

## Información Importante

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

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

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

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**COMPETENCIAS PROFESIONALES EN RECTORES DE LA LOCALIDAD DE  
SAN CRISTÓBAL EN BOGOTÁ**

**ESTUDIO DIAGNÓSTICO**

**MARTHA JANNETH PEÑARANDA DÍAZ**

**LUISA FERNANDA SÁNCHEZ GIRALDO**

**Trabajo de grado para optar por el título de  
Especialista en Gerencia Educativa**

**Asesora**

**Carmen Alicia Ruíz Bohórquez**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
CHÍA - CUNDINAMARCA**

**2012**

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	6
1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	9
1.2 PROBLEMA	10
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo general	11
1.3.2 Objetivos específicos	12
2. MARCO REFERENCIAL	13
2.1 FUNDAMENTACION TEORICA	13
2.1.1 La gestión y dirección escolar en Colombia	14
2.1.2 Investigaciones en el campo de la Gestión Educativa en Colombia	15
2.1.3 El gerente educativo	19
2.2. FUNDAMENTACION CONCEPTUAL	21
2.2.1 Directivos docentes	21
2.2.2 Gestión Escolar	21
2.2.3 Noción de competencia	23
2.2.4 Competencias Profesionales del directivo docente	25
2.2.5 Enfoque Interpretativo en la Investigación Cualitativa	30
2.2.5.1 Fuentes de información y técnicas de recolección	31
2.2.6 La triangulación como estrategia de investigación	33

2.3 FUNDAMENTACIÓN NORMATIVA	35
3. METODOLOGÍA	41
3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	41
3.2 DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA	41
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	42
3.4 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	43
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS	44
4.1 INSTRUMENTO DE RECTORES	44
4.2 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A COORDINADORES	51
4.3 ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A EXPERTOS	52
4.4 PROGRAMAS DE ESTUDIO	55
4.5 TRIANGULACIÓN DE RESULTADOS	56
5. CONCLUSIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	86

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Características del directivo docente	25
Tabla 2. Competencias funcionales del directivo docente	27
Tabla 3. Clasificación de la observación	33
Tabla 4. Comparativo normatividad del directivo docente	37
Tabla 5. Distribución de cuartiles instrumento de rectores	45
Tabla 6. Análisis instrumento de rectores	46
Tabla 7. Análisis instrumento de coordinadores	51
Tabla 8. Análisis entrevista expertos	54
Tabla 9. Análisis programas de formación	55
Tabla 10. Consolidación de resultados	77

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Instrumento de rectores	86
Anexo B. Entrevista semi estructurada a coordinadores	94
Anexo C. Entrevista semi estructurada a expertos	95
Anexo D. Sistematización instrumento rectores	96
Anexo E. Sistematización entrevista coordinadores	108
Anexo F. Sistematización entrevista expertos	119
Anexo G. Sistematización programas de formación	148

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas la educación ha ocupado un lugar prioritario en las agendas de gobierno a nivel mundial, de allí el creciente interés por el sector y la mayor participación de la sociedad en los asuntos educativos como prueba del novedoso rol adjudicado a la educación. Como consecuencia de este nuevo contexto global surge la necesidad de analizar las transformaciones del sector educativo desde sus distintos ámbitos.

Atendiendo a esta perspectiva, Colombia ha desarrollado políticas sectoriales que se encaminan, desde la Constitución de 1991, la Ley 115 de 1994, la Ley 715 de 2001 y las demás que las reglamentan, a la necesidad de atender a tres características fundamentales: la descentralización, la autonomía y la asignación de recursos por eficacia en las gestiones. Con la definición de estos derroteros marco se inician procesos de reconocimiento de necesidades que buscan ser atendidas con proyectos gubernamentales e inversión en educación. No obstante, a pesar de los esfuerzos, el sistema educativo continúa en déficit con las necesidades sociales; prueba de ello son los resultados de pruebas censales y la reglamentación de los sistemas de evaluación y gestión, todas ellas, situaciones que generan disímiles retos a las Entidades Territoriales y a las Instituciones Educativas.

Es así, como el escenario de los Establecimientos Educativos, la Política Pública y la dinámica social generan un incipiente mundo escolar, en donde la gestión educativa concebida como “un conjunto de procesos organizados que permiten que una Institución o una Secretaría de Educación logren sus objetivos y metas... pasando por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y

conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos”<sup>1</sup> se constituye en el paradigma orientador del manejo institucional, de allí que la capacidad directiva de los rectores se vea retada por demandas en sus competencias profesionales que implican un despliegue de actuaciones y desempeños desde las gestiones académica, directiva, financiera y comunitaria, y unas características actitudinales de liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, entre otras, que se constituyen en rasgos esenciales que configuran el perfil gerencial del actual directivo escolar.

En el marco educativo descrito, teniendo como principio guía que “la gestión educativa es la vía para el mejoramiento de la educación”<sup>2</sup>, con la intención de fortalecer el ejercicio de la dirección docente, son cada vez mas crecientes los estudios en materia de gestión educativa que aportan elementos fundamentales para la búsqueda y generación de alternativas de fortalecimiento y apoyo a la gestión directiva.

Con base en lo anterior, y considerando el interés particular de las autoras de éste proyecto en materia de gestión escolar, se adelanto un estudio con el objetivo *de indagar en torno al nivel de satisfacción, frente a sus desempeños profesionales, de las competencias del rector, sus fortalezas y necesidades de fortalecimiento*. Esto con el fin de establecer un diagnostico que permita a futuro diseñar estrategias de formación y cualificación, idóneas y pertinentes dirigidas a los directivos docentes, con un foco específico en los rectores.

El presente documento da cuenta del proceso de investigación desarrollado que determina las líneas de formación a fortalecer en los rectores de la localidad cuarta de San Cristóbal en Bogotá. Enmarcado en un enfoque interpretativo, los resultados del estudio se consolidan a partir de la triangulación de resultados

---

<sup>1</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. [en línea]. <<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>> [citado el 20 de junio de 2012].

<sup>2</sup> *Ibíd.*

obtenidos de la aplicación de una encuesta estructurada a una muestra de rectores oficiales de la localidad, en contraste con entrevistas semi estructuradas a los coordinadores de sus respectivas Instituciones Educativas y a cuatro expertos en el campo de la gestión educativa y el análisis de cuatro programas de formación de reconocida trayectoria en la Gerencia Educativa.

Este informe se presenta en cinco capítulos. En el primero se contextualiza al lector mostrando de dónde y por qué surgió el problema de investigación; además se manifiestan los objetivos a alcanzar con el desarrollo del trabajo. En el segundo capítulo se expone el fundamento teórico que sustenta la investigación, esbozando brevemente los hallazgos encontrados en investigaciones del mismo tema, pasando por un análisis normativo desde el que se empiezan a develar las competencias esperadas en el directivo docente hasta culminar con la concreción de las competencias profesionales del directivo docente.

Posteriormente, en el tercer capítulo se describe la metodología utilizada y los pasos inherentes al diseño de los instrumentos de recolección de información, para dar paso al cuarto capítulo en el que se describe detalladamente el proceso de implementación de cada uno de los instrumentos aplicados, la sistematización y análisis por instrumento, y finalmente se consolida en la matriz de triangulación de resultados; por ultimo, en el quinto capítulo se muestran las conclusiones obtenidas una vez realizado el proceso de triangulación, en relación a la fundamentación teórica, los objetivos del proyecto y el desarrollo mismo de la investigación.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Los contextos en los que se hace escuela no son hoy en día los mismos que en el siglo XIX ni en siglo XX. El devenir de un mundo que crece, se expande y se modifica continuamente pone al servicio de la educación un sin número de oportunidades que confluyen en una premisa básica: *enseñar hoy implica seguir aprendiendo* y en este sentido la escuela como motor del proceso educativo debe articular sus procesos dinámicamente en aras de proyectarse para ser pertinente y sabia para formar a los niños y jóvenes de este siglo.

Teniendo como marco la situación presentada, uno de los grandes desafíos del Sistema Educativo, no sólo es garantizar al acceso de todos los niños y jóvenes a la educación primaria y secundaria, sino dar sostenibilidad a los espacios para que estos jóvenes den continuidad con una formación de la mayor calidad a sus estudios superiores. La razón de ser del Sistema, el trabajo de las diferentes instancias que participan de los procesos educativos, los maestros y las instituciones se centra en los estudiantes y en brindarles a cada uno de ellos las herramientas para responder con éxito, como ciudadanos, a las demandas que su entorno les exija.

