajo en equipo y el acompañamiento continuo a los procesos institucionales, hacer seguimiento y evaluación de los procesos para la mejora continua de los mismos, los directivos deben tener la capacidad de autoevaluarse tanto a nivel profesional como personal, establecer el diálogo y la razón como la base para encontrar la solución a cualquier situación, lograr una comunicación asertiva con el dominio de las emociones y mantener un trato desde la equidad.

4.4 ANALISIS DE LA SITUACIÓN

En las instituciones educativas distritales Entre Nubes Sur Oriental y Jaime Garzón el liderazgo del equipo directivo (rector y coordinadores) fue caracterizado desde las categorías habilidades (competencias directivas) y actitudes (virtudes) teniendo en cuenta que esta dimensión “es la única cuya existencia y desarrollo depende del propio individuo” Esquivias (2.014, p. 101). Desde este planteamiento caracterizar el liderazgo que se está dando actualmente en los equipos directivos de cada institución cobra relevancia en la medida que la propuesta de intervención se debe enfocar en fortalecer la dimensión personal, tanto interna como externa, para que pueda posteriormente impactar de manera positiva en la cultura institucional.

4.4.1 Liderazgo

El liderazgo educativo es uno de los factores con mayor relevancia para superar las limitantes en una institución y debe estar dado en función de la persona, como lo plantea Pérez (2006)

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 (p. 134).

Los directivos poseen la dimensión estratégica, que son habilidades referidas al saber conceptual, las cuales están relacionadas con el planeamiento estratégico y la capacidad de ver la institución como un todo interrelacionado; comprender cómo trabaja la gente en un equipo, cómo se influyen las personas entre si y qué se puede hacer a mediano y largo plazo para que se cumplan los objetivos. El saber estratégico es fundamental en el directivo docente porque le permite acompañar de manera

general el horizonte institucional, los acuerdos pedagógicos, la orientación de las didácticas y estrategias que se desarrollan en el aula, entre otros aspectos.

El liderazgo que actualmente se está dando en las instituciones educativas Entre Nubes Sur Oriental y Jaime Garzón evidencia oportunidades de mejora que pueden ser desarrolladas desde una propuesta de intervención integral que vincule a la totalidad de los estamentos de la comunidad educativa; en la información recopilada se identifica que los directivos les falta mantener mayor tiempo la atención ante los problemas, que su acompañamiento en cada una de las sedes es limitado, falta mayor proactividad para concretar las buenas intenciones y unidad de criterio para la toma de decisiones.

Además la comunidad educativa considera que para mejorar los procesos institucionales se debe fortalecer la gestión directiva con el seguimiento y evaluación de los procesos y el acompañamiento continuo en todas las sedes lo que permitirá superar las problemáticas que actualmente se presentan al interior de las instituciones.

4.4.2 Actitudes (Virtudes)

Las virtudes, como lo plantea Altarejos (2003), se refiere a la potencialidad que tiene una acción para el futuro y desde el punto de vista teleológico Esquivias (2014) sustenta que “la virtud culmina la acción de un hábito previamente adquirido, y por lo tanto, se puede afirmar que es un concepto más completo que el hábito” (p.218). La ética debe incorporarse a la acción directiva porque todo acto humano tiene implicaciones que afectan a las demás; las virtudes permiten el perfeccionamiento del directivo para mejorar en la toma de decisiones.

La dimensión del saber ser (humanista), se refieren a la capacidad para relacionarse con otras personas, que le permite al directivo funcionar de manera efectiva como líder y miembro de un equipo, para así lograr el compromiso y

cooperación frente las metas institucionales. Esta habilidad se demuestra en la capacidad del directivo para mantener buenas relaciones interpersonales, una comunicación clara y efectiva, manejar adecuadamente los conflictos, integrar equipos de trabajo. El saber ser, habilidad centrada en la persona, posee el poder dinámico que conduce a la institución al logro de los objetivos.

Dirigir no es lo mismo que comunicar, no se trata simplemente de transmitir a alguien una información o dar una orden para que se cumpla, sino de conseguir con ello un cambio de conducta, pero se debe ser cuidadoso de cómo se entiende ese cambio y como se logra, el líder debe ser paciente y respetuoso. Los espacios de diálogo y conciliación en toda organización son vitales, el hombre puede cambiar su conducta al sentirse parte de las decisiones tomadas.

El auténtico directivo debe ser modelo a seguir en la organización, el actuar debe ser coherente con el discurso. En sus actuaciones no puede dar lugar a la mentira, debe evitar sentirse y demostrarse autosuficiente, tiene que enfrentar el miedo al fracaso y tener confianza para delegar responsabilidades lo que permitirá mejorar la calidad de la organización, sin perder el control.

El modelo antropológico de Pérez (2006), plantea que en la ejemplaridad radica la fuerza del líder y que se hace necesaria para el logro de la autoridad. La confianza es otro factor fundamental en el liderazgo directivo para que la autoridad se fortalezca. El líder escolar debe tener la capacidad de reconocer que el mayor valor de su institución lo fundamentan las personas que la conforman por ello se debe esforzar por conocer a cada uno de los seres humanos que forman parte de su equipo: su historia, necesidades, sueños, expectativas y capacidades.

En las instituciones objeto de estudio se pudo identificar, mediante la información recopilada que en los directivos falta mejorar el manejo de las emociones, mantener la calma ante situaciones de tensión para evitar afectar las

relaciones interpersonales y no demostrar ningún tipo de trato que pueda ser discriminatorio. Los procesos de comunicación al interior de las instituciones se están viendo afectados por la falta de estrategias y canales efectivos.

Como oportunidad de mejora se plantea el fortalecimiento de las relaciones interpersonales desde la confianza y el respeto, mejorar la comunicación para que esta sea asertiva y establecer el diálogo como herramienta de relaciones sociales.

4.4.3 Habilidades (Competencias Directivas)

Las competencias directivas según Cardona y Chinchilla (1999), son comportamientos habituales que pueden ser observados y que posibilitan el éxito de una persona en una función directiva. La dimensión ejecutiva en el directivo hace referencia a una serie de habilidades que van desde el saber hacer (técnica), que son las que se refieren al nivel de comprensión y análisis de políticas educativas internacionales, nacionales y locales. De igual forma la comprensión del contexto donde se encuentra inmersa la institución, el conocimiento de la normatividad, las metodologías y estrategias pedagógicas, planes de estudio, sistemas de evaluación, manejo de las TIC, entre otras.

Desde el enfoque antropológico las competencias directivas, como lo propone Cardona y García – Lombardía (2008), son de eficacia, que se entiende como la capacidad de la institución para lograr los objetivos propuestos; de atractividad, que corresponde al grado de satisfacción y desarrollo personal de los miembros que hacen parte de la institución; y finalmente de unidad, que se refiere al grado de confianza e identificación de las personas con la misión institucional.

Es evidente que en las instituciones educativas objeto de estudio se deben fortalecer estas tres dimensiones en los directivos para alcanzar un modelo de dirección fundamentado en las personas; el rector y los coordinadores tienen el reto

de consolidar un auténtico equipo directivo para lograr una estructura organizacional que asegure procesos de participación de los estamentos de la comunidad educativa en la gestión pedagógica, directiva, comunitaria y de procesos administrativos.

El líder es el encargado de crear un marco organizacional, generar líneas de acción y debe identificar potencialidades ya sean externas o internas. El quehacer del directivo está orientado a los procesos de planeación, por lo tanto debe caracterizarlo su capacidad para proyectar y atender las situaciones que afectan a la persona, porque si no se mejora el hombre, no existe éxito alguno.

En las dos instituciones educativas se identificó que existe un distanciamiento entre los miembros del equipo directivo y por consiguiente falta unidad de criterio y respaldo ante las decisiones tomadas. De igual forma se manifiesta la necesidad de fortalecer el liderazgo para que la cultura institucional sea impactada positivamente y la institución educativa pueda crecer y ser eficiente y eficaz en todos los procesos que en ella se desarrollen.

Se plantea el fortalecimiento del trabajo en equipo a nivel institucional como estrategia para alcanzar los objetivos y metas propuesto, donde la ejemplaridad y la confianza por parte de los directivos serán los pilares para lograrlo.

5. LINEAMIENTOS PARA EL LIDERAZGO EFECTIVO

5.1 LINEAMIENTOS QUE SOBRE EL LIDERAZGO EFECTIVO FAVORECEN LA GESTIÓN DIRECTIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

En la actualidad, se observan cambios en la forma como se educan las nuevas generaciones de niños, niñas y jóvenes preparándolos para un tipo de sociedad diferente, la sociedad del conocimiento, en la que se maneja las tecnologías de la información y comunicación. Para esto la escuela se hace indispensable, como actor principal en la formación y desarrollo de competencias, que permitan definir proyectos de vida que incidan en la construcción de un mejor país.

De allí, que el conocimiento juega un papel importante de gran responsabilidad, para quienes dirigen la educación, en especial los directivos y docentes de las instituciones educativas, que son los que imparten una formación integral y dan rumbo definitivo al desarrollo realmente significativo de nuestro país.

Con estos grandes retos los directivos docentes deben comenzar a transformar las orientaciones del liderazgo, como lo plantea, Bolívar (2009), lo que significa comenzar a transformar todo un paradigma tradicional y generar uno integral que favorezca a todos los actores del proceso educativo.

Las Instituciones Educativas como lo expresan Restrepo & López (2009), cuentan con un recurso muy valioso que se llama capital humano conformado por directivos y docentes, cada uno de estos líderes, están constituidos por un nivel de educación, por actitudes, habilidades y virtudes; ellos son los que deben liderar procesos institucionales para establecer ideas innovadoras y tener una efectividad estratégica en la organización educativa.

El Directivo debe ser un líder integral, que maneje de forma adecuada relaciones formales e informales, establecer sistemas de comunicación claros y asertivos, plantear procedimientos de trabajos acordes a una estructura organizacional que lleve a mantener la unidad del equipo, esto llevará a que los docentes, estudiantes y padres de familia tengan un mejor entendimiento de la organización, logrando transformar la cultura institucional.

En la medida en que existe un liderazgo en la institución educativa, debe existir un líder quien es la persona responsable de influir y motivar a todos los estamentos institucionales, para lograr unificar objetivos comunes. Es por esto que el liderazgo es la base, para un buen funcionamiento de las instituciones. Charan, Drotter & Noel (2010), proponen un marco teórico sobre el liderazgo que permite potenciar el recurso humano, a través de la estrategia como: la capacitación del perfil de los líderes en los diferentes niveles de la organización y dirección. Estos autores plantean la reorganización de una propuesta a partir de la potenciación del liderazgo, ofreciendo estrategias que faciliten la toma de decisiones, el análisis de las capacidades, el buen manejo del tiempo y los valores. Para Bush y Glover (2003), el liderazgo escolar involucra el desarrollo de aptitudes y la capacidad de organizar la institución a través de las motivaciones y el comportamiento humano.

El liderazgo directivo debe fusionar una visión con estrategias para la organización, lo habla Higgs (2003), en el sentido que se distribuya de manera equitativa y colaborativa, se basa en una transformación de cultura, pero principalmente debe afectar al directivo – líder, reincidiendo en el cambio de la organización.

Los conceptos de liderazgo tienen su factor principal en el manejo del talento humano, ya que se relaciona entre sí y participan activamente en la estructuración de una organización, deben fomentar la confianza, el trabajo en equipo, ayudarlos

avanzar en el desempeño profesional, tener siempre claro que cada miembro contribuyen a un todo.

Dentro de un liderazgo transformacional, se debe buscar respuesta a la siguiente pregunta: ¿qué debe hacer un líder directivo para transformar la cultura institucional? Tomando en cuenta que los individuos son la base de una institución educativa, deben plantearse metas en equipo. En ese sentido Bass (1986), establece que el líder debe despertar conciencia a otros líderes inmersos en la organización, generando conciencia de cambiar y sentir lo importante que es su trabajo para la misma, es generar un crecimiento personal y sentirse valorado como persona dentro de su desempeño laboral y profesional. Para Liethwood (2009), el liderazgo transformacional se basa en ocho dimensiones de liderazgo las cuales son: estimular la toma de decisiones en el ámbito escolar, edificar una cultura institucional fructífera, incitar a buenos resultados, generar modelos organizacionales con base a las virtudes, construir visión institucional, establecer metas claras, promover estímulos científicos, ofrecer apoyos pedagógicos. También se expone cuatro de gestión, que son: buen manejo del recurso humano, apoyo instructivo, la construcción de relaciones con la comunidad educativa. Todas estas despiertan el desarrollo de un trabajo motivador, estimulan una visión clara y mejora la marcha institucional, además potencia las funciones que realiza cada miembro en su trabajo de manera integral.

En la actualidad el termino integral se aplica casi en todos los ámbitos de la sociedad, ejemplo: sicología integral, ecología integral, economía integral, corporaciones integrales, política integral, educación integral, hasta titulaciones de revistas llevan el nombre de integrales; Resmas (2005), comenta que obviamente el liderazgo no puede ser la excepción a este fenómeno; existen programas académicos, lemas de marketing, que utilizan el concepto de integralidad, especialmente en empresas.

