

**LAS BRECHAS EN LAS COMPETENCIAS FUNCIONALES EN LA GESTIÓN
EDUCATIVA DE LOS RECTORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
OFICIALES DE LA PROVINCIA DE ORIENTE DE CUNDINAMARCA**

Tesis para optar al título de Magíster en Educación

Por: Oscar Alexander Rodriguez Cruz

Código 201421538

Director de tesis: Hernando Bayona Rodríguez



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

FACULTAD EN EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

BOGOTÁ D.C

MAYO 2016

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	7
Abstract.....	8
1. Introducción.....	9
1.1 Contexto de la investigación.....	9
1.2 Problema.....	10
1.3 Objetivo.....	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	12
1.4 Pregunta de investigación.....	12
2. Marco teórico.....	13
2.1 Comprensión del concepto de la gestión educativa.....	13
2.2 Concepto de calidad educativa tomado dentro de la investigación.....	16
2.3 Revisión de la literatura sobre el rol del rector.....	16
2.4 Competencias funcionales del rector.....	18
2.5 La importancia del liderazgo en el cargo rector.....	20
2.6 Retos para alcanzar la calidad educativa.....	22
2.7 Contribuciones a la literatura.....	24
3. Metodología de la investigación.....	24
3.1 Recolección de la información.....	26
3.2 Participantes de la investigación.....	27
3.3 Métodos de recolección de información.....	28

3.4 Plan de análisis.....	28
4. Datos.....	29
4.1 Análisis de los datos de la investigación.....	30
4.1.1 Caracterización del perfil del rector de la Provincia de Oriente de Cundinamarca.....	30
4.1.2 Resultados pruebas Saber de 3, 5 y 9 grado.....	32
4.1.3 Resultados ICFES pruebas Saber 11.....	33
4.1.4 Evaluación 360° de la gestión educativa.....	33
4.1.5 Mapeo o cruce entre la normatividad y la evaluación de 360° de la gestión educativa.....	34
5. Resultados y análisis de las brechas.....	34
5.1 Brechas encontradas en la gestión directiva.....	36
5.2 Brechas encontradas en la gestión académica.....	37
5.3 Brechas encontradas en la gestión administrativa.....	38
5.4 Brechas encontradas en la gestión comunitaria.....	39
5.5 Análisis de las brechas encontradas.....	40
6. Discusión.....	42
6.1 Interpretación de los resultados del estudio.....	42
6.2 Limitaciones del estudio.....	43
6.3 Implicaciones de los resultados del estudio.....	44

6.4 Dirección hacia el futuro.....	44
7. Conclusiones.....	45
Referencias.....	47
Anexos.....	53
Tablas.....	53
Tabla No 1: Caracterización de rectores(as) provincia de Oriente de Cundinamarca.....	53
Tabla No 2: Resultados pruebas Saber 3, 5 y 9 grado por IED.....	54
Tabla No 3: Resultados ICFES pruebas Saber 11 por IED.....	54
Tabla No 4: Resultados Evaluación de la gestión educativa promedio por competencias y comportamientos.....	55
Tabla No 5: Brechas encontradas en la gestión educativa por IED.....	56
Tabla No 6: Cruce entre la normatividad vigente y la Evaluación 360° de la gestión educativa por competencias y comportamientos.....	57
Gráficos.....	61
Gráficos caracterización rectores Provincia de Oriente de Cundinamarca.....	61
Gráfica 1.....	61
Gráfica 2.....	61
Gráfica 3.....	62

Gráfica 4.....	62
Gráfica 5.....	63
Gráficos resultados encuesta “Evaluación 360° de la gestión educativa” por IED.....	63
Gráfica 6.....	63
Gráfica 7.....	64
Gráfica 8.....	64
Gráfica 9.....	65
Gráfica 10.....	65
Gráfica 11.....	66
Gráfica 12.....	66
Gráfica 13.....	67
Gráficos determinación de las brechas existentes en la gestión educativa por IED.....	67
Gráfica 14.....	67
Gráfica 15.....	68
Gráfica 16.....	68
Gráfica 17.....	69
Gráfica 18.....	69

Gráfica 19.....	70
Gráfica 20.....	70
Gráfica 21.....	71
Plan de Mejoramiento.....	71
Glosario de términos para la investigación.....	80

Resumen

Esta investigación se propone determinar las brechas existentes en las competencias funcionales en la gestión educativa de los rectores de las veintidós Instituciones Educativas oficiales de la Provincia de Oriente del Departamento de Cundinamarca, para desarrollarlo se han asociados entre cinco y seis comportamientos a cada competencia funcional, que permiten establecerlas luego de un cruce entre el análisis funcional de lo que implica el cargo de rector y la normativa vigente colombiana. Esta investigación utiliza una variedad de fuentes de datos a nivel de la caracterización del rector, los resultados en las pruebas Saber de tercero, quinto y noveno grado como las pruebas Saber 11 grado, y una evaluación tipo 360° en donde la gestión educativa es evaluada a nivel de percepciones del mismo rector, los coordinadores, los profesores y el director de núcleo educativo encargado por parte de la Secretaria de Educación Departamental. En este trabajo se utiliza como estrategia metodológica la investigación cualitativa. Esta investigación encontró que existen instituciones educativas con un número significativo de sedes o de estudiantes que podría afectar el desempeño en la gestión educativa del rector. Además, este trabajo concluye con la presentación de una propuesta general de plan de mejoramiento orientado al mejoramiento continuo en cada una de las competencias funcionales evaluadas a los rectores seleccionados.

Palabras claves: gestión educativa, calidad educativa, análisis funcional, competencia funcional, comportamiento, liderazgo, evaluación 360°, brecha, cargo.

Abstract

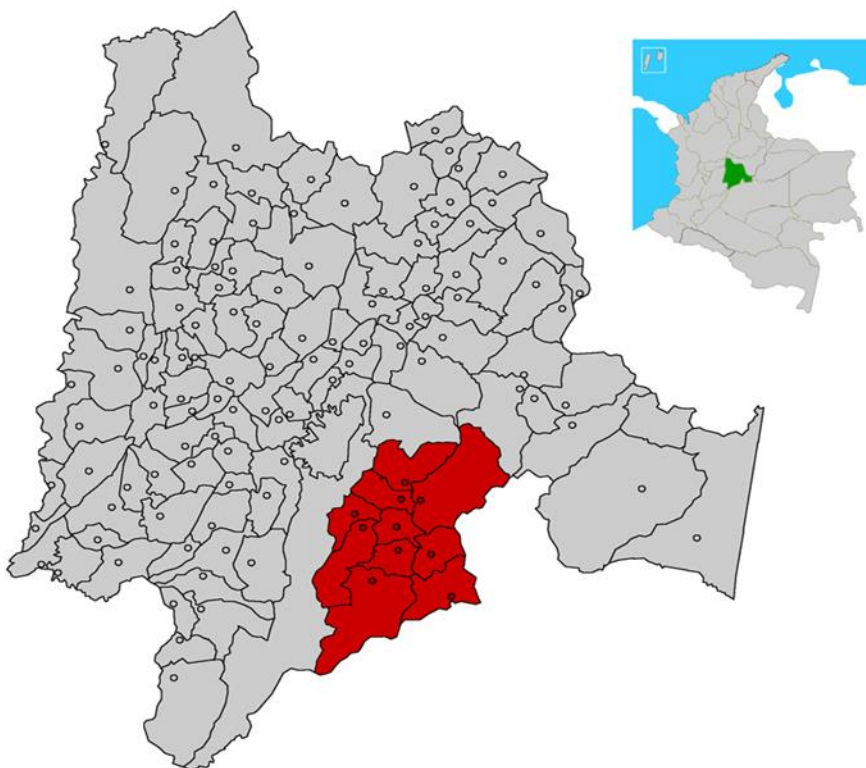
This research proposes to determine the educational management existing gaps in functional competences of Cundinamarca-state-east-province twenty-two official institutions directors. To develop it, there has been associated among five and six behaviors to every functional competence, which allowed themselves being established after crossing functional analysis about what imply being a director related to the Current-Colombian-legislation. This research utilizes variable data-resources as a level of director characterization, Icfes-Saber results of the grades third, fifth, ninth, eleventh and 360° evaluation, where educative management is evaluated by the perception of director, coordinators, teachers and educational-core-director from education secretary-state. In this research there has been used quality-investigation, which found the existence of educational-institutions with a high and important number of students and branches which could affect the director educative performance. Besides, this research finishes with a general proposal of an improvement plan focus on continuous enhancement in every one of the functional competences evaluated to the chosen directors.

Keywords: educational management, quality education, functional analysis, functional competence, behaviorism, leadership, evaluation 360°, gap, position.

1. Introducción

1.1 Contexto de Investigación

El estudio se llevó a cabo con los veintidós rectores de las Instituciones Educativas oficiales de la Provincia de Oriente del Departamento de Cundinamarca distribuidos de la siguiente manera: cinco de ellos se encuentran en el Municipio de Cáqueza, dos de ellos se encuentran en el Municipio de Chipaque, tres de ellos se encuentran en el Municipio de Choachí, tres de ellos se encuentran en el Municipio de Fómeque; tres de ellos se encuentran en el Municipio de Fosca, uno de ellos en el Municipio de Guayabetal, uno de ellos en el Municipio de Gutiérrez, dos de ellos en el Municipio de Quetame, uno de ellos en el Municipio de Ubaque y uno de ellos en el Municipio de Une.



1.2 Problema

El presente estudio pretende determinar las brechas existentes en las competencias funcionales en la gestión educativa de los rectores en las Instituciones Educativas oficiales de la Provincia de Oriente de Cundinamarca, en tal sentido se hace necesario realizar el levantamiento del perfil ocupacional del cargo de rector, para lo cual se utilizará el método del análisis funcional, entendido éste como:

Una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Es un instrumento utilizado para garantizar que los estándares de competencia están bien elaborados, sean claros y comparables. Es una forma coherente y sistemática de llegar a describir un perfil ocupacional por competencias. (ChileValora, 2012).

Esta herramienta permitirá determinar el grado de cumplimiento de las funciones establecidas en la ley por parte del rector. En tal sentido, como lo dice la Ley General de Educación, se determina el carácter de directivo docente a:

Los educadores que ejerzan funciones de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y de asesoría, son directivos docentes (Art 126. Ley 115 de 1994).

Ahora bien, desde la experiencia que he adquirido al encontrarme trabajando en educación como docente y directivo docente-coordinador, he visto que en muchas instituciones educativas oficiales la gestión educativa realizada no puede desarrollarse eficientemente en todas

las competencias funcionales determinadas dentro de cuatro áreas de la gestión institucional establecidas de acuerdo al Decreto No 3782 de 2007: la gestión directiva, la gestión académica, la gestión administrativa y la gestión comunitaria; debido a las distintas responsabilidades que debe asumir y atender el rector cotidianamente.

Además, la normatividad colombiana le asigna un número significativo de distintas funciones al rector. De acuerdo al Decreto 1860 de 1994 en el artículo 25, le corresponde al rector del establecimiento educativo diez funciones significativas. Entre tanto la Ley 715 de 2001 en el artículo 10, menciona que además de las funciones señaladas en otras normas, tendrá diecisiete funciones fundamentales. Adicionalmente, el Decreto 4791 de 2008 establece cinco funciones al rector relacionadas con el Fondo de Servicios Educativos.

Como se puede apreciar existe un gran número de funciones reglamentadas en la Ley y cumplirlas a cabalidad por parte del rector diariamente en su institución educativa es realmente complicado generando distintas dificultades en su gestión educativa. Por tal motivo, sería significativo establecer el grado de cumplimiento por parte del rector en la práctica, y mediante la realización de este estudio se podrá determinar las posibles brechas que se vienen presentando por no poderlas llevar acabo de acuerdo a la legislación establecida, lo que permitirá la elaboración y presentación de un plan de mejoramiento viable, factible, pertinente y sostenible enfocado hacia la gestión educativa de las Instituciones Educativas acorde a las brechas encontradas en las competencias funcionales establecidas en la evaluación de 360° que mitigue su impacto.

En tal sentido, se proponen los siguientes objetivos para la investigación:

1.3 Objetivo

1.3.1 Objetivo General

Determinar las brechas que existen en las competencias funcionales en la gestión educativa de los rectores en las Instituciones Educativas oficiales de la Provincia de Oriente de Cundinamarca.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Caracterizar el perfil de los rectores de la Provincia de Oriente de Cundinamarca.
2. Analizar el perfil del rector y sus funciones de acuerdo a la Ley, estableciendo el análisis funcional y competencias del cargo.
3. Hacer un plan de mejoramiento enfocado a la gestión educativa de las instituciones educativas objeto de investigación.

Por consiguiente, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

1.4 Pregunta de Investigación

¿Qué brechas existen en las competencias funcionales en la gestión educativa de los rectores en las Instituciones Educativas oficiales de la Provincia de Oriente de Cundinamarca?

2. Marco teórico

Con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación se tendrán en cuenta aspectos como gestión educativa, calidad educativa, rol del rector, competencias, liderazgo. La presente sección hace una descripción de estos conceptos con énfasis en la gestión educativa, ya que son la base para establecer las brechas y el plan de mejoramiento. Adicionalmente, se plantea una diferenciación entre lo que es administración y gestión. Así mismo, se hace una descripción de las principales dimensiones fundamentales que debe poseer la persona que ejerce el cargo de rector.

2.1 Comprensión del concepto de la gestión educativa

Es importante reconocer las diferencias existentes entre lo que enmarca cuando se habla de administración y de gestión en el ámbito de la educación, por cuanto se utilizan normalmente como si fueran sinónimos. En tal sentido, se examina el desarrollo de los dos conceptos mencionados en el sector y los significados que los educadores y los investigadores en educación les han asignado.

Cuando hablamos de administración, se “promueve la productividad al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr con mayor rapidez y efectividad el trabajo” (Münch, 2010, p. 14). En tanto que “la de administración en las instituciones educativas es el

proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos” (Münch, 2010, p. 15). A través de los años, el concepto se ha expandido hasta tal punto que se reconoce a la administración en las instituciones escolares al igual que la administración en otros campos de la actividad humana, como aquella disciplina que “se ocupa de la manera como un grupo de personas y recursos materiales actúan integradamente para lograr ciertos propósitos y elevar su efectividad en la satisfacción de necesidades sociales” (Romero, 1990, p. 16). Utilizado de esa forma, llega a ser tan extenso el concepto que en esencia la administración es similar para todas las organizaciones sociales, es decir que sus principios y funciones son los mismos tanto en la industria como en el comercio; en la empresa pública como la privada; en el sector educativo como en cualquier organización social; incluye determinar los objetivos, obtener los recursos, definir las líneas de conducta y las normas de servicio, todo esto dirigido al mantenimiento de la función institucional, con el fin de producir los bienes y servicios deseados por la comunidad.

Mientras el termino gestión es la función básica para el manejo de algo; un proceso, una unidad funcional, una organización, un grupo empresarial. “Hacer gestión es el arte de descubrir y cerrar brechas”. (Corporación Calidad, 2007). Entre tanto para la Fundación Nutresa se entiende como “al conjunto de actividades que generan resultados. Mediante ésta se obtienen, despliegan o utilizan una variedad de recursos que apoyan el alcance de los objetivos de la institución”. Por otro lado, “es la administración integral de todos los procesos de la institución, de una manera eficiente y eficaz, garantizando la satisfacción de los clientes y el éxito sostenible de la organización educativa” (Guía No 1 Conceptualización Fundación nutresa).

Para el Ministerio de Educación Nacional, la gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales (2013).

En el año 2007 se realiza el Foro Nacional sobre Gestión Educativa en donde se define la gestión educativa como el proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

Una tarea fundamental en el rediseño de las organizaciones escolares es revisar la disociación que existe entre lo pedagógico y lo organizacional. Esto supone una gestión integrada de la institución educativa estratégica. Con una profunda transformación de la forma de trabajo en educación permitirá al sistema educativo óptimas condiciones de avanzar hacia objetivos estratégicos que lo están desafiando como son: calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales.

La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la

acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas. (IIPE Buenos Aires).

2.2 Concepto de calidad educativa tomado dentro de la investigación

Se toma como referencia la definición de calidad educativa propuesta en la Guía 34 para el mejoramiento institucional del MEN del año 2008, la cual es adecuada para la presente investigación, y la definición del concepto permite dar una respuesta apropiada que responde al plan de mejoramiento que se presenta más adelante como alternativa de solución a las principales brechas encontradas en la gestión educativa de los rectores de la Provincia de Oriente de Cundinamarca dentro de sus instituciones educativas.

En cuanto al concepto de calidad educativa: “es aquella que permite que todos los alumnos alcancen niveles satisfactorios de competencias para desarrollar sus potencialidades, participar en la sociedad en igualdad de condiciones y desempeñarse satisfactoriamente en el ámbito productivo, independientemente de sus condiciones o del lugar donde viven.” (Guía 34, 2008, p. 18-19).

2.3 Revisión de la literatura sobre el rol del rector

La literatura acerca de la gestión educativa y en especial sobre el papel del rector en las instituciones educativas indica que el rector es importante en el mejoramiento de la calidad de la educación y en la implementación de políticas educativas en el ámbito escolar (González, 2010). Por consiguiente, se hace necesario el reconocimiento de las distintas dimensiones fundamentales que debe poseer el rector a cargo de una institución educativa. La presente investigación aporta a su determinación al estudiar las brechas en la gestión educativa existentes

entre el rector establecido según la normatividad y quien realmente se encuentra a cargo en un grupo seleccionado de Instituciones Educativas.

La primera dimensión fundamental corresponde a la gestión educativa, la cual abarca varias áreas (directiva, académica, administrativa y financiera, y de la comunidad), procesos y componentes según lo menciona la Guía 34 para el mejoramiento institucional del MEN “para cumplir con los propósitos, desarrollar capacidades para articular los procesos internos y consolidar su PEI” (Guía 34, 2008, p. 27). Una buena gestión para el éxito de las instituciones educativas, incide en diferentes aspectos como el clima organizacional, las formas de liderazgo y conducción institucional, el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración, el rendimiento de los recursos materiales y la calidad de los procesos educacionales. Por su parte, el rector debe asumir el reto de lograr, bajo su dirección, una estructura organizacional que asegure su participación constante en lo académico, técnico y administrativo, y la presencia diaria y constante del docente. Además, también tiene que garantizar la autonomía técnica y pedagógica del establecimiento, consolidar una cultura escolar caracterizada por la calidad humana y profesional de todo el personal de la institución, y permitir un eficiente uso de los recursos pedagógicos (MEN, 2002).

De igual manera, Alvariño et al (2000) mencionan que en la actualidad se debe dar un reconocimiento a la gestión como un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas. En efecto, la reciente literatura sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una

buena gestión por parte del rector para el éxito de los establecimientos. En vista de que ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su efectividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales (Alvariño et al, 2000).

2.4 Competencias funcionales del rector

Las características de las instituciones educativas efectivas muestran que los retos para gestionarlas son muy grandes, y por ello se requiere de un rector con un alto nivel de liderazgo y un conjunto de habilidades y competencias que permitan realizar todas las funciones que le corresponden. En el siguiente cuadro tomado de la Guía 34 de mejoramiento institucional se presenta el perfil y las características profesionales que un rector debe poseer:

CARACTERÍSTICAS DEL RECTOR
<ul style="list-style-type: none"> • Cree en la educación como estrategia fundamental para acceder al conocimiento y el desarrollo. • Confía en la capacidad de todos los estudiantes para aprender y lidera la búsqueda y puesta en marcha de estrategias pedagógicas innovadoras y pertinentes. • Es proactivo. • Es flexible: se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad. • Tiene alta motivación y un elevado grado de compromiso. • Estimula y reconoce el buen desempeño de estudiantes y docentes. • No se siente impotente ante los problemas que no puede solucionar, sino que dirige sus esfuerzos hacia aquellos aspectos donde puede incidir. • Usa datos e información para tomar decisiones de manera responsable. • Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos.