En este orden de ideas, los procesos de intervención encaminados al continuo mejoramiento del Sistema Educativo pueden ser desarrollados desde varios focos, en particular, en la escuela se implementan autoevaluaciones institucionales y se diseñan planes de mejoramiento orientados a fortalecer la institución como espacio fundamental de los procesos de transformación educativa en torno al objetivo de mejorar la calidad de la educación. El éxito y los resultados obtenidos como parte del desarrollo e implementación de estas acciones se constituyen en evidencia del impacto en el mejoramiento institucional,

y como en toda gran empresa<sup>3</sup>, tiene la firma de quien lidera la institución educativa. Quien asume el liderazgo en la IE es actor clave de los cambios y transformaciones de la misma; sus cualidades personales, su formación y experiencia profesional, sus saberes, desempeñan un papel decisivo en la dinámica institucional y en el logro de la finalidad educativa: la formación integral del ser humano.

Como consecuencia de las exigencias que trae consigo la transformación de los paradigmas educativos, el rol del directivo docente se ha redefinido incluyendo nuevas responsabilidades con retos que van desde la administración hasta las habilidades que se definen en la Ley 115 de 1994, con la construcción de Proyectos Educativos se generó una nueva dinámica en las instituciones dando lugar a escenarios disímiles de propuestas en las que edifican y proyectan muchas acciones; el reto del líder institucional de la actualidad es lograr articular y fusionar estos esfuerzos encaminándolos a un fin común: el fortalecimiento y consolidación de la comunidad educativa y no caer en esfuerzos aislados que evidencien un pobre sentido de pertenencia y la debilidad de la comunidad educativa.

## **1.2. PROBLEMA**

La vivencia del proceso de formación de las autoras a lo largo de la Especialización en Gerencia Educativa, además de situaciones identificadas desde los campos de trabajo de las mismas<sup>4</sup>, generó interés por indagar en torno a las competencias profesionales del directivo docente en el ejercicio de su labor. Una vez identificado el objeto de estudio, se determinó por efectos de conocimiento y manejo con la dirección local de educación, como zona de

---

<sup>3</sup> Entendida en un sentido amplio como las acciones que entrañan grandes dificultades y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo.

<sup>4</sup> Una de las autoras del trabajo se desempeña como rectora de un jardín infantil y la otra como profesional de apoyo del equipo de competencias del Ministerio de Educación Nacional.

implementación del proyecto de investigación la localidad cuarta de Bogotá, adicionalmente, debido a que la evaluación anual de desempeño de docentes y directivos docentes se realiza a los docentes y directivos vinculados al sector oficial, se concluyó que éstos se constituían en la población idónea para el estudio.

Tomando como base lo descrito, se plantea la realización de un proceso de indagación en torno a las competencias profesionales esperadas en los rectores de Instituciones Educativas oficiales de la localidad de San Cristóbal en Bogotá, para efectos de responder a *¿cuáles son las fortalezas y necesidades de fortalecimiento en su desempeño como líderes de la gestión escolar de sus instituciones educativas?*

Lo anterior con el fin de realizar un diagnóstico que sirva como punto de partida a la localidad de San Cristóbal u a otros interesados, para proyectar el diseño de estrategias de formación y fortalecimiento encaminadas a apoyar a los rectores, brindándoles herramientas que potencien sus aptitudes y actitudes directivas y logren a partir de ello generar planes de acción para el mejoramiento de sus instituciones con una visión holística de los procesos, en donde los directivos asuman un papel de liderazgo y proyección de sus instituciones.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Establecer un diagnóstico de las fortalezas y necesidades de fortalecimiento de las competencias profesionales de los rectores de Instituciones Educativas oficiales de la localidad Cuarta - San Cristóbal de Bogotá, que se constituya en punto de partida para el diseño y desarrollo de futuros procesos de formación.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Generar en los rectores(as) la reflexión en torno a su quehacer como líderes de la institución educativa de la que hacen parte.

Propiciar con los(as) coordinadores(as) de las instituciones participantes, un momento de análisis alrededor de los desempeños profesionales del rector(a) del establecimiento educativo.

Elaborar un informe de investigación en torno a las fortalezas y necesidades de fortalecimiento de las competencias profesionales de los(as) rectores(as) de Instituciones Educativas oficiales de la localidad San Cristóbal, que les permita a investigadores, académicos, rectores o lector interesado consultar los resultados obtenidos con el estudio.

Contribuir a la investigación educativa interesada en la gestión educativa, desde los hallazgos y conclusiones encontradas con el desarrollo del proyecto.

Analizar algunos programas de formación en Gerencia Educativa para identificar hacia donde se direccionan sus proyectos curriculares y contrastar estas observaciones con las fortalezas y necesidades de fortalecimiento encontradas desde cada instrumento de investigación.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. FUNDAMENTACION TEORICA

Como proponen Sandoval *et al*<sup>5</sup>, las expectativas en torno al perfil esperado del directivo docente provienen de las demandas que se le hacen actualmente a la educación y a la institución escolar, de la legislación actual y de las proyecciones de mejorar la calidad de la educación para que cumpla un papel activo en el logro del bienestar de la sociedad. Estos a su vez son resultado de las exigencias y retos para la educación y la institución escolar que provienen de los cambios sociales y económicos de los últimos años, que le configuran maneras distintas de vincularse a la sociedad, desde el punto de vista productivo y ciudadano.

Los autores mencionados señalan que las instituciones educativas han ido pasando a desempeñar un papel heterónimo y dependiente, desde el punto de vista de la organización y de la toma de decisiones, a asumir legalmente la responsabilidad de lo que realizan, en un proceso de descentralización que les concede mayor autonomía para el manejo de sus asuntos. Así, instituciones que históricamente dependían de un nivel central, que les determinaba su marco de acción, se ven abocadas a construirse en forma particular, para adecuarse mejor a las necesidades de los contextos a los cuales sirven, en procesos de autonomía sobre los que no habían construido ninguna tradición y para los cuales no se habían preparado.

El nuevo panorama que se presenta exige cambios por parte de los líderes encargados de las instituciones educativas, en materia de marcos de referencia renovados, formación y capacitación permanente y resignificación del rol del directivo docente en los resultados y proyecciones de la institución educativa.

---

<sup>5</sup> SANDOVAL ESTUPIÑAN, Yolanda, *et al.* Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. En: Revista Educación y Educadores. Diciembre, 2008, vol.11 no. 2, p.11-48.

### **2.1.1. La gestión y dirección escolar en Colombia**

Los años 80 marcaron reformas globales en la línea de base del funcionamiento del Estado Colombiano, y como es natural, el sistema educativo no permaneció ajeno frente a esto y se vio permeado por situaciones como el auge del pensamiento neoliberal y los procesos de descentralización del Estado. La educación dejó de pensarse a nivel macro-nacional dando mayor protagonismo para su desarrollo a las instancias territoriales e institucionales locales, abriendo paso a la autonomía institucional para la dirección de sus acciones. Ligado a estos procesos de descentralización, la visión del paradigma organizacional que prioriza la eficiencia, la productividad y la eficacia, transforma el sistema educativo orientándolo a una concepción de las instituciones escolares como "empresas" y a los directivos docentes como "gerentes".

Por la década de los noventa la UNESCO y la CEPAL, fijaron las políticas educativas para los países en vía de desarrollo en el marco de la globalización y, dentro de las estrategias para el desarrollo, abanderadas de la productividad y la democracia, sitúan el centro del desarrollo de las políticas educativas en la institución escolar y la gestión. Respondiendo a estos lineamientos, el gobierno colombiano emprendió distintas acciones a nivel nacional y local.

La adopción, apropiación y aceptación de estas políticas impulsadas desde la administración nacional conlleva un proceso. Aun hoy la visión de la escuela como empresa genera vehementes rechazos por parte de directivos y funcionarios educativos, sin embargo, la administración nacional debe acoger las directrices internacionales, mucho más en el estado del desarrollo de la globalización en la actualidad.

### 2.1.2. Investigaciones en el campo de la Gestión Educativa en Colombia

De manera paralela a los cambios surgidos durante los años ochenta en el Estado colombiano se inició un proceso de confrontación de las tendencias desarrollistas con los planteamientos de la sociología de la educación y, como consecuencia de ello se abre para la investigación educativa un nuevo panorama esto ya debido al rol que toma el docente como productor de conocimiento analizando la educación como un problema público, siempre desde una perspectiva crítica.

Así, la gestión escolar, la evaluación de la calidad y del desempeño de todas las instancias institucionales, el PEI, entre otros se convierten en temas fundamentales de estudio. Posterior a la Ley 715 de 2001, y el nuevo interés en la gerencia y la gestión escolar, los temas investigativos han propendido por responder al paradigma de las escuelas eficaces y en el análisis de los factores asociados al desempeño.