La conceptualización integral como lo establece Wilber (2000), como objetivo contextualizado de una teoría de la verdad, es que el liderazgo debe ir de la mano con una visión que integre la mente y el cuerpo, desde el alma y la cultura, la ciencia y la naturaleza, debe llevar a una visión desde lo moral a la ética y todo esto debe concluir al desarrollo integral del Individuo

En cada espacio organizacional debe haber formación de un líder integral que se apropie de la misión y la visión de la Institución, que ayude a fortalecer procesos intelectuales y de gestión. Debe tener en cuenta el autoconocimiento, tener coherencia con la planeación y las ejecuciones de las estrategias, siempre debe abanderar la práctica de la ética, las virtudes, el reconocimiento de una estructura sociocultural y sin dejar de lado los avances de la ciencia y tecnología.

Mintzberg (1991), dice que todo líder directivo debe formarse y capacitarse, para liderar a conciencia la nueva sociedad que se está construyendo, además siempre planear la integración entre las personas, generando organización institucional, enriqueciendo diversos saberes e intereses que pueden ayudar a fortalecer la organización institucional.

La importancia que tiene el liderazgo, es trascender desde el inicio, el interés individual que lleve a motivar a otros y edificar de manera integral una dirección en equipo, que permita tener calidad de conocimientos, innovación, responsabilidad, y ética, pero lo más importante tener la capacidad de adquirir conocimiento para el desarrollo de competencias.

En definitiva, el líder integral debe tener la capacidad de constituir prácticas éticas con las personas, los grupos y la institución desde lo que planea, en función de las metas institucionales, para lograr éxito de la marcha organizacional.

6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Esta propuesta de transformación, es una apuesta que busca contribuir a fortalecer el liderazgo en los directivos docentes y la comunidad educativa, de las Instituciones Educativas Entre Nubes Sur Oriental y Jaime Garzón, para mejorar la cultura Institucional. A través del liderazgo efectivo, se pueden encontrar estrategias para mejorar los procesos de comunicación al interior de la institución que se convierte en el primer paso para avanzar en la construcción de relaciones interpersonales y laborales basadas en la justicia, la confianza, la solidaridad y el respeto.

El objetivo general de la propuesta es estructurar una estrategia para fortalecer el liderazgo desde la configuración del *ethos* directivo, que mejore la cultura Institucional. Se estima que para la implementación de las actividades planteadas se requieren dos (2) años, pero como el impacto es hacia la cultura institucional se debe contemplar un tiempo adicional de un (1) año para que la transformación se haga evidente.

Esta propuesta se da con la implementación de cinco módulos que componen una ruta de acción (Figura 3) de la siguiente manera:

1. Sensibilizando Pensamientos y Caminos
2. Desarrollando Saberes
3. Cambiando la Acción Institucional
4. Protagonistas de Nuestro Aprendizaje
5. Desafíos de Implementación de Prácticas

En cada uno de la finalización de los módulos se planteará un proceso de evaluación que determinara como continuar con la ruta de la propuesta.

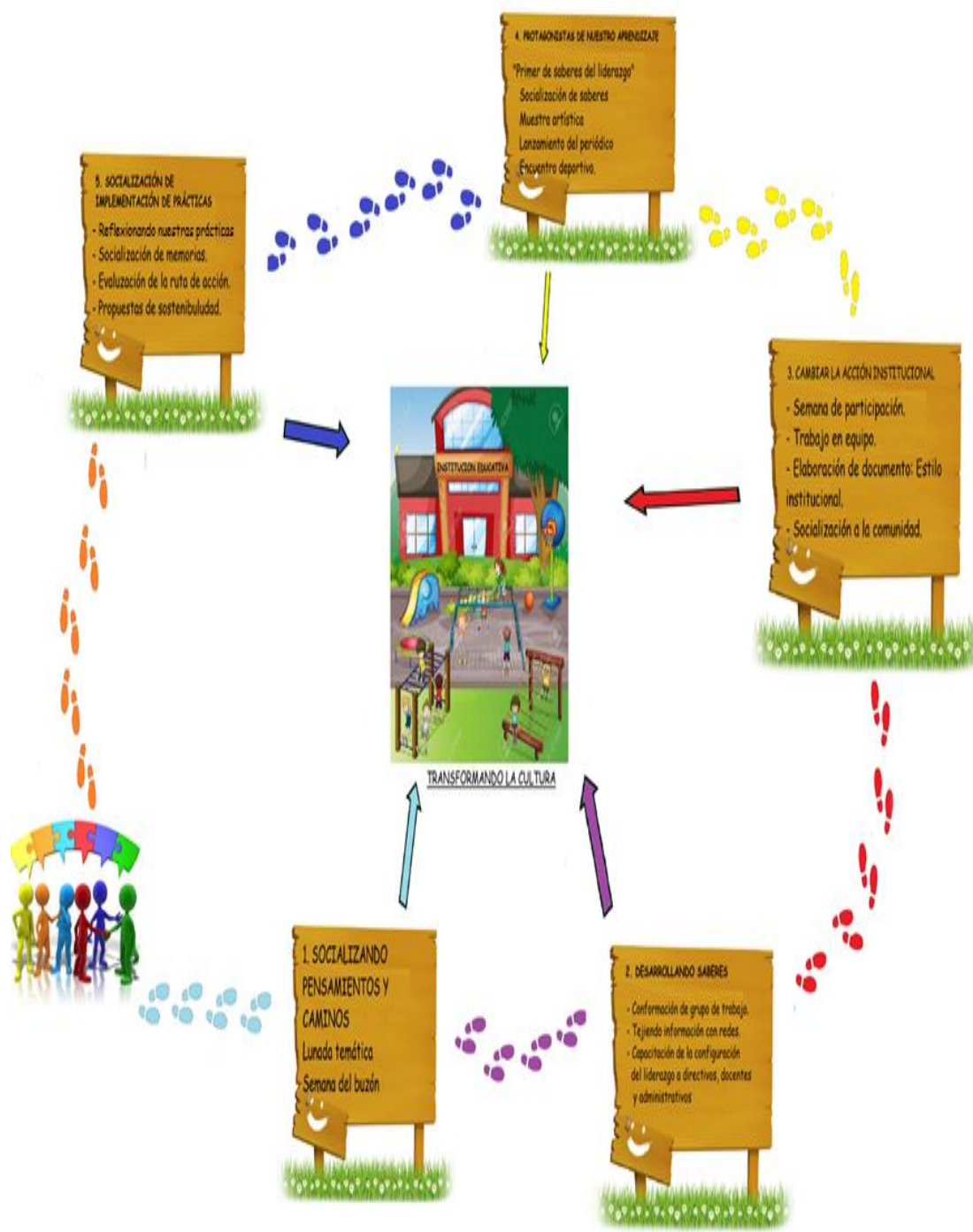


Figura 3. Ruta de Implementación de la Propuesta

6.1 MÓDULOS DE LA PROPUESTA

- Módulo 1: Induciendo a Pensamientos y Caminos

En los últimos años la antropología ha cobrado relevancia al momento de analizar los factores internos y externos que determinan el éxito de una organización. Desde el enfoque antropológico, la razón de ser de toda organización es la persona, su naturaleza y finalidad. La persona asumida como un ser dinámico, compuesto e interrelacionado, que debe satisfacer necesidades materiales, cognitivas y afectivas.

En consecuencia, cada ser humano es único, libre y dotado de cuerpo, espíritu, inteligencia y voluntad que le permiten expresar sentimientos, necesidades y sueños. El líder debe conocer y comprender a la persona como lo que es, logrando cambiar la conducta de manera que se identifique con el objetivo común, trabaje en equipo y contribuya con su creatividad e innovación para alcanzar las metas de la organización.

En ser parte, tomar parte y sentirse parte de algo, marca el inicio de un proceso de participación, donde debemos reconocer elementos susceptibles de transformación del liderazgo para mejorar la cultura Institucional y postular ideas que realmente generen cambio. Este módulo se desarrolla en dos momentos: (Tabla 4 y 5)

Tabla 4. *Lunada Temática*

MOMENTO 1: LUNADA TEMÁTICA
<p>Objetivo: Sensibilizar y socializar los objetivos y ruta de acción, a la comunidad educativa, para la implementación de una propuesta transformadora que potencie el liderazgo.</p> <p>Justificación: La lunada temática es una actividad que rompe la cotidianidad de la institución educativa en tiempos y espacios generando un ambiente propicio para la socialización de los objetivos y de la ruta de acción de la propuesta y la sensibilización de la comunidad educativa.</p> <p>Intención Conceptual: Importancia del Liderazgo en las Instituciones educativas.</p> <p>Población Objeto: Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres y Madres de Familia.</p> <p>Metodología: Dinámica – Participativa</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Instalaciones del colegio. *Invitaciones- Circulares *Folleto Ruta de Acción de la propuesta. *Fogata. *Video sobre” La importancia de la motivación para un LIDER” *Compartir Tradicional (aperitivo). *Muestra Cultural. <p>Tiempos de las Actividades:</p> <p>Planificación: Una semana.</p> <p>Ejecución: Una jornada nocturna, cuatro (4) horas.</p>

Tabla 5. *Semana del Buzón*

MOMENTO 2: SEMANA DEL BUZÓN
<p>Objetivo: Plantear de manera participativa ideas y preguntas sobre el liderazgo y como asumirlo dentro de la Institución.</p> <p>Justificación: Esta actividad permitirá a la comunidad educativa plantear inquietudes, sugerencias y propuestas a tener en cuenta para abordar el tema del liderazgo; además es una estrategia que posibilita la comunicación entre las diferentes sedes y fortalece los canales de comunicación al interior de la institución.</p> <p>Intención Conceptual: Propiciar unas primeras inquietudes y valoraciones sobre el tema del liderazgo a nivel educativo.</p> <p>Población Objeto: Directivos, Docentes, Estudiantes, Padres y Madres de Familia.</p> <p>Metodología: Durante una semana se colocarán buzones llamativos, en las sedes del colegio, para que los integrantes de la comunidad educativa, realicen preguntas o sugerencias frente al tema del “ Liderazgo”</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Carteles de invitación para participar en la semana del Buzón. *Buzones elaborados en cajas de cartón. *Papel de colores, cartulinas, hojas y lápices. <p>Tiempos de las Actividades:</p> <p>Planificación: Una (1) semana de preparación y ubicación de los buzones.</p> <p>Ejecución: Una semana.</p>

- Módulo 2: Desarrollando Saberes

La educación en las dos últimas décadas ha pasado de la perspectiva técnica al enfoque moral, donde se considera la planeación educativa, el aprender a ser y el valor de la educación; la educación tiene ahora una orientación ética expresada a través de la deontología o ética profesional que regula la práctica respecto a quienes se dirige el trabajo.

La deontología es el tratado de lo que conviene hacer al hombre o la disciplina que se ocupa de determinar aquellas obligaciones y responsabilidades éticas o morales que surgen en el ejercicio de una profesión; se puede decir que la deontología es el listado de deberes del profesional por su relación con los demás y también de derechos, expresión de los derechos recíprocos que los demás tienen respecto a mí.

El conocimiento del “ethos” se hace a través del análisis de los elementos constitutivos: los hábitos que son las diversas cualidades que muestran al sujeto, en cuanto resultado del desarrollo de las diferentes capacidades operativas humanas, congénitas y adquiridas, el hábito es la especificación del modo de ser de una persona. Los hábitos profesionales se caracterizan por ser ineludibles en su formación, permanentes y continuos.

Los hábitos tienen que ser considerados en su conjunto, para definir el “ethos” de una profesión, atendiendo a las relaciones particulares entre unos y otros; no son exclusivos de una profesión, pueden ser comunes en varias pero no iguales; los hábitos profesionales no son los únicos hábitos en cada profesional en cuanto a tal, la persona define su propio estilo dentro de su “ethos” profesional.

Hábito y virtud tienen la misma referencia real, pero diferente significado conceptual; hábito, lo adquirido, expresa la dimensión de poseer la facultad, fruto de la reiteración de actos de la misma; virtud, lo potencial, expresa lo mismo, pero respecto de la potencialidad que añade a la acción para el futuro, que indica la culminación de la acción, algo querido por la voluntad.

La fuerza de la transformación cultural se debe generar desde la identidad y desde el saber, es el momento de reconocer las potencialidades de las instituciones e interés y fortalezas para fortalecer el liderazgo directivo y como éste trasciende en la comunidad. Este módulo se desarrolla en ocho momentos: (Tablas 6, 7, 8, 9,10, 11,12, 13)

Tabla 6. *Conformación grupos de trabajo*

MOMENTO 1: CONFORMACIÓN GRUPOS DE TRABAJO
<p>Objetivo: Organizar los grupos de trabajo a través de las redes, para un contacto personalizado y oportuno, que permita socializar información sobre liderazgo Institucional.</p> <p>Justificación: La conformación de los grupos de trabajo permitirá mantener una comunicación permanente con los grupos de trabajo institucional y que permita la retroalimentación de los procesos adelantados.</p> <p>Intención Conceptual: El Liderazgo educativo, el trabajo en equipo y la comunicación asertiva.</p> <p>Población Objeto: Rector, Coordinadores, Docentes Jefes de Departamento de cada área.</p> <p>Metodología:</p> <p>La dinámica de comunicación iniciará con la invitación a las personas que conformarán el grupo de líderes institucionales; posteriormente se creará la página Web de cada colegio, la cual contará con un blog de Liderazgo Educativo para compartir información relacionada con el tema (noticias, lecturas y documentos). Los miembros del grupo recibirán en los correos electrónicos los protocolos de cada una de las actividades realizadas, invitaciones a revisar la página web, presentaciones de los procesos de capacitación y documentos base.</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Creación de la página Web de las Instituciones. *Correos Electrónicos de los integrantes del grupo de trabajo. *Noticias, lecturas, documentos, protocolos de actividades, sobre la importancia del Liderazgo a nivel educativo. <p>Tiempos de las Actividades:</p> <p>Planificación: Una (1) semana.</p> <p>Ejecución: Un (1) mes.</p>

Tabla 7. *Foro*

MOMENTO 2: FORO

Objetivo: Fortalecer el liderazgo directivo a través de un foro de formación que promueva un agente que transforma la institución educativa.