- Sabe que debe seguir aprendiendo continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas para ejercer su labor. • Promueve el sentido de pertenencia a la escuela.
- Moviliza conocimientos y esquemas de acción para solucionar los problemas.
- Construye el sentido y la razón de ser del establecimiento educativo que dirige.
- Es un líder que logra que su equipo directivo, docente y administrativo se involucre en la construcción y desarrollo de la identidad institucional y del PEI, el plan de estudios y el plan de mejoramiento.
- Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento educativo se sienta parte del equipo y comparte los principios y formas de actuar.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Verifica el cumplimiento de las funciones y tareas de cada una de las personas a su cargo.
- Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos y personal administrativo y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar las dificultades.
- Conoce los estudiantes, sus familias y el entorno de la institución educativa, así como la evolución de la institución en el tiempo.
- Sabe cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que todos los estudiantes deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo.
- Establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar. • Fomenta el intercambio de experiencias.
- Busca apoyos externos para fortalecer la institución y para ayudar a los estudiantes, docentes y personal administrativo.

Fuente: Guía 34 para el mejoramiento institucional del MEN

Teniendo en cuenta lo anterior, es casi incuestionable, que si las organizaciones quieren tener éxito, deben tener directivos hábiles y competentes (Whetten y Cameron, 2004). Las prácticas de gestión revelan el nivel de competencias alcanzadas por los directivos. Es competente a aquel que transforma los conceptos en acción a través de las capacidades, habilidades o prácticas que un directivo puede evidenciar en su trabajo cotidiano. En este sentido, hasta el desafío más técnico requiere de un líder fuerte con sólidas destrezas de relación y comunicación. (Moss, 2006).

La competencia sería entonces, la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño directivo, que se obtiene en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia (Ducci, 1997). Es la “capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejos, movilizandoy combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno” (OCDE, 2005). Incluyen en su definición un saber (conceptual), un saber hacer (procedimental), y un saber ser (actitudinal). En tal sentido las competencias son observables.

2.5 La importancia del liderazgo en el cargo de rector

Por otro lado, la dirección y la eficacia escolar tienen una relación fundamental que se demuestra desde los primeros estudios realizados. Las investigaciones sobre eficacia escolar han ido caracterizado la función de dirección principalmente en torno al liderazgo (Maureira, 2006). Además, dicho autor afirma que la dirección escolar y sus efectos sobre eficacia y productividad de la escuela en Iberoamérica, son aspectos cada vez más prioritarios en las correspondientes políticas de los gobiernos de la región.

Uno de los estudios iniciales y contestatarios del informe Coleman (1966) fue el hecho por Weber (1971) dentro de los ocho factores que encontró cierta regularidad, aparece nítidamente el liderazgo activo del director, quien impulsaba a la generación de un buen clima, la colaboración en la planificación de estrategias de la instrucción y en la organización y

distribución de los recursos de la escuela en pro de conseguir los objetivos académicos propuestos.

Más tarde Edmonds (1979, 1982) uno de los pioneros y mejor reconocidos en la investigación sobre la eficacia escolar, logra en cinco factores esenciales sintetizar las diferencias entre escuelas eficaces e ineficaces. Los primeros hallazgos del movimiento de las escuelas eficaces, retratado en el enfoque de los cinco factores Edmonds (Reynolds et al, 1997), identificaban a un fuerte liderazgo educativo como un componente clave de explicación de eficacia. Sus características, se centraban en la acción del director en su función de apoyo a la instrucción y al control de ésta, con un estilo más directivo que participativo. Otro estudio que marcó el desarrollo de la eficacia escolar fue el desarrollado por Brookover y colaboradores (Davis y Thomas, 1995) conocido como los estudios de Michigan, la investigación tenía como objetivo identificar las características de las escuelas eficaces.

Posteriormente, la investigación sobre eficacia escolar se enriquece aportando más factores a la explicación de ésta, el estudio más representativo es el denominado de las Quince mil horas realizado por Rutter, Maugham, Mortimore, Ouston y Smith (Reynolds et al, 1997), su principal hallazgo en la dirección corresponde a la presencia de un liderazgo caracterizado con una toma de decisión democrática por parte del director. Se deduce un enfoque de liderazgo por parte del director similar al descrito por Vroom y Jago (1988) en su teoría situacional Líder-participación, es decir, se comparte la problemática educativa para escuchar ideas y sugerencias, pero luego es el director quien toma la decisión final sobre las acciones a seguir.

Por otro lado, Sammonds y colaboradores ponen en evidencia que el liderazgo no sólo descansa sobre la calidad de sus rasgos personales, sino fundamentalmente en la capacidad para relacionarse con la visión, valores y metas de la escuela. Especialmente cómo gestiona el cambio para incrementar la calidad de los aprendizajes en el centro (Maureira, 2006).

En forma recurrente, la gran mayoría de los estudios de eficacia escolar a través del tiempo, han señalado que detrás de un centro eficaz, aparece la figura de un director que ejerce un liderazgo efectivo, Gray (Sammons et al 1995), quien precisa que “La importancia del liderazgo de la dirección es uno de los mensajes más claros que nos ofrece la investigación sobre efectividad escolar, el hecho de que no ha surgido evidencia alguna de escuelas efectivas con liderazgo débil en las revisiones de las investigaciones sobre efectividad”.

2.6 Retos para alcanzar la calidad educativa

Nuestro país requiere hoy de una gestión educativa de calidad, para responder a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la democratización, la descentralización, la modernización administrativa, la revolución tecnológica y la globalización. (Correa et al, 2000). En donde se requiere una participación activa de toda la comunidad en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos; de rectores líderes involucrados plenamente en los procesos; y de equipos de docentes y asociaciones de padres capaces de impulsar cambios. (Colombia aprende).

En vista de que los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a transformarse de manera vertiginosa, la educación no está por fuera del alcance de estos cambios y por ello los distintos sistemas educativos del mundo se enfrentan a desafíos ineludibles, con el fin de dar respuesta a las actuales demandas sociales (Valderrama, 2007).

En tal sentido, la escuela forma parte de la sociedad y tiene su razón de ser en el servicio que presta a la misma; por lo cual, se encuentra afectada por los cambios sociales, económicos y culturales del medio en el que se encuentra. Es decir que como organización, debe adaptarse de forma inteligente a su entorno cambiante y reflexionar de forma permanente sobre la calidad del servicio educativo que presta. Es significativo reconocer que las instituciones educativas son indispensables para el desarrollo económico y social de un país, puesto que en las escuelas se forma y prepara a las personas de las cuales depende la vida de una nación (Jiménez y Galicia, 2010).

Por consiguiente, es importante el reconocimiento de los indicadores de calidad de una institución educativa como aquellos componentes que permiten determinar la medida en que dicha institución alcanza niveles de calidad en sus resultados. Según Gento Palacios (1996) los principales indicadores de calidad son: el producto educativo conocido como la finalidad principal y última es conseguir que sus estudiantes alcancen niveles educativos de calidad, la satisfacción de los estudiantes que se basa en la atención a sus necesidades y posibilidades educativas y al logro de las expectativas que se planteen, la satisfacción del personal de la

institución que son todas las personas que hacen posible el funcionamiento como los profesores, personal administrativo, entre otros, y el efecto de impacto de la educación que consiste en la repercusión que la educación de los estudiantes que han pasado por la institución ha obtenido y su proyección en el entorno de trabajo donde desarrollan su actividad (Palacios, 1996).

2.7 Contribución a la literatura

La presente investigación contribuye a la literatura en diferentes vías. Primero, presenta las dimensiones fundamentales que debe poseer un rector en la institución educativa para alcanzar una eficiente gestión educativa. Segundo, se determinan las brechas en la gestión educativa que existen entre el rector según la normatividad y quien se encuentra al frente en las Instituciones Educativas oficiales. Tercero, se elabora un plan de mejoramiento pertinente, factible y sostenible dirigido a los rectores de las instituciones educativas objeto de la investigación, que permita disminuir las brechas encontradas en el estudio.

3. Metodología de la investigación

La presente investigación siguió los siguientes pasos: en primer lugar se hizo un diseño de una matriz para el análisis funcional para el cargo de rector, en donde se evidencian las distintas competencias funcionales establecidas en la normatividad. En segundo lugar, se construye una encuesta base como primera fuente de información el instrumento diseñado a través de la aplicación google encuestas, que es una forma dinámica y efectiva de administrar la

información recolectada, este instrumento se envió mediante un correo electrónico que solicitaba la colaboración y disposición para el diligenciamiento de una encuesta a través de un link a los veintidós rectores que reposan en la base de datos del correo oficial y personal obtenida gracias al segundo encuentro de rectores organizado por la Secretaria de Educación de Cundinamarca.

En un tercer paso se consultó en la página del ICFES los resultados en las pruebas Saber de 3, 5 y 9 grado para cada una de las instituciones, en donde se tienen en cuenta específicamente los resultados obtenidos en los años 2014 y 2013 de los niveles satisfactorio y avanzado. El cuarto paso corresponde a la consulta de los resultados de las pruebas Saber 11° en la misma página del ICFES para los años de referencia 2015 y 2014. Como quinto paso se selecciona la metodología de la consultora Martha Alles que se viene implementando en el área de los recursos humanos aplicada al sector empresarial basada en el reconocimiento de las competencias y comportamientos para un cargo que en este caso corresponde al de rector en una Institución Educativa.

En el sexto paso se construye otro instrumento que corresponde a la cuarta fuente de datos, relacionada con la aplicación de una encuesta en la cual se evalúa la gestión educativa del rector mediante la percepción que se tiene por parte de distintos actores como el/la mismo(a) directivo docente-rector(a), los coordinadores y los docentes, y el director de núcleo educativo en donde se evalúan las competencias funcionales a través de una serie de comportamientos que son asociadas a ellas mismas, lo que permitirá el establecimiento de las brechas más significativas en

la gestión educativa que dará la base para establecer el plan de mejoramiento enfocado a la gestión del rector propuesto en el tercer objetivo específico.

En el séptimo paso se construye un mapa que da cuenta de las competencias del rector, las funciones de éste y los comportamientos, en tal sentido, se realiza un cruce entre las funciones establecidas entre la normatividad y el instrumento desarrollado para la evaluación de 360°. Finalmente, en el octavo paso se plantea una propuesta del plan de mejoramiento para la gestión educativa de los rectores de la Provincia de Oriente de Cundinamarca.

De acuerdo a lo anterior, el presente estudio está enmarcado en el enfoque cualitativo, entendido como aquella investigación que apunta a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto (Hernández et al, 2010, p 362).

3.1 Recolección de la información

Entre la información que se recolectó hay percepciones de los rectores, docentes, coordinadores y directores de núcleo educativo de la Provincia de Oriente de Cundinamarca. Esto con el fin de hacer una descripción lo más válida posible de cómo se concibe la gestión educativa por parte del rector que se encuentra a cargo de las Instituciones Educativas oficiales de la Provincia de Oriente basada en las competencias funcionales que el cargo de rector debe tener asociado a una serie de comportamientos que evidencian dicha competencia funcional.

En tal sentido, el enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad (Hernández et al, 2010, p 362).

3.2 Participantes de la investigación

La presente investigación busca determinar las brechas en la gestión educativa existentes entre el rector según la normatividad y quien se encuentra a cargo en las Instituciones Educativas oficiales. Con este propósito, se escogieron los veintidós rectores de la Provincia de Oriente de Cundinamarca con el fin de realizar una evaluación de 360° de la gestión educativa realizada en sus instituciones educativas a su cargo y hacer un plan de mejoramiento enfocado para la misma orientado a las instituciones educativas objeto de la investigación.

En cuanto a las estrategias que se utilizaron para asegurar que el estudio fuera ético la primera corresponde a enterar a los participantes en el ejercicio investigativo claramente acerca de su participación y de los alcances que tiene la investigación, como su derecho a conocer hasta qué punto va su nivel de compromiso con la investigación; que se concreta a través del consentimiento informado. En segundo lugar, los participantes contarán con la garantía del respeto a su intimidad, así como a ejercer su derecho de abstenerse de participar en alguna fase

de la investigación en la cual consideren que se vulnere su derecho a la intimidad o que se menoscabe su imagen. Y como tercera, será una prioridad, que quienes participen tiene derecho a conocer los resultados de la investigación y si es el caso, a obtener los beneficios que se deriven del trabajo investigativo (Buendía y Berrocal, 2001).

3.3 Métodos de recolección de información

Se aplicaron dos encuestas durante el estudio, la primera dirigida exclusivamente a los rectores en donde ofrecían información personal que permitiera su correspondiente caracterización. La segunda corresponde a la evaluación de 360° en la cual los rectores, los docentes, los coordinadores y los directores de núcleo educativo calificaban de 0 a 100 la gestión educativa del rector enfocada al cumplimiento de unas competencias funcionales en asocio a una serie de comportamientos, que evidenciaban el cumplimiento de la misma para establecer las brechas entre el rector según la normatividad y quien se encuentra en las instituciones educativas objeto de investigación.

3.4 Plan de análisis

Para la caracterización del perfil del rector de la Provincia Oriente se utiliza la información suministrada en la primera encuesta y se tienen en cuenta los distintos aspectos preguntados en la misma para su correspondiente análisis.

En cuanto a la encuesta aplicada para la evaluación de 360° de la gestión educativa del rector se hace necesario obtener la percepción que tienen los mismos rectores, al igual que de su equipo de trabajo cuatro profesores y un coordinador (de no contar con el coordinador de cinco docentes), y del representante de la Secretaria de Educación de Cundinamarca más cercano que para este caso es el director de núcleo educativo; se debe aclarar que se encuentra dividida en tres núcleos educativos los diez Municipios de la Provincia de Oriente de Cundinamarca.

4. Datos

El presente trabajo emplea principalmente cinco fuentes de datos, el primer conjunto de datos corresponde a la información suministrada por los veintidós rectores mediante la aplicación de una encuesta, en la cual se identifica la institución educativa, el municipio, la edad, el género, el grado en el escalafón, los estudios de pregrado y posgrado, y su experiencia profesional. Una segunda fuente de datos empleados corresponde a los resultados en las pruebas Saber de 3, 5 y 9 grado de las Instituciones Educativas en los años 2014 y 2013 teniendo en cuenta los niveles satisfactorio y avanzado. Una tercera fuente de datos corresponde a los resultados a nivel de pruebas Saber 11° de las Instituciones Educativas en sus promociones 2015 y 2014. Una cuarta fuente de datos empleados es la que contiene información sobre la evaluación de 360° de la gestión educativa que se viene realizando en la institución educativa por parte del rector(a) suministrada por los mismos rectores, coordinadores y docentes, y el director de núcleo educativo mediante la aplicación de una encuesta. Esta base de datos contiene información sobre las competencias que el cargo de rector debe tener asociado a una serie de comportamientos que

evidencian dicha competencia. Finalmente, la quinta fuente de datos corresponde al mapeo realizado entre las funciones establecidas en la normatividad y la evaluación de 360° propuesta de la gestión educativa.

4.1 Análisis de los datos de la investigación

4.1.1 Caracterización del perfil del rector de la Provincia de Oriente de Cundinamarca

La población está conformada por los rectores de la Provincia de Oriente de Cundinamarca y cuya información primaria como formación pre y pos gradual, escala salarial, zona y escalafón fue suministrada por ellos mismos y por la Secretaria de Educación Cundinamarca, de esta manera se cuenta con la información detallada de los veintidós directivos docente-rector, con la cual se realizó el siguiente análisis descriptivo a este grupo poblacional.

Como se puede observar en el gráfico 1 la mayoría de la población de los rectores de la Provincia de Oriente de Cundinamarca son hombres y representan el 68%, en contraste con un 32% de mujeres.

En cuanto a la edad, el gráfico 2 muestra que seis de los rectores tienen 56 años, de los cuales cuatro son hombres y dos son mujeres, uno de ellos tiene 55 años, tres rectores tienen 54 años, de ellos dos son hombres y uno mujer, tres de ellos tienen 53 años de los cuales dos son hombres y uno es mujer, uno de los rectores tiene 52 años, una rectora tiene 45 años, dos rectores

tienen 42 años, tres rectores tienen 41 años, de los cuales dos son mujeres y uno es hombre, y dos rectores tienen 38 años.

Los rectores de la provincia tienen en este momento tres tipos de vinculación en el cargo, como se observa en el gráfico 3, el 72,73% están en propiedad, lo cual es un indicativo de la alta posibilidad de tener un personal directivo-rector estable, lo que puede afectar de alguna manera la gestión en los establecimientos educativos; el 22,72% están en periodo de prueba, y el 4,55% tiene nombramiento temporal.

El grado y nivel de escalafón (gráfico 4) es la variable que indica la forma en que los directivos docentes- rector se encuentran en la carrera administrativa, para este caso existen dos decretos que rigen su estancia uno es el 2277 de 1979 y el 1278 del 2002, la escala inicia desde 1 hasta 14, para el primer decreto y el siguiente cuenta con la numeración de 1 a 3 con sub escalas A, B y C. Como se observa el 54,54% de los rectores pertenecen al grado 14, el 9,08% al grado 13 y el 4,55% al grado 12 del decreto 2277, mientras el 31,81% de los rectores pertenecen al decreto más reciente distribuidos de la siguiente manera: uno se encuentra en el grado 3BM, otro en el grado 2C, uno en grado 2BE, dos de ellos se encuentran en el grado 2B, uno se encuentra en el grado 2AE y uno el grado en 2A.

Se puede observar en el gráfico 5, que de los veintidós rectores el 86,36% son licenciados y el 13,64% son no licenciados en educación.

4.1.2 Resultados pruebas Saber de 3, 5 y 9 grado

Se han considerado exclusivamente los resultados obtenidos por las Institución Educativa oficiales en los años 2014 y 2013 para las pruebas de lenguaje y matemáticas en cuanto a los niveles satisfactorio y avanzado, por ser los más significativos y en la actualidad son los puntos de referencia por parte del Ministerio de Educación Nacional, los cuales se pueden apreciar en la tabla No 2.

Las instituciones educativas con un mejoramiento significativo en los resultados en los niveles mencionados en cuanto a la prueba de Lenguaje de grado 3 para el año 2014 en comparación con el año 2013 son las No 8, 13 y 22. Mientras las No 7, 14 y 18 requieren implementar estrategias de mejoramiento por cuanto bajan en sus resultados. En cuanto a la prueba de Matemáticas las instituciones educativas No 8 y 22 realizan un mejoramiento importante, mientras las instituciones educativas No 4 y 7 bajan en los resultados en relación al año 2013.

En cuanto a los resultados en las pruebas de Lenguaje de grado 5 las instituciones educativas No 1, 7 y 20 necesitan implementar estrategias para su mejoramiento. En cuanto a la prueba de Matemáticas de grado 5 la institución educativa No 8 alcanzo un mejoramiento significativo, pero las instituciones educativas No 7, 14, 15 y 19 requieren implementar estrategias para su mejoramiento.

Finalmente, en cuanto a los resultados en la prueba de Lenguaje de grado 9 las instituciones No 13, 14, 18 y 20 necesitan establecer estrategias de mejoramiento, y las instituciones educativas No 1, 8 11, 13, 15, 17, 18 y 19 en la prueba de Matemáticas de grado 9.