Uno de los mayores referentes en torno a la investigación en este tema, es el trabajo realizado por Carlos Miñana Blasco, profesor de la Universidad Nacional que en el 1999 publicó el libro *En un vaivén sin Hamaca*, esta publicación condensa el trabajo de seis años de propiciar espacios para que los directivos, en diálogo con profesores universitarios, contaran sus cotidianidades, las estudiaran y plantearan sus propios temas de estudio, así, esta investigación se constituye en un ejemplo de saber pedagógico que se explicita, a partir de la observación y la reflexión sobre la propia práctica.

La gestión y dirección en la escuela, el currículo, la formación de comunidad escolar y las concepciones y prácticas de la evaluación se constituyeron como los objetos de investigación del proyecto. En particular en torno a gestión y dirección en la escuela, desde esta investigación Miñana<sup>6</sup> sostiene que si bien la gestión

---

<sup>6</sup> MIÑANA BLASCO, Carlos, *et al.* En un vaivén sin hamaca: la cotidianidad del directivo docente. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Programa RED, 1999. P 125.

escolar es importante en el ámbito de lo que se reconoce como las escuelas eficaces, no se puede ver ésta desde una concepción de mecanismos que garanticen la eficacia de la escuela. Si la gestión escolar se construye desde la lógica imperante de la eficacia, deviene en un conjunto de técnicas y tecnologías a aplicar que se ven como neutras, universalizarles y garantes de resultados, de esta forma, la gestión se convierte en gerencia y se asocia a su desarrollo en las organizaciones empresariales.

Al no abandonar el concepto de la “gestión” en la escuela es necesario re conceptualizarlo, ligándolo a la tradición del pensamiento político- económico y a sus expresiones en el campo educativo como la autogestión, el autogobierno, y la autonomía escolar, buscando superar la división entre lo pedagógico y lo organizacional, pensando la gestión como un “proceso mediador” en función de la calidad de vida, desde la participación y la democracia. Es necesario cambiar la lógica desde donde se gestiona la escuela y pensar en sus implicaciones desde las transformaciones pedagógicas.

El grupo de investigación de la Facultad de Educación de la Universidad de la Sabana, indagó durante un estudio publicado en el 2008, en torno a *las Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas*, esta investigación concluye que

*“Los directivos docentes han sido formados en teorías empresariales, las cuales se trasladan con facilidad a lo educativo, sin una reflexión profunda y coherente con los fines, y que esos contenidos han permeado la política educativa y las prácticas directivas, influyendo en la concepción misma de institución educativa, en la manera de actuar del directivo y en el uso de un lenguaje empresarial, reflejándose con menos preponderancia las teorías alimentadas por el saber educativo y pedagógico. Se plantea la necesidad de llenar de contenido y de sentido educativo el quehacer del directivo docente, para innovar en los dispositivos, los medios y las técnicas, y hacer viables los planes. Construir un conocimiento práctico sobre la institución educativa y la función del directivo docente. Enriquecer las políticas educativas con miradas y discursos más integrales.*

*En las necesidades de formación, así como en el quehacer del directivo y en el ámbito donde se desempeña, se evidenciaron “tensiones” como una constante.*

*La tensión entre lo interno y lo externo, la política y los contextos, lo teórico y lo práctico, lo pedagógico y lo administrativo, los tipos de liderazgo, los medios y los fines, la ética y la técnica, los principios y los resultados, lo urgente y lo importante.*<sup>7</sup>

De manera general el estudio recomienda redefinir el rol del directivo docente por uno más integral y menos reduccionista: un profesional con una formación integral, interdisciplinaria, y un líder capaz de solucionar problemas. En la formación del directivo docente se debe armonizar y articular la formación pedagógica y administrativa; el conocimiento debe ser de carácter práctico y contextualizado, se debe integrar la dinámica institucional, los contextos y la comunidad.

Otro interesante estudio realizado por María González y Alvaro Leuro<sup>8</sup> para optar al título de Maestría en Educación de la Universidad Javeriana, se orienta a identificar la representación social del directivo docente en la Institución Educativa oficial y su incidencia en la gestión escolar, los análisis se obtienen del estudio de caso de una IE de la ciudad de Bogotá. Como resultados identifican categorías de la gestión escolar desde tres dimensiones: la acción directiva, los objetos de gestión y el estilo de gestión.

Desde el estudio se evidencia al directivo gestor como un atributo del perfil directivo, complementándolo con la capacidad de trabajar en equipo, el liderazgo y la ejecución de actividades. En la dimensión de objetos de gestión, identifican la sostenibilidad de la institución y la consecución de recursos. Y finalmente, en los estilos de gestión se identifican como características deseables el liderazgo y la gestión humanista.

---

<sup>7</sup> SANDOVAL ESTUPIÑAN, Yolanda, *et al.* Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. En: Revista Educación y Educadores. Diciembre, 2008, vol.11 no. 2, p.46.

<sup>8</sup> GONZÁLEZ, María Fernanda y LEURO, Álvaro. La autonomía institucional como clave de desarrollo en las Instituciones Educativas: una mirada desde las representaciones sociales. Tesis de Maestría en Educación. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Educación, 2005.p.82.

Por su parte, el Ministerio de Educación Nacional en el marco del plan sectorial de educación denominado *Revolución Educativa*<sup>9</sup> llevó a cabo la implementación del programa *Nuevo Sistema Escolar*<sup>10</sup> desde el desarrollo del mismo se resaltaba la importancia de una buena gestión para el éxito de las instituciones educativas, y en este sentido, fomentaba que 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.

Como parte de la implementación del programa se realizaron estudios sobre la gestión escolar en 7 instituciones educativas de los departamentos del Valle del Cauca, Santander, Risaralda, Quindío y Atlántico, destacadas por la capacidad de liderazgo de sus gestiones. Producto de estos análisis se encontró que la vocación, la capacidad de entrega, el alto nivel de compromiso, la formación permanente, la capacidad de trabajar en equipo y un buen manejo de las relaciones interpersonales, son aspectos que influyen en la buena gestión escolar.

De igual forma, se identifica que estos rectores se caracterizan por establecer convenios, alianzas estratégicas y proyectos conjuntos con instituciones de educación superior, educación técnica, con ONG, con los gobiernos municipales y departamentales, y con el sector privado., en pro de mejorar la calidad de la educación y optimizar la utilización de los recursos disponibles para lograr altos grados de desarrollo institucional.

---

<sup>9</sup> Desarrollada en el gobierno del presidente Álvaro Uribe, 2002 – 2010, bajo la dirección de la Ministra de Educación Cecilia María Vélez.

<sup>10</sup> COLOMBIA.MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. *Revolución Educativa 2002 – 2010, Acciones y lecciones*. Bogotá: El Ministerio, 2010. 266 p.

### 2.1.3. El gerente educativo

La gerencia es el conjunto de individuos que dirigen una empresa, para llevar a cabo esta misión es necesario que cada uno de los integrantes de este conjunto debe poseer una serie de capacidades o cualidades dirigidas hacia la planeación, la organización, la dirección y el control de sus tareas. Bajo un análisis similar de las características antes mencionadas, Jean Paul Sallenave<sup>11</sup> describe la importancia de relacionar tres elementos: la estrategia, la organización y la cultura esto con el fin de encontrar una mayor competitividad, a la cual denomina *Gerencia Integral*, además establece esta relación en el esquema que se muestra a continuación:

**Figura 1. Esquema de la Gerencia Integral**



Fuente SALLENAVE, Jean. La gerencia integral

En el ámbito escolar, los componentes que definen la gerencia no cambian solo se especifican, es así como el concepto gerenciamiento institucional educativo se conforma dando referencia a *el "Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de*

---

<sup>11</sup> SALLENAVE, Jean. La gerencia integral. Bogotá: Editorial Norma, 2002. 280p.

*aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficacia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural*<sup>12</sup>

Este mismo autor, plantea que un buen desempeño gerencial de las instituciones educativas estaría determinado por atender eficientemente las siguientes características de los establecimientos educativos:

- Profesionalización en la conducción de la institución educativa.
- Eficiencia solidaria desde la administración de la entidad.
- Reorganización y redimensionamiento institucionales.
- Administración de los procesos de cambio.
- Marketing educativo externo e interno.
- Ética en las decisiones sobre la comunidad educativa.
- Elaborar el PEI (Proyecto Educativo Institucional) y actualizar la propuesta educativa.
- Trabajo en equipo y sólida comunicación

---

<sup>12</sup> MANES, Juan. Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. 2 ed. Buenos Aires: Editorial Granica, 2003. P.17.