Justificación: Acercar al grupo de líderes al conocimiento técnico-científico y adquirir más conocimiento disciplinar

Intención Conceptual: El Liderazgo Educativo centrado en las personas y en la vocación del servicio.

Población Objeto: Rector, Coordinadores, Docentes Jefes de Departamento de cada área.

Metodología:

*Día 1: configuración del “*ethos*” directivo.

*Día 2: ¿Qué papel juega el liderazgo directivo en la Institución Educativa?

*Día 3: Virtudes del liderazgo Directivo desde los autores: Rodríguez Sedano, Aurora Bernal y Carmen Urpi.

En cada Jornada del foro se desarrollarán dos actividades, la primera parte corresponderá a la Capacitación; allí se contará con la presentación de una ponencia por parte de un invitado especial. Posteriormente, en la segunda parte de la jornada, se desarrollarán mesas de trabajo para presentar conclusiones de la temática abordada. Una vez finalizado el foro se hará socialización de las ponencias, memorias y experiencias a través de la página web y correos.

Recursos:

*Tarjetas de invitación por la página Web y correos electrónicos.

*Instalaciones del colegio (auditorio – salón comunal).

*Invitado especial con ponencia pertinente al tema de la agenda de trabajo.

*Refrigerios, escarapelas, carpetas con la agenda y documento ejecutivo del tema.

*Memorias del foro

Tiempos de las Actividades:

Planificación: Un (1) mes.

Ejecución: Dos (2) semanas.

Tabla 8. *Seminario Alemán*

MOMENTO 3: SEMINARIO ALEMÁN

Objetivo: Motivar el manejo de las relaciones interpersonales desde la confianza y el respeto.

Justificación: Es importante generar espacios de discusión y mediación para fortalecer las relaciones dadas entre diferentes miembros de la comunidad educativa desde la confianza y el respeto.

Intención Conceptual: Las Relaciones Interpersonales y su impacto en la institución educativa.

Población Objeto: Rector, Coordinadores, Docentes Jefes de Departamento de cada área.

Metodología: Se elabora un protocolo que es el registro sumario de cada sesión del seminario pero a diferencia de un acta, el protocolante deberá evaluar críticamente el desarrollo de la relatoría y la discusión. Al inicio de cada sesión se entregará, a cada participante, copia del protocolo de la sesión anterior antes de la lectura del mismo. Las exposiciones de relatoría y correlatoría no podrán exceder de 20 y 10 minutos respectivamente; una vez terminados estos ejercicios se iniciará la discusión con la participación activa de todos los participantes.

Las memorias del seminario serán la recopilación de los protocolos de las sesiones y los cuales serán elaborados por todos los participantes, quienes durante el desarrollo del seminario actuarán como relatores y corredactores, el nombramiento de los mismos se hará en la apertura de cada sesión. Finalmente, cada participante deberá elaborar un ensayo sobre el seminario, el cual será publicado en el blogs de Liderazgo Educativo.

Recursos:

*Instalaciones del colegio.

*Medios audiovisuales

*Protocolos

*Refrigerios

*Invitaciones

*Memorias bitácora

Tiempos de las Actividades:

Preparación: Quince (15) días.

Ejecución: Tres (3) encuentros durante tres (3) semanas.

Tabla 9. *Estudio del Caso*

MOMENTO 4: ESTUDIO DEL CASO

Objetivo: Generar aprendizajes para potencializar el trabajo en equipo a nivel institucional.

Justificación: Está herramienta nos ayuda a ser metódico, seguir un orden y poner al servicio nuestras habilidades frente a los demás.

Intención Conceptual: El trabajo en equipo como eje articulador para alcanzar las metas institucionales.

Población Objeto: Rector, Coordinadores, Administrativos, Docentes Jefes de Departamento de cada área.

Metodología: A partir de fotos e imágenes dadas desde la cotidianidad de cada institución, se inicia el análisis y estudio de cada caso; cada participante generará una visión con argumentos de lo que sucede y dará una posible ruta de solución para resolver el problema. Posteriormente se organizarán por grupos y socializarán los casos, unificando criterios de estudio del caso y ruta de solución.

Finalmente se desarrollará una plenaria sobre lo trabajado en grupo y se plantearán otras situaciones, que se presentan al interior de cada colegio, dando rutas de solución para dichos casos; estas rutas quedarán establecidas como los medios de Acción Institucional que serán plasmados en el Manual o Pacto de Convivencia y socializados a través del periódico y página web de cada colegio.

Recursos:

*Instalaciones del colegio

*Medios audiovisuales

*Fotos

*Periódico del colegio

*Página web

*Manual o Pacto de convivencia

Tiempos de las Actividades:

Planeación: Un (1) mes

Ejecución: Tres (3) reuniones durante tres (3) semanas.

Tabla 10. *Grupos Focales*

MOMENTO 5: GRUPOS FOCALES

Objetivo: Capacitar para el manejo de procesos Institucionales, evaluándolos y dando el manejo pertinente, en tiempos adecuados.

Justificación: Es importante que los miembros de la comunidad educativa, analicen las diferentes procesos y se capaciten para darle el mejor manejo y en tiempos pertinentes.

Intención Conceptual: El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) aplicado al entorno educativo.

Población Objeto: Rector, Coordinadores, Administrativos, Docentes Jefes de Departamento de cada área.

Metodología: En las sesiones de grupo tradicionales se elabora un guion de desarrollo, el cual servirá para iniciar y cerrar la discusión. Se dividen los grupos de acuerdo a características del objetivo.

Será normal que los participantes se dejen llevar por la presión del grupo cambiando de opinión y por ende “contaminando” los resultados. Este problema se puede mitigar mediante manejos especiales de grupo en los cuales el moderador estará bien entrenado.

Recursos:

*Instalaciones del colegio

*Medios audiovisuales

*Memorias-bitácora

Tiempos de las Actividades:

Planeación: Una (1) semana.

Ejecución: Dos (2) sesiones, una por semana.

Tabla 11. *Grupos de Discusión*

MOMENTO 6: GRUPOS DE DISCUSIÓN

Objetivo: Establecer el diálogo como herramienta de relaciones sociales, dentro del trato con la equidad.

Justificación: Dentro de los análisis de situaciones o preguntadas dadas, ayudará a conocer y capacitarse para dar solución al marco de relaciones con equidad.

Intención Conceptual: El diálogo como estrategia para fortalecer las relaciones interpersonales y la cultura institucional.

Población Objeto: Rector, Coordinadores, Administrativos, Docentes Jefes de Departamento de cada área.

Metodología: Una vez planteado el tema y los objetivos en cada equipo, se repartirán los roles; un participante será el moderador, otro se encargará de grabar la discusión, otro será el topo y los dos restantes se encargarán de observar y tomar notas. Uno de las participantes será el gazapo del grupo el cual se encargará de dinamizar de forma oculta.

Una vez organizados los participantes, el moderador dirá el tema a tratar, e implantará las normas a seguir: no gritar, respetar el turno de palabra, opinar libremente, entre otras. Solicitará la participación y realizará preguntas abiertas para iniciar y reconducir la conversación en caso de ser necesario.

Las personas que se encarguen de observar tendrán que anotar las siguientes variables: espontaneidad, participación, diversidad de opiniones, lenguaje verbal y no verbal, los cambios de opinión ante una réplica, diferentes roles que adquieran en el grupo. Una persona, se encargará de grabar la discusión.

Después de la práctica se comentarán los sesgos observados en la discusión desde las variables evaluadas y con los datos obtenidos se realizará el análisis y se socializarán las conclusiones.

Recursos:

*Instalaciones del colegio

*Medios audiovisuales

*Memorias-bitácora

Tiempos de las Actividades:

Planeación: Una (1) semana

Ejecución: Dos (2) sesiones, una por semana.

Tabla 12. *Salida de Campo*

MOMENTO 7: SALIDA DE CAMPO
<p>Objetivo: Establecer diálogos de saberes sobre el liderazgo y el desarrollo de la virtudes permitiendo formar conocimiento.</p> <p>Justificación: Esta actividad define objetivos y aprendizaje sobre el liderazgo y la virtud de la justicia en el desarrollo Institucional.</p> <p>Intención Conceptual: El liderazgo y la virtud de la justicia en el desarrollo institucional.</p> <p>Población Objeto: Rector, Coordinadores, Administrativos y Docentes.</p> <p>Metodología: Se hará invitación oficial y personalizada para motivar el compromiso y participación en la salida de campo.</p> <p>Durante la salida se desarrollará una agenda de trabajo, con diferentes actividades para socializar los objetivos de la propuesta; a través de talleres se propiciará la adquisición del conocimiento sobre el liderazgo y el desarrollo de la virtud de la justicia. También se socializará y motivará las visitas a la página web Institucional para plantear inquietudes o sugerencias en el blogs de Liderazgo Educativo.</p> <p>Las evidencias del trabajo desarrollado durante la salida, las memorias fotográficas y las memoria y evaluación del evento serán socializadas en la página web.</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Tarjetas de invitación y correos electrónicos. *Instalaciones de un escenario propicio para la reflexión y el sano esparcimiento. *Seminarista invitado *Instrumentos virtuales *Video cámara *Folletos *Memorias <p>Tiempos de las Actividades:</p> <p>Planificación: Un (1) mes</p> <p>Ejecución: Tres (3) días.</p>

Tabla 13. *Conferencia*

MOMENTO 8: CONFERENCIA
<p>Objetivo: Profundizar en el tema del liderazgo educativo desde el desarrollo de las virtudes, para fortalecer la gestión institucional.</p> <p>Justificación: Esta actividad define objetivos y aprendizaje sobre el liderazgo y la virtud de la justicia en el desarrollo Institucional y el impacto de está en la gestión Institucional.</p> <p>Intención Conceptual: Importancia del Liderazgo en procesos de gestión institucional.</p> <p>Población Objeto: Rector, Coordinadores, Administrativos y Docentes.</p> <p>Metodología: Se hará invitación personalizada para participar en la conferencia. Se tendrá un panelista invitado, quién profundizará en el tema del Liderazgo Educativo en los procesos de gestión Institucional.</p> <p>Se realizarán ejercicios de sensibilización y formación participativa sobre el tema.</p> <p>Las memorias de esta conferencia se socializarán en la página web de las instituciones y en los correos de los líderes institucionales.</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Instalaciones del colegio. *Panelista invitado *Medios audio-visuales. *Página web *Folletos, tarjetas de invitación, carpetas con la agenda de la actividad y un documento del panelista invitado relacionado con el tema a abordar. <p>Tiempos de las Actividades:</p> <p>Planificación: Un (1) mes</p> <p>Ejecución: Un (1) día.</p>

La educación permite el crecimiento de la persona y se orienta en la construcción de principios y valores que dan respuesta a la naturaleza y finalidad del ser humano, inmerso en un contexto geográfico, temporal, social y cultural en donde se desarrolla la coexistencia y del cual no puede desligarse. El contexto, es el espacio donde actúa la comunidad de personas al servicio de la sociedad y del bien común y se configura a través del carácter social del ser humano para aportar y recibir la cultura.

La función socializadora se orienta al desarrollo de las capacidades de las personas para dar respuestas a las necesidades presentes y futuras de la sociedad y su aporte al bien común; permite ofrecer oportunidades para que las personas se formen en una ocupación u oficio y a través de ellas puedan desplegar lo mejor de sí. El desarrollo de la sociabilidad, en la institución educativa está orientado al desarrollo de cualidades para manifestarse en sociedad y llevar a cabo actos positivos de vida social y formar de hábitos lo que permite cultivar virtudes para aprender a convivir.

En la institución educativa se destacan tres componentes constitutivos: El estilo institucional que son las características de la institución, las condiciones que son los aspectos preexistentes al fenómeno en estudio que guardan relación con él y finalmente los resultados entendidos como el cumplimiento eficaz de la tarea y resultados de participación.

Entre los componentes básicos de una institución educativa tenemos el espacio material con instalaciones y equipamiento, un conjunto de personas, un proyecto vinculado al modelo del mundo y persona social; valorados y expresados en un currículo, una tarea global que vehiculiza el logro de los fines y sufre algunas formas de división del trabajo, una serie de sistemas de organización que regulan las relaciones entre los integrantes humanos y los componentes materiales y todos funcionan en un especial espacio geográfico – en un tiempo histórico y en el nivel simbólico de una trama de relaciones.