4.1.3 Resultados pruebas Saber 11°

Se han tenido en cuenta para la investigación los resultados alcanzados por los estudiantes de grado once en las Instituciones Educativas durante los años 2015 y 2014 exclusivamente, los cuales se pueden observar en la tabla No 3.

4.1.4 Evaluación 360° de la gestión educativa

Como se menciona anteriormente, esta base de datos contiene información sobre la evaluación de la gestión educativa de los rectores calificada de cero a cien por los diferentes actores mediante su percepción que se tiene a través de una encuesta aplicada a los mismos rectores, coordinadores, docentes, y al director de núcleo como representante de la Secretaría de Educación de Cundinamarca. Cada una de las competencias se asocia con una serie de comportamientos que evidencian la misma (tabla No 4), y en tal sentido permitirán evidenciar las mayores brechas en la gestión educativa entre lo que debería ser y lo que se lleva a cabo en la actualidad por parte de los rectores dentro de sus Instituciones Educativas (tabla 5).

La evaluación de 360° es un proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma su nombre en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). (Alles, 2009, p. 50)

4.1.5 Mapeo o cruce entre la normatividad y la evaluación de 360° de la gestión educativa

Es significativo dejar claridad que al realizar el cruce entre la normatividad vigente y la evaluación de 360° de la gestión educativa por competencias y comportamientos (tabla No 6) se pretende desarrollar una herramienta que contribuya al mejoramiento institucional para el ámbito educativo, cuyo referente ha sido tomado de una metodología empleada para el área de los recursos humanos en el sector empresarial por parte de la consultora Martha Alles, a través de la trilogía presentada en cuanto a tres diccionarios orientados a las competencias, los comportamientos y las preguntas. Para la presente investigación realizada se implementa un instrumento que tiene en cuenta exclusivamente las competencias y se plantean los comportamientos correspondientes.

5. Resultados y análisis de las brechas

Uno de los resultados más significativos alcanzados en la investigación fue la construcción de una matriz de análisis funcional para el cargo de rector, para lo cual se realizó un mapeo o cruce entre la normatividad vigente para el cargo de rector y la evaluación de 360° de la gestión educativa, en donde se establecieron dos competencias por gestión (directiva, académica,

administrativa y comunitaria) para un total de ocho competencias, y entre cinco a seis comportamientos que evidencian o se relacionan con la competencia correspondiente. Para realizarlo, se ha tenido en cuenta una metodología empleada como se dijo anteriormente en las buenas prácticas en el área de los recursos humanos a nivel empresarial, a través de la gestión por competencia de la consultora Martha Alles.

Para ella la competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño éxitos en un puesto de trabajo (Alles, 2009, p. 18). Mientras el comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). (Alles, 2010, p. 33), es decir, son las capacidades que tiene el individuo para desempeñarse en su puesto de trabajo.

Aunque existe subjetividad en las respuestas dadas durante la evaluación de la gestión educativa por parte de las personas encuestadas, el haber realizado la evaluación de 360° pretende reflejar la realidad existente hoy en cada una de las instituciones educativas y determina de la mejor manera las brechas en la gestión educativa existentes objeto de la presente investigación, se hace necesario dejar claro que se tienen en cuenta el promedio encontrado para cada una de las ocho competencias establecidas y sus comportamientos relacionados (tabla No 5).

Para determinar las brechas en la gestión educativa se deben realizar una serie de pasos como son: 1. definir las competencias para el cargo, 2. preparar las definiciones que se asignan a cada una de las competencias, 3. asignar las competencias al puesto del rector, 4. asociar una serie de comportamientos que evidencien la competencia, 5. determinar el desempeño en el

cargo en base a una evaluación de 360°, 6. establecer unos niveles o escalas de acuerdo a unos criterios establecidos para el cargo, y 7. determinar las brechas correspondientes en cada una de las competencias.

En tal sentido, la brecha es la distancia entre lo requerido y la evaluación de la persona. El término se aplica en relación con las diferentes tipos de capacidades (conocimientos, competencias y experiencia). (Alles, 2009, p. 45).

5.1 Brechas encontradas en la gestión directiva (gráficas 14 y 15)

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la competencia de planeación y organización directiva se encuentran las brechas más significativas en sus comportamientos número 2 “capacidad para establecer y socializar indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos de la institución educativa”, el número 3 “capacidad para involucrar diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos”, el número 4 “capacidad para revisar diferentes fuentes de información e integrar los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación”, y el número 5 “capacidad para especificar actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas”.

En cuanto a la competencia de gestión y logro de objetivos se encuentran brechas más significativas en todos los comportamientos evaluados y establecidos para la misma como son:

“capacidad para comunicar a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación”, “capacidad para verificar indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento”, “capacidad para tomar decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información”, “capacidad para anticipar situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos”, y “capacidad para representar a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas”.

5.2 Brechas encontradas en la gestión académica (gráficas 16 y 17)

En la competencia de gestión pedagógica y didáctica se encuentran las brechas más significativas en sus comportamientos número 3 “capacidad para evaluar periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula”, el número 4 “capacidad para considerar las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas”, y el número 5 “capacidad para promover el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles”.

En la competencia de innovación y direccionamiento de procesos académicos se encuentran las brechas más significativas en sus componentes número 2 “capacidad para comprometer a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución”, el número 3 “capacidad para

identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional”, el número 4 “capacidad para coordinar cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector”, el número 5 “capacidad para disponer de mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimentar al equipo docente a cargo de dichos ajustes”, y el número 6 “capacidad para indagar sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices”.

5.3 Brechas encontradas en la gestión administrativa (gráficas 18 y 19)

En la competencia de administración de recursos se encuentran las brechas más significativas en todos los comportamientos para la misma como son: “capacidad para identificar necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación”, “capacidad para mantener y vigilar un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones”, “capacidad para gestionar y administrar con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional”, “capacidad para cumplir metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones”, “capacidad para dirigir el proceso anual de autoevaluación institucional y coordinar el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional”, y “capacidad para coordinar y socializar con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.”.

En la competencia de gestión del talento humano se encuentran las brechas más significativas en los comportamientos número 2 “capacidad para realizar programas de inducción y apoyar la capacitación del personal administrativo”, el número 3 “capacidad para distribuir las asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes”, el número 4 “capacidad para orientar, retroalimentar y evaluar periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo”, y el número 6 “capacidad para proporcionar ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo”.

5.4 Brechas encontradas en la gestión comunitaria (gráficas 20 y 21)

En la competencia de comunicación institucional se encontraron las brechas más significativas en todos los comportamientos evaluados para la misma: “capacidad para utilizar diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación con la misma”, “capacidad para que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos”, “capacidad para fomentar la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes”, “capacidad para promover el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa”, y “capacidad para desarrollar estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos”.

En la competencia de desarrollo de interacción con la comunidad y el entorno se encontraron las brechas más significativas en todos los comportamientos evaluados para la misma “capacidad para conocer e incorporar en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad”, “capacidad para divulgar en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad”, “capacidad para establecer y consolidar alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional”, “capacidad para establecer acciones culturales, recreativas, sociales y productivas que repercutan en el desarrollo de la comunidad”, “capacidad para fomentar actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes”, y “capacidad para propiciar la organización y acompañamiento de una asociación de egresados”.

5.5 Análisis de las brechas encontradas

En las gráficas 6 y 7 se muestra las competencias de la gestión directiva y se puede comentar lo siguiente: las instituciones educativas mejor evaluadas en la competencia de planeación y organización directiva son las No 17, 22, 13, 11, 3, 16 y 15 que se encuentran muy cercanas al ideal establecido de 95%, en contraste las peor evaluadas son las No 6, 18 y 20 como se puede observar en la gráfica No 6. En cuanto a la competencia de gestión y logro de objetivos como se puede observar en la gráfica No 7, las instituciones con mejor evaluación son las No 13, 22, 12, 3, 15, 11 y 21 las dos primeras sobrepasan el ideal establecido y las demás se encuentran muy cerca del mismo. Mientras, las peor evaluadas son las No 18, 6, 10 y 20.

En las gráficas 8 y 9 se evidencian las competencias de la gestión académica y se puede analizar lo siguiente: al observar la gráfica No 8 se puede identificar que existe un número significativo de instituciones educativas mejor evaluadas en la competencia de pedagogía y didáctica son la No 22, 13, 17, 12, 21, 11, 3, 15, 16 y 5, de las cuales las dos primeras se encuentran por encima del ideal. En contraste, las peor evaluadas son las No 6, 20 y 10. En cuanto a la competencia de innovación y direccionamiento de procesos académicos (gráfica No 9) las instituciones mejor evaluadas son las No 13, 22, 12, 17, 15, 11, 3 y 1, las dos primeras se encuentran por encima del ideal establecido. Mientras que las instituciones educativas No 6, 20 y 10 mantienen las peores evaluaciones.

En las gráficas 10 y 11 se analizan las competencias de la gestión administrativa y se puede realizar el siguiente comentario: si se observa la gráfica No 10 la competencia de administración de recursos presenta un número significativo de 12 instituciones educativas como mejor evaluadas, siendo las No 22, 12, 13, 17, 15, 21, 1, 11, 3, 4, 5 y 19, de las cuales las cuatro primeras se encuentran por encima del ideal. En contraste las peor evaluadas son las No 6, 9 y 10. En cuanto a la competencia de gestión del talento humano (gráfica No 11) se puede apreciar que las instituciones educativas mejor evaluadas son las No 13, 22, 17, 15, 1, 3, 12, 16 y 11, de las cuales las dos primeras se encuentran por encima del ideal establecido del 95%. Entre tanto, las peor evaluadas corresponden a las No 6, 18, 14, 10 y 20.

En las gráficas 12 y 13 se muestra el comportamiento de las competencias de la gestión comunitaria y se puede realizar el siguiente análisis: teniendo en cuenta la gráfica No 12 las instituciones mejor evaluadas en la competencia de comunicación institucional corresponden a las No 22, 13, 12, 17, 3, 1, 16 y 15, de las cuales las dos primeras se encuentran por encima del ideal. Mientras las peor evaluadas corresponden a las No 6, 20 y 10. En cuanto a la competencia de desarrollo de interacción con la comunidad y el entorno se puede observar en la gráfica No 13 que las instituciones educativas mejor evaluadas corresponden a las No 13, 22, 12, 15, 17 y 3, de las cuales las dos primeras se encuentran por encima del ideal. Entre tanto, las peores instituciones evaluadas son las No 6, 10, 18 y 20.

6 Discusión

6.1 Interpretación de los resultados del estudio

No es posible evidenciar una fuerte relación entre las distintas competencias evaluadas y los comportamientos asociados a las mismas en la evaluación de 360° de la gestión educativa realizada en la encuesta No 2 y los diferentes aspectos tanto para la caracterización como los resultados de las pruebas Saber de 3, 5 y 9 grado, y los resultados de las pruebas Saber 11 grado, para determinar una influencia significativa que afecte la gestión educativa o no en los veintidós rectores seleccionados. Pero, se puede observar en las gráficas 6 al 21 cuales instituciones educativas cuentan con una mejor evaluación en la gestión educativa y las brechas existentes en

la misma por parte del rector que establece la normatividad del país y quienes se encuentran al frente de las Instituciones Educativas oficiales de la Provincia de Oriente de Cundinamarca.

6.2 Limitaciones del estudio

El presente estudio presenta varias limitaciones. Para efectos de la recolección de la información cualitativa para iniciar con la caracterización del perfil del rector, existe la carencia de un sistema de información sobre el rector de la Provincia, y la información suministrada y que se maneja por parte de la Secretaria de Educación de Cundinamarca es incompleta lo que retrasa el proceso. Por otro lado, el estudio se realizó solamente con veintidós rectores de Instituciones Educativas oficiales de la Provincia de Oriente de Cundinamarca, y a su vez, sólo se analizaron los desempeños en cuanto a las competencias funcionales en la gestión educativa, por lo cual no se podrán generalizar los resultados. Así mismo, considerando que durante la evaluación de 360° se obtienen como respuesta la percepción que tienen las personas de la gestión educativa que viene realizando el rector o rectora de la Institución Educativa pudiéndose condicionar el resultado de las brechas encontradas en la gestión educativa en vista de quienes responden califican de 0 a 100 cada comportamiento de la competencia de la gestión correspondiente.

Otra limitación del estudio se presentó en la selección de los rectores con las que se pretendía trabajar. Aunque se tiene la información básica sobre los veintidós rectores de la Provincia de Oriente, contar con su apoyo a lo largo del proceso ocasionó un poco de recelo en su participación, y debido a las limitaciones del tiempo, al momento del análisis de los datos completos faltan de varios rectores de las Instituciones Educativas. Por esta razón y para tener en

el estudio una aproximación se decidió trabajar con las respuestas obtenidas de las ciento treinta encuestas aplicadas hasta el momento de la evaluación de 360° de la gestión educativa del rector en las instituciones educativas sin importar si sus respuestas se encuentran completas o no.

6.3 Implicaciones de los resultados del estudio

Se requiere hacer un plan de mejoramiento para algunos de los rectores que les permita alcanzar las mínimas competencias funcionales, que a juicio de la presente investigación se requieren para un buen desempeño en la gestión educativa dentro de sus Instituciones Educativas.

6.4 Dirección hacia el futuro

Se presenta una propuesta del plan de mejoramiento (anexo páginas 71 - 79) para la gestión educativa de los/las rectores(as) de la Provincia de Oriente de Cundinamarca en donde se tienen en cuenta la brecha encontrada para cada una de las competencias funcionales como sus comportamientos. En este se plantea unos objetivos, los resultados esperados a nivel de pertinencia, factibilidad y sostenibilidad, las actividades a desarrollar, y que se espera mejorar a nivel de la gestión.

7. Conclusiones

Este trabajo encuentra que no existe una relación significativa entre las competencias funcionales evaluadas en la segunda encuesta evaluación de 360° con los distintos aspectos que podrían implicar mejores o peores resultados en la gestión educativa de los/las rectores(as) de la Provincia de Oriente de Cundinamarca marcada en los resultados de sus Instituciones Educativas oficiales como: la zona de atención, la cantidad de sedes y el número de estudiantes a cargo, el encontrarse participando en el programa de rectores líderes transformadores, el tipo de vinculación, los resultados en las pruebas Saber de 3, 5 y 9 grado como Saber 11°, entre otros (tablas No 1 – 4 y gráficas 6 – 13)

Las brechas encontradas más significativas en la gestión educativa se encuentran marcadas especialmente en la institución educativa No 6 en seis de las competencias funcionales evaluadas posiblemente influenciada por el cambio de rector que se llevó a cabo durante el año 2014, en la institución educativa No 20 en dos de ellas y para la institución educativa No 18 en una de las competencias funcionales. Estos resultados no son significativos y no se relacionan, como por ejemplo en el resultado de pruebas Saber de grado 11, porque los mejores resultados se presentaron en las institución educativas No 6 que de acuerdo a la evaluación de 360° presenta las brechas más significativas en su gestión educativa (gráficas 14 – 21 y tablas No 3 y No 5).

Este trabajo explora la gestión educativa a través de las cuatro gestiones establecidas tanto en la gestión directiva, académica, administrativa y comunitaria, y considera para cada una

de ellas dos competencias asociadas a una serie entre cinco y seis comportamientos que evidencian la misma (gráficas 6 – 13). Se encuentran efectos diferenciales entre lo establecido por la normatividad vigente y quienes se encuentran al frente en la institución educativa, para lo cual se propone un plan de mejoramiento a nivel general para los rectores de la Provincia de Oriente de Cundinamarca (anexo páginas 71 – 79).

Referencias

- Alles, M. (2009). Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I. Editorial Granica.
- Alles, M. (2009). Diccionario de comportamientos. La Trilogía. Tomo II. Editorial Granica.
- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J.J., Recart, M.O y Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. Paidea, 29, pp. 15-43.
- Bonilla, H. (1993). Gerencia educativa una perspectiva estratégica. Primera edición. Armenia, Colombia. Impresos Leos's.
- Brunner, JJ (2003). Capital Humano en Chile. La Araucana: Universidad Adolfo Ibáñez.
- Buendía y Berrocal, (2001). La Ética de la Investigación Educativa.pdf. Universidad de Granada.
- Cartier, W. (2000). Palabras de instalación. En Liderazgo y gestión educativa: el papel del rector. Memorias del seminario realizado en Bogotá el 12 de octubre de 2000. Bogotá, Fundación Corona, Corpoeducación y University of Alberta, Documentos de trabajo No 2.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Editorial McGrawHill.
- ChileValora, (2012). Guía de Apoyo para la Elaboración del Análisis Funcional.
- Coleman, J.L. et al, (1966). Equality of educational opportunity. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Corporación Calidad. (2007). Premio colombiano a la calidad de la gestión 2007. Bogotá D.C., Colombia: Ed. Sanmartín Obregón y Cía. Ltda.

Correa, A., Álvarez, A y Correa, S. (2000). La gestión educativa un nuevo paradigma. Fundación Universitaria Luis Amigo. pdf.

Davis, G.A. y Thomas, M.A. (1995). Escuelas eficaces y profesores eficientes. Madrid: La Muralla.

Decreto 1278 del 2002 (19 Junio), por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente.

Decreto 1860 de 1994 (3 Agosto), por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.

Decreto 2277 de 1979 (14 Septiembre), por el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión docente.

Decreto 3782 de 2007 (2 Octubre), por el cual se reglamenta la evaluación anual de desempeño laboral de los servidores públicos docentes y directivos docentes que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002.

Decreto 4791 de 2008 (19 Diciembre), por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 11,12,13,y 14 de la Ley 715 de 2001 en relación con el Fondo de Servicios Educativos de los establecimientos educativos estatales.

Documentos de trabajo 2. (2010). Liderazgo y gestión educativa: el papel del rector. Memorias del seminario realizado en Bogotá.

Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Cinterfor/OIT.

Edmonds, R.R. (1979, 1982). Search for effective school: The identification and analysis of city school that are instructionally effective for poor children. East Lansing: Michigan State University.

Foro Nacional de la gestión educativa (2007). El marco: la política de eficiencia y aseguramiento de la calidad. Colombia.

Guía No 1 Conceptualización. Guía para desarrollar calidad en la gestión de instituciones educativas. Fundación nutresa. Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI.

Guía No 34 de mejoramiento institucional (2008). Ministerio de Educación Nacional.

González, M. (2010). Paradojas en la formación docente. Bogotá: IDIE(OEI) – Fundación Santa María SM – Gobierno de Aragón.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación Cuarta edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

IPE. Gestión educativa estratégica. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación - IPE – y Ministerio de Educación de la Nación.

Jiménez, A. y Galicia, R. (2010). Memoria, conflicto y escuela. Voces y experiencias de maestros y maestras en Bogotá. Bogotá: IDEP.

Leithwood, K. (2004). El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. En: Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: ICE.DEUSTO. 233-245.

Ley 115 de 1994 (8 Febrero), por la cual se expide la Ley General de Educación.

Ley 715 de 2001 (21 Diciembre), por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. Colombia.

MEN (2002). El rector, líder de la institución educativa. Altablero No 16 julio 2002. Ministerio de Educación Nacional. Colombia

MEN (2013). Gestión Educativa. Actualizado el 14 de mayo de 2013. Ministerio de Educación Nacional. Colombia.

Marzano, (2003). What Works in School: Translating Research Into Action. Virginia, USA: Association for supervision and Curriculum Development.

Maureira, O. (2006). Liderazgo y eficacia escolar hacia un modelo causal. Santiago de Chile: Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez.

Münch, L. (2010). Administración y planeación de instituciones educativas. Capítulo1: Administración y proceso administrativo. Editorial Trillas.