## **2.2. FUNDAMENTACION CONCEPTUAL**

### **2.2.1. Directivos docentes**

Se entiende por directivos docentes a quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas. Los cargos de directivos docentes oficiales son: director rural de preescolar y básica primaria; rector de institución educativa en educación preescolar y básica completa y/o educación media; y coordinador.

El rector y el director tienen la responsabilidad de dirigir técnica, pedagógica y administrativamente la labor de un establecimiento educativo. Es una función de carácter profesional que, sobre la base de una formación y experiencia específica, se ocupa de lo que atinente a la planeación, dirección, orientación, programación, administración y supervisión de la educación dentro de una institución, de sus relaciones con el entorno y los padres de familia, el personal docente, el directivo docente a su cargo, lo administrativo y los alumnos. El coordinador auxilia y colabora con el rector en las labores propias de su cargo y en las funciones de disciplina de los alumnos o en funciones académicas o curriculares no lectivas.

### **2.2.2. Gestión Escolar**

Casassus<sup>13</sup> propone cuatro perspectivas de gestión. La primera centrada en los recursos entendiéndose como una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los estilos, capacidades y objetivos de la organización, desde la segunda visión se centra la gestión en la interacción de los miembros que hacen parte de la institución y, finalmente se asume desde la

---

<sup>13</sup> CASASSUS, Juan. Problemas de la gestión educativa en América Latina la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. UNESCO 2000. p. 4-7.

integración de procesos explicándose como un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante la articulación constante con el entorno.

En términos generales la gestión alude a la acción humana, y desde esa perspectiva se reconoce presente en cada una de las instancias del sistema educativo, ya que se gestionan las políticas públicas del sector y a su vez las instituciones que conforman el sistema educativo.

En consecuencia, se asume que *“la gestión educativa es un 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.”*<sup>14</sup>

Debido a la naturaleza de las instituciones educativas, la gestión escolar en el marco de la dirección educativa implica, primordialmente, un acto pedagógico en el que se promueva de manera articulada, la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción y metas en cobertura, equidad y calidad. A la vez que se hace una administración eficiente de los recursos, en aras de garantizar el desarrollo institucional.

El Ministerio de Educación Nacional en la Guía 34, *Guía para el mejoramiento institucional* determina que la gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales define como se especifica a continuación:

- Gestión directiva: Hace referencia a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento institucional, la cultura institucional, el clima y las relaciones con el entorno.

---

<sup>14</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Foro Nacional Gestión Educativa vía hacia la calidad [en línea]. <<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>> [citado el 20 de junio de 2012]

A partir esta área el rector y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento de la institución.

- **Gestión académica:** Desde las acciones de esta área de gestión se enfocan las actividades para lograr que los estudiantes desarrollen las competencias necesarias para su desarrollo social, personal y profesional. Esta área se desarrollan los procesos de diseño curricular, las prácticas pedagógicas e institucionales, la gestión de clases y el seguimiento académico.
- **Gestión administrativa y financiera:** Tiene a su cargo la los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el manejo financiero y contable.
- **Gestión de la comunidad:** Se encarga de las relaciones de la institución con el entorno, la participación y convivencia con la comunidad, la vinculación de la misma a los procesos institucionales, la inclusión educativa y la prevención de riesgos.

El desarrollo de cada una de estas áreas de gestión devela un conjunto de procesos y componentes que se constituyen en los referentes para implementar las rutas de mejoramiento institucional que se derivan de los procesos de autoevaluación institucional.

### **2.2.3. Noción de competencia**

La noción de competencias que actualmente se emplea en educación, no proviene de un único paradigma teórico, sino que tiene múltiples fuentes: la psicología, sociología, lingüística, filosofía y educación para el trabajo, en este sentido la concepción de las competencias requiere la asunción de una definición que trascienda la parcelación y la fragmentación con el fin de que aborde la

realidad en su multidimensionalidad. Trascendiendo las definiciones habituales de competencias, este concepto puede ser asumido como:

*“Un saber hacer razonado para hacer frente a la incertidumbre en un mundo cambiante en lo social, lo político, lo global dentro de una sociedad globalizada y en continuo cambio [...]. De esta manera las competencias no podrían abordarse como comportamientos observables solamente, sino como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones diversas donde se combinan conocimientos, actitudes, valores y habilidades con las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones”<sup>15</sup>*

La Enciclopedia Internacional de Educación Husen y Postlethwaite, en Drier<sup>16</sup> se refiere a las competencias indicando que afectan a tres niveles del funcionamiento humano:

- Conocimientos: son el resultado de procesos perceptivos y conceptuales como *conocer, seleccionar, ensayar simbólicamente, descifrar, codificar, reflexionar, evaluar respuestas.*
- Actitudes: los productos de las respuestas emocionales hacia acontecimientos u objetos específicos.
- Habilidades de realización: resultados de los procesos psicomotores que permiten a un individuo reaccionar de modo manifiesto y, tal vez, crear un producto tangible que pueda ser observado y evaluado por otra persona.

A partir de lo anterior, Tobón<sup>17</sup> propone conceptualizar las competencias como procesos complejos que las personas ponen en acción-actuación-creación, para resolver problemas y realizar actividades, aportando a la construcción y transformación de su realidad, para lo cual integran sus conocimientos, actitudes

---

<sup>15</sup> TOBÓN, Sergio. Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. 2 ed. Bogotá: ECOE Ediciones, 2005. P 47.

<sup>16</sup> DRIER, H., N., Educación Técnico-Profesional: programas de orientación. En: HUSEN, T. Y POSTLETHWAITE, T.N. Enciclopedia Internacional de Educación. T. IV. Barcelona: Vicens Vives, 1990. p 2074-2080.

<sup>17</sup> TOBÓN, Sergio. Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. 2 ed. Bogotá: ECOE Ediciones, 2005. P 49.

y habilidades, teniendo en cuenta los requerimientos específicos de su entorno, las necesidades personales y los procesos de toma de decisiones.

#### 2.2.4. Competencias Profesionales del directivo docente

El Ministerio de Educación Nacional en la Guía 34, *Guía para el mejoramiento institucional*<sup>18</sup> define las características que debe tener un directivo docente que esta en proceso continuo de crecimiento y mejoramiento profesional:

**Tabla 1. Características del directivo docente**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cree en la educación inclusiva como estrategia fundamental para acceder al conocimiento y al desarrollo.</li> <li>• Confía en la capacidad de todos los estudiantes para aprender y lidera la búsqueda y puesta en marcha de estrategias pedagógicas innovadoras y pertinentes.</li> <li>• Es proactivo y flexible (se permite cambiar, innovar y afrontar la complejidad).</li> <li>• Tiene un elevado grado de compromiso y motivación.</li> <li>• Estimula y reconoce el buen desempeño de estudiantes y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidera sus equipos directivo, docente y administrativo para que se involucren en la construcción y desarrollo de la identidad institucional, el PEI y los planes de estudio y de mejoramiento.</li> <li>• Logra que cada persona que trabaja en el establecimiento o centro educativo se sienta parte del equipo y comparta sus principios y formas de actuar.</li> <li>• Verifica el cumplimiento de las funciones y tareas de cada una de las personas a su cargo.</li> <li>• Evalúa periódicamente el desempeño de docentes, directivos</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>18</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Guía para el Mejoramiento Institucional. De la autoevaluación al Plan de Mejoramiento. Bogotá: El Ministerio, 2008. p 26.

<p>docentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige sus esfuerzos a los aspectos en los que puede incidir. No se siente impotente ante los problemas que no puede solucionar.</li> <li>• Usa datos e información para tomar decisiones de manera responsable.</li> <li>• Planea su trabajo y lidera la formulación, ejecución y seguimiento de planes y proyectos.</li> <li>• Sabe que debe aprender continuamente para tener más y mejores herramientas teóricas y metodológicas para ejercer su labor.</li> <li>• Promueve el sentido de pertenencia al establecimiento educativo.</li> <li>• Moviliza conocimientos y esquemas de acción para solucionar los problemas.</li> <li>• Construye el sentido y la razón de ser del establecimiento o centro educativo que dirige.</li> <li>• Fomenta el trabajo en equipo.</li> </ul>	<p>y personal administrativo, y les da retroalimentación pertinente y oportuna para que puedan superar sus dificultades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce las características de los estudiantes, sus familias y el entorno de la institución educativa, así como su evolución en el tiempo.</li> <li>• Sabe cuáles son los aprendizajes y competencias básicas que todos los estudiantes deben desarrollar en cada momento de su proceso educativo.</li> <li>• Facilita la apertura y permanencia de espacios de participación concertación de la comunidad educativa.</li> <li>• Establece canales de comunicación apropiados que permiten informar, escuchar, dialogar, debatir y concertar.</li> <li>• Fomenta el intercambio de experiencias.</li> <li>• Busca apoyos externos para fortalecer la institución y ayudar a estudiantes, docentes y personal administrativo.</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Por otro lado, el Ministerio de Educación Nacional en La Guía 31, *Guía Metodológica Evaluación anual de desempeño*<sup>19</sup> docente define dos tipos de competencias a evaluar anualmente en los docentes y directivos docentes: las funcionales y las comportamentales.