La interacción de los componentes básicos da como resultados “la cultura institucional” donde se distingue un primer nivel de complejidad, objetos materiales, lenguaje, representaciones, producciones simbólicas, conocimientos, concepciones; modelo institucional, como funciona; ideología institucional, la concepción, las ideas; novela institucional, la trayectoria y finalmente la identidad institucional, lo que es.

En consecuencia toda institución educativa es un microcosmos social y cultural determinado por el contexto social, la familia y los medios de comunicación donde la razón de ser siempre debe ser la persona y su formación integral potenciando un entorno global positivo, fortaleciendo las relaciones interpersonales, orientando el plano curricular y personal desde las necesidades e intereses propios y los más importante educando desde los valores.

En este módulo se fortalecerán los conocimientos adquiridos y se comenzará a entre tejer idearios para esos cambios de la cultura Institucional. El módulo se desarrolla en cuatro momentos (Tabla 14, 15, 16 y 17):

Tabla 14. *Semana de la Participación*

MOMENTO 1: SEMANA DE LA PARTICIPACIÓN
<p>Objetivo: Crear diferentes estrategias para fomentar la apropiación de los conocimientos adquiridos del liderazgo en estudiantes y padres de familia.</p> <p>Justificación: Es importante generar espacios entre docentes y directivos, donde participen y socialicen, propuestas para trabajar el liderazgo con estudiantes y padres de familia.</p> <p>Intención Conceptual: Estrategias para fortalecer el Liderazgo a nivel educativo.</p> <p>Población Objeto: Rector, Coordinadores, Docentes Jefes de Departamento.</p> <p>Metodología:</p> <p>Se establecerá en la página web, un espacio llamado “Salpicón de Pensamientos” donde se recibirán propuestas para comenzar a socializar el tema del liderazgo a</p>

estudiantes y padres de familia.

Adicionalmente se creará un link para que los estudiantes reflexionen sobre el tema y la forma como les gustaría trabajar esta propuesta.

Recursos:

*Página web Institucional

*Carteles

*Plegables y volantes de invitación a la semana de participación.

Tiempos de las Actividades:

Planeación: Un (1) mes.

Ejecución: Quince (15) días.

Tabla 15. *Trabajo en Equipo “world coffee”*

MOMENTO 2: TRABAJO EN EQUIPO “WORLD COFFEE”

Objetivo: Propiciar un espacio de reflexión para la configuración del liderazgo.

Justificación: Comenzar a dar prioridad de temáticas de liderazgo y la importancia de este en la institución educativa.

Intención Conceptual: Liderazgo Educativo desde el enfoque antropológico.

Población Objeto: Rector, Coordinadores, Docentes Jefes de Departamento.

Metodología:

Se darán temáticas y lecturas por mesas de trabajo sobre el liderazgo, las virtudes y su importancia a nivel educativo para que sean desarrolladas. Posteriormente, se hará una plenaria y se recopilarán las memorias.

Recursos:

*Instalaciones del colegio

*Lecturas

* Memorias

Tiempos de las Actividades:

Planificación: Quince (15) días

Ejecución: Una (1) semana.

Tabla 16. *Elaboración de documentos “Estilo de liderazgo Institucional”*

MOMENTO 3: ELABORACIÓN DE DOCUMENTO “ESTILO DE LIDERAZGO INSTITUCIONAL”

Objetivo: Consolidar un documento del “Estilo de Liderazgo Institucional” que promueva la transformación cultural.

Justificación: En este espacio de construcción de saberes, se realizará un consolidado que se presentará a la comunidad educativa como un documento llamado: “Estilo de Liderazgo Institucional.

Intención Conceptual: Liderazgo Educativo desde el enfoque antropológico.

Población Objeto: Rector, Coordinadores, Docentes Jefes de Departamento.

Metodología:

Se realizara jornada pedagógica con el fin de establecer el documento “Estilo de liderazgo Institucional” que contribuya en la transformación de la cultura institucional, con base a las capacitaciones y experiencias vividas dentro de la implementación de esta propuesta.

Este documento formará parte de los documentos institucionales, PEI.

Recursos:

*Documentos Institucionales PEI.

*Instalaciones del colegio

*Equipos y medios audiovisuales

*Bitácora

*Memorias

Tiempos de las Actividades:

Planificación: Una (1) semana

Ejecución: Dos (2) días

Tabla 17. *Socialización del Documento a la comunidad*

MOMENTO 4: SOCIALIZACIÓN DEL DOCUMENTO A LA COMUNIDAD
<p>Objetivo: Establecer un diálogo de Saberes, que permita hablar desde lo cotidiano para acercar una transformación cultural a partir del liderazgo y la configuración del “<i>ethos</i>” en una comunidad educativa.</p> <p>Justificación: Construir un documento sobre el liderazgo Institucional con base en las virtudes, para comenzar a forjar un cambio cultural en toda la comunidad educativa.</p> <p>Intención Conceptual: Transformación cultural en la institución educativa.</p> <p>Población Objeto: Rector, Coordinadores, Docentes Jefes de Departamento.</p> <p>Metodología: A través de talleres se socializará a los docentes, estudiantes, padres y madres de familia el documento “Estilo de liderazgo institucional”, consolidado durante el procesos de implementación de la propuesta. Este documento será la base para todos los procesos institucionales, administrativos, convivenciales y académicos.</p> <p>Los estudiantes tendrán practicas sobre el liderazgo en formación de valores, iniciando procesos de catedra. Este documento será socializado ampliamente por todos los medios de comunicación Institucional.</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Instalaciones del colegio *Medios audiovisuales *Documento: “Estilo de Liderazgo Institucional” *Conferencista *Memorias – Bitácora *Refrigerios *Invitaciones *Página web del colegio *Periódico mural

Tiempos de las Actividades:

Planeación: Un (1) mes

Ejecución: Dos (2) meses.

- Módulo 4: Protagonistas de Nuestro Aprendizaje

En el sector educativo el tema de la calidad ha cobrado relevancia en las últimas décadas; al interior de la escuela se tratan de alinear todos los procesos pedagógicos y administrativos para alcanzar la eficiencia y la eficacia que son considerados como indicadores que dan cuenta de ella. Pero es claro que la educación está ligada al desarrollo y formación de la persona, es la posibilidad para ayudar a la humanización del hombre para crear y transformar su entorno.

La responsabilidad de las instituciones educativas consiste en aunar esfuerzos para formar individuos capaces y comprometidos con la sociedad en la que se van a desenvolver y llevar a cabo su proyecto de vida, sólo desde este enfoque se estará alcanzando una calidad educativa fundamentada en la persona, razón de ser de la educación. Como lo plantea Barrios Maestre (2015), la tarea más importante del educador es enseñar a reconocer la idea moral fundamentada en el principio de que la persona se hace con sus actos y decisiones.

La escuela como lo plantea Sandoval (2008) debe cimentar su quehacer desde un enfoque antropológico, porque la educación ayuda a la persona al desarrollo de su libertad, le permite formular su proyecto personal de vida, fortalecer su voluntad para llevarlo a cabo y desarrollar su capacidad para amar. Sólo desde este enfoque como configurador de la realidad social la escuela actual puede orientar sus acciones en la búsqueda de la autonomía, la persona es autónoma en la medida de las relaciones que pueda establecer consigo mismo y con los demás.

Para el caso del directivo docente el mayor de los desafíos consiste en ser un servidor, que pasando por encima de los intereses personales, pone en primer lugar el crecimiento de la personas, tiene algo que transmitir y encarna de la mejor manera posible, la cultura de la institución, que lo convierten en ejemplo y guía para cultivar las virtudes sociales en su comunidad educativa.

En este módulo llega el momento de poner en práctica lo aprendido, de publicar el camino de transformación cultural, con todos los actores de la comunidad educativa. Requiere implementar colectivamente las acciones que llevan al desarrollo del liderazgo promoviendo las transformaciones individuales y sociales en la cultura Institucional. Este módulo lo conforma un momento, (Tabla 18):

Tabla 18. *Primer Encuentro de saberes de liderazgo*

MOMENTO 1: PRIMER ENCUENTRO DE SABERES DE LIDERAZGO

Objetivo: Implementar acciones desde la reflexión, acción y participación, para fortalecer y transformar la cultura institucional desde el liderazgo.

Justificación: La participación permite y facilita la reflexión y nos lleva acción de poder socializar a la comunidad, todo lo trabajado del liderazgo desde las diferentes disciplinas como el arte, deporte, seminarios, que lleve a la institución a generar espacio de aprendizaje y de transformación

Intención Conceptual: Cultura Institucional

Población Objeto: Comunidad Educativa

Metodología: En este momento se muestra a toda la comunidad todo el trabajo de liderazgo que transforma la cultura institucional, con las siguientes actividades:

* Socialización de memorias: Se socializará a través de exposiciones, las evidencias de los espacios trabajados con cada estamento institucional, (Estudiantes, docentes, directivos) y los resultados que están obteniendo en ese poder de transformación cultural.

* Muestra artística y cultural: Se definirán situaciones de cambio cultural a través de

una obra de teatro y el tema de liderazgo se reflejará a través de la danza, la pintura, las artes plásticas y la música con una orquesta invitada.

*Lanzamiento periódico institucional: Es en este espacio se hará el lanzamiento oficial del periódico institucional con un tema central: “*El poder del liderazgo Institucional*”; se encontrará allí la página web del colegio que invitará a toda la comunidad a conocer todo lo trabajado en esta propuesta institucional.

*Encuentro deportivo para tejer lazos de amistad y cordialidad: partido de fútbol con equipos constituidos por directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de las instituciones.

Así finalizar se recopilarán las memorias del encuentro y que posteriormente serán socializadas a través de la página web del colegio y el periódico institucional.

Recursos:

*Invitaciones, volantes, carteleras, afiches y plegables para motivar la participación de la comunidad educativa en el evento.

*Pendones ubicados en lugares estratégicos para promocionar la actividad.

*Instalaciones del colegio

*Página web

*Periódico Institucional

*Medios audiovisuales

*Vestuario

*Escenografías

*Murales

*Pinturas

*Orquesta invitada

*Cancha deportiva

*Uniformes

*Elementos deportivos

Tiempos de las Actividades:

Planificación: Un (1) mes

Ejecución: Una Jornada de ocho (8) horas

- Módulo 5: Desafíos de Implementación de Prácticas

Las competencias directivas sustentadas en el modelo antropológico, como lo plantean Cardona y García – Lombardía (2008) se definen en tres grupos: competencias estratégicas o de negocios que se identifican con la capacidad estratégica; son las que se dirigen al logro del mayor valor económico que para el caso de la institución educativa oficial ese mide en índices de matrícula, deserción, resultados pruebas externas, entre otros.

Las competencias estratégicas o interpersonales que se identifican con la capacidad ejecutiva; son las que permiten el crecimiento y desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad. A nivel educativo están relacionadas con la actitud y aptitud de las personas que laboran en la institución a partir del manejo adecuado de las relaciones interpersonales, la comunicación, el trabajo en equipo, la delegación, entre otras. Las competencias de eficacia personal que se identifican con la capacidad de liderazgo porque desarrollan la confianza y la identificación del equipo de trabajo. En estas competencias cobra especial relevancia el profesionalismo y ejemplaridad del directivo.

El liderazgo, humildad, sagacidad y disponibilidad deben ser una constante para cualquier directivo porque definir el presente y el futuro es su responsabilidad y para ello debe actuar siempre en el principio de la verdad y sin temor a equivocarse; si en algún momento se equivoca debe tener la capacidad de reconocerlo y saber que se puede mejorar, lo que le permitirá ganar la confianza de quienes dirige.

Las cualidades éticas que debe poseer el directivo son la competencia, la iniciativa, la responsabilidad, la dedicación y el compromiso que le permitirán hacer y obrar buscando el crecimiento óptimo de las personas con apertura a un ser

supremo. El “Ethos” del directivo está en la disponibilidad, en el servir y en la capacidad para diferenciar entre lo importante y lo urgente.