Murillo, F. (2007). Investigación Iberoamérica sobre eficacia escolar. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

OCDE, (2005). Mejorar el liderazgo escolar. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

Palacios, G. (1996). Instituciones Educativas para la Calidad Total; La Muralla, Madrid.

Peña, M. (2000). La importancia del rector en la política educativa. En Liderazgo y gestión educativa: el papel del rector. Memorias del seminario realizado en Bogotá el 12 de octubre de 2000. Bogotá, Fundación Corona, Corpoeducación y University of Alberta, Documentos de trabajo No 2.

Moss, R. (2006). Las trampas de la innovación. Harvard Business Review A.L.

Raczynski, D. (2005). Efectividad Escolar y Cambio Educativo en Condiciones de Pobreza en Chile. Santiago de Chile: MINEDUC.

Reynolds D., et al, (1997). Las escuelas eficaces: Claves para mejorar la enseñanza. Madrid: Santillana.

Romero, A. (1990). Administración de las instituciones escolares. Bogotá, Colombia. Agora Editores Ltda.

Sammons P., et al (1995). Key Characteristics of Effective School: A review of School Effectiveness Research London: OFSED and Institute of Education.

Tapiero, E. & López, L. (2006). Gestión escolar inteligente: instituciones educativas neosistémicas del siglo XXI. Cali, Colombia. Talleres gráficos de Impresora Feriva S.A.

Uribe, M. (2007). Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile. Revista Electrónica Iberoamérica sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5(5), 149-156.

Valderrama, J. (2007). La gestión educativa hacia el mejoramiento de la calidad de la educación. pdf.

Weber, G (1971). Inner-city Children can be taught to read: four successful schools. Washington, DC: Council for Basic Education.

Whetten y Cameron, (2004). Desarrollo de habilidades directivas. Books.google.com.

Vroom, V.H. y Jago, A.G. (1988). The New Leadership Managing Participation in Organization. Englewood. Cliffs: Prentice Hall.

Anexos

Tablas

Tabla 1: Caracterización de rectores provincia de Oriente de Cundinamarca

No	MUNICIPIO	IED	ZONA	SEDES	No ESTUDIANTES 2015	SEXO	EDAD	VINCULACIÓN	ESCALAFON	PREGRADO	RLT	DIPLOMADO GESTIÓN DIRECTIVA
01	CAQUEZA	RURAL RINCON GRANDE	RURAL	3	195	1	42	PROPIEDAD	3BM	1	1	1
02	CAQUEZA	URBANA	URBANA	5	1864	1	56	PROPIEDAD	14	1	0	1
03	CAQUEZA	RURAL MERCADILLO PRIMERO	RURAL	11	342	2	56	PROPIEDAD	14	1	1	1
04	CAQUEZA	RURAL DEPTAL GIRON DE BLANCOS	RURAL	6	410	1	54	PROPIEDAD	13	2	1	1
05	CAQUEZA	RURAL RIONEGRO SUR	RURAL	7	371	1	38	PROPIEDAD	2B	2	1	0
06	CHIPAQUE	PIO X	URBANA	11	1280	1	54	PROPIEDAD	13	1	0	1
07	CHIPAQUE	TAPIAS (CEREZOS GRANDES)	RURAL	5	360	1	53	PERIODO DE PRUEBA	12	1	0	1
08	CHOACHI	EL HATO	RURAL	12	551	1	56	PROPIEDAD	14	1	0	1
09	CHOACHI	FERRALARA DA	RURAL	8	469	2	54	PROPIEDAD	14	1	0	1
10	CHOACHI	IGNACIO PESCADOR	URBANA	10	1344	2	45	PROPIEDAD	14	1	1	1
11	FOMEQUE	I.P.E.B.I	RURAL	6	314	2	53	PROPIEDAD	14	1	0	1
12	FOMEQUE	MONSEÑOR AGUSTIN GUTIERREZ	URBANA	22	1608	1	56	PROPIEDAD	14	1	0	1
13	FOMEQUE	SAN LORENZO	RURAL	5	217	2	41	PERIODO DE PRUEBA	14	1	0	1
14	FOSCA	ALFONSO PABON PABON	RURAL	8	475	1	42	PERIODO DE PRUEBA	2ª	2	0	0
15	FOSCA	DE DESARROLLO RURAL	RURAL	16	438	1	41	PERIODO DE PRUEBA	2BE	1	0	0
16	FOSCA	MARIA MEDINA	URBANA	3	370	1	53	PROPIEDAD	14	1	0	1
17	GUAYABET AL	ALBERTO REYES FONSECA	URBANA	22	1185	1	38	PERIODO DE PRUEBA	2B	1	0	0
18	GUTIERREZ	DE GUTIERREZ	URBANA	23	654	2	41	PROPIEDAD	2C	1	0	0
19	QUETAME	ESCUELA NORMAL SUPERIOR SANTA TERESITA	URBANA	18	869	1	55	PROPIEDAD	14	1	0	1
20	QUETAME	TECNICO COMERCIAL PUENTE	RURAL	10	565	1	52	PROPIEDAD	2AE	1	1	0
21	UBAQUE	INSTITUTO TECNICO DE ORIENTE	URBANA	18	1215	2	56	TEMPORAL	14		1	1
22	UNE	FIDEL LEAL Y BERNABE RIVEROS	URBANA	15	1391	1	56	PROPIEDAD	14		0	1

Fuentes SECRETARIA DE EDUCACIÓN DE CUNDINAMARCA y encuesta No 1

CONVENCIONES

SEXO (Masculino 1 – Femenino 2)

PREGRADO (Licenciado 1 – No licenciado 2)

RLT (No 0 – Si 1) Rectores lideres transformadores

DIPLOMADO (No 0 – Si 1)

Tabla 2: Resultados pruebas Saber 3, 5 y 9 grado por IED

No	2014 LENGUAJE 3	2013 LENGUAJE 3	2014 MATEMATICAS 3	2013 MATEMATICAS 3	2014 LENGUAJE 5	2013 LENGUAJE 5	2014 MATEMATICAS 5	2013 MATEMATICAS 5	2014 LENGUAJE 9	2013 LENGUAJE 9	2014 MATEMATICAS 9	2013 MATEMATICAS 9
01	0,43	0,35	0,44	0,46	0,27	0,54	0,40	0,66	0,47	0,17	0,20	0,10
02	0,64	0,48	0,63	0,54	0,42	0,42	0,34	0,41	0,54	0,35	0,56	0,25
03	0,78	0,49	0,76	0,47	0,42	0,22	0,37	0,15	0,34	0,44	0,34	0,22
04	0,36	0,42	0,28	0,33	0,38	0,34	0,33	0,25	0,42	0,47	0,42	0,46
05	0,58	0,58	0,52	0,19	0,32	0,60	0,31	0,63	0,39	0,47	0,45	0,29
06	0,72	0,63	0,78	0,74	0,40	0,62	0,44	0,45	0,46	0,41	0,44	0,39
07	0,26	0,44	0,29	0,31	0,24	0,37	0,22	0,20	0,39	0,32	0,41	0,28
08	0,82	0,58	0,92	0,63	0,59	0,51	0,46	0,42	0,54	0,52	0,23	0,32
09	0,71	0,64	0,77	0,60	0,71	0,62	0,54	0,69	0,45	0,56	0,41	0,49
10	0,49	0,60	0,66	0,61	0,49	0,39	0,41	0,46	0,52	0,55	0,42	0,28
11	0,66	0,53	0,60	0,86	0,57	0,41	0,82	0,27	0,30	0,16	0,16	0,22
12	0,57	0,38	0,55	0,86	0,41	0,38	0,33	0,38	0,45	0,39	0,36	0,29
13	0,85	0,72	0,61	0,01	0,78	0,31	0,84	0,28	0,23	0,40	0,20	0,31
14	0,1	0,29	0,30	0,14	0,30	0,33	0,28	0,19	0,25	0,23	0,30	0,12
15	0,41	0,50	0,36	0,61	0,30	0,25	0,26	0,28	0,33	0,09	0,18	0,00
16	0,47	0,40	0,40	0,31	0,30	0,31	0,48	0,21	0,43	0,48	0,32	0,19
17	0,49	0,48	0,58	0,44	0,41	0,35	0,37	0,34	0,23	0,27	0,14	0,06
18	0,21	0,23	0,58	0,33	0,20	0,27	0,07	0,13	0,24	0,18	0,20	0,07
19	0,42	0,42	0,52	0,51	0,36	0,38	0,20	0,31	0,33	0,45	0,22	0,32
20	0,62	0,41	0,74	0,54	0,56	0,47	0,61	0,54	0,25	0,46	0,45	0,34
21	0,71	0,47	0,69	0,58	0,38	0,36	0,47	0,46	0,62	0,54	0,43	0,44
22	0,90	0,67	0,90	0,82	0,53	0,66	0,47	0,60	0,47	0,41	0,38	0,28

Fuente ICFES

CONVENCIONES

PARA CADA AÑO se ha tenido en cuenta la suma entre los niveles satisfactorio y avanzado

Tabla 3: Resultados ICFES pruebas Saber 11 por IED

No	2015 No EVALU ADOS	2014 No EVALU ADOS	2015 MATE MATIC AS	2014 MATE MATIC AS	2015 LECTU RA CRITIC A	2014 LECTU RA CRITIC A	2015 SOCIA LES Y CIUDA DANAS	2014 SOCIA LES Y CIUDA DANAS	2015 CIENCI AS NATUR ALES	2014 CIENCI AS NATUR ALES	2015 INGLE S	2014 INGLE S	2015 RAZONA MIENTO CUANTIT ATIVO	2014 RAZONA MIENTO CUANTIT ATIVO	2015 COMPETE NCIAS CIUDADA NAS	2014 COMPETE NCIAS CIUDADA NAS
01	9	15	48,33	47,87	49,78	46,07	48	49,73	44,67	49,67	48,33	45,93	49	49,93	49,33	49,87
02	141	137	54,04	53,73	49,9	52,36	50,99	52,5	52,19	53,01	48,81	49,53	55,02	53,86	51,37	52,71
03	15	12	49,13	48,75	47,67	47	50,67	49,92	49,2	51,92	47,6	47,92	48,6	48,08	49,53	50,67
04	22	21	48	50,71	48,73	43,33	48,64	45,43	49,05	47,9	47,36	47,67	47,95	51,62	48,36	45,1
05	17	29	53,06	41,48	50,76	41,9	53,94	42,07	53,29	43,86	50,24	43,79	55	43,24	52,47	42
06	51	68	55,8	56,44	51,24	53,97	57,06	55,12	55,2	57,35	49,24	49,51	57,33	55,44	54,51	54,18
07	29	25	51,59	51,4	47,14	46,12	50,9	48,88	48,41	52,88	51,59	47,48	52,69	52,88	49	47,52
08	19	21	55,63	50,9	51,89	50,29	53,89	48,76	53,47	49,1	50,05	47,76	58,42	50,71	52,68	49,57
09	21	15	51,29	49,07	49,57	46,93	47,95	43,6	51,48	49,67	49,05	49,2	51,62	48,53	48,71	43,47
10	99	109	53,17	54,07	50,64	53,97	52,47	54,16	52,86	55,69	50,4	50,27	54,57	54,66	52,25	54,69
11	11	10	46,91	51,4	44,45	49,9	47,91	52,8	46,09	51,3	46,91	48,3	48,45	51,6	48,09	52
12	91	16	55,82	48,06	52,19	47,19	52,41	51,13	53,84	47,94	49,33	44,75	56,95	50,75	52,2	49,81
13	9	7	54,44	50,71	51,67	51,43	51,78	54,71	50,11	53	45,22	47,71	55,11	50,14	53,22	56,86
14	20	23	49,9	50,3	51,8	49,57	50,1	51,83	52,65	51,78	48,25	47,22	51,95	51,39	50,9	52,57
15	25	20	42,6	44,75	44,52	43,1	45,44	45,45	46,24	46,65	45,6	45,75	43	44,5	44,84	45,4
16	21	32	51,1	51,72	50,38	52,66	53,05	53,34	51	52,41	48,67	47,69	51,29	51,44	51,1	53,19
17	65	72	47	48,43	48,45	49,11	48,83	48,81	46,95	48,47	46,85	46,39	48,25	49,85	47,92	49,64
18	34	27	45,68	48	45,88	47,3	50,06	50,26	46,71	50,85	46,76	46,52	47,26	48,41	49,26	50,44
19	69	62	51,77	51,6	51,12	51,52	51,58	51,95	52,26	51,92	47,64	48,97	52,88	52,35	51,65	52,11
20	27	19	40,78	38,47	41,19	39,05	39,78	40,63	41,63	41,47	45,37	43,32	39,56	37,79	40,93	40,95
21	75	72	49,25	50,1	48,96	49,49	49,24	51,22	51,64	52,54	46,01	47,64	50,19	51,53	48,91	51,08
22	93	79	48,81	49,72	48,4	43,35	49,22	49,95	49,86	51,06	47,89	48,23	50,58	50,06	48,98	50,58

Fuente ICFES

CONVENCIONES

PARA CADA AÑO se ha tenido en cuenta el promedio obtenido

Tabla 4: Resultados Evaluación de la gestión educativa promedio por competencias y comportamientos

No	MUNICIPIO	IED	POD	GLO	PD	IDPA	AR	GTH	CI	DICYE
01	CAQUEZA	RURAL RINCON GRANDE	89,24	89,8	89,7	90,17	92,43	92,1	92,06	88,29
02	CAQUEZA	URBANA	83,34	87,68	84,32	85,82	85,55	85,28	86,82	85,62
03	CAQUEZA	RURAL MERCADILLO PRIMERO	91,44	91,84	91,53	91,9	91,97	91,77	92,36	90,83
04	CAQUEZA	GIRON DE BLANCOS	86,6	83,76	86,87	83,93	91,75	82,68	80,06	80,1
05	CAQUEZA	RURAL RIONEGRO SUR	87,24	89,6	90,2	86,83	90,6	87,27	87,36	86,87
06	CHIPAQUE	PIO X	75,16	73,56	66,27	60,58	75,03	66,1	65,02	63,5
07	CHIPAQUE	TAPIAS (CEREZOS GRANDES)	86,64	87,6	86,87	87,33	87,93	88,37	89,36	87,2
08	CHOACHI	EL HATO	84,78	84,74	85,98	84,22	86,35	87,92	84,76	83,43
09	CHOACHI	FERRALARADA	80,76	82,12	81,63	82,3	79,3	81,33	82,44	81,78
10	CHOACHI	IGNACIO PESCADOR	80,94	78,2	77,92	79,32	79,77	78,53	78,4	77,6
11	FOMEQUE	I.P.E.B.I	92,3	91,18	91,77	91,92	92,12	90,73	87,14	88,28
12	FOMEQUE	MONSEÑOR AGUSTIN GUTIERREZ	91	94,4	93,17	94,33	96,33	91,67	94,02	92,8
13	FOMEQUE	SAN LORENZO	93,4	97,4	96,17	97,67	96,3	97,2	96	97,5
14	FOSCA	ALFONSO PABON PABON	85,6	84,8	84	82,33	81	78	82,8	84,67
15	FOSCA	DE DESARROLLO RURAL	90,24	91,2	91,37	92,5	94,43	92,43	90,36	92,22
16	FOSCA	MARIA MEDINA	90,64	91	91,23	89,77	88,3	91,37	90,96	87,5
17	GUAYABETAL	ALBERTO REYES FONSECA	93,96	93,8	94,33	93,57	95,1	93,3	92,44	91,87
18	GUTIERREZ	DE GUTIERREZ	76,44	73,2	80,37	82,17	85,17	77,07	81,04	77,67
19	QUETAME	ESCUELA NORMAL SUPERIOR SANTA TERESITA	87,54	86,02	89,75	86,82	90	87,1	83,88	84,08
20	QUETAME	TECNICO COMERCIAL PUENTE	79,29	78,88	71,17	74,88	80,48	79,83	78	78,58
21	UBAQUE	INSTITUTO TECNICO DE ORIENTE	88,88	90,9	91,8	83,3	92,98	87,03	88,6	87,87
22	UNE	FIDEL LEAL Y BERNABE RIVEROS	93,8	97	96,83	97	96,47	95,57	96,2	96,83

Fuente encuesta No 2

ESCALA	ESTADO	BASE
100 - 95	Ideal	95
95 - 85,01	Satisfactorio	
85 - 75,01	Bueno	
75 - 60	Aceptable	
59,99 o menos	Dificultad	

CONVENCIONES

GESTIÓN DIRECTIVA

POD = Planeación y organización directiva

GLO = Gestión y logro de objetivos

GESTIÓN ACADÉMICA

PD = Pedagogía y didáctica

IDPA = Innovación y direccionamiento de procesos académicos

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

AR = Administración de recursos

GTH = Gestión del talento humano

GESTIÓN COMUNITARIA

CI = Comunicación institucional

DICYE = Desarrollo de interacción con la comunidad y el entorno

Tabla 5: Brechas encontradas en la gestión educativa por IED

No	MUNICIPIO	IED	POD	GLO	PD	IDPA	AR	GTH	CI	DICYE
01	CAQUEZA	RURAL RINCON GRANDE	5,76	5,2	5,3	4,83	2,57	2,9	2,94	6,71
02	CAQUEZA	URBANA	11,66	7,32	10,68	9,18	9,45	9,72	8,18	9,38
03	CAQUEZA	RURAL MERCADILLO PRIMERO	3,56	3,16	3,47	3,1	3,03	3,23	2,64	4,17
04	CAQUEZA	GIRON DE BLANCOS	8,4	11,24	8,13	11,07	3,25	12,32	14,94	14,9
05	CAQUEZA	RURAL RIONEGRO SUR	7,76	5,4	4,8	8,17	4,4	7,73	7,64	8,13
06	CHIPAQUE	PIO X	19,84	21,44	28,73	34,42	19,97	28,9	29,98	31,5
07	CHIPAQUE	TAPIAS (CEREZOS GRANDES)	8,36	7,4	8,13	7,67	7,07	6,63	5,64	7,8
08	CHOACHI	EL HATO	10,22	10,26	9,02	10,78	8,65	7,08	10,24	11,57
09	CHOACHI	FERRALARADA	14,24	12,88	13,37	12,7	15,7	13,67	12,56	13,22
10	CHOACHI	IGNACIO PESCADOR	14,06	16,8	17,08	15,68	15,23	16,47	16,6	17,4
11	FOMEQUE	I.P.E.B.I	2,7	3,82	3,23	3,08	2,88	4,27	7,86	6,72
12	FOMEQUE	MONSEÑOR AGUSTIN GUTIERREZ	4	0,6	1,83	0,67	0	3,33	0,98	2,2
13	FOMEQUE	SAN LORENZO	1,6	0	0	0	0	0	0	0
14	FOSCA	ALFONSO PABON PABON	9,4	10,2	11	12,67	14	17	12,2	10,33
15	FOSCA	DE DESARROLLO RURAL	4,76	3,8	3,63	2,5	0,57	2,57	4,64	2,78
16	FOSCA	MARIA MEDINA	4,36	4	3,77	5,23	6,7	3,63	4,04	7,5
17	GUAYABETAL	ALBERTO REYES FONSECA	1,04	1,2	0,67	1,43	0	1,7	2,56	3,13
18	GUTIERREZ	DE GUTIERREZ	18,56	21,8	14,63	12,83	9,83	17,93	13,96	17,33
19	QUETAME	ESCUELA NORMAL SUPERIOR SANTA TERESITA	7,46	8,98	5,25	8,18	5	7,9	11,12	10,92
20	QUETAME	TECNICO COMERCIAL PUENTE	15,71	16,12	23,83	20,12	14,52	15,17	17	16,43
21	UBAQUE	INSTITUTO TECNICO DE ORIENTE	6,12	4,1	3,2	11,7	2,02	7,97	6,4	7,13
22	UNE	FIDEL LEAL Y BERNABE RIVEROS	1,2	0	0	0	0	0	0	0