Las competencias funcionales corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo de directivo docente, definidas en la ley y los reglamentos, estas se evalúan en las cuatro áreas de la gestión institucional definidas con anterioridad:

**Tabla 2. Competencias funcionales del directivo docente**

Área de gestión	Directivos docentes
Directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación y organización directiva</li> <li>• Ejecución</li> </ul>
Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagógica y didáctica</li> <li>• Innovación y direccionamiento de procesos académicos</li> </ul>
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de recursos</li> <li>• Gestión del talento humano</li> </ul>
Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación institucional</li> <li>• Interacción con la comunidad y el entorno</li> </ul>

<sup>19</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. *Guía Metodológica Evaluación Anual de Desempeño Laboral. Docentes y Directivos Docentes del Estatuto de Profesionalización Docente Decreto Ley 1278 de 2002*. Bogotá: El Ministerio, 2008. p 13.

A continuación se describen las competencias para cada una de las áreas de gestión.

*“La gestión directiva comprende competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo en función del proyecto educativo institucional y las directrices de las autoridades del sector. Involucra la capacidad para guiar a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales.*

**Planeación y organización directiva:** capacidad para orientar estratégicamente el establecimiento, de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional, las políticas sectoriales, y las características sociales, económicas y culturales del entorno. Implica la capacidad para formular planes y procesos que articulen las diferentes sedes del establecimiento.

**Ejecución:** capacidad para garantizar el desarrollo eficiente de los planes y proyectos formulados, guiar los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, hacer seguimiento permanente y ajustar las acciones de acuerdo con los resultados del seguimiento y las metas definidas.

*La gestión académica comprende competencias para organizar procesos institucionales de enseñanza – aprendizaje para que los estudiantes adquieran y desarrollen competencias. Implica la capacidad para diseñar, planear, implementar y evaluar un currículo que promueva el aprendizaje en las aulas y que atienda la diversidad con una perspectiva de inclusión.*

**Pedagógica y didáctica:** capacidad para aplicar diferentes modelos y metodologías pedagógicas, así como de incorporar en el currículo las normas técnicas curriculares establecidas por el Ministerio de Educación Nacional, para facilitar la adquisición y el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes.

**Innovación y direccionamiento de procesos académicos:** capacidad para ajustar procesos y planes institucionales, con miras al mejoramiento continuo y de los resultados de los estudiantes en evaluaciones internas y externas, y en respuesta a necesidades sociales, económicas y culturales del entorno. Involucra la capacidad para aumentar los índices de cobertura, permanencia y calidad.

*La gestión administrativa comprende competencias para organizar y optimizar los recursos destinados al funcionamiento del establecimiento educativo, en coherencia con el proyecto educativo institucional y los planes operativos institucionales. Involucra la capacidad de implementar acciones para la obtención, distribución y articulación de recursos humanos, físicos y financieros, así como la gestión de los servicios complementarios del establecimiento.*

**Administración de recursos:** capacidad para hacer uso eficiente de los recursos de la institución, y asegurar a la planta docente y administrativa el

*apoyo necesario para cumplir sus funciones. Implica el conocimiento de los procesos administrativos necesarios para el funcionamiento de la institución y la capacidad para regularlos.*

**Gestión del talento humano:** *capacidad para planear, organizar y coordinar el talento humano de la institución, así como para implementar estrategias que promuevan el compromiso y el desarrollo de las personas, para potenciar el cumplimiento de los objetivos misionales.*

*La gestión comunitaria comprende competencias para generar un clima institucional adecuado, fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones que impacten en la comunidad, y conducir las relaciones de la institución con el entorno y otros sectores para crear y consolidar redes de apoyo.*

**Comunicación institucional:** *capacidad para crear canales de comunicación efectivos entre diferentes estamentos de la comunidad educativa y propiciar un ambiente favorable para la convivencia armónica, la creación de identidad, el desarrollo de competencias ciudadanas y la ejecución de proyectos institucionales.*

**Interacción con la comunidad y el entorno:** *capacidad para articular el funcionamiento de la organización escolar con el entorno, en respuesta a las necesidades del mismo, así como para crear redes de apoyo que potencien el logro de las metas institucionales y propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad".<sup>20</sup>*

Finalmente, las competencias comportamentales hacen referencia a los valores, los intereses y las motivaciones con que los directivos docentes cumplen sus funciones. Los desempeños comportamentales se evidencian desde las siguientes características actitudinales:

- Liderazgo
- Relaciones interpersonales y comunicación
- Trabajo en equipo
- Negociación y mediación
- Compromiso social e institucional
- Iniciativa
- Orientación al logro

---

<sup>20</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Guía Metodológica Evaluación Anual de Desempeño Laboral. Docentes y Directivos Docentes del Estatuto de Profesionalización Docente Decreto Ley 1278 de 2002. Bogotá: El Ministerio, 2008. Anexo 1 p. 2- 4.

### 2.2.5. Enfoque Interpretativo en la Investigación Cualitativa

No obstante la dificultad que puede representar sintetizar la diversidad de visiones en torno a la investigación cualitativa, como menciona Rodríguez Gregorio, *et al*<sup>21</sup> es posible establecer características comunes a esta diversidad de enfoques:

- Es holístico por cuanto es contextualizado y busca establecer una comprensión de los fenómenos.
- Es empírico dado que se afana por no intervenir en el proceso y estar orientado al campo.
- Es interpretativo ya que los investigadores se basan en la intuición, están sujetos a la interacción y deben reconocer los sucesos relevantes.
- Es empático porque atiende a los actores, es sensible a los actores y sus temas son focalizados.

Cuando la investigación cualitativa se concreta en la realidad, las características mencionadas se transforman y adaptan a las posiciones teóricas propiciando así distintos enfoques o perspectivas. De esta manera, desde el *enfoque interpretativo* se busca describir e interpretar el objeto de análisis promoviendo la comprensión contextualizada de la situación de estudio desde los participantes en él.

Así, desde este enfoque, el proceso de investigación está caracterizado por la interacción entre los investigadores y la situación sobre la cual se investiga y su objetivo es comprender ciertos significados que se dan en la realidad, su fin primordial no es comprobar hipótesis sino involucrarse en el contexto tal y como es, e indagar sobre los acontecimientos reales que allí se dan estableciendo posiciones teóricas desde la realidad observada y contrastando con la teoría

---

<sup>21</sup> RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio, GIL FLORES, Javier; GARCÍA JIMÉNEZ, Eduardo. Metodología de la investigación cualitativa. Archidona, Málaga: Ediciones Aljibe, 1996. 378p.

base, “*elaborando descripciones y abstracciones de los datos, siempre provisionales y utilizadas como hipótesis subsiguientes de búsqueda y trabajo*”.<sup>22</sup>

### **2.2.5.1. Fuentes de información y técnicas de recolección**

En el campo investigativo se denominan fuentes de información a todos aquellos medios de los cuales proviene la información que busca responder al problema planteado. Dependiendo de su origen de procedencia las fuentes pueden ser primarias o secundarias.

Las primarias corresponden a aquellas en que los datos provienen directamente de la muestra de trabajo, estos a su vez se subdividen en los que se obtienen por observación directa e indirecta. Así, la observación es directa cuando el investigador no requiere de instrumentos adicionales para obtener la información, es decir ella proviene directamente de la población o muestra, y la observación es indirecta cuando para la obtención de datos de estudio se debe aplicar algún instrumento adicional como una encuesta o una entrevista.

Por el contrario, las fuentes secundarias son aquellas que parten de datos previamente consolidados por otros, como pueden ser los datos obtenidos de informes estadísticos.

Para la recolección de datos primarios se procede generalmente por observación sistemática, encuestas o entrevistas a los sujetos de estudio.

- 1) La encuesta: En ella se pueden registrar situaciones que pueden ser observadas y se cuestiona a la persona participante sobre ello. Se le identifica como un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas,

---

<sup>22</sup> SACRISTÁN, Gimeno y PÉREZ, Ángel. Comprender y Transformar la Enseñanza. Barcelona: Ediciones Morata, 1992. p.123.

necesidades, preferencias, entre otras. Estas pueden ser estructuradas o no estructuradas, en la primera el entrevistador se limita a formular al entrevistado las preguntas previamente definidas, en la segunda el entrevistador tiene la posibilidad de intervenir modificando la estructura inicialmente prevista sin cambiar la intencionalidad de estas.