En este módulo se parte desde la reflexión personal del quehacer propio de cada uno de los miembros de la comunidad educativa donde las competencias directivas de la autocrítica y autoconocimiento son elementos fundamentales para lograr un cambio a nivel de la cultura institucional; posteriormente se recopilan las experiencias, se evalúan y se crea la ruta de sostenibilidad de la propuesta de intervención. Este módulo se desarrolla en tres momentos, (Tabla 19, 20 y 21):

Tabla 19. *Reflexionando nuestras prácticas para el cambio*

MOMENTO 1: REFLEXIONANDO NUESTRAS PRÁCTICAS PARA EL CAMBIO.
<p>Objetivo: Generar un espacio de formación desde los cambios alcanzados a nivel institucional para lograr una educación de calidad con impacto a nivel comunitario y social.</p> <p>Justificación: Como la propuesta busca mejorar la cultura institucional el cambio debe darse a nivel personal para lograr impactar positivamente la dinámica institucional; el fortalecimiento del liderazgo depende de cada uno de los miembros de la comunidad educativa quienes deben tomar conciencia de que sus prácticas son susceptibles de mejora si buscamos un liderazgo fundamentado en las personas y su crecimiento dentro de la institución. La implementación de la propuesta ha generados cambios que la comunidad educativa identifica y que a nivel comunitario y social deben generar impacto.</p> <p>Intención Conceptual: Autocrítica – Autoconocimiento.</p> <p>Población Objeto: Equipo directivo, Docentes, Administrativos.</p> <p>Metodología: Se desarrollará una jornada denominada “Reconozco que he cambiado y hemos cambiado”. La primera parte de la jornada cada uno de los estamentos participantes tendrán un espacio de reflexión personal desde unas preguntas</p>

orientadoras que buscan identificar algunas prácticas que se daban antes de la implementación de la propuesta; posteriormente directivos, docentes y administrativos elaborarán un cuadro comparativo, por estamento, planteando el antes y el después de la propuesta desde la visión del quehacer cotidiano. En la jornada de la tarde se reunirán los tres estamentos, directivos, docentes y administrativos para reflexionar y evidenciar mediante un mural de línea del tiempo el cambio que se ha dado a nivel institucional con la implementación de la propuesta y como ésta ha generado una transformación de la cultura institucional; el mural será exhibido en la sede principal de cada institución para ser socializado con los demás estamentos de la comunidad educativa. Se tomará como evidencias de esta jornada un video, actas de las espacios de reflexión por estamentos, fotos, mural, información de la página web, periódico institucional, entre otros.

Recursos:

*Pinturas, papel, pinceles.

*Formatos de Actas.

*Fotos

*Video

Tiempos de las Actividades:

Planeación: Un (1) mes

Ejecución: Un (1) día.

Tabla 20. *Reconstruyendo memorias*

MOMENTO 2: RECONSTRUYENDO MEMORIA

Objetivo: Generar espacios de recopilación de experiencias para generar acciones de reflexión e implementación en el Horizonte Institucional.

Justificación: Al sistematizar la experiencia a partir del proceso auto reflexivo y auto crítico, se podrán visualizar los avances y resaltar un producto final que fortalecerá el horizonte Institucional.

Intención Conceptual: Horizonte Institucional

Población Objeto: Equipo directivo y jefes por departamento de área.

Metodología: En un primer momento se propiciará un encuentro del equipo directivo, donde se sistematizará la propuesta, realizando una propuesta de ruta para para la actualización del PEI, el Manual o Pacto de Convivencia y el SIE con elementos del enfoque antropológico; La ruta propuesta por el equipo directivo se deberá presentar a través de un mapa con evidencias (fotos, memorias, dibujos, recortes, noticias, información de la página web, periódico institucional, entre otros). Una vez listo el mapa de la ruta de acción se realizará una comparación crítica y reflexiva sobre las diferencias y similitudes de la propuesta y se dejará establecido un documento para complementar en el Horizonte Institucional con la “Bitácora de Memorias”.

Recursos:

*Fotos

*Periódico del Institucional

*PEI

*Manual o Pacto de convivencia

*SIE

Tiempos de las Actividades:

Planeación: Un (1) mes

Ejecución: Dos (2) semanas

Tabla 21. *Evaluación de la Ruta de Acción*

MOMENTO 3: EVALUACIÓN DE LA RUTA DE ACCIÓN
<p>Objetivo: Promover la evaluación de la propuesta que contribuya a una transformación de experiencias.</p> <p>Justificación: A partir de saberes y experiencias, es necesario evaluar los aprendizajes adquiridos.</p> <p>Intención Conceptual: La evaluación en los procesos de mejora continua.</p> <p>Población Objeto: Comunidad educativa.</p> <p>Metodología:</p> <p>Se aplicara una encuesta a una muestra representativa de cada estamento de la comunidad educativa y luego el equipo directivo deberá analizar la información y presentar los resultados de dicha evaluación, los cuales serán socializados en el periódico institucional y la página web del colegio. (Ver anexo L)</p> <p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Encuesta *Periódico y página web del colegio <p>Tiempos de las Actividades:</p> <p>Planeación: Un (1) mes.</p> <p>Ejecución: Un (1) mes.</p>

Tabla 22. *Creación ruta de Sostenibilidad*

MOMENTO 4: CREACIÓN RUTA DE SOSTENIBILIDAD
<p>Objetivo: Motivar y generar conciencia para construir prácticas de liderazgo efectivo, transformando la cultura a través de la sostenibilidad de la propuesta.</p> <p>Justificación: Se reconstruirán espacios para generar nuevas propuestas de la sostenibilidad en la ruta de acción y que estas trasciendan en aspectos con vivencial y académico.</p> <p>Intención Conceptual: La evaluación en los procesos de mejora continua.</p> <p>Población Objeto: Equipo directivo y jefes por departamento de área.</p>

Metodología:

Durante la semana de desarrollo institucional de inicio de año se desarrollarán dos reuniones para a organizar las agendas de trabajo para el fortalecimiento de la propuesta quedando establecidas en el cronograma institucional de actividades.

Recursos:

*Cronograma Escolar

*Agendas de trabajo

Tiempos de las Actividades:

Planeación: Semana de Desarrollo Institucional

6.2 CRONOGRAMA DE LA PROPUESTA**6.2.1 CRONOGRAMA DEL PRIMER AÑO**

Tabla 23. *Cronograma del primer año*

MODULO	MOMENTOS	MES										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Induciendo a pensamientos y caminos	Lunada temática											
	Semana del buzón											
2. Desarrollando saberes	Conformación grupos de trabajo											
	Foro											
	Seminario alemán											
	Estudio del caso											
	Grupos focales											
	Grupos de discusión											
	Salida de campo											
	Conferencia											
3. Cambiando la acción institucional	Semana de participación											
	Trabajo en equipo "Word coffee"											

7. CONCLUSIONES

La fundamentación teórica desde el “ethos” lleva a mirar los comportamientos morales del hombre en la sociedad (Altarejos, 2003), lo que cimienta una integración de sujetos y conocimientos que conllevan a innovar la cultura institucional, apuntando a una correcta viabilidad hacia todos los campos de gestión. Esto indica que no solo debe apuntar a un buen manejo administrativo, sino a un desarrollo de la gestión integral basado desde el enfoque Antropológico.

Cuando la institución educativa se convierte en un espacio de relaciones sociales, buscan un objetivo común, mediados por principios y valores que se desarrollan en un marco ético y un desarrollo profesional humanístico, que lleva a todos los miembros a crecer individual y colectivamente, no solo desde los saberes o lo funcional, sino desde lo sistémico, llegando a la conformación de virtudes que animan su “ethos”.

La propuesta de reforzar el liderazgo del directivo, parte desde las cualidades antropológicas que se le atribuyen al líder, como lo plantea Altarejos (2003): competencias, iniciativa, compromiso, responsabilidad y dedicación, definiendo su quehacer profesional como una influencia transformadora de la cultura institucional, resaltando que estos 5 atributos se dan de manera espontánea y continúa.

En la caracterización de las instituciones educativas, que fueron objeto de estudio, se evidencia un modelo de dirección poco fundamentado desde la configuración del ethos, para lograr una estructura más organizacional, que garantice procesos de participación en la gestión pedagógica, administrativa, directiva y social-comunitaria.

Así mismo se verifica que las competencias que actualmente desarrollan los directivos docentes, de dichas instituciones son la las virtudes de la estudiosidad, constancia y veracidad; en las virtudes de la humildad y la objetividad. Además como oportunidad de mejora se plantea el fortalecimiento de las relaciones interpersonales desde la confianza y el respeto, mejorar la comunicación para que esta sea asertiva y establecer el diálogo como herramienta de relaciones sociales.

Es de esta manera el liderazgo, en el directivo bajo una mirada de la configuración del “ethos”, implica ser un verdadero agente de cambio para la sociedad, que desde la actuación sean capaces de comprender el ámbito institucional y a la vez inspirar a toda su comunidad a mover principios humanizantes que los lleve a una unidad de adelantamiento. El cambio de la cultura es un proceso lento y continuo que requiere trabajar desde el ethos personal para lograr consolidar el ethos institucional.

El alcance de esta propuesta fortalece la configuración del liderazgo directivo enriquecido por las virtudes, fundamentado desde la ética, partiendo del ethos como hábito obrante, que producirá la capacidad de gobernar con congruencia, logrando la unidad, el trabajo en equipo y sobre todo resaltar el servicio al que todos estamos llamados a obrar.

Este espacio de investigación nos llevó a tomar conciencia de la importancia de la ética en el desarrollo laboral, comprender que los directivos son líderes llamados a cambiar la cultura institucional, a retomar nuestra identidad y potenciar estratégicamente nuestros objetivos y metas. Comenzar a cambiar lo perdido y rescatar los valores agregados que se tienen desde una misión virtuosa que sea auténticamente humana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altarejos, F. (2002), *Dimensión ética de la educación*, Navarra, EUNSA.
- Altarejos, F. Ibáñez-Martin, J.; Jordan, J.A. & Jover, G. (2003), *Ética docente*, Barcelona, España, Editorial Ariel.
- Álvarez Arregui, E., & Pérez Pérez, R. (2011), Liderazgo directivo en los centros educativos de Asturias. *Bordón. Revista de pedagogía*.
- Alvira, R. (2004), *El buen gobierno de las organizaciones.7ª. Jornada de estudios para empresarios*, Termes de Montbrió
- Archer, M. (1.997). *Cultura y teoría social*. Buenos Aires. Nueva Visión.
- Aristóteles (2001) *Ética a Nicómaco*. Introducción, Traducción y Notas de José Luis Calvo. Martínez, Alianza Editorial, Madrid 2001
- Bañares, L. (1994). *La cultura del trabajo en las organizaciones*. Madrid: Rialp.
- Bell Cecil H. Jr.-French Wendell L. “*Desarrollo Organizacional*”. *Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. 5ta ed. Prentice-Hall Hispanoamérica.1996.
- Benavides, O. (2002), *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericanas*, Colombia. Mcgraw Hill.
- Bush, T. and Glover, D. (2003), *Leadership Development: A Literature Review*, Nottingham, National College for School Leadership.

- Cornejo, R., & Redondo, J. (2001). *El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media*. Una investigación en algunos liceos de la región metropolitana. Última década No 15, 11-13.
- Calderero, J., Carrasco J. (2000). *Aprendo a Investigar en Educación*. Madrid: EDICIONES RIALP, S.A.
- Camps, V. (2003) *Virtudes públicas*, Madrid, España, Espalsa-Calpe.
- Charan, R, Drotter, S. & Noel, J (2011) *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. San Francisco. Jhon Wiley & Sons Inc,
- Diez Gutiérrez, E. (2006). *Evaluación de la Cultura Institucional en Educación, Un enfoque teórico practico*. Chile: Arrayan Editores.
- Diccionario de la lengua española. *La obra de referencia de la Academia*. La 22^a edición, publicada en 2001.
- Drucker, P. (2012), *Concept of the corporation*, USA, Editorial John Day.
- Esquivias, J. (2014). *Acerca del Ethos Profesional del Directivo Universitario. Un enfoque Antropológico para Dirigir en la Universidad*. Pamplona: EUNSA
- Fernández, L. (1.994). *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas*. Barcelona. Ediciones Paidós SAICF, 1^a reimpresión, p. 53–82.
- Fullan, M. (2002). *Principals as Leaders in a culture of change*. Toronto.

- Garitagoitia, J. (2002). *El Pensamiento Ético-Político de Juan Pablo II*. Barbastro. Graficas Barbastro, S.L.
- Geertz, C. (2003). (La interpretación de las culturas). El desarrollo de la cultura y la evolución de la mente- Editorial Gedisa, S.A.-Barcelona, España.
- Güell, P. (2008). *¿Qué se dice cuando se dice cultura? Notas sobre el nombre de un problema*. Revista de Sociología. 22, Facultades de ciencias sociales- Universidad de Chile, 37 – 64.
- Hernández Sampieri, R. y otros. (1994). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw - Hill.
- Higgs, D (2003). *Review of the role and effectiveness of non-executive directors*. United Kingdom by The Stationery Office
- Isaac, D. (1997), *Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos*, Pamplona, España, EUNSA.
- Kotter, John P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*.
- Lévi-Strauss, Claude (1977) [1953]: *Antropología estructural*. Eudeba. Buenos Aires.
- Llinás, R. (2014, 03 de Mayo). *La educación colombiana no es de la mejor calidad*. *Revista Semana*.
- Manes, J. (2008). *Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Argentina. Granica.

- Martinez-Otero, V. (2003): “*La cultura escolar*”, Comunidad escolar, en prensa.
- Maycut, P. – Morehouse, R. (1994). *Iniciando la investigación cualitativa. Una guía filosófica y práctica*. Londres: The Falmer Press.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía de autoevaluación para el mejoramiento Institucional*. Revolución Educativa. Colombia aprende.
- Morales, J.F.-Navas, M. S.-Molero, F., (1996): *Estructura de grupo y liderazgo*. En: Ayestarán, S. (Ed.) *El grupo como construcción social*, Barcelona: Plural Ediciones.
- Murillo, J. (1996). *La teoría de la cultura en Leonardo Polo*. *Anuario Filosófico*, (29) p. 851 – 867.
- Pérez López, J. A. (2006), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid España, Ediciones RIALP.
- Pirela de Faría, L. (2010), *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(51), 486-503. Recuperado en 21 de enero de 2016, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000300008&lng=es&tlng=es.
- Pont, B., D, Nusche., H, & Moorman. (2008). *Mejorar el Liderazgo Escolar*, Volumen 1: política y práctica. Ed. OCDE.
- Rodríguez, A.; Bernal, A. & Urpi, C. (2005), *Retos de la Educación Social*, España, Ediciones EUNATE.

- Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Ed. FOURTH. San Francisco: Jossey Bass.
- Sánchez, J. (2006). *Cultura organizacional desentrañando vericuetos*. Revista de Antropología iberoamericana. 1(3). 380 – 403.
- Sandoval Estupiñan, Luz Yolanda; Garro Gil, Nuria. *La sociología relacional: Una propuesta de fundamentación sociológica para la Institución Educativa. Educación y Educadores*. Vol. 15, Nº 2. p. 247-262
- Sandoval, Y. (2008). *Institución educativa y empresa: Dos organizaciones humanas distintas*. Chía. EUNSA.
- Sandoval, Y., Quiroga, C., Camargo, M., Pedraza, A., Vergara, M., & Halima, C. (2008). *Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas*. Educación y Educadores, 11(2), 11-48. Retrieved January 17, 2016, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942008000200002&lng=en&tlng=es .
- Steward, J. (1938). Basin-Plateau Aboriginal Sociopolitical Groups.
- Stoll, L. (2004). *¿Qué es una institución que mejora? En Dimensiones del Mejoramiento Escolar. La Escuela Alza el Vuelo*. Bogotá. LUIS PIÑEROS EDITOR.
- Toledo, S. V., Orús, M. L., & Agudo, J. L. B. (2015), *Análisis de la formación en liderazgo en las organizaciones educativas: un estudio en la Comunidad Autónoma de Aragón*. Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado, 18(3), 39-54.

Turner, J.C. (1994) *El campo de la Psicología Social En: Morales, J.F. (Coord.), Psicología. Social.* Madrid: McGraw-Hill.

Tyler, W. (1991). *Organización Escolar: Una Perspectiva Sociológica. En W. Tyler, Organización Escolar: Una Perspectiva Sociológica* (pág. 138). Madrid: MORATA S.A.

Zayas, Federico, Rodríguez Angélica. (2010). *Educación y educación escolar.* Instituto de investigación en educación. Costa Rica. Recuperado mayo 15 de 2014,

ANEXOS

Anexo A

MATRIZ DOFA

COLEGIO CAMPESTRE JAIME GARZÓN I.E.D. (RURAL)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tener dotación e infraestructura suficiente para garantizar el servicio educativo • Contar con personal docente y administrativo suficiente. • El equipo directivo posee una buena capacidad de gestión. • Los directivos, docentes y administrativos tienen un amplio conocimiento del contexto rural. • Garantizar la atención a la primera infancia con los tres grados de preescolar. • Atender a población en extra edad y adultos. • Trabajar con un enfoque pedagógico con pertinencia para lo rural. • Bajo nivel de conflictos de la convivencia escolar. • Los directivos son personas honestas, rectas y con calidad humana. • Los docentes y directivos muestran entusiasmo por el desarrollo de las actividades y reflejan un alto grado de compromiso institucional. • El rector tiene la confianza suficiente en sus coordinadores y delega funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa apropiación del horizonte institucional (Visión, Misión, Principios y Valores). • Poca permanencia del rector en el colegio. • El escaso acompañamiento de los coordinadores a los procesos desarrollados en las diferentes sedes. • Alta tasa de reprobación y deserción escolar. • Bajos resultados académicos internos y externos (Pruebas Saber) • Falta de comunicación asertiva con la comunidad educativa. • Falta de liderazgo y participación de los estudiantes y padres de familia en los espacios de toma de decisiones a nivel institucional. • Falta de análisis de los resultados producto de las autoevaluación institucional. • Distanciamiento del colegio y la comunidad en general. • Pérdida del reconocimiento institucional. • Las limitantes del servicio de internet y telefonía celular en la mayoría de las sedes.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Articulación de la educación media con el SENA • Servicio de WIFI en todas las sedes, con extensión a la comunidad. • Desarrollo de proyectos de impacto comunitario. • Garantía de acceso y permanencia mediante los servicios de transporte y comedor escolar. • Formación académica para la población adulta. • Interés de los jóvenes por el deporte, la danza y las TIC. • Contar con mayor tiempo de los niños, niñas y jóvenes en la escuela. • Contacto permanente con la comunidad. • Contexto rural con alto contenido 	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de sedes por baja población en edad escolar. • Las distancias entre las sedes y la dependencia del transporte escolar para su funcionamiento. • Resistencia al cambio por parte de la comunidad. • Reuniones, talleres, capacitación y gestión externa que obliga a los directivos ausentarse de la institución por varios días. • Cambio de políticas públicas por el gobierno de turno. • Escasos recursos económicos para atender las necesidades de todas las sedes. • Movilidad de la población por la dinámica social y productiva del contexto. • Baja concientización de la comunidad hacia la preservación, cuidado y uso del territorio.

ambiental para la investigación pedagógica.	<ul style="list-style-type: none">• Imposición de políticas públicas diseñadas para lo urbano, sin tener en cuenta las particularidades del contexto.• Baja participación de los jóvenes y egresados en las organizaciones comunitarias.• Gran número de tareas y requerimientos a nivel central.• Baja corresponsabilidad de las familias en los procesos académicos de sus hijos.
---	--

Anexo B

MATRIZ DOFA
COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I.E.D. (URBANO)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de gestión de los directivos. • Planeación de las actividades. • Implementación de proyectos académicos • Los directivos poseen capacidad para gestionar ante entidades externas. • Los directivos, docentes y administrativos conocen el contexto en el cual se encuentra inmersa la institución. • Directivos honestos. • Directivos, docentes y administrativos comprometidos con el desarrollo de la institución, que da muestra del compromiso institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca permanencia del rector en el colegio por estar atendiendo las tareas de la SED. • Escasa apropiación y socialización de la visión, misión y valores institucionales. • Falta participación de los estudiantes y padres de familia en los espacios de toma de decisiones del colegio • Poco acompañamiento y presencia de los coordinadores en todas las sedes. • Alta tasa de reprobación y deserción escolar. • Bajos resultados académicos en pruebas externas. • No se establecen planes de mejora a partir de los resultados producto de las autoevaluación institucional. • Pérdida de la confianza por parte de la comunidad en los procesos que se adelantan la institución educativa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Política de gratuidad • Reorganización del colegio Educativo. • Implementación de Primera Infancia. • Oportunidad de seguir con procesos académicos superior. • Favorecer la participación de toda la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones, talleres, capacitación y gestión externa que obliga a los directivos ausentarse de la institución. • Gran número de tareas y requerimientos a nivel central. • Baja corresponsabilidad de las familias en los procesos académicos de sus hijos. • Las problemáticas del contexto y su afectación a la institución

Anexo C
MODELO DE CUESTIONARIO

COLEGIO: _____

Las respuestas a este cuestionario son **CONFIDENCIALES** y permitirán caracterizar el liderazgo de la Institución para valorar su impacto en la cultura.

Marque con una **X** si considera que el aspecto mencionado es una **Fortaleza (F)** o una **Oportunidad de Mejora (O.M.)** en el equipo directivo de su institución; argumente su respuesta.

COMPETENCIA	F.	O. M.	¿POR QUÉ?
1. Emprender e impulsar cambios			
2. Generar soluciones innovadoras ante los problemas			
3. Tomar decisiones con criterio propio			
4. Hacer lo que se ha propuesto pese a las dificultades			
5. Mantener la atención ante los problemas por el tiempo necesario			
6. Controlar las emociones y actuar de manera apropiada ante las personas y situaciones			
7. Ver el lado positivo de las situaciones y afrontarlas con entusiasmo			
8. Priorizar objetivos y actividades de manera adecuada y ejecutarlas en los tiempos previstos			
9. Mantener el equilibrio personal ante situaciones de tensión			
10. Toma de decisiones adecuadas y oportunas ante situaciones de gran responsabilidad			
11. Identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo			
12. Evaluarse continuamente frente a su propio comportamiento			
13. Conocer sus puntos fuertes y débiles a nivel personal y laboral			
14. Adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio			
15. Comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación			

Observaciones o aspectos que considera relevantes y no se tuvieron en cuenta:

MUCHAS GRACIAS...

Anexo D

MODELO DE FORMATO AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL		
COLEGIO: _____		
SEDE: _____		
PARTICIPANTES: Estudiantes: ___ Docentes: ___ Padres de Familia: ___ Directivos: ___ Administrativos: ___ Exalumnos: ___ Sector Productivo: ___ Servicios Complementarios: ___		
1. AREA: GESTIÓN DIRECTIVA		
PROCESO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<p style="text-align: center;">DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</p> <p>(Liderazgo, articulación de planes, proyectos y acciones que apunten a la Misión, Visión y Principios institucionales)</p>		
<p style="text-align: center;">CULTURA INSTITUCIONAL</p> <p>(Comunicación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, negociación, mediación)</p>		

Anexo E
MATRIZ DE HALLAZGOS
CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO
COLEGIO CAMPESTRE JAIME GARZÓN I.E.D. (RURAL)
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

COMPETENCIA VALORADA	FORTALEZ A	DEBILIDAD	OPORTUNIDADES DE MEJORA	COMPETENCIAS DIRECTIVAS
INICIATIVA	1. La dirección escolar del Colegio tiene el don de escuchar propuestas en pro del beneficio común. 2. Se generan cambios. 3. El equipo directivo está atento a lo que se necesita cambiar. 4. Hay buena voluntad y entusiasmo de algunos integrantes del equipo directivo.	1. La inactividad por parte del rector frena los cambios.	1. Se pueden impulsar cambios positivos. 2. Fortalecer un estilo de liderazgo integral para que la institución pueda crecer y ser más eficiente en sus procesos académicos y administrativos.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
CREATIVIDAD	1. Hay buenas propuestas. 2. Se hacen innovaciones	1. Las acciones que se toman no han sido asertivas. 2. Las situaciones planteadas a las situaciones no son eficientes	1. Concretar las buenas intenciones	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
AUTONOMÍA PERSONAL	1. Se tiene en cuenta el contexto rural para tomar las decisiones. 2. Algunos directivos desean actuar de manera proactiva en beneficio de la institución.			PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)

AUTOCONTROL	<p>1. Los directivos tratan de no correr las fechas en el cronograma.</p> <p>2. Hay personas que trabajan arduamente en el equipo directivo para sacar los proyectos adelante.</p> <p>3. Se hace cumplir al máximo el cronograma de actividades.</p>	<p>1. No en todas las ocasiones se hace lo que se ha propuesto.</p> <p>2. Se ejecutan las acciones propuestas pero se nota improvisación</p>		PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
CONCENTRACIÓN		<p>1. Actuar precipitadamente, no tomarse el tiempo para pensar.</p> <p>2. No en todas las ocasiones se controlan las emociones.</p> <p>3. Se toman decisiones desde lo emocional y no desde lo racional.</p> <p>4. Afectación del clima institucional.</p> <p>5. Hacer llamados de atención en público y en momentos que no corresponden.</p>	<p>1. No liderar con criterios subjetivos, impulsivos y mediados por la afectividad.</p>	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
EQUILIBRIO EMOCIONAL		<p>1. Actuar precipitadamente, no tomarse el tiempo para pensar.</p> <p>2. No en todas las ocasiones se controlan las emociones.</p> <p>3. Se toman decisiones desde</p>	<p>1. No liderar con criterios subjetivos, impulsivos y mediados por la afectividad.</p>	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)

		lo emocional y no desde lo racional. 4. Afectación del clima institucional. 5. Hacer llamados de atención en público y en momentos que no corresponden.		
OPTIMISMO	1. En algunas ocasiones se destaca lo positivo. 2. Los directivos tienen un toque de vehemencia al aportar. 3. Algunos directivos actúan diligentemente .	1. Algunos directivos sólo observan y no hacen nada. 2. Hay ocasiones en qué se tienden a buscar culpables y responsables. 3. Los directivos logran aprendizajes de cada situación pero se pierde el entusiasmo para continuar con las mejoras y compromisos.	1. La forma de afrontar las situaciones puede demostrar mayor interés.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
GESTIÓN DEL TIEMPO	1. Se priorizan actividades y metas	1. Algunos proyectos se quedan sin realizar porque a veces no hay liderazgo y deseo de sacarlos adelante. 2. No hay cumplimiento en los tiempos programados. 3. Los proyectos se quedan en buenas intenciones. 4. No se le da prioridad a las cosas importantes.	1. Tener prioridad por las actividades importantes y necesarias y no por las urgentes.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
	1. Algunas personas del	1. Se han visto situaciones de	1. Mantener el equilibrio	PERSONAL EXTERNA