Fuente determinada de acuerdo a la EVALUACIÓN de 360° de la gestión educativa aplicada en la encuesta No 2

CONVENCIONES

GESTIÓN DIRECTIVA

POD = Planeación y organización directiva

GLO = Gestión y logro de objetivos

GESTIÓN ACADÉMICA

PD = Pedagogía y didáctica

IDPA = Innovación y direccionamiento de procesos académicos

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

AR = Administración de recursos

GTH = Gestión del talento humano

GESTIÓN COMUNITARIA

CI = Comunicación institucional

DICYE = Desarrollo de interacción con la comunidad y el entorno

Tabla 6: Cruce entre la normatividad vigente y la Evaluación 360° de la gestión educativa por competencias y comportamientos

NORMATIVIDAD	FUNCIONES	POD_01	POD_02	POD_03	POD_04	POD_05	GLO_01	GLO_02	GLO_03	GLO_04	GLO_05
DECRETO 1860/94	Orientar la ejecución del proyecto educativo institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar.	X		X		X					
	Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.	X				X	X		X		
	Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.	X			X			X		X	
	Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.			X							X
	Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.		X		X		X				
	Orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico.					X			X		
	Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyen la ley, los reglamentos y el manual de convivencia.	X									
	Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional.							X		X	
	Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local.								X		
	Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo.	X									
LEY 715/01	Dirigir la preparación de Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.	X					X				
	Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar.			X			X				
	Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.										X
	Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.	X	X								
	Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos InterInstitucionales para el logro de las metas educativas.		X								
	Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaria de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces.						X				
	Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.										
	Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.										
	Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.										
	Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.										
	Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.										
	Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.										
Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos.											
Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución.	X	X								X	
Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa al menos cada seis meses.											
Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que por incentivos se le asignen, en los términos de la presente ley.											
Publicar una vez al semestre en lugares públicos y comunicar por escrito a los padres de familia, los docentes a cargo de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos.											
DECRETO 4791/08	Presentar mensualmente el informe de ejecución de los recursos del Fondo de Servicios Educativos.		X								
	Elaborar el flujo de caja anual del Fondo de Servicios Educativos estimado mes a mes, hacer los ajustes correspondientes y presentar los informes de ejecución por lo menos trimestralmente al consejo directivo.										
	Celebrar los contratos, suscribir los actos administrativos y ordenar los gastos con cargo a los recursos del Fondo de Servicios Educativos, de acuerdo con el flujo de caja y el plan operativo de la respectiva vigencia fiscal, previa disponibilidad presupuestal y de tesorería.	X									
	Presentar mensualmente el informe de ejecución de los recursos del Fondo de Servicios Educativos.		X								
	Realizar los reportes de información financiera, económica, social y ambiental, con los requisitos y en los plazos establecidos por los organismos de control y la Contaduría General de la Nación, y efectuar la rendición de cuentas con la periodicidad establecida en las normas.										

CONVENCIONES

GESTIÓN DIRECTIVA

OD = Planeación y organización directiva

LO = Gestión y logro de objetivos

Tabla 6: Cruce entre la normatividad vigente y la Evaluación 360° de la gestión educativa por competencias y comportamientos

NORMATIVIDAD	FUNCIONES	PD_01	PD_02	PD_03	PD_04	PD_05	PD_06	IDPA_01	IDPA_02	IDPA_03	IDPA_04	IDPA_05	IDPA_06
DECRETO 1860/94	Orientar la ejecución del proyecto educativo institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar.	X											
	Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.												
	Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.			X					X	X		X	X
	Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.							X	X				
	Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.											X	
	Orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico.	X			X						X		
	Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley, los reglamentos y el manual de convivencia.												
	Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional.					X				X		X	X
	Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local.						X						
	Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo.												
LEY 715/01	Dirigir la preparación de Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.	X											
	Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar.												
	Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.												
	Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.							X					
	Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.		X	X		X	X						
	Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaría de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces.												
	Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.												
	Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.							X					
	Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.							X					
	Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.		X	X			X						
	Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.												
	Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.			X									
	Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos.												
	Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución.							X	X	X			
	Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa al menos cada seis meses.												
	Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que por incentivos se le asignen, en los términos de la presente ley.												
	Publicar una vez al semestre en lugares públicos y comunicar por escrito a los padres de familia, los docentes a cargo de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos.												
DECRETO 4791/08	Presentar mensualmente el informe de ejecución de los recursos del Fondo de Servicios Educativos.												
	Elaborar el flujo de caja anual del Fondo de Servicios Educativos estimado mes a mes, hacer los ajustes correspondientes y presentar los informes de ejecución por lo menos trimestralmente al consejo directivo.												
	Celebrar los contratos, suscribir los actos administrativos y ordenar los gastos con cargo a los recursos del Fondo de Servicios Educativos, de acuerdo con el flujo de caja y el plan operativo de la respectiva vigencia fiscal, previa disponibilidad presupuestal y de tesorería.												
	Presentar mensualmente el informe de ejecución de los recursos del Fondo de Servicios Educativos.												
	Realizar los reportes de información financiera, económica, social y ambiental, con los requisitos y en los plazos establecidos por los organismos de control y la Contaduría General de la Nación, y efectuar la rendición de cuentas con la periodicidad establecida en las normas.												

CONVENCIONES

GESTIÓN ACADÉMICA

PD = Pedagogía y didáctica

IDPA = Innovación y direccionamiento de procesos académicos

Tabla 6: Cruce entre la normatividad vigente y la Evaluación 360° de la gestión educativa por competencias y comportamientos

NORMATIVIDAD	FUNCIONES	AR_01	AR_02	AR_03	AR_04	AR_05	AR_06	GTH_01	GTH_02	GTH_03	GTH_04	GTH_05	GTH_06
DECRETO 1860/94	Orientar la ejecución del proyecto educativo institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar.												
	Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.							X		X		X	X
	Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.										X		
	Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.												
	Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.												
	Orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico.												
	Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley, los reglamentos y el manual de convivencia.												
	Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional.												
	Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local.												
	Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo.												
LEY 715/01	Dirigir la preparación de Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.												
	Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar.												
	Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.												
	Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.									X			
	Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.												
	Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaría de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces.												
	Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.							X	X	X	X		X
	Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.							X			X	X	
	Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.									X			
	Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.										X		
	Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.										X		
	Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.								X			X	
	Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos.	X											
	Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución.												
	Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa al menos cada seis meses.												
	Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que por incentivos se le asignen, en los términos de la presente ley.	X	X	X	X	X	X						
	Publicar una vez al semestre en lugares públicos y comunicar por escrito a los padres de familia, los docentes a cargo de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos.												
DECRETO 4791/08	Presentar mensualmente el informe de ejecución de los recursos del Fondo de Servicios Educativos.	X	X	X	X	X	X						
	Elaborar el flujo de caja anual del Fondo de Servicios Educativos estimado mes a mes, hacer los ajustes correspondientes y presentar los informes de ejecución por lo menos trimestralmente al consejo directivo.	X	X	X	X	X	X						
	Celebrar los contratos, suscribir los actos administrativos y ordenar los gastos con cargo a los recursos del Fondo de Servicios Educativos, de acuerdo con el flujo de caja y el plan operativo de la respectiva vigencia fiscal, previa disponibilidad presupuestal y de tesorería.	X	X	X	X	X	X						
	Presentar mensualmente el informe de ejecución de los recursos del Fondo de Servicios Educativos.	X	X	X	X	X	X						
	Realizar los reportes de información financiera, económica, social y ambiental, con los requisitos y en los plazos establecidos por los organismos de control y la Contaduría General de la Nación, y efectuar la rendición de cuentas con la periodicidad establecida en las normas.		X	X	X								

CONVENCIONES

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

AR = Administración de recursos

GTH = Gestión del talento humano

Tabla 6: Cruce entre la normatividad vigente y la Evaluación 360° de la gestión educativa por competencias y comportamientos

NORMATIVIDAD	FUNCIONES	CI_01	CI_02	CI_03	CI_04	CI_05	DICYE_01	DICYE_02	DICYE_03	DICYE_04	DICYE_05	DICYE_06
DECRETO 1860/94	Orientar la ejecución del proyecto educativo institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar.			X			X			X		
	Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto.											
	Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento.											
	Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.							X		X		X
	Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	X	X				X	X		X	X	X
	Orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico.									X		
	Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley, los reglamentos y el manual de convivencia.											
	Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizarlas en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional.					X	X				X	
	Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local.						X		X	X	X	
	Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo.											
LEY 715/01	Dirigir la preparación de Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.											
	Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar.											
	Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.											
	Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.						X			X		
	Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.											
	Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaria de educación distrital, municipal, departamental o quien haga sus veces.											
	Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.											
	Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.											
	Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.											
	Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.											
	Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.											
	Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.				X							
	Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos.											
	Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución.									X		
	Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa al menos cada seis meses.	X			X							
	Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que por incentivos se le asignen, en los términos de la presente ley.											
	Publicar una vez al semestre en lugares públicos y comunicar por escrito a los padres de familia, los docentes a cargo de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos.	X										
DECRETO 4791/08	Presentar mensualmente el informe de ejecución de los recursos del Fondo de Servicios Educativos.											
	Elaborar el flujo de caja anual del Fondo de Servicios Educativos estimado mes a mes, hacer los ajustes correspondientes y presentar los informes de ejecución por lo menos trimestralmente al consejo directivo.											
	Celebrar los contratos, suscribir los actos administrativos y ordenar los gastos con cargo a los recursos del Fondo de Servicios Educativos, de acuerdo con el flujo de caja y el plan operativo de la respectiva vigencia fiscal, previa disponibilidad presupuestal y de tesorería.											
	Presentar mensualmente el informe de ejecución de los recursos del Fondo de Servicios Educativos.											
	Realizar los reportes de información financiera, económica, social y ambiental, con los requisitos y en los plazos establecidos por los organismos de control y la Contaduría General de la Nación, y efectuar la rendición de cuentas con la periodicidad establecida en las normas.											

CONVENCIONES

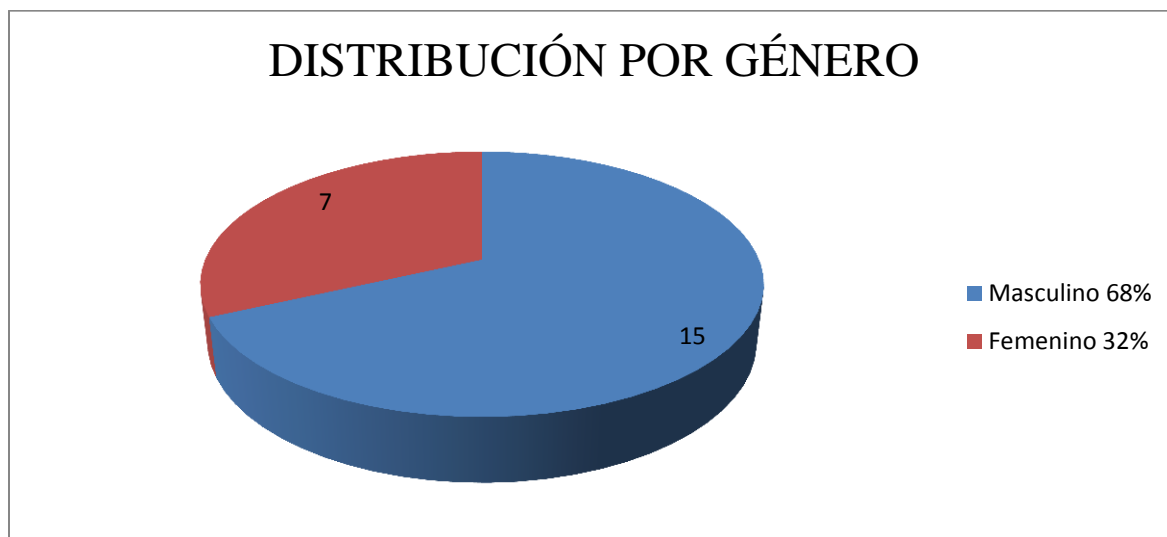
GESTIÓN COMUNITARIA CI = Comunicación institucional

DICYE = Desarrollo de interacción con la comunidad y el entorno

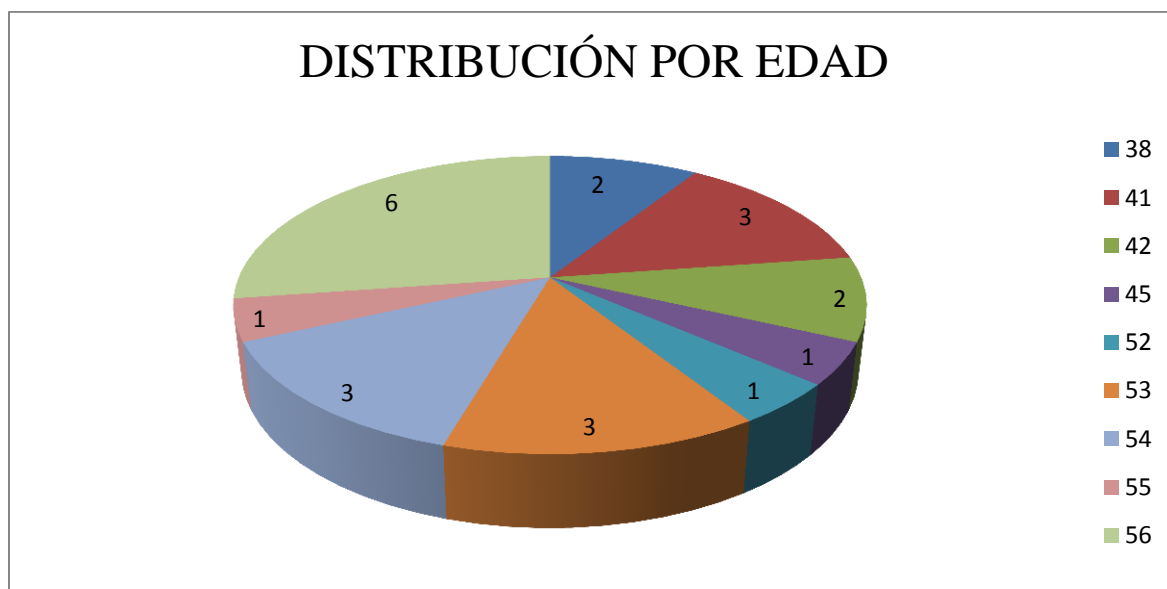
GRÁFICOS

Gráficos caracterización rectores Provincia de Oriente de Cundinamarca

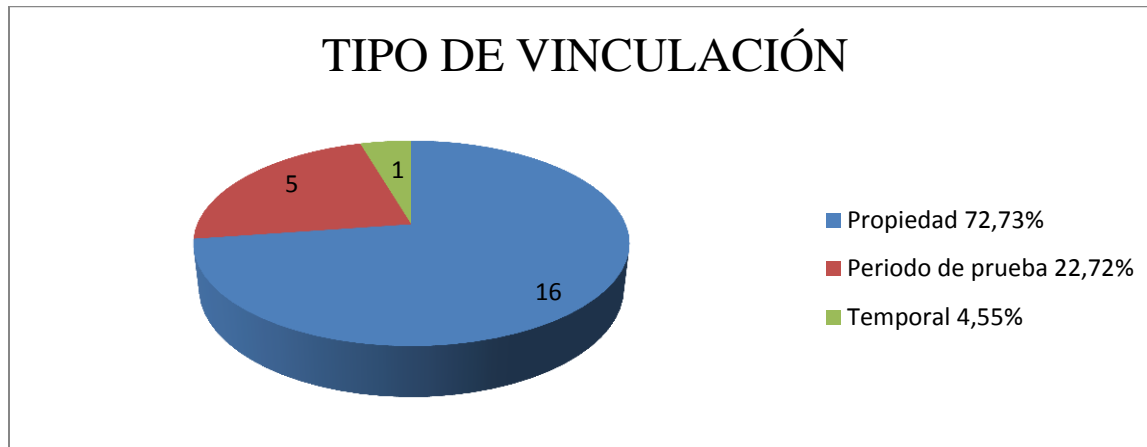
Gráfica 1



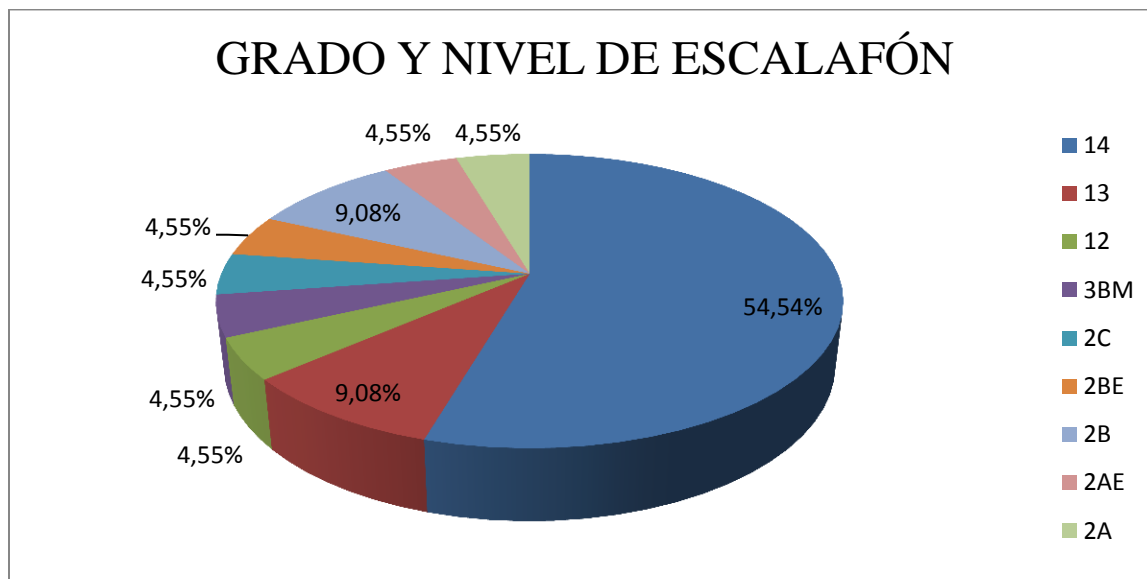
Gráfica 2



Gráfica 3



Gráfica 4



Gráfica 5



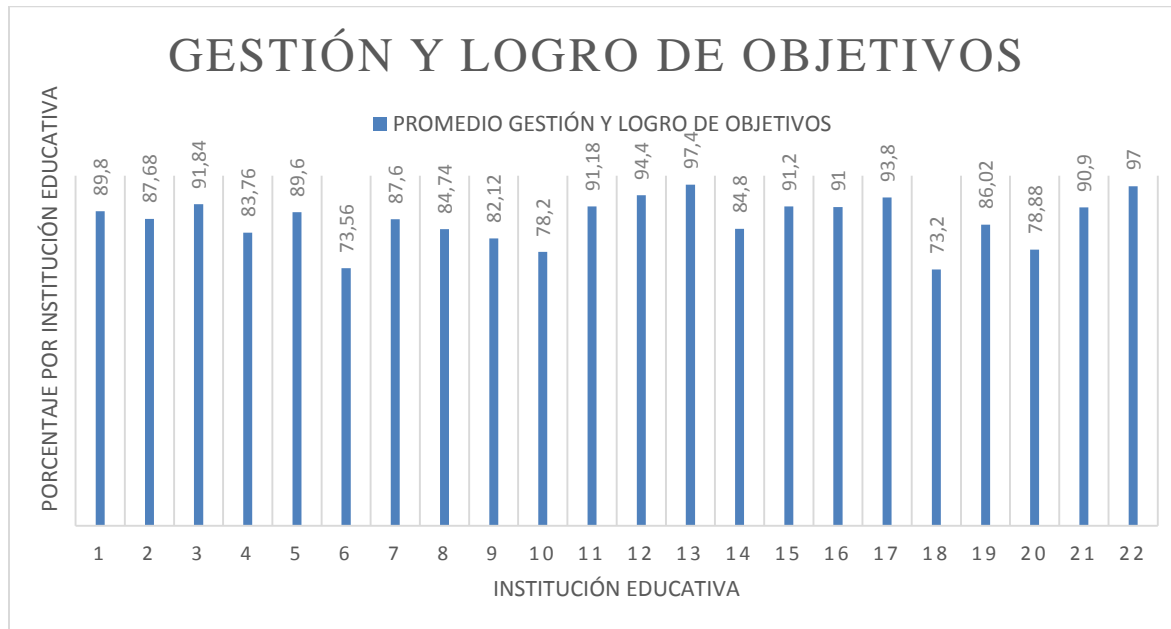
Gráficos resultados encuesta “Evaluación 360° de la gestión educativa” por IED