2) El cuestionario: Es un instrumento de recogida de datos que permite la obtención de respuestas directamente de los sujetos estudiados a partir de la formulación de una serie de preguntas por escrito. Hay cuatro tipos de preguntas en un cuestionario:

- Cerradas dicotómicas: dan sólo opción a dos respuestas: sí o no y, en su caso, no sé/no contesta.
- Cerradas o categorizadas: presentan como respuestas una serie de alternativas entre las que el encuestado debe elegir una alternativa o, en su caso, varias.
- Numéricas: donde se solicita que la respuesta se exprese en forma de número.
- Abiertas: sólo contienen la pregunta, dejando completa libertad al sujeto en la respuesta.

3) La observación: Consiste en examinar concienzudamente algún hecho o fenómeno en su contexto real, teniendo como propósito expreso, conforme a un objetivo determinado, recopilando los datos en una forma sistemática. Según sean los medios utilizados para la sistematización de lo observado, el grado de participación del observador, el número de observadores y el lugar donde se realiza, la observación adopta diferentes modalidades:

**Tabla 3. Clasificación de la observación**

Según los medios utilizados: <ul style="list-style-type: none"><li>• Observación no estructurada.</li><li>• Observación estructurada.</li></ul>	Según el papel o modo de la participación del observador: <ul style="list-style-type: none"><li>• Observación no participante.</li><li>• Observación participante.</li><li>• Auto observación.</li></ul>
Según el número de observadores: <ul style="list-style-type: none"><li>• Observación individual.</li><li>• Observación en equipo</li></ul>	Según el lugar donde se realiza: <ul style="list-style-type: none"><li>• Observación efectuada en la vida real (trabajo de campo).</li><li>• Observación etnográfica.</li><li>• Observación efectuada en el laboratorio.</li></ul>

### **2.2.6. La triangulación como estrategia de investigación**

Una definición amplia de triangulación es la que presenta Denzin<sup>23</sup> quien sostiene que es la aplicación y combinación de varias técnicas de recolección de información de investigación en el estudio de un mismo fenómeno.

En la revisión de la literatura en torno a las metodologías de investigación social se presenta de manera reiterada el uso de técnicas de triangulación de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, el fundamento de estas técnicas radica en la conjetura de que cuando una hipótesis sobrevive a la confrontación de distintas metodologías tiene un grado de validez mayor que si proviene de una sola de ellas. De hecho, sostiene Oppermann<sup>24</sup> que en general se considera desde la investigación, que la utilización de un único método o

<sup>23</sup> DENZIN, Norman. Triangulation. En: KEEVES, John. (1990): Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook, Oxford: Pergamon Press, 1990. p. 511.

<sup>24</sup> OPPERMANN, Martin. Triangulation - A Methodological discussion. En: International Journal of Tourism Research. 2000. vol. 2. no. 2, p. 141-146.

enfoque de investigación puede dar lugar a sesgos metodológicos, sesgos en los datos o en los investigadores.

De acuerdo con Denzin<sup>25</sup> la triangulación puede ser de datos, de investigadores, de teorías, de métodos o múltiple.

- 1) La triangulación de datos supone el empleo de distintas estrategias de recogida de datos y su objetivo es verificar las tendencias detectadas en un determinado grupo de observaciones.
- 2) La triangulación de investigadores consiste en el empleo varios observadores así se incrementa la calidad y la validez de los datos al eliminar el sesgo de un único investigador.
- 3) La triangulación de teorías, que se define como el uso de distintas perspectivas teóricas para analizar un mismo grupo de datos, esta se emplea para realizar contrastes de hipótesis.
- 4) La triangulación múltiple busca medir el grado de validez de los datos, para ello trata de comprobar que los resultados no son consecuencia de la utilización de un método particular por lo que estudia un fenómeno mediante el empleo de métodos cuantitativos y cualitativos.

Durante el proceso de triangulación se organiza la información obtenida de forma que el investigador pueda detectar una tendencia lógica en la comparación de los resultados ya que la validez de la triangulación descansa en la capacidad de organizar los materiales en un marco coherente. La potencialidad de esta estrategia radica en la visión holística que provee del objeto de estudio conduce a una visión global e integradora del fenómeno organizativo estudiado.

---

<sup>25</sup> DENZIN, Norman. Triangulation. En: KEEVES, John. (1990): Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook, Oxford: Pergamon Press, 1990. p. 511.

### 2.3. Fundamentación Normativa

Los fundamentos legales que hacen referencia a los directivos docentes, tiene como base común y punto de partida la Constitución Política de Colombia la cual establece que la educación es un derecho fundamental y señala que le corresponde al Estado velar por la calidad de la misma, así como por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos. Se especifica en el artículo 68 que *“la enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica”*<sup>26</sup>.

Dando lugar a este mandato la Ley General de Educación, Ley 115 de 1994 dedica el capítulo 5, artículos 126 a 132, de manera general la norma determina el carácter del directivo docente y las distintas denominaciones que recibe dependiendo del contexto y las instancias y define como competencias de los gobernadores y alcaldes de las ETC el nombramiento de los directivos docentes previo concurso de méritos, y finalmente establece como requisitos para asumir los cargos de dirección educativa la formación en licenciatura y la reconocida trayectoria en educación.

El decreto de ley 1278 de 2002, por el cual se expide el estatuto de profesionalización docente, en el artículo 10 reglamenta los requisitos para ser directivo docente además especifica el proceso para acceder al nombramiento y el sistema de ascenso en el escalafón, entre otras cuestiones administrativas relacionadas. Se puntualiza que para aquellos docentes y directivos docentes que ingresaron al sistema con el estatuto anterior aún se encuentra vigente el decreto 2277 de 1979 que establece el régimen para regular las condiciones de ingreso, ejercicio, ascenso y retiro de las personas que desempeñan la profesión docente.

---

<sup>26</sup> Constitución de la Republica de Colombia, Título II, Capítulo II, Artículo 68, Colombia 1991.

El decreto 1860 de 1994 que reglamenta a la ley 115 en aspectos pedagógicos y organizativos, en el artículo 25 determina las funciones del rector y las directivas de las Instituciones educativas.

Por su parte la ley 715 de 2001, dicta las normas orgánicas en materia de recursos y competencias para organizar la prestación de servicios de educación y salud, entre otras. Particularmente en el artículo 10 determina además de las contenidas en otras normas, las funciones de rectores y directores. Adicionalmente establece en el parágrafo 1 del mismo artículo, la realización de una valuación de desempeño anual a docentes y directivos docentes. Tal y como lo dicta esta norma, anualmente el MEN determina el protocolo de evaluación que se realizará cada año.

El decreto 992 de 2002, en su artículo 11 aborda las funciones de los rectores o directores en relación con el Fondo de Servicios Educativos.

En las que Finalmente, el decreto 1850 de 2002 engloba la reglamentación de la jornada escolar y laboral de la institución educativa, determina las acciones administrativas y de gestión interviene el rector a este respecto.

**Tabla 4. Comparativo normatividad del directivo docente**

DECRETO – LEY	OBJETIVO Y ALCANCE	DISPOSICIONES GENERALES EN RELACIÓN AL DIRECTIVO DOCENTE
<b>Decreto 2277 de 1979</b>	Por el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión docente	En el capítulo 4, sección 2 denominado cargos directivos de la educación oficial, dedica cuatro artículos a los directivos docentes en ellos especifica los cargos que pertenecen a la dirección educativa, establece los requisitos para acceder a estos nombramientos y los reconoce como cargos de administración pública.
<b>Ley 115 de 1994</b>	Por la cual se expide la Ley General de Educación	Los artículos 82 y 83 especifican como responsabilidad de las Entidades Territoriales correspondientes la evaluación de directivos docentes estatales y privados respectivamente. El capítulo 5° está dedicado a los Directivos Docentes, en los siete artículos que lo componen se establece el carácter del directivo docente, la responsabilidad de nominación de los mismos por parte de los gobernantes, previo concurso de méritos, los distintos cargos que contempla la dirección docente; y establece como requisito que los cargos de dirección docente se asuman por licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en educación.
<b>Decreto 1860 de 1994</b>	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales.	En el capítulo cuarto vincula a los directivos docentes como parte de la comunidad educativa y al consejo académico. En el artículo 27 establece la facultad para la creación de medios administrativos para ejercer las funciones de: 1.- La atención a los alumnos en los aspectos académicos, de evaluación y de promoción. 2.- La orientación en el desempeño de los docentes de acuerdo con el plan de estudios. 3.- La interacción y participación de la comunidad educativa para conseguir el bienestar colectivo de la misma.
<b>Ley 715 de 2001</b>	Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y	Señalando la norma en sus artículos 34 y siguientes lo referente a la organización de la planta docente, directiva docente y administrativa especificando que esta se paga con recursos del Sistema General de Participaciones y la incorporación de la planta es responsabilidad de la respectiva entidad territorial. Especifica además que la administración del personal docente y administrativo es competencia que la ley le ha asignado con total independencia a la entidad territorial, entendiéndose que comporta la facultad de organizar