GESTIÓN DEL ESTRES	equipo mantienen este equilibrio.	tensión. 2. Algunos miembros del equipo directivo actúan espontáneamente y por poco tiempo.	personal es relevante porque se es objetivo y garantiza armonía.	FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
TOMA DE DECISIONES	1. Algunos miembros del equipo directivo asumen sus responsabilidades adecuadamente. 2. En situaciones adversas se evidencia trabajo en equipo y apoyo mutuo	1. Falta tomar decisiones adecuadas a tiempo. 2. Algunos directivos se mantiene muy estáticos sin hacer mayores aportes. 3. Se toman decisiones continuamente pero no hay resultados en el tiempo. 4. No se visibiliza el trabajo en equipo de los directivos. 5. Se evidencia división. 6. Se ha perdido la confianza entre los miembros del equipo.	1. Se deben estudiar con calma las situaciones, conocer todas las sedes y el contexto para tomar decisiones adecuadas. 2. Fortalecimiento del trabajo en equipo. 3. Unificación de criterios como equipo.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	1. Se identifica de manera efectiva la información. 2. La ética profesional siempre ha sido manejada de la mejor manera.	1. La información no se procesa a tiempo por lo cual se convierte en archivo muerto. 2. La información no es manejada de manera privada y de exclusividad para el trabajo.	1. Se puede conocer mejor a las personas y los lugares para manejar de manera efectiva la información. 2. Unificar criterios de trabajo para que la información llegue a todos de manera efectiva.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
AUTOCRÍTICA	1. Los directivos son conscientes de sus fortalezas, debilidades y	1. Sólo algunos miembros del equipo directivo se toman el trabajo de la	1. Se debería aplicar una autoevaluación anual para los docentes y	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)

	oportunidades individuales y como equipo.	autocrítica, los otros piensan que actúan bien todo el tiempo pese a sus errores. 2. Los cambios no son permanentes, no se corrigen los errores.	directivos. 2. Se debe promover más la autoevaluación personal e institucional.)
AUTOCONOCIMIENTO	1. Los directivos conocen sus debilidades y fortalezas	1. No se generan cambios	1. Cambiar sus acciones para convertirlas en fortalezas. 2. Son evidentes los puntos fuertes y débiles del equipo directivo a nivel laboral. 3. Evaluar desde la comunidad educativa	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO))
APRENDIZAJE	1. Algunos miembros del equipo directivo están estudiando y capacitando para ser mejores. 2. Se evidencia conocimiento y manejo del trabajo que cada uno realiza. 3. Hay contextualización en su labor.	1. No se modifica el actuar. 2. Cuesta mucho adaptarse al cambio. 3. Faltan oportunidades a nivel institucional para adquirir nuevos conocimientos. 4. Se da mucho valor a la costumbre, hacer las cosas de una sola manera.		PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO))
INTEGRIDAD	1. Los directivos son personas honradas y honestas que tratan de contribuir con el mejoramiento de los			PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO))

	<p>procesos. 2. Los directivos han demostrado rectitud y honradez en el control y manejo institucional. 3. No cabe duda de la honestidad del equipo directivo. 4. En este aspecto no hay nada que reprochar.</p>			
--	--	--	--	--

Anexo F

**MATRIZ DE HALLAZGOS
CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO
COLEGIO CAMPESTRE JAIME GARZÓN I.E.D. (RURAL)
INSTRUMENTO: REVISIÓN DOCUMENTAL**

COMPETENCIA VALORADA	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	COMPETENCIAS DIRECTIVAS
INICIATIVA	Aportes Diálogo de Saberes, Docentes y Administrativos consideran que "Si no hay una cabeza visible cada uno hace lo que puede y las cosas no funcionan de la mejor manera" (Documento Radicado Secretaria Colegio: N° Radicado E - 2014; Fecha: 17 - 10-2014; Folios; 17)		PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
AUTONOMÍA PERSONAL		Aportes de los padres de familia para la construcción del Pacto de Convivencia 2015, Mínimos no Negociables entre las responsabilidades del Rector: " Cumplir con carácter, dominio, y autoridad los compromisos pactados con la comunidad educativa", "Autonomía en sus decisiones, que no se deje influenciar" (Documento Radicado Secretaria Colegio: N° Radicado E - 2014; Fecha: 17 - 10-2014; Folios; 17)	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
AUTOCONTROL		En la autoevaluación 2013 en la sede principal Auras se manifiesta que el rector "debe mejorar y cambiar sus estados fuertes de ánimo, hacer mayor presencia en las sedes" y que los coordinadores deben "compartir más con los estudiantes, intercambiar ideas con ellos"	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)

CONCENTRACION		Aportes de los padres de familia para la construcción del Pacto de Convivencia 2015, Mínimos no Negociables entre las responsabilidades del Rector: " Seguimiento a los casos que se presentan en el plantel" (<i>Documento Radicado Secretaria Colegio: N° Radicado E - 2014; Fecha: 17 - 10-2014; Folios; 17</i>)	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
EQUILIBRIO EMOCIONAL		Aportes Diálogo de Saberes, Docentes y Administrativos proponen para mejorar los procesos organizacionales "Pedagogía del ejemplo, aprender por medio del buen trato, enseñar con afecto, reconocer el respeto desde el más pequeño al más grande" (Documento Radicado Secretaria Colegio: N° Radicado E - 2014; Fecha: 17 - 10-2014; Folios; 17)	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
GESTIÓN DEL ESTRES		En la autoevaluación institucional 2014, se hace mención frente a los coordinadores de la importancia de "Atender y dar respuestas a las diferentes situaciones que se presentan, todo con el debido respeto" Acta 05 del 20 Nov. De 2014.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
TOMA DE DECISIONES	En la autoevaluación 2013, las sedes del corregimiento de Betania manifiestan la "falta de liderazgo y autonomía a la hora de tomarse las decisiones" por parte de rectoría; además que desde la coordinación " se debe consultar más con los padres de familia a la hora de tomar decisiones"	En la autoevaluación 2013, las propuestas de mejora se enfocan a que el rector "sea capaz de tomar sus propias decisiones" y que desde la coordinación "se mejore la comunicación con los padres y estudiantes" ; Aportes de los padres de familia para la construcción del Pacto de Convivencia 2015, Mínimos no Negociables entre las responsabilidades del Rector: " Asumir las funciones específicas y dar a conocer sus decisiones a la comunidad educativa"	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)

		<p>(Documento Radicado Secretaria Colegio: N° Radicado E - 2014; Fecha: 17 - 10-2014; Folios; 17);</p> <p>En la Autoevaluación Institucional 2.014 se identifica como oportunidad de mejora para la rectoría "Que cuente con la comunidad educativa en la toma de decisiones que de una u otra forma los afecte" Acta 05 del 20 Nov. De 2014</p>	
AUTOCRÍTICA		<p>Aportes Diálogo de Saberes, Docentes y Administrativos: " El aprendizaje es más efectivo si nosotros mismos somos el ejemplo para mejorar ese clima institucional. Es muy importante que cada uno retome su sitio y desde allí trabaje por esa meta" " El ambiente institucional también afecta la calidad de la educación. Se hace la invitación a unirse para buscar soluciones a los conflictos y mejorar el ambiente institucional, pues se ve la inconformidad" (Documento Radicado Secretaria Colegio: N° Radicado E - 2014; Fecha: 17 - 10-2014; Folios; 17)</p>	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
TRABAJO EN EQUIPO	<p>Aportes Diálogo de Saberes: Docentes y Administrativos plantean que "existe mucho desorden de parte de los docentes con las actividades, se siente que no hay una buena dirección escolar" (Documento Radicado Secretaria Colegio: N° Radicado E - 2014; Fecha: 17 - 10-2014; Folios; 17)</p>	<p>Aportes Diálogo de Saberes: Docentes y Administrativos plantean que "Debe prevalecer el trabajo en equipo" (Documento Radicado Secretaria Colegio: N° Radicado E - 2014; Fecha: 17 - 10-2014; Folios; 17)</p>	INTERPERSONAL FAVORECE LA ATRACTIVIDAD (CAPACIDAD EJECUTIVA)
EMPATÍA	<p>Aportes Diálogo de Saberes, estudiantes ciclo V : " No hay</p>	<p>Aportes Diálogo de Saberes, Docentes y Administrativos plantean que "Toda relación</p>	INTERPERSONAL FAVORECE

	<p>confianza con algunos directivos porque no atienden, no solucionan, no siguen el debido proceso" (Documento Radicado Secretaria Colegio: N° Radicado E - 2014; Fecha: 17 - 10-2014; Folios; 17)</p>	<p>debe funcionar dentro del respeto, diálogo y convivencia, pero siendo exigente, buscando que las metas se cumplan. Cada ente debe tener claras sus funciones y llevarlas a cabalidad dentro del respeto" (Documento Radicado Secretaria Colegio: N° Radicado E - 2014; Fecha: 17 - 10-2014; Folios; 17) Aportes Diálogo de Saberes, estudiantes ciclo V : " Se deben fortalecer las relaciones de confianza entre los miembros de la comunidad educativa" (Documento Radicado Secretaria Colegio: N° Radicado E - 2014; Fecha: 17 - 10-2014; Folios; 17) Mayor interacción del rector con los estudiantes en el aula (Autoevaluación 2.013)</p>	<p>LA ATRACTIVIDAD (CAPACIDAD EJECUTIVA)</p>
<p>DELEGACIÓN</p>		<p>En la autoevaluación institucional 2014, se invita a que "Cada cual asuma sus propias funciones sin delegar" Acta 05 del 20 Nov. De 2014.</p>	<p>INTERPERSONAL FAVORECE LA ATRACTIVIDAD (CAPACIDAD EJECUTIVA)</p>
<p>GESTIÓN DE CONFLICTOS</p>	<p>Aportes Diálogo de Saberes, personal de servicios generales: " Falta de acompañamiento de los directivos en los problemas que se presentan en las sedes" (Documento Radicado Secretaria Colegio: N° Radicado E - 2014; Fecha: 17 - 10-2014; Folios; 17)</p>	<p>En la autoevaluación institucional 2013 los docentes manifiestan frente a la rectoría una solicitud para que "sea más proactivo, que sea más respetuoso con los docentes y mejorar las relaciones interpersonales" ; Aportes de los padres de familia para la construcción del Pacto de Convivencia 2015, Mínimos no Negociables entre las responsabilidades para los coordinadores: "Trato de los casos con equidad para la resolución de conflictos" (Documento Radicado Secretaria Colegio: N° Radicado E - 2014; Fecha:</p>	<p>INTERPERSONAL FAVORECE LA ATRACTIVIDAD (CAPACIDAD EJECUTIVA)</p>

		17 - 10-2014; Folios; 17) en el Diálogo de Saberes, de Docentes y Administrativos se manifiesta que "El liderazgo debe tener en cuenta que disenter sirve para construir y crecer y no para destruir"(Documento Radicado Secretaria Colegio: N° Radicado E - 2014; Fecha: 17 - 10-2014; Folios; 17)	
VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	1. Fortalecimiento del trabajo en equipo. 2. Unificación de criterios como equipo.	En la autoevaluación 2013 los docentes solicitan "propender más por un currículo contextualizado y dar estrategias de mejoramiento"; Aportes de los padres de familia para la construcción del Pacto de Convivencia 2015, Mínimos no Negociables entre las responsabilidades del Rector: "Liderar procesos que apunten a la calidad educativa" y para los coordinadores: "Acompañamiento continuo en todas las sedes" (Documento Radicado Secretaria Colegio: N° Radicado E - 2014; Fecha: 17 - 10-2014; Folios; 17)	DIMENSIÓN DE NEGOCIO FAVORECE LA EFICACIA (CAPACIDAD ESTRATÉGICA)

Anexo G

MATRIZ DE HALLAZGOS
CARACTERIZACIÓN DEL LIDERAZGO
COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I.E.D. (URBANO)
INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

COMPETENCIA VALORADA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	COMPETENCIAS DIRECTIVAS
INICIATIVA	1. El coordinador académico siempre está pendiente de actualizar el currículo.	1. Las actividades realizadas o a realizar son iguales en poco cambian. 2. Falta más emprendimiento de las directivas.	1. Uno de los coordinadores se preocupa por ello. 2. Se debería hacer cosas más propositivas en el colegio.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
CREATIVIDAD	1. Los coordinadores se preocupan por solucionar las situaciones que impiden un buen funcionamiento.	1. No hay soluciones innovadoras, porque los problemas dados son repetitivos y se les da la misma solución. 2. Falta innovación de los directivos.	1. El coordinador de la sede B está pendiente de algunos aspectos a innovar soluciones. 2. Se propone que sean más innovadores para generar soluciones Institucionales de manera equitativa.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
AUTONOMÍA PERSONAL	1. dejan que los maestros tomen decisiones propias pero deben asumir las consecuencias.	1. En este momento casi todas las decisiones son impuestas por el rector. 2. Las decisiones se imponen por los directivos.	1. Deberían tener en cuenta a los maestros para la toma de decisiones. 2. Que sean más democráticos.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
AUTOCONTROL	1. Se ejecuta actividades a pesar de la falta de tiempo o poco presupuesto.	1. El rector no gestiona para facilitar.	1. Se propone sacar las actividades programadas con más rigurosidad. 2. Se sugiere que sean más creativos para sacar adelante lo que se propone para la institución.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)