Gestión Directiva

Gráfica 6

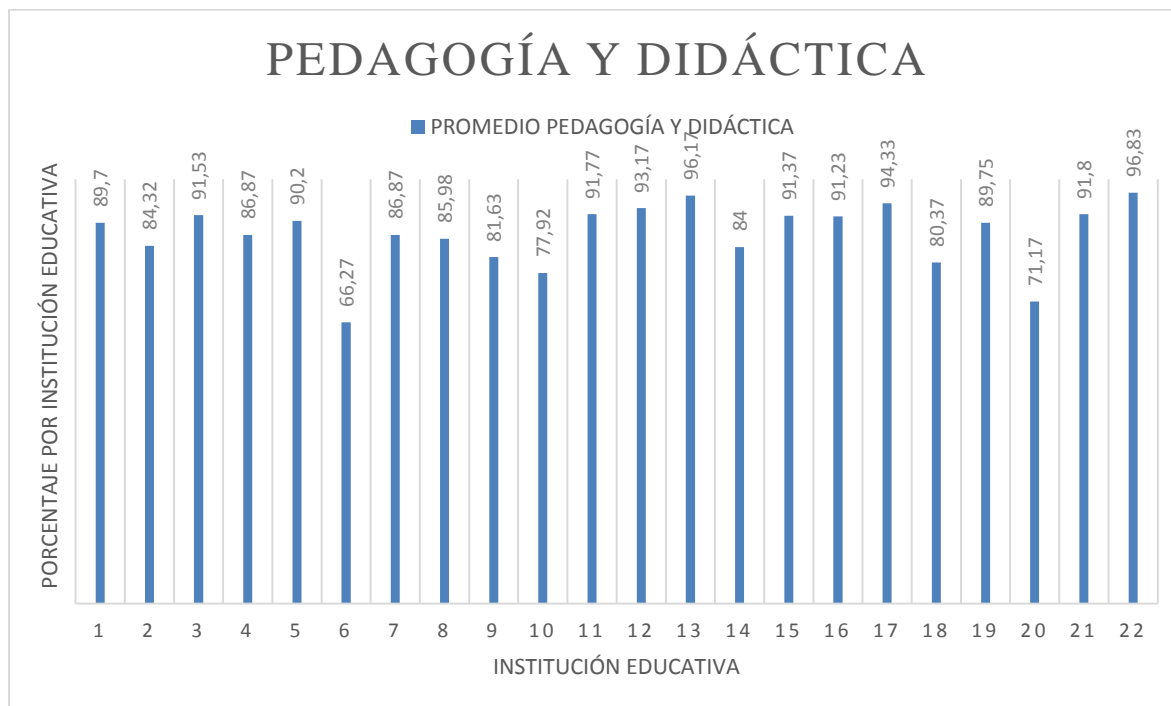


Gráfica 7

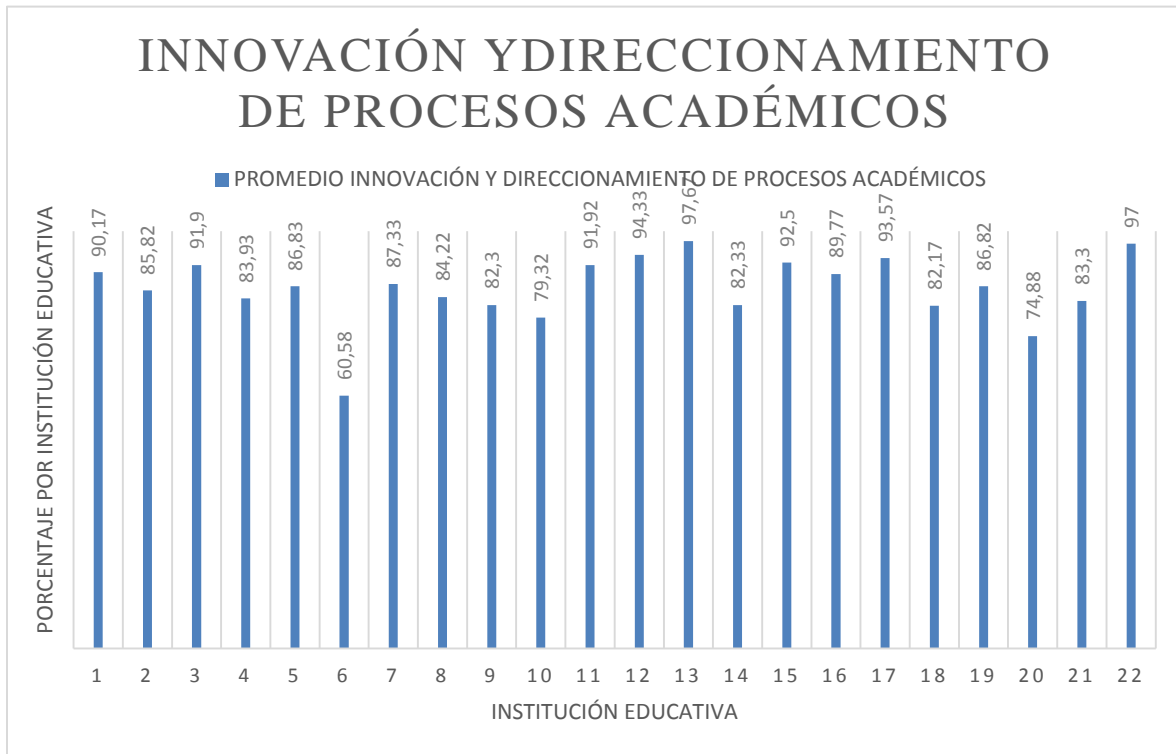


Gestión Académica

Gráfica 8

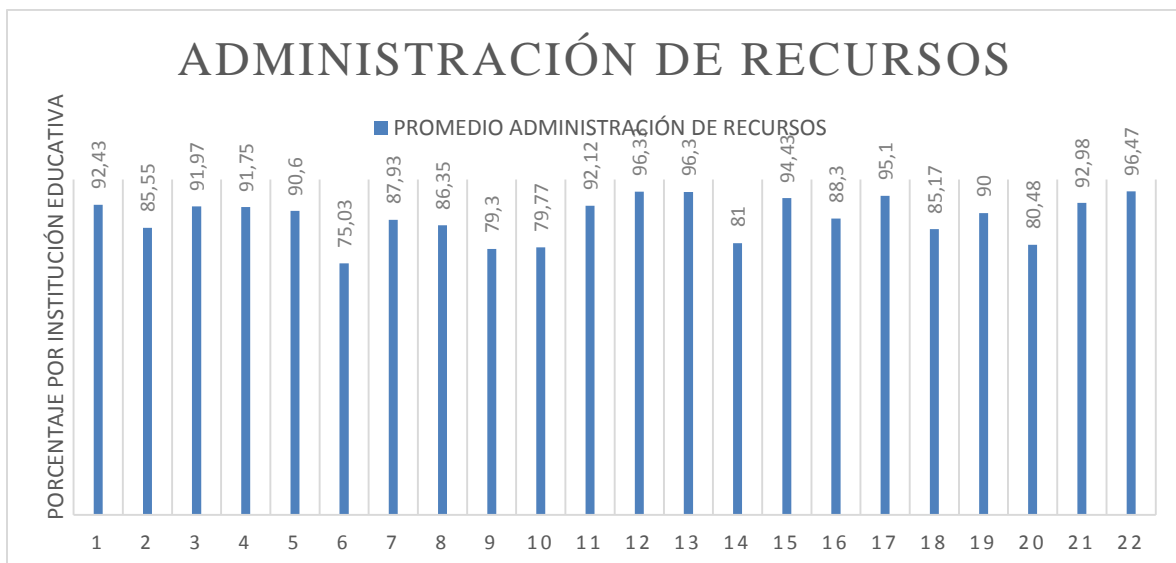


Gráfica 9

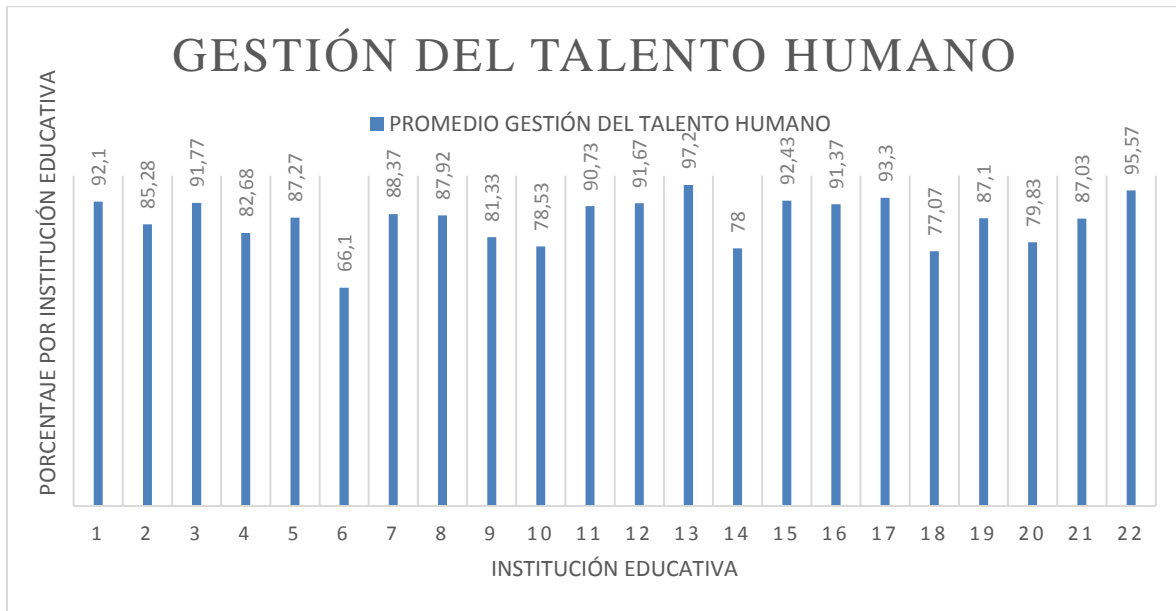


Gestión Administrativa

Gráfica 10

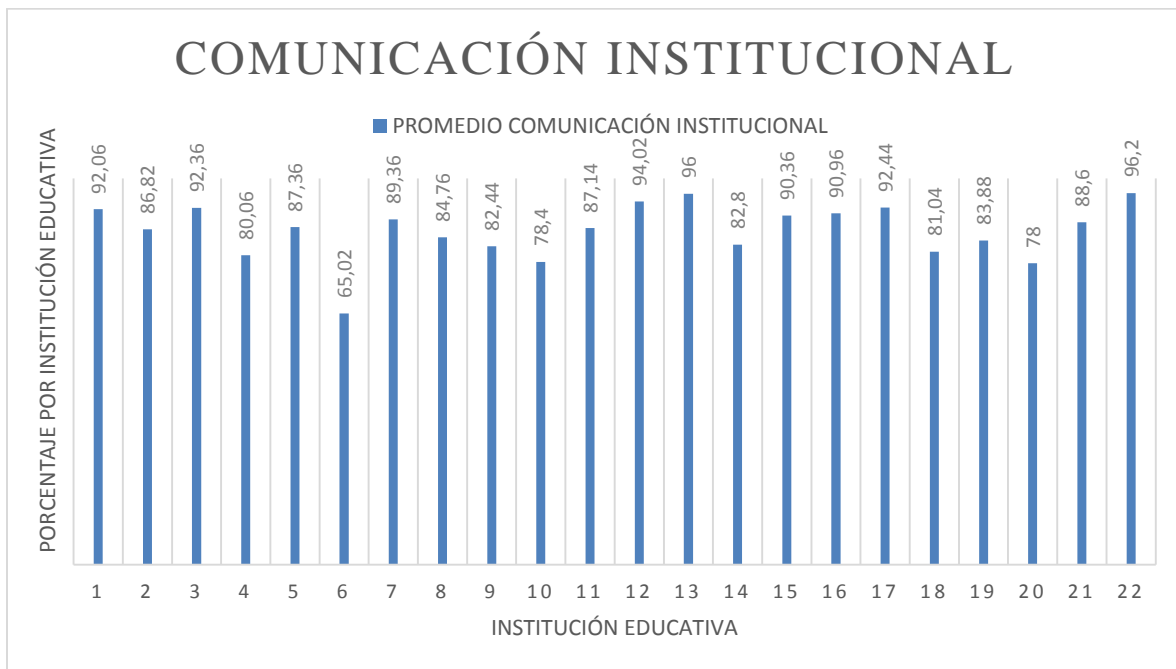


Gráfica 11

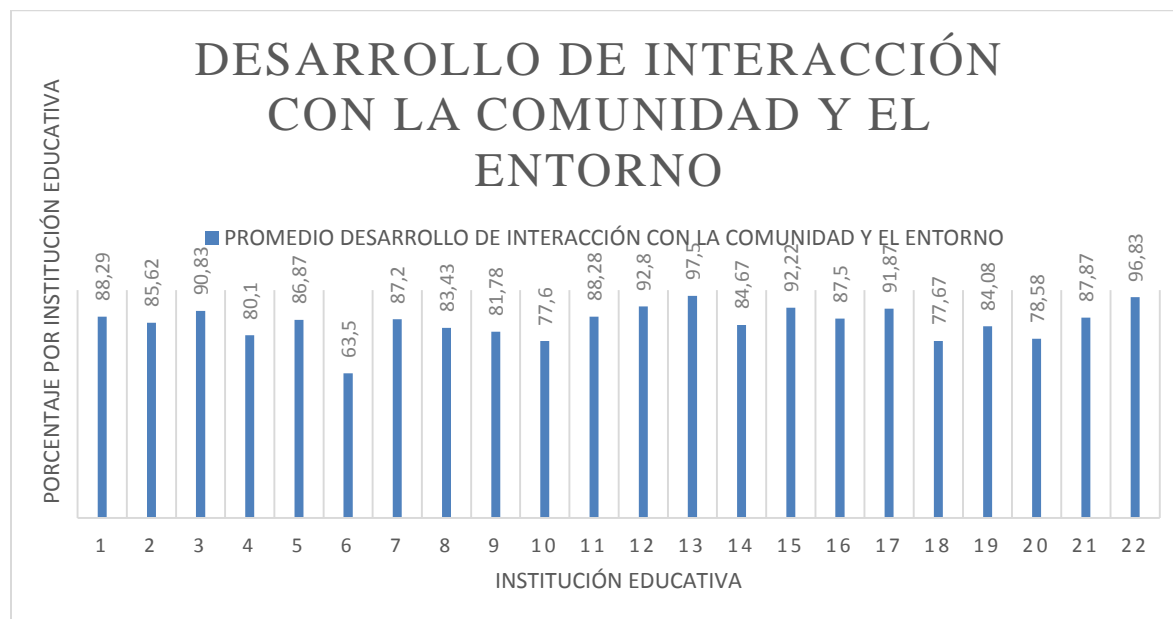


Gestión Comunitaria

Gráfica 12



Gráfica 13



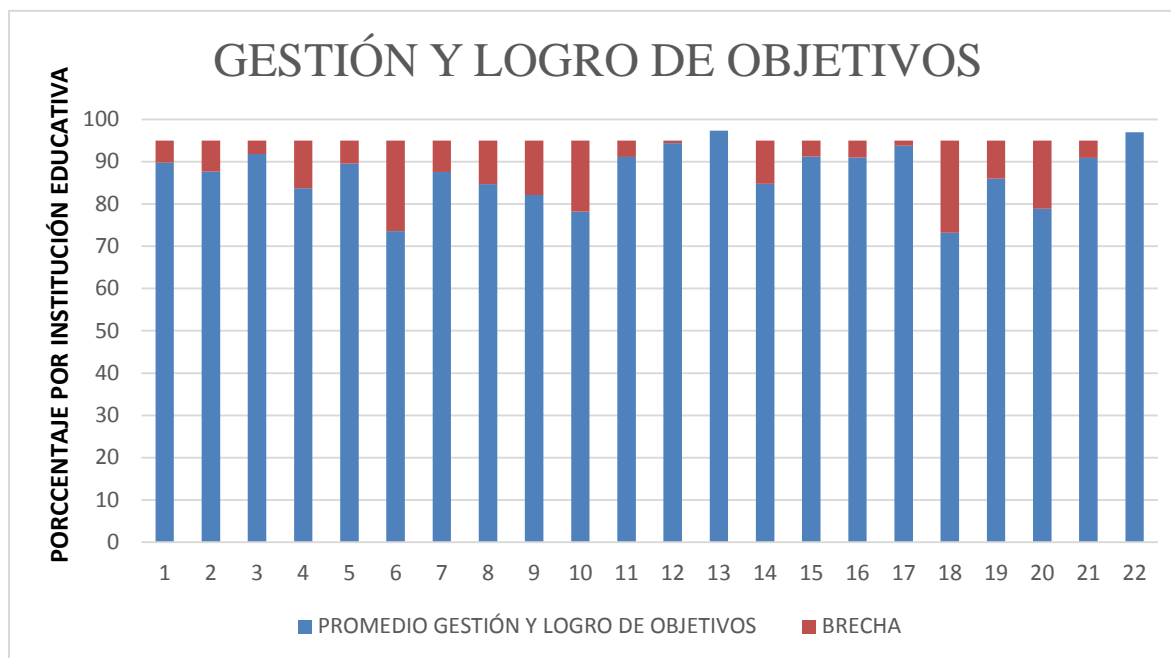
Gráficos determinación de las brechas existentes en la gestión educativa por IED