	<p>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.</p>	<p>el servicio y entre otras nombrar, remover, trasladar, sancionar, estimular, dar licencias y permisos a los docentes y directivos docentes, y administrativos; orientar, asesorar el personal bajo su responsabilidad y en general dirigir la educación en su jurisdicción.</p> <p>En el artículo 10 establece como funciones del rector o director:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.</li> <li>2. Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico de la institución y coordinar los distintos órganos del Gobierno Escolar.</li> <li>3. Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.</li> <li>4. Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.</li> <li>5. Dirigir el trabajo de los equipos docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.</li> <li>6. 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.</li> <li>7. Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.</li> <li>8. Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.</li> <li>9. Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.</li> <li>10. Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.</li> <li>11. Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.</li> <li>12. Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.</li> <li>13. Suministrar información oportuna al departamento, distrito o municipio, de acuerdo con sus requerimientos.</li> <li>14. Responder por la calidad de la prestación del servicio en su institución.</li> <li>15. Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa al menos cada seis meses.</li> <li>16. Administrar el Fondo de Servicios Educativos y los recursos que por incentivos se le asignen, en los términos de la presente ley.</li> <li>17. Publicar una vez al semestre en lugares públicos y comunicar por escrito a los padres</li> </ol>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>de familia, los docentes a cargo de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos.</p> <p>18. Las demás que le asigne el gobernador o alcalde para la correcta prestación del servicio educativo.</p>
<b>Decreto 1278 de 2002</b>	<p>Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente</p>	<p>En el artículo 6 denomina como directivos docentes a quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas y los hace responsables de la organización escolar.</p> <p>En el artículo 10 se especifican los requisitos en formación y experiencia profesional que deben acreditar los directivos docentes dependiendo del cargo a asumir.</p> <p>Los demás artículos hacen referencia al ingreso al asenso al cargo por concurso de meritos, la evaluación de competencias, los deberes, estímulos y el retiro de los directivos docentes.</p>
<b>Decreto 992 de 2002</b>	<p>Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 11, 12, 13 y 14 de la Ley 715 de 2001</p>	<p>Este decreto establece en el artículo 11 como funciones de los rectores en relación con el Fondo de Servicios Educativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Elaborar el proyecto anual del presupuesto del Fondo de Servicios Educativos de la respectiva Institución, según</li> <li>b) Elaborar el Flujo de Caja del Fondo estimado mes a mes, hacerle los ajustes correspondientes y presentar los informes de ejecución por lo menos cada tres meses al Consejo Directivo</li> <li>c) Elaborar los proyectos de adición presupuestal debidamente justificados y presentarlos, para aprobación, al Consejo Directivo, así como también los proyectos relacionados con los traslados presupuestales</li> <li>d) Celebrar los contratos, suscribir los actos y ordenar los gastos, con cargo a los recursos del Fondo, de acuerdo con el Flujo de Caja y el plan operativo de la respectiva vigencia fiscal, previa disponibilidad presupuestal, y de tesorerías</li> <li>e) Firmar los estados contables y la información financiera requerida y entregarla en los formatos y fechas fijadas para tal fin;</li> <li>f) Efectuar la rendición de cuentas en los formatos y fechas establecidos por los entes de control;</li> <li>g) Publicar en un lugar de la Institución, visible y de fácil acceso, el informe de ejecución de los recursos del Fondo de Servicios Educativos, con la periodicidad que indique el Consejo</li> </ul>

		<p>Directivo.</p> <p>h) Presentar un informe de ejecución presupuestal al final de cada vigencia fiscal a las autoridades educativas de la entidad territorial que tiene a su cargo el establecimiento educativo estatal, incluyendo el excedente de recursos no comprometidos si los hubiere.</p> <p>En el artículo 14 establece funciones en relación a los principios de moralidad, imparcialidad, publicidad y transparencia en el manejo de los recursos:</p> <p>a) Rendir cuentas a los entes de control en las fechas que ellos determinen, según competencias, y en todo caso, con una periodicidad no mayor de tres meses;</p> <p>b) Enviar copia al inicio de cada vigencia fiscal del acuerdo anual del presupuesto del Fondo, debidamente numerado, fechado y aprobado por el consejo directivo, a la secretaría de educación o la entidad que haga sus veces en la entidad territorial a la cual pertenezca el establecimiento educativo;</p> <p>c) Publicar en un lugar de la Institución, visible y de fácil acceso, el informe de ejecución de los recursos del Fondo de Servicios Educativos, con la periodicidad que indique el Consejo Directivo, en desarrollo de lo ordenado por el artículo 13 de la Ley 715 de 2001;</p> <p>d) Presentar un informe de ejecución presupuestal al final de cada vigencia fiscal a las autoridades educativas de la entidad territorial que tiene a su cargo el establecimiento educativo estatal, incluyendo el excedente de recursos no comprometidos si los hubiere.</p>
<p><b>Decreto 1850 de 2002</b></p>	<p>Por el cual se reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos estatales de educación formal, administrados por los departamentos, distritos y municipios certificados, y se dictan otras disposiciones</p>	<p>Engloba la reglamentación de la jornada escolar y laboral de la institución educativa, determina las acciones administrativas y de gestión interviene el rector a este respecto.</p>

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se enmarca en un diseño descriptivo, ya que se propende por llegar a conocer los desempeños y actitudes predominantes en las competencias profesionales de los rectores a través de la descripción de sus acciones y el contraste con la mirada de estas mismas acciones desde el análisis de los coordinadores y los expertos. La meta del estudio se proyecta a la identificación de las relaciones que existen entre los resultados arrojados por cada participante, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al diagnóstico de las fortalezas y necesidades de fortalecimiento de las competencias profesionales de los rectores.

#### **3.2. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA**

Para el desarrollo de la investigación se recogió información desde cuatro fuentes, en aras de dar mayor fiabilidad y validez al estudio, que posteriormente se triangularon para obtener las conclusiones del proceso. Como una de las fuentes de recolección de información se diseñó un *instrumento de rectores* que a través del autoanálisis buscaba identificar fortalezas y necesidades en el ejercicio de las competencias profesionales que poseen los rectores de los colegios oficiales seleccionados.

Como segunda fuente de análisis, se llevaron a cabo entrevistas semi estructuradas a los coordinadores de las Instituciones Educativas del proceso para obtener elementos de contraste frente a los análisis de los rectores. Y finalmente, se realizaron entrevistas semi estructuradas a expertos sobre el tema de indagación para tener su punto de vista frente a las características que se

esperan de un gerente educativo. Entre los perfiles de los expertos a entrevistados se encuentran:

- Un profesional del Ministerio de Educación
- Un académico reconocido en el campo de la Gerencia Educativa
- Un profesional con experiencia en el campo de la selección de directivos docentes
- Un rector de Institución Educativa de reconocida trayectoria

Estos tres elementos, constituyeron la base fundamental del análisis y con base en los resultados obtenidos con cada uno de ellos se desarrolló un proceso de triangulación de datos que dio como resultado la consolidación de evidencias que muestran las fortalezas y necesidades de fortalecimiento de las competencias profesionales de los rectores de Instituciones Educativas oficiales de la localidad de San Cristóbal en la ciudad de Bogotá.

Finalmente, como una cuarta fuente de información, se analizaron programas de formación de especialización en Gerencia Educativa de cuatro instituciones de educación superior de Bogotá, seleccionadas por la trayectoria y reconocimiento de sus programas de las facultades de educación, en aras de determinar la focalización y proyección de los proyectos curriculares y contrastar estas observaciones con las fortalezas y necesidades de fortalecimiento encontradas desde cada instrumento de investigación en el proceso de triangulación.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de Instituciones Educativas oficiales de la localidad de San Cristóbal en la ciudad de Bogotá está compuesta por 33 establecimientos educativos, para la implementación de la investigación se tomó una muestra representativa del 30% de IE, para un total de 10 instituciones, que implicaron la aplicación de los

instrumentos de indagación a 10 rectores y sus correspondientes 10 coordinadores. Se consideró este número como representativo teniendo en cuenta que provee un espectro amplio de información susceptible de ser analizada concienzudamente.