CONCENTRACIÓN	1. Ayudan a dar solución y son prácticos.	1. Al docente le toca mantener el problema latente ya que a los directivos se les olvida. 2. Se atiende de inmediato el problema, pero no hay seguimiento.	1. Cuando dan soluciones son rápidos y generalmente le ceden el problema al docente.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
EQUILIBRIO EMOCIONAL	1. Algunos coordinadores controlan sus emociones	1. Debemos controlar las emociones para evitar inconvenientes . 2. Son muy emocionales las directivas.3. El Rector tiende a ser agresivo, irrespetuoso e irreverente.	1. Algunas veces se toman decisiones de emoción y no en favor de la razón. 2. Debemos mantener las emociones en equilibrio como modelo a seguir.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
OPTIMISMO	1. Las directivas toman conciencia de los problemas o situaciones dadas.	1. Nos ha tocado ver las cosas positivas y hacernos los de los oídos sordos. 2. Se trabaja en este colegio con resignación y falta de entusiasmo. 3. Siempre se culpa a los docentes.	1. Se afrontan situaciones pero se podría determinar mejor las soluciones. 2. Los coordinadores trabajan con este método, pero no siempre son iguales.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
GESTIÓN DEL TIEMPO	1. Se hacen actividades a tiempo	1. A pesar de la negativa en Rectoría hemos tratado de llevar a cabo nuestras actividades. 2. Se tiene una tendencia a ejecutar a tiempo pero los directivos		PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)

		poco leen algunos informes o trabajos y vuelven a solicitar lo mismo.		
GESTIÓN DEL ESTRES	1. Se muestran serenos ante situaciones tensas.	1. En ocasiones es bastante difícil, ya que hay emociones o palabras que molestan de los directivos. 2. Ante estas situaciones de tensión, cada uno asume su posición y no se sabe a qué a tenerse. 3. Se trabaja bajo la presión del Rector de acuerdo sus criterios.	1. Se sugiere que exista el equilibrio en las directivas para trabajar mejor.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
TOMA DE DECISIONES		1. No son asertivos con la toma de decisiones. 2. El Rector es quien toma las decisiones, toma posiciones democráticas, pero al final se hace lo que él diga. 3. No tienen en cuenta las opiniones de la comunidad Educativa. 4. Equipo directivo fraccionado y no hay unidad de criterio.	1. Cuando las decisiones son consultadas se puede tomar soluciones a tiempo.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
	1. En nuestra sede B, la comunicación	1. El coordinador académico	1. Mejorar los canales de comunicación.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	es buena y se facilita el trabajo.2. Se comunican con claridad y precisión.	tiene clara la información, pero los demás del equipo no y siempre responden:" pregúntele al coordinador academico".2. La comunicación no es asertiva, ni efectiva. 3. El Rector no da explicación cuando toma decisiones arbitrarias.		LA UNIDAD (LIDERAZGO)
AUTOCRÍTICA		1. Esto hay que mejorarlo ya que el Rector y algún coordinador son muy impositivos y los otros son pasivos.2. El Rector se cree auto suficiente, no necesita evaluarse.	1. Se deberían autoevaluar para recapacitar sobre su labor.2. Falta evaluación para ellos, ya que se debe hacer un alto y evaluar.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
AUTOCONOCIMIENTO	1. Son confiados en sí mismo, aun sabiendo cuáles son sus puntos fuertes y débiles.	1. Se dificulta conocer los puntos débiles sobre todo a nivel personal. El Rector y algunos coordinadores identifican bien sus puntos fuertes pero no reconocen sus debilidades.	1. Cambiar sus acciones para convertirlas en fortalezas. 2. Son evidentes los puntos fuertes y débiles del equipo directivo a nivel laboral. 3. Evaluar desde la comunidad educativa	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
APRENDIZAJE	1. Se evidencia el conocimiento y manejo de la norma.	1. No están abiertos para asesorías pedagógicas. 2. No tienen alternativas de aprendizaje	1. Se espera que nos capaciten, ya que estamos abiertos al cambio.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)

		innovadoras.3. No hay procesos de capacitación.		
INTEGRIDAD	1. Se muestran de manera honrada y responsable. 2. Se destacan por su comportamiento ante cualquier situación. 3. Demuestran una buena conducta.	1. Parece que son horados y rectos al final no me consta.	1. Se espera que sean honrados y responsables.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)

Anexo H

MATRIZ DE HALLAZGOS
CARACTERIZACIÓN ESTILO DE LIDERAZGO
COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL I.E.D. (URBANO)
INSTRUMENTO: REVISION DOCUMENTAL

COMPETENCIA VALORADA	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA	COMPETENCIAS DIRECTIVAS
INICIATIVA			1. Más interacción e información, para que se den a conocer los directivos.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
CREATIVIDAD	1. Las directivas del colegio tienen buenas ideas para sacar el colegio adelante.			PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
AUTONOMÍA PERSONAL	1. El rector evidencia mayor compromiso con la comunidad. 2. Los coordinadores son los que están pendientes del colegio	1. El rector debe integrarse más a las actividades del colegio.	1. Estar más pendientes de la organización y actividades del colegio.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
AUTOCONTROL	1. Las actividades se sacan adelante a pesar del tiempo o la falta de presupuesto.	1. El rector le falta equidad y persistencia para sacar adelante las actividades Institucionales . 2. No se preocupan por sacar adelante a pesar de las dificultades.	1. En este aspecto a veces se hacen propositivos y colaboradores. 2. Algunas veces son creativos para trabajar actividades.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
CONCENTRACIÓN			1. Deben hacer un seguimiento más permanente de los casos por parte de las directivas.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
EQUILIBRIO EMOCIONAL		1. No evitan las reacciones negativas ante provocaciones , negaciones y hostilidad.	1. Debería tener más dominio de emociones sobre todo en el Rector.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
		1. Falta más firmeza y	1. Se debería hacer los llamados	PERSONAL

GESTIÓN DEL ESTRES		constancia en los propósitos.	pertinentes a maestros con más Respeto y diplomacia.	EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
OPTIMISMO		1. No ve el lado positivo de los docentes cuando buscan una solución a los problemas.		PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
GESTIÓN DEL TIEMPO	1. Establece prioridades en programas y actividades.	1. No ejecuta con disciplina lo previsto, desechando lo ocurrido. (Olvido).	1. Debería planificar el uso del tiempo Institucional.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
TOMA DE DECISIONES		1. Falta tomar decisiones de manera coherente con la normatividad.		PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	1. Se indaga cuando hay un asunto para resolver	1. Mucha Información Institucional no se hace pública y la manejan de manera exclusiva para los directivos o gobierno escolar.		PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
AUTOCRÍTICA			1. Falta la evaluación de los Directivos para mejorar la marcha Institucional. 2. Si reconocieran sus fortalezas y debilidades podrían desempeñarse mejor como personas y profesionalmente.	PERSONAL EXTERNA FAVORECE LA UNIDAD (LIDERAZGO)
TRABAJO EN EQUIPO	1. Resuelven conflictos Institucionales en equipo.	1. El equipo directivo no maneja una unidad de criterios definido, están	1. Se fomenta la comunicación abierta en algunas ocasiones. 2. Falta fortalecer el espíritu de unidad entre el	INTERPERSONAL FAVORECE LA ATRACTIVIDAD (CAPACIDAD)

		fraccionados.	equipo.	EJECUTIVA)
EMPATÍA		1. El Rector no tiene afinidad con el equipo de maestros. 2. No hay seguimiento de procesos.	1. Falta mayor participación del Rector en las actividades Institucionales.	INTERPERSONAL FAVORECE LA ATRACTIVIDAD (CAPACIDAD EJECUTIVA)
DELEGACIÓN	1. Son equitativos en la delegación de funciones. 2 Se evidencia respaldo únicamente de los coordinadores en algunos procesos educativos.		1. Se sugiere que sean más creativos para delegar tareas y actividades.	INTERPERSONAL FAVORECE LA ATRACTIVIDAD (CAPACIDAD EJECUTIVA)
GESTIÓN DE CONFLICTOS			1. Falta proponer estrategias de acción oportunas en el tiempo.	INTERPERSONAL FAVORECE LA ATRACTIVIDAD (CAPACIDAD EJECUTIVA)
VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		1. Falta más organización del Equipo directivo en sus planeaciones de acción Institucional.	1. Se solicita que el Colegio realice las implementaciones de los programas dados por la SED. 2, Falta comunicación de una visión acerca de las estrategias antes de lo imprevisto para trabajar en equipo.	DIMENSIÓN DE NEGOCIO FAVORECE LA EFICACIA (CAPACIDAD ESTRATÉGICA)

Anexo I

**DIAGNÓSTICO LIDERAZGO DIRECTIVO
COLEGIO JAIME GARZÓN (RURAL)**

COLEGIO JAIME GARZÓN (RURAL)		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> • Don de escucha • Disposición al cambio • Entusiasmo e interés • Con iniciativa • Sentido de pertinencia con el contexto • Nivel de organización • Compromiso institucional • Rectitud en el actuar • Apoyo mutuo • Interés de crecimiento profesional • Honestidad • Ética profesional • Organización de equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasividad para solucionar situaciones • Falta de Liderazgo • Decisiones poco asertivas • Falta de criterio propio en la toma decisiones • Influencia de terceros • No se evalúan los procesos • Escasa planificación • Poca atención • Se tiende a responsabilizar • Falta unidad de criterios • Falta de presencia • Pérdida de confianza • Falta de respaldo • Falta de seguimiento a los procesos • Falta trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer liderazgo del directivo • Seguimiento y evaluación a los procesos • Actuación desde la ejemplaridad • El respeto como valor fundamental • Funciones claras • Trabajo en equipo • Conocimiento del contexto • Comunicación asertiva • Capacidad de diálogo • Trato con equidad • Acompañamiento continuo • Relaciones Interpersonales

Anexo J

**DIAGNÓSTICO LIDERAZGO DIRECTIVO
COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL (URBANO)**

COLEGIO ENTRE NUBES SUR ORIENTAL (URBANO)		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa para solucionar • Equidad y confianza para delegar responsabilidades • Nivel de organización y de gestión. • Disposición al cambio • Capacidad de trabajo en equipo • Respaldo a procesos pedagógicos • Responsabilidad y compromiso • Rectitud y honestidad • Conocimiento de la normatividad. • Confianza • Conocimiento del entorno • Serenidad ante situaciones de tensión • Comunicación asertiva • Don de escucha 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades repetitivas y monótonas • Línea de autoridad vertical y decisiones unilaterales • Falta de gestión • Poca atención • Situaciones de agresividad e irrespeto • Desmotivación • Se tiende a responsabilizar • Poca confianza en el equipo de trabajo • Tensión en las relaciones interpersonales • Decisiones poco asertivas • Falta unidad de criterios • Falta trabajo en equipo • Comunicación poco asertiva • Falta de actualización y capacitación • Falta seguimiento a los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • El respeto como valor fundamental • Capacidad para Innovar • Comunicación asertiva • Liderazgo desde la democracia • Capacidad de diálogo • Razonar las soluciones y no actuar desde la emotividad • Trato con equidad • La autoevaluación como estrategia de mejora continua • Acompañamiento continuo • Relaciones Interpersonales • Trabajo en equipo • Seguimiento y evaluación a los procesos

Anexo K

**HALLAZGOS COMUNES EN OPORTUNIDADES DE MEJORA INSTITUCIONES
EDUCATIVAS ENTRE NUBES SUR ORIENTAL Y JAIME GARZÓN**

LIDERAZGO	ACTITUDES	HABILIDADES	OPORTUNIDADES DE MEJORA
Tener capacidad para diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.	Disponibilidad - Accesibilidad	Facilidad de Trato Humano	*Fortalecer las relaciones interpersonales desde la confianza y el respeto.
Fomentar ambientes de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de la institución y motivar hacia el logro de los objetivos comunes.	Entusiasmo - Motivación	Trabajo en Equipo	*Potenciar el trabajo en equipo
Mantener un alto grado de atención ante uno o varios problemas durante un largo periodo de tiempo.	Afabilidad	Adaptabilidad	*Evaluar los procesos para la mejora continua. *Mantener la atención ante los problemas por el tiempo necesario
Transmitir de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales, proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.	Observancia	Capacidad Comunicativa	*Mejorar la comunicación para que esta sea asertiva *Establecer el diálogo como herramienta de relaciones sociales.
Escucha las preocupaciones de los demás y logra el compromiso de su equipo, inspirando confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles para lograr sus objetivos.	Observancia	Empatía	*Brindar un trato con equidad. *Realizar acompañamiento continuo

Anexo L

Formato de evaluación

A VALORAR NUESTRA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Preguntas	Si	No	Por qué?	Si su respuesta ha sido NO.	Sugerencias
Los módulos de la ruta de acción, tuvieron un desarrollo claro?					
Las instrucciones sobre el proceso fueron pertinentes?					
Considera que a lo largo de la experiencia el propósito de la misma se logró?					
El tiempo fue suficiente para el aprovechamiento de la experiencia?					
Los materiales y recursos con los que se contó, fueron pertinentes y permitieron desarrollar la experiencia?					
Cree usted que está propuesta genero cambios culturales en la Institución?					