Gestión Directiva

Gráfica 14

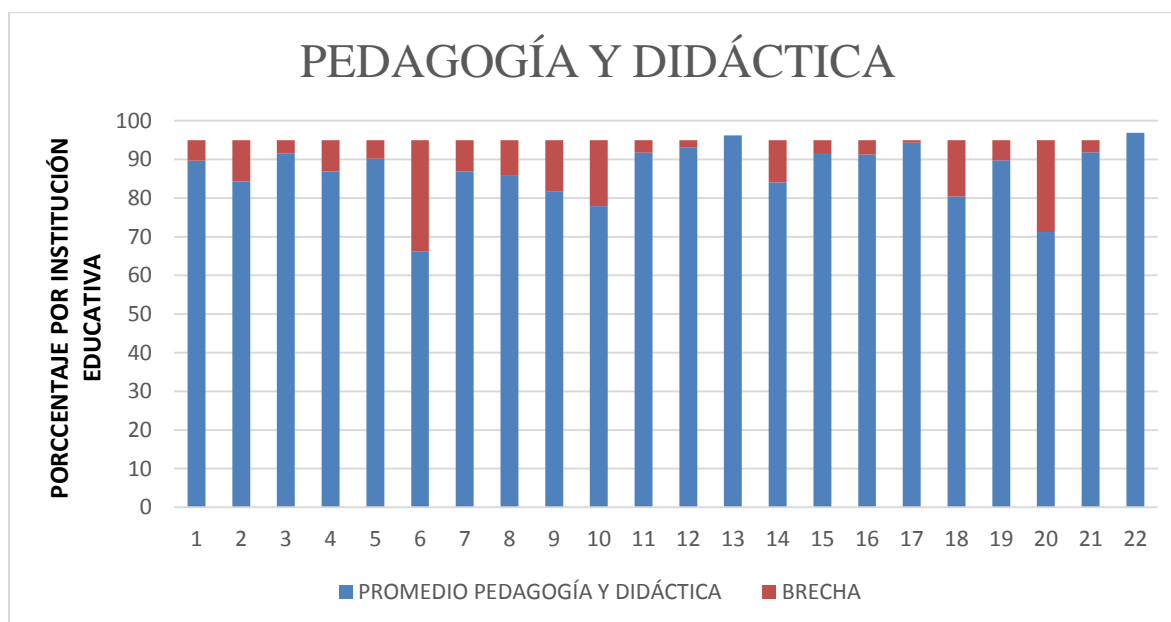


Gráfica 15

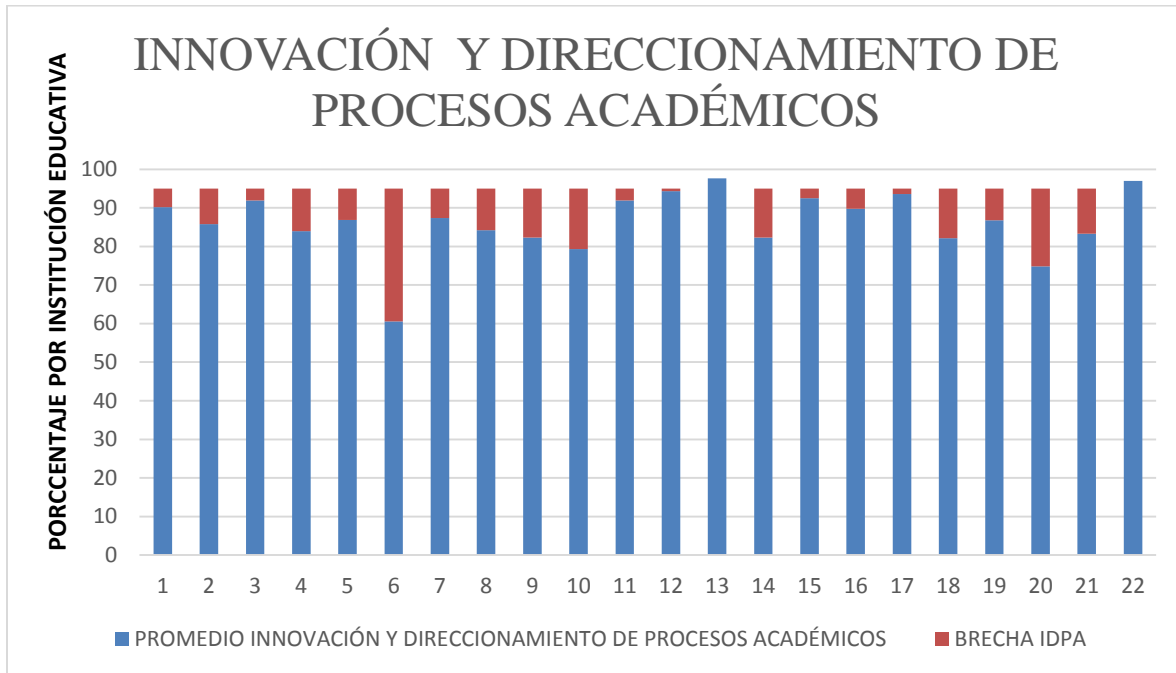


Gestión Académica

Gráfica 16

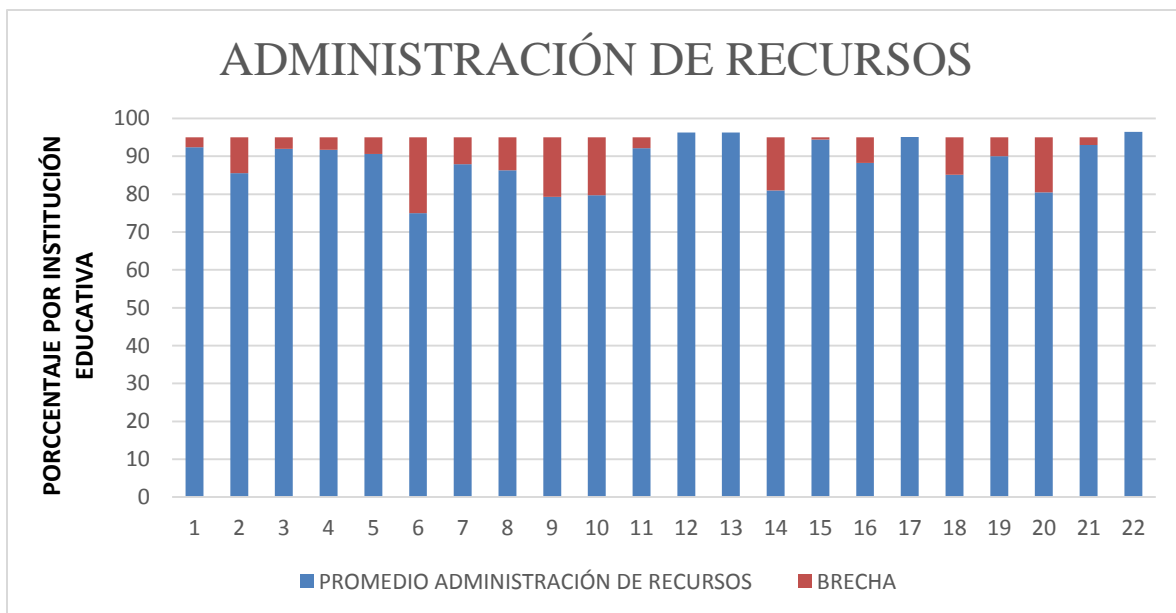


Gráfica 17

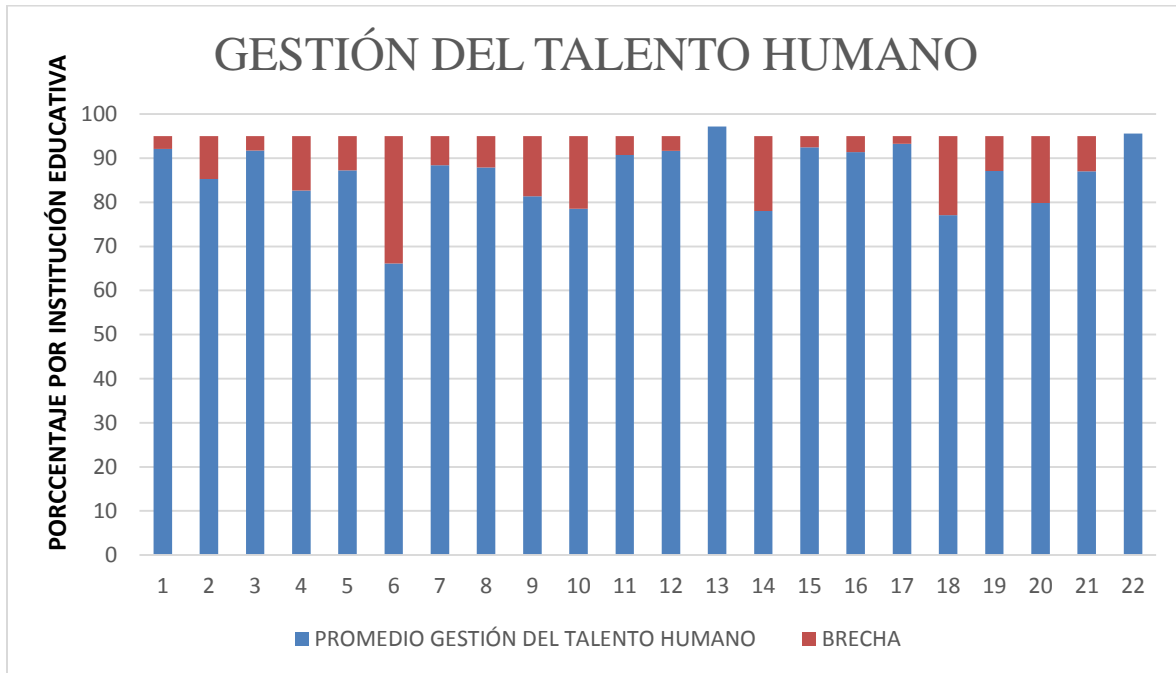


Gestión Administrativa

Gráfica 18

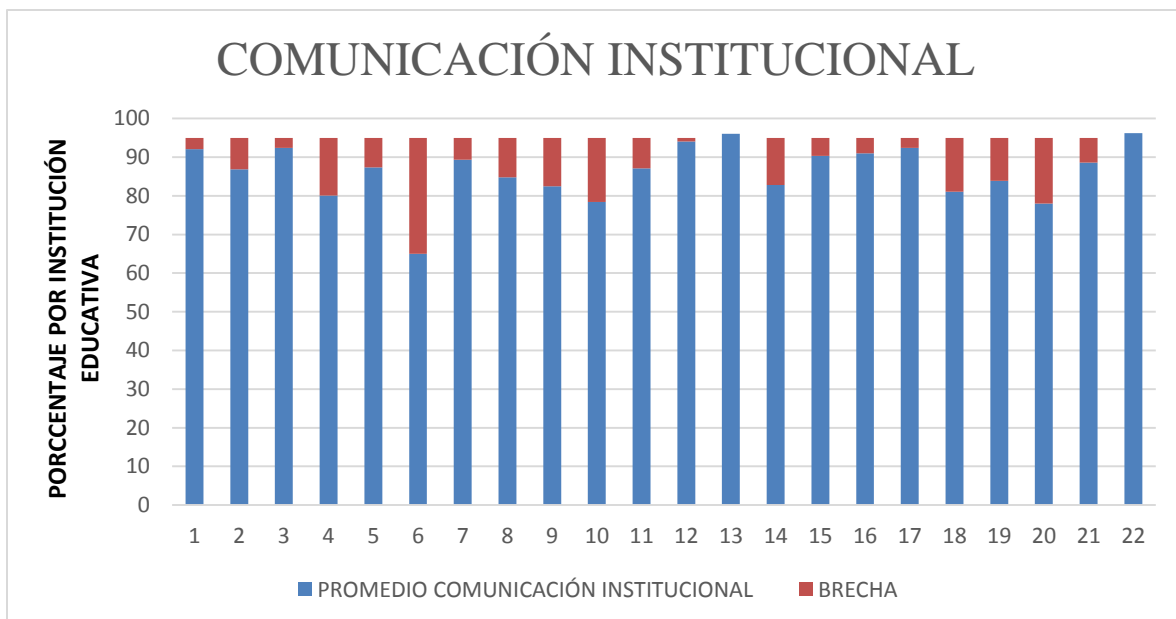


Gráfica 19

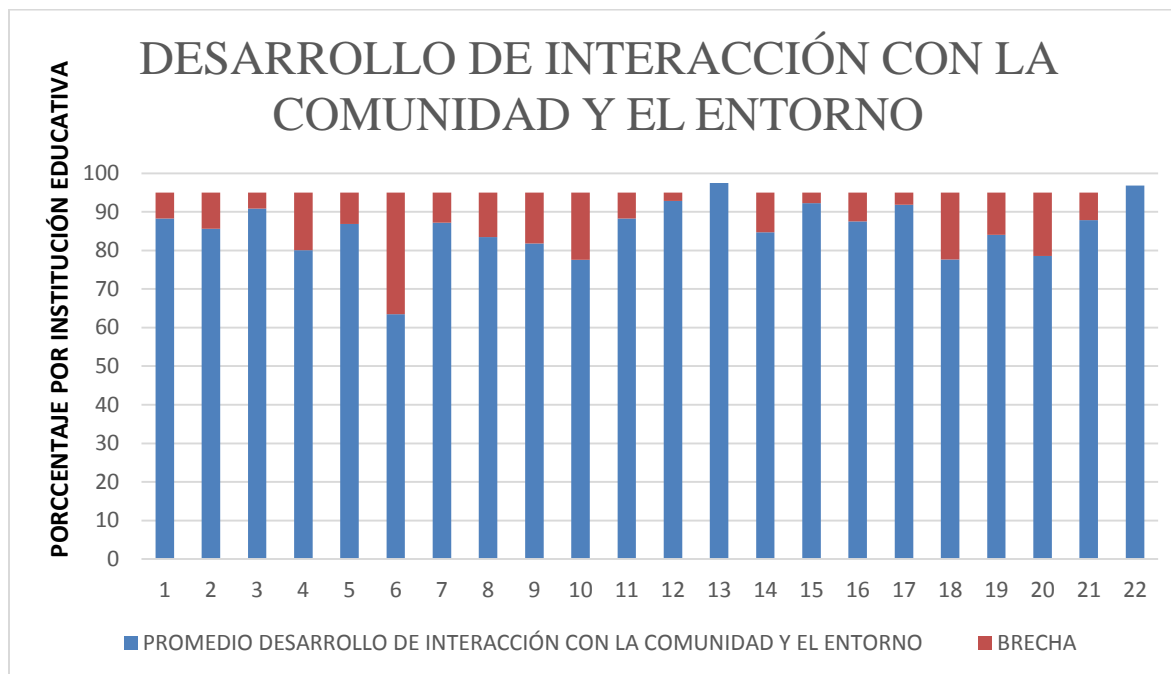


Gestión Comunitaria

Gráfica 20



Gráfica 21



Plan de mejoramiento

Plan de Mejoramiento para la gestión educativa de los/las rectores(as) de la Provincia de Oriente de Cundinamarca

BRECHA	OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO			ACTIVIDADES	¿CÓMO SE MEJORARÍA LA GESTIÓN EDUCATIVA?
		PERTINENCIA	FACTIBILIDAD	SOSTENIBILIDAD		

Planeación y organización directiva	<p>Establecer y socializar cada IE dos (02) indicadores de gestión directiva que permitan realizar los ajustes a los planes y proyectos, teniendo en cuenta el contexto y la comunidad educativa.</p> <p>Involucrar a la comunidad educativa efectivamente en la formulación de los planes y proyectos del año escolar.</p> <p>Realizar un análisis comparativo de los resultados alcanzados tanto en las pruebas internas como externas, para establecer un Plan de Mejoramiento Institucional que genere impacto en la comunidad y de muestras de la gestión directiva.</p> <p>Mejorar la planeación institucional y socializar las diferentes actividades a desarrollar de acuerdo a un Plan Operativo Anual que se ajuste a los recursos financieros destinados.</p>	<p>Priorizar los indicadores de gestión de acuerdo a las necesidades prioritarias de la comunidad educativa.</p> <p>Implementación de una escuela de padres efectiva, la organización de la asociación de los ex alumnos y el aprovechamiento del gobierno estudiantil institucional (Consejo Estudiantil, Contraloría, Personería y Representante ante el Consejo Directivo).</p> <p>Establecer metas institucionales basadas en los resultados para el mejoramiento de la calidad educativa.</p> <p>Evitar la desorganización administrativa, realizando actividades pertinentes que brinden espacios significativos de interacción entre la comunidad educativa.</p>	<p>Por IE se gestione el seguimiento y la asistencia técnica que presta el MEN.</p> <p>Se debe implementar medios de comunicación efectivos entre la IE y su comunidad educativa.</p> <p>Proyectar una inversión anual para el sostenimiento del sistema de gestión de datos, para su depuración y actualización respectiva.</p> <p>Capacitar a los diferentes actores de la comunidad educativa para que todos entiendan la importancia de la planeación y contar con el apoyo para realizar las distintas actividades a realizar en el POA.</p>	<p>Establecer mediante resolución los dos indicadores de gestión prioritarios para el año escolar, para que se enfoquen diferentes actividades y se cuente con el apoyo del Consejo Directivo.</p> <p>Aprobar en asamblea general la obligación de participar activamente en las diferentes actividades, como en los planes y proyectos institucionales.</p> <p>Crear un sistema de gestión de datos que permita aprovechar la información estadística de las pruebas realizadas por la IE y el ICFES.</p> <p>Implementar el modelo administrativo de la gerencia estratégica a nivel institucional</p>	<p>Realizar un diagnóstico que permita determinar las necesidades fundamentales dentro de la comunidad educativa.</p> <p>En el PEI debe establecerse los ajustes correspondientes.</p> <p>Presentar ante el Consejo Directivo los dos indicadores de gestión para el año escolar, conseguir su aprobación.</p> <p>Elaborar y emitir la resolución correspondiente para formalizar el compromiso.</p> <p>Sensibilizar a la comunidad educativa para contar con su respaldo.</p> <p>Convocar a los diferentes miembros de la comunidad oportuna y masivamente mediante publicidad por distintos medios.</p> <p>Socializar los resultados obtenidos de manera anual y las metas propuestas para el mejoramiento institucional.</p> <p>Dar a conocer el POA y las distintas actividades organizadas estableciendo responsables, mediante una delegación democrática y oportuna de acuerdo a sus intereses.</p>	<p>Mediante una orientación estratégica de la IE, de acuerdo al Proyecto Educativa Institucional, las políticas sectoriales y las características sociales, económicas y culturales del entorno. Estableciendo planes, procesos y procedimientos que se articulen con las diferentes sedes de la IE.</p>
-------------------------------------	--	---	---	---	--	--

Gestión y logro de objetivos	<p>Realizar un proceso administrativo eficiente y eficaz, en donde se valore la cultura institucional de pensar en el desarrollo de las actividades programas con anticipación y pro actividad.</p> <p>Establecer unas metas y objetivos significativos para el año escolar, en donde sea adecuado el proceso de control y retroalimentación.</p> <p>Mejorar la toma de decisiones mediante la evaluación permanente de su gestión, mediante el impacto en la IE.</p> <p>Consolidar un equipo de trabajo efectivo, que sea consciente de la necesidad de la calidad educativa. Liderar dicho equipo de trabajo.</p> <p>Crear una cultura institucional en la cual todos los actores puedan presentar sus informes de gestión, y ser su ejemplo.</p>	<p>Crear un proceso administrativo que tenga en cuenta el horizonte institucional de manera estratégico.</p> <p>Aprovechar las semanas de desarrollo institucional para que la evaluación institucional y plan de mejoramiento institucional prioricen las necesidades fundamentales de la IE y la comunidad,</p> <p>Reuniones oportunas con los diferentes miembros de la comunidad educativa para ejercer un liderazgo efectivo.</p> <p>Consolidar el sentido de pertenencia institucional, y dejar en claro la importancia el compromiso y lo que se espera en cada uno de los individuos de la comunidad educativa.</p>	<p>Capacitación pertinente en cuenta a administración educativa, que permita el mejoramiento de las competencias directivas.</p> <p>Desarrollo del manual de procedimientos para cada uno de los cargos, resaltando la importancia del liderazgo sin importar el cargo que se ocupe.</p> <p>Delegación eficiente para el desarrollo de las diferentes actividades, proyectos y planes institucionales.</p> <p>Establecimiento de los distintos protocolos y diligenciamiento de los formatos establecidos a nivel interno en la IE.</p>	<p>Dar a conocer a los grupos líderes los criterios y contenidos del plan de trabajo para el año escolar.</p> <p>Control permanente a los indicadores de seguimiento, evaluando los resultados de la gestión de su cargo y del equipo de trabajo, estableciendo alternativas viables de mejoramiento.</p> <p>Establecer los criterios de asesoría para los diferentes órganos del gobierno escolar, estableciendo un manual de procedimientos para cada uno de los actores.</p> <p>Anticipación a las situaciones críticas para identificar sus problemáticas y aprovechar las oportunidades, para establecer las diferentes acciones que fortalezcan la ejecución de los planes y proyectos institucionales.</p> <p>Generación de la cultura institucional basada en la presentación de los resultados alcanzados tanto a nivel de su cargo como en el equipo de trabajo.</p>	<p>Establecer el POA de acuerdo a los criterios de eficiencia, efectividad y visión institucional en beneficio de los educandos.</p> <p>Formulación de máximo dos (02) metas y objetivos para el mejoramiento de la gestión educativa y alcanzar la calidad educativa.</p> <p>Organizar una serie de reuniones con los organismos del gobierno escolar que permitan la toma de decisiones oportuna y pertinente.</p> <p>Socializar la visión, la misión y los principios para que se comparta el horizonte institucional de manera estratégica.</p>	<p>La consolidación de procesos institucionales de enseñanza-aprendizaje para que los educandos adquieran y desarrollen las competencias que las permitan ser competitivos en el mundo laboral, social y familiar. Además, la IE consolidará un currículo que promueva el aprendizaje en las aulas y que atienda a la diversidad con una perspectiva de inclusión.</p>
------------------------------	---	---	---	--	---	--

Pedagogía y didáctica	<p>Evaluar de manera periódica el desarrollo de los planes de estudio, los métodos y la metodología pedagógica en el aula.</p> <p>Atender a la población estudiantil de acuerdo a sus necesidades educativas y diferencias.</p> <p>Realizar un trabajo transversal desde los proyectos pedagógicos que articulen las diferentes áreas, grados y niveles educativos.</p>	<p>En la elaboración del POA permitir la participación del equipo docente, en donde se establezcan las fechas para el año escolar para la evaluación correspondiente de las actividades y ejecución de los planes de estudio, métodos y metodología en el aula.</p> <p>Escuchar a los educandos y establecer metas claras en base a sus necesidades, y priorizándolas de acuerdo a varios criterios de impacto.</p> <p>En las semanas de desarrollo institucional desarrollar una planeación adecuada que permita la generación de proyectos transversales que entiendan las necesidades de la comunidad educativa.</p>	<p>Desde el Consejo Académico establecer un cronograma de reuniones cuyo objetivo sea la evaluación tanto de planes de estudio, la metodología y métodos empleados en el aula.</p> <p>Inversión o aprovechamiento de la tecnología existente que permita la implementación de una base de datos lo suficientemente ágil y fácil de utilizar con la información básica de la comunidad educativa.</p> <p>Establecer unos criterios claros para la construcción de los proyectos transversales, en donde se tengan en cuenta los mismos parámetros para realizar el trabajo de transversalidad.</p>	<p>Generar la cultura de la evaluación formativa dentro del equipo docente, y cada una de las actividades desarrolladas deben recibir una retroalimentación.</p> <p>Reconocer la población estudiantil existente en la institución educativa gracias a un sistema de base de datos que permita tener al día la información.</p> <p>Generar herramientas que permitan conocer las necesidades de la población estudiantil.</p> <p>Elaborar los proyectos transversales, socializar su contenido y establecer las acciones conjuntas a desarrollar que permitan generar un significativo en la comunidad educativa.</p>	<p>Desarrollo de una matriz de evaluación que contemple varios criterios de desarrollo para medir el impacto de las actividades desarrolladas en los planes de estudio, la metodología y los métodos en el aula.</p> <p>Realizar un diagnóstico para determinar las necesidades de la población estudiantil.</p> <p>Priorizar las necesidades y buscar las mejores estrategias para solucionarlas.</p> <p>Establecer por periodo una actividad como mínimo que permita el desarrollo transversal del conocimiento, fortaleciendo el aprendizaje del educando en las diferentes áreas del currículo.</p>	<p>La estrategia proporciona herramientas esenciales para mejorar la calidad educativa en la IE mediante un currículo creativo e innovador que permita el desarrollo de las competencias en los educandos, gracias a la aplicación de diferentes modelos y metodologías pedagógicas de acuerdo al contexto educativo.</p>
-----------------------	---	---	---	---	---	---

Innovación y direccionamiento de procesos académicos	<p>Comprometer a los diferentes miembros de la comunidad educativa con la presentación de propuestas y acciones que permitan el mejoramiento de los índices de calidad educativa en la IE.</p> <p>Identificar las fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico con el apoyo de la evaluación institucional.</p> <p>Coordinar los cambios curriculares con el apoyo del Consejo Académico, teniendo en cuenta el seguimiento de los egresados y las novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que se imparten en el sector.</p> <p>Establecer mecanismos de control, monitoreo y seguimiento a los ajustes a las prácticas de aula y retroalimentar al equipo docente a cargo de los ajustes.</p>	<p>Establecer equipos de trabajo en donde se tengan en cuenta las debilidades institucionales para fortalecer cada semestre como máximo dos.</p> <p>Aprovechamiento de las oportunidades y continuar fortaleciendo el trabajo pedagógico y académico de la IE.</p> <p>Apoyar el proyecto de vida de los egresados y futuros educandos teniendo en cuenta el contexto educativo en el cual se encuentra la IE.</p> <p>Control efectivo a los diferentes procesos y procedimientos académicos de la IE.</p>	<p>Reconocer las debilidades y plantear diversas alternativas de solución para su fortalecimiento.</p> <p>Realizar una evaluación institucional anual teniendo en cuenta la participación de los distintos miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Estudiar cuales serían los cambios curriculares más significativos para el año escolar.</p>	<p>En las reuniones generales con los padres de familia establecer criterios de participación que permitan la presentación de propuestas y acciones enfocadas al mejoramiento institucional.</p> <p>Año a año se debe plantear unas metas retadoras y alcanzables para el mejoramiento pedagógico de la IE.</p> <p>Reconocer las necesidades de la comunidad para realizar los cambios curriculares, el apoyo a la asociación de los egresados.</p> <p>Establecer un control integrado de gestión que permita el seguimiento a las practicas desarrolladas en el aula y realizar una oportuna retroalimentación al cuerpo docente.</p>	<p>Planificación adecuada de las reuniones en las cuales se cuenta con la asistencia de mínimo un 90% de la comunidad educativa.</p> <p>Realizar la evaluación institucional que permita la participación de todos los miembros de la comunidad educativa, y el establecimiento de un fin el mejoramiento pedagógico.</p> <p>Realizar los ajustes correspondientes tanto en el PEI como en los planes de estudio correspondientes.</p> <p>Vincular a los egresados a permanecer en contacto con la IE para conocer sus actividades que viene desarrollando.</p> <p>Determinar los mejores mecanismos de control, monitoreo y seguimiento a los planes y prácticas de aula.</p>	<p>La calidad educativa como fin se puede alcanzar mediante el mejoramiento continuo, debido a los ajustes de los procesos y planes institucionales, y teniendo en cuenta los resultados de los estudiantes en evaluaciones internas y externas. Finalmente, dando respuesta a las necesidades sociales, económicas y culturales del entorno.</p>
--	---	---	---	--	--	---

Administración de recursos	<p>Identificar las necesidades institucionales tanto de los recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que son reportados a la SEC.</p> <p>Consolidar un sistema de control financiero y contable para la toma oportuna de las decisiones.</p> <p>Gestionar y administrar los recursos para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del PMI.</p> <p>Coordinar eficientemente los procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.</p>	<p>Cada miembro de la comunidad educativa debe presentar a la IE la necesidad primordial, y se debe priorizar por su relevancia.</p> <p>Desde rectoría se debe gestionar lo relacionado con el sistema contable institucional para que cumpla las necesidades de la IE.</p> <p>Planeación y organización adecuada de los recursos disponibles y futuras adquisiciones, delegando en responsables su buena utilización.</p> <p>Establecer los procesos y procedimientos de manera efectiva que respondan a las necesidades de todos los miembros de la comunidad educativa en tiempos razonables y que no obstaculicen el normal desarrollo institucional.</p>	<p>Se debe presentar ante el Consejo Directivo para su aprobación por parte de sus miembros la ejecución del presupuesto y los respectivos rubros.</p> <p>Disponer de recursos financieros para la adquisición del paquete contable desde el Consejo Directivo y rectoría.</p> <p>Dirigir esfuerzos ante las entidades correspondientes que permitan en lo posible obtener recursos a precios competitivos, de excelente calidad o mediante donaciones.</p> <p>Reestructuración de los procesos y procedimientos por parte de la rectoría, analizando los diferentes momentos en los cuales se ejecutan cada una de las actividades académicas y buscando mejorar los tiempos de respuesta.</p>	<p>Ejecución presupuestal de acuerdo a las necesidades establecidas en la IE de acuerdo al Plan de Compras.</p> <p>Adquirir un paquete contable en donde se ofrezca la posibilidad de tomar decisiones ágiles y oportunas debido a su actualización permanente.</p> <p>Establecer una política de gestión en la cual se cuente con el respaldo de los diferentes miembros de la comunidad educativa, para ampliar los contactos ante entidades importantes que brinden apoyo al sector educativo.</p> <p>Continúo análisis de los procesos y procedimientos para su mejoramiento, y medir los tiempos de respuesta para que año a año se mejoren los mismos.</p>	<p>Analizar y priorizar las necesidades urgentes que se tienen en la IE para dirigir esfuerzos para darles solución.</p> <p>Adquisición del paquete contable de acuerdo a los requerimientos institucionales.</p> <p>Mantener los inventarios al día y delegar responsables para su buen uso.</p> <p>Establecer los procesos académicos institucionales para determinar sus correspondientes etapas y determinar los pasos que no son significativos para el avance académico.</p>	<p>Utilización eficiente de los recursos de la IE, y asegurando la planta docente y administrativa para cumplir sus funciones.</p> <p>Disponer el conocimiento de los procesos administrativos necesarios para el funcionamiento de la institución y la capacidad para regularlos.</p>
----------------------------	--	---	---	--	--	--

Gestión del talento humano	<p>Realizar un programa de inducción y capacitación personal administrativo efectivo.</p> <p>Distribuir las asignaturas académicas cumpliendo con el perfil docente, y las actividades entre los coordinadores y los mismos docentes de manera eficiente.</p> <p>Retroalimentar y evaluar oportunamente el desempeño de los coordinadores, docentes y personal administrativo.</p> <p>Generar ambientes seguros de trabajo tanto para el personal docente como administrativo.</p>	<p>Hacer sentir bien a los nuevos miembros del equipo de trabajo, y conocer sus habilidades y destrezas permitirá establecer compromisos a futuro.</p> <p>Establecer un plan de estudios acorde a las necesidades del contexto educativo, y gestionar los docentes para cumplir un objetivo común como son satisfacer las necesidades de los educandos.</p> <p>Establecer actividades académicas en beneficio de los estudiantes que sean significativas dentro de los planes de estudio.</p> <p>Establecer rutas de evacuación, señalización y actividades que permitan el aprendizaje para prepararse para cualquier eventualidad.</p>	<p>Elaborar las diferentes etapas para inducción correspondiente a los nuevos miembros del equipo de trabajo.</p> <p>Disponer de una base consolidada de datos que permita conocer la formación académica y analizar en donde puede realizar aportes significativos para el mejoramiento institucional.</p> <p>Establecer indicadores y parámetros que permitan alcanzar resultados de calidad en la ejecución de las actividades de los miembros del equipo docente, para su permanente mejoramiento.</p> <p>Disponer las instalaciones de tal manera que no afecten la salud del equipo docente y capacitarlos de acuerdo a sus necesidades para contar con su apoyo en eventualidades.</p>	<p>Dejar institucionalizado el programa de inducción para los docentes y administrativos nuevos por parte de rectoría y el Consejo Directivo.</p> <p>Cada nuevo docente debe en lo posible cumplir con mínimo 20 horas de clase de acuerdo a su área de nombramiento.</p> <p>Periodo a periodo se debe realizar una evaluación del desempeño en donde se consideren evidencias significativas y retroalimentar la gestión realizada.</p> <p>Establecer un plan escolar de gestión del riesgo en donde se proponga una serie de actividades que permitan la formación efectiva para cualquier situación que se presente eventualmente.</p>	<p>Desde rectoría delegar a las personas encargadas de realizar la inducción, si no es posible realizarla personalmente.</p> <p>Cumplir con la asignación académica de acuerdo al área de formación del docente.</p> <p>Establecer una evaluación significativa y desafiante orientada a todos los miembros del equipo docente sin importar su escalafón.</p> <p>Elaborar el Plan Escolar de gestión del riesgo de manera democrática y masiva.</p>	<p>Aprovechamiento de las capacidades y destrezas del talento humano de la IE, generando sentido de pertenencia y compromiso. Desarrollando</p>
----------------------------	--	--	---	---	---	---

Comunicación Institucional	<p>Comunicar oportunamente a la comunidad educativa y promover espacios de participación.</p> <p>Dar a conocer a la comunidad el manual de convivencia y se apropien los principios y normas establecidas.</p> <p>Fomentar la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes.</p> <p>Promover el reconocimiento de logros de los diferentes miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Desarrollar estrategias para la prevención de los diferentes tipos de riesgos.</p>	<p>Continúa comunicación entre los miembros de la comunidad educativa y la IE. Aprovechamiento de las reuniones con padres de familia, estudiantes y comunidad.</p> <p>Trabajo mediante talleres en donde se realicen los ajustes respectivos al manual de convivencia. Dar a conocer los ajustes y las normas vigentes a la comunidad.</p> <p>Establecer un trabajo en equipo para el mejoramiento de los resultados académicos, y se permita un apoyo permanente desde la familia al trabajo académico del educando.</p> <p>Dar a conocer resultados de manera periódica e informar quienes han sido los mejores.</p> <p>Establecer un plan escolar de gestión del riesgo institucional.</p>	<p>Aprovechar la tecnología y establecer medios de fácil acceso e interacción entre los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Establecer fechas específicas en las cuales los miembros de la comunidad educativa puedan participar en las reformas al manual de convivencia.</p> <p>Inversión en un programa que permita introducir los aspectos académicos y de convivencia, en donde se pueda visualizar los avances que han tenido los educandos y las alternativas de solución al presentarse dificultades.</p> <p>Mediante cuadros de honor reconocer los esfuerzos académicos.</p> <p>De acuerdo a las características institucionales establecer el plan escolar de riesgo.</p>	<p>Establecer institucionalmente los medios de comunicación y que sean efectivos al momento de informar a los diferentes miembros de la comunidad educativa, y generar espacios de participación en donde se tenga en cuenta los diferentes aportes al mejoramiento.</p> <p>En reunión con el Consejo Directivo y el Consejo Académico establecer los parámetros con los cuales se pretende plantear las reformas al manual de convivencia y las diferentes formas de participación.</p> <p>Adquisición de programas especializados en donde se disponga por parte de los miembros de la comunidad educativa los diferentes aspectos tanto académicos como de convivencia escolar.</p> <p>Establecer desde el Consejo Directivo las distintas maneras de reconocimiento a quienes se destacan institucionalmente.</p> <p>Plantear actividades para reconocer los riesgos.</p>	<p>Priorizar los medios de comunicación buscando establecer la efectividad al momento de transmitir la información ante los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Generar los parámetros que permitan plantear las reformas al manual de convivencia en base a la normatividad y el enfoque de derechos.</p> <p>Cotización y selección del programa especializado que permita la articulación de las redes de trabajo entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Establecer los criterios para ser reconocido institucionalmente tanto académica como comportamental o por sus resultados.</p> <p>Planear distintas actividades que permitan impactar mediante un aprendizaje significativo de las eventualidades de riesgo que se pueden presentar a nivel institucional, mirando las formas de responder a las mismas en cuanto a tiempos y movimientos adecuados al riesgo que se pueda presentar.</p>	<p>Creación de diferentes canales de comunicación efectivos entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa, y la generación de un ambiente favorable para la convivencia armónica, la creación de identidad y cultura institucional.</p>
----------------------------	---	--	---	---	---	---

Desarrollo de interacción con la comunidad y el entorno	<p>Incorporar en la planeación y ejecución institucional las características sociales, culturales y económicas de la comunidad.</p> <p>Divulgar en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representar a la IE ante la comunidad.</p> <p>Consolidar alianzas estratégicas para fortalecer el desarrollo del PEI.</p> <p>Establecer las acciones culturales, recreativas, sociales y productivas que repercutan en el desarrollo de la comunidad.</p>	<p>Realizar un diagnóstico del contexto educativo que permita reconocerlo por parte de los diferentes miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Presentar el horizonte institucional para contar con el apoyo de la comunidad educativa.</p> <p>Establecer alianzas estratégicas significativas en beneficio de la comunidad y los educandos.</p> <p>Establecer actividades que permitan potencializar las habilidades y destrezas de los miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>Establecer y reconocer en el PEI las características del contexto en donde se encuentra la IE para establecer acciones, actividades y proyectos que reconozcan a quien se deben enfocar los esfuerzos.</p> <p>Mediante la planeación estratégica reconocer el horizonte institucional plasmado de manera significativa y que beneficie a los miembros de la comunidad educativa.</p> <p>Masificar la participación de los miembros de la comunidad educativa, de acuerdo a sus costumbres y actividades programadas tanto a nivel institucional, local, de la provincia, del departamento o del país.</p>	<p>Liderar un trabajo que reconozca las diferentes características sociales, culturales y económicas de la comunidad educativa de la IE para incorporar acciones desde la planeación institucional.</p> <p>Generar un proceso administrativo que permita la divulgación del horizonte institucional (visión, misión y principios institucionales) para que sea reconocido por los diferentes miembros de la comunidad educativa.</p> <p>De acuerdo a las características de la comunidad educativa buscar las alianzas estratégicas con entidades del orden regional, nacional e internacional.</p> <p>Institucionalizar las diferentes actividades a realizar que generen impacto significativo entre los miembros de la comunidad educativa.</p>	<p>Organizar y delegar al equipo de trabajo responsable de la elaboración del diagnóstico institucional para reconocimiento del entorno y/o contexto en el cual se encuentra la IE.</p> <p>Desarrollar actividades que permitan la divulgación ante la comunidad educativa del horizonte institucional y del porqué del mismo.</p> <p>Gestionar ante las entidades correspondientes las ayudas para el fortalecimiento del PEI.</p> <p>Dar a conocer las diferentes actividades a desarrollar y establecer los espacios de participación a través de un cronograma definido con anticipación.</p>	<p>Se alcanzará la articulación entre el funcionamiento de la organización escolar con el entorno respondiendo a sus necesidades.</p> <p>La creación de redes efectivas de apoyo que potencien el logro de las metas institucionales y permitan el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.</p>
---	---	--	--	--	---	--

Glosario de términos para la investigación

Brecha: distancia entre lo requerido y la evaluación de la persona. Se aplica en relación con los diferentes tipos de capacidades.

Capacidad: incluye, conocimientos, competencias y experiencia.

Cargo: lugar que una persona ocupa en una organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas.

Competencia: las características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Comportamiento: aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Conducta.

Conocimiento: conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

Evaluación de 360°: proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores de una organización, con el propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación).

Gestión por competencias: modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.

Perfil: conjunto de capacidades requeridas para un puesto de trabajo. Conjunto de capacidades de una persona, incluyendo sus estudios formales, conocimientos, competencias y experiencia, así como su motivación.

Requisito: característica o condición necesaria para desempeñar un determinado puesto o eficacia y que será tomada como un criterio para evaluar y seleccionar personas.