Para la selección de los rectores vinculados al proyecto se comunico formalmente al CADEL de la Localidad de San Cristóbal de la intención de realizar el proceso, desde la dirección del CADEL se logró un espacio con los rectores de las Instituciones Educativas oficiales a quienes se les presentó el proyecto, la intención, los alcances y se les invitó a participar en el mismo; de tal manera que los rectores que participaron en la investigación se vincularon por interés particular.

### **3.4. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Los métodos empleados en la recolección de la información fueron el cuestionario de pregunta cerrada y la entrevista semi estructurada.

Para el diseño del instrumento de rectores (véase el Anexo A), **cuestionario de pregunta cerrada**, se recurrió a la escala tipo Likert porque se considera fácil de elaborar; además, permite lograr altos niveles de confiabilidad y requiere pocos ítems mientras que otras necesitan más para lograr los mismos resultados. En este tipo de escalas se ofrece una afirmación al sujeto y se pide que la califique del 0 al 5 según su grado de acuerdo con la misma. Estas afirmaciones pueden reflejar actitudes positivas hacia algo o negativas.

Las preguntas implementadas se realizaron tomando como base los indicadores de desempeño de las competencias del directivo docente definidos en La Guía 31, *Guía Metodológica Evaluación anual de desempeño docente*.

Para el desarrollo de la entrevista semi estructurada a coordinadores (véase el Anexo B) y expertos (véase el Anexo C) se recurrió al empleo de las mismas preguntas, bajo la premisa de construir preguntas amplias que permitieran obtener información en un margen de espectro amplio, en este orden de ideas se indago puntualmente sobre las fortalezas y las debilidades en las competencias de los directivos docentes y las expectativas en un material de formación que atendiera a las necesidades de fortalecimiento.

La búsqueda de información de los programas de formación en Gerencia Educativa se realizó a través de la página web de cada una de las universidades, así se tuvieron en cuenta los distintos elementos que, en la presentación del proyecto educativo por parte de cada universidad estudiada, se constituyeran en evidencia del perfil competitivo del egresado, el propósito del programa, los objetivos y el plan de formación.

## **4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **4.1. INSTRUMENTO DE RECTORES**

La sistematización de las respuestas suministradas por los participantes del proceso de aplicación del *Instrumento de Rectores* se realizó utilizando el programa de bases de datos Microsoft Excel. En una matriz se organizaron las preguntas del instrumento, de manera análoga al original y se dispuso de una columna por guía para registrar los puntajes asignados por cada uno de los sujetos (véase el Anexo D).

Los puntajes por indicador se totalizaron para determinar el valor resultante, teniendo en cuenta que, como se describió en el apartado de metodología, este instrumento de indagación se construyó bajo una escala de Likert cuyas

posibilidades de respuesta están entre 0 y 5, siendo 5 el valor asociado al mayor grado de satisfacción respecto a la preparación y formación que se describe en cada categoría, el máximo valor total a obtener por indicador es de 50.

Una vez establecidos los totales se constató que el valor máximo presentado fue de 47 y el valor mínimo de 35, de lo que se puede inferir que los rectores en general están satisfechos con su preparación y formación para asumir los cargos que desempeñan. Para efectos de obtener la mayor información posible del estudio, considerando que el intervalo de observación es pequeño, 35 – 47, se recurre a un método estadístico que posibilite establecer nuevos rangos de análisis. Se tomó como recurso la medida de dispersión denominada *cuartiles*, con la cual se divide la distribución de frecuencias en cuatro partes porcentualmente iguales, siendo:

- El primer cuartil ( $Q_1$ ) el valor debajo del cual queda el 25% de todos los valores de la distribución.
- El segundo cuartil ( $Q_2$ ) el valor que deja por debajo al 50% de los datos de la distribución.  $Q_2$  es la mediana.
- El tercer cuartil ( $Q_3$ ) el valor que deja por debajo al 75% de los datos.

Se realizaron cinco estudios de cuartiles, uno por categoría de análisis, es decir: gestión directiva, gestión académica, gestión de la comunidad, gestión administrativa y características actitudinales. Los resultados se muestran a continuación:

**Tabla 5. Distribución de cuartiles instrumento de rectores**

<b>Gestión directiva</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>
	39	41	44

<b>Gestión académica</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>
--------------------------	----------------------	----------------------	----------------------

	41	41	44
--	----	----	----

<b>Gestión administrativa</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>
	40	42	43

<b>Gestión de la comunidad</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>
	39	41	44

<b>Características actitudinales</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>
	42	43	44

Este procedimiento se realizó buscando que los indicadores cuyos puntajes queden por debajo o igual al primer cuartil y del tercer cuartil al máximo puntaje (hasta el 25% y del 75 % al 100%), dentro de la observación de cuartiles de todas las categorías de análisis, sean tenidas en cuenta como las más relevantes desde este instrumento, para la triangulación de la información con los otros instrumentos. Cabe anotar que se consideran relevantes por corresponder a los indicadores que se encuentran en los valores máximos y mínimos, es decir, en los que se sienten más satisfechos y los de menor satisfacción. De este proceso se concluyó que los indicadores más relevantes por categoría son las que se muestran en la tabla:

**Tabla 6. Análisis instrumento de rectores**

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Menor Satisfacción</b>	<b>Mayor Satisfacción</b>
<b>Gestión directiva</b>	<b>Planeación y organización directiva</b>	Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos	
		Revisa diferentes fuentes	

		de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación.	
	<b>Ejecución</b>	Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación.	Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.
		Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento.	
<b>Gestión académica</b>	<b>Pedagógica y didáctica</b>	Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula.	Promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles.
		Considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas.	
		Fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.	
	<b>Innovación y direccionamiento de procesos académicos</b>	Analiza y socializa con la comunidad educativa los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y compromete a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución.	
		Coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector.	
		Dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de	

		ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes.		
<b>Gestión administrativa</b>	<b>Administración de recursos</b>		Identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación.	
			Mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control.	
			Gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional	
	<b>Talento humano</b>		Identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaría de educación alternativas de organización de la planta.	
			Realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo.	
			Orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo.	
			Realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares.	
		<b>Comunicación institucional</b>	Fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes.	Asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y

<b>Gestión de la comunidad</b>			normas allí establecidos.
		Desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.	
	<b>Interacción con la comunidad y el entorno</b>	Fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.	Divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad.
		Propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.	
<b>Características actitudinales</b>	<b>Liderazgo</b>	Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales.	
		Influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes.	
		Plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas.	
	<b>Comunicación y relaciones interpersonales</b>	Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.	
		Demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales.	
	<b>Trabajo en equipo</b>	Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales.	
		Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros.	
		Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de	

		proyectos.	
	<b>Negociación y mediación</b>	Promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes.	
	<b>Compromiso social e institucional</b>		Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad
			Acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales.
			Responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan.
			Cumple eficientemente su jornada laboral.
			Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma.
		Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional.	
	<b>Iniciativa</b>	Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas.	Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente, la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento y la formación continua.
	<b>Orientación al logro</b>		Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia.
		Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes.	

## 4.2. ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA A COORDINADORES

La selección y organización de la información obtenida a través de las entrevistas a coordinadores contó con dos fases, la primera se desarrolló de manera sincrónica a los encuentros con los participantes, y consistió en ir identificando en las respuestas posibles categorías para el análisis posterior; este ejercicio permitió constatar que la información derivada de la indagación se enmarcaba en las categorías de análisis empleadas en el instrumento de rectores razón por la cual se optó por el uso de la misma matriz para la sistematización de los resultados.

Para la segunda fase se revisaron de manera individual cada uno de los registros y evidencias por sujeto de estudio para identificar y clasificar las respuestas dentro de las categorías de análisis establecidas. Considerando que las preguntas de las entrevistas eran abiertas y amplias, así como los indicadores de las categorías de análisis son también amplios (véase el Anexo E), se decidió que la manera idónea de presentar los resultados es mostrando cuántos coordinadores identifican debilidades o dificultades por categoría de análisis, como se muestra:

**Tabla 7. Análisis instrumento de coordinadores**

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Coordinadores que identifican</b>	
		<b>Fortalezas</b>	<b>Dificultades</b>
<b>Gestión directiva</b>	<i>Planeación y organización directiva</i>	2	1
	<i>Ejecución</i>		1
<b>Gestión</b>	<i>Pedagógica y didáctica</i>		2

<b>académica</b>	<i>Innovación y direccionamiento de procesos académicos</i>	1	3
<b>Gestión administrativa</b>	<i>Administración de recursos</i>	3	1
	<i>Talento humano</i>	3	2
<b>Gestión de la comunidad</b>	<i>Comunicación institucional</i>	1	1
	<i>Interacción con la comunidad y el entorno</i>	1	
<b>Características actitudinales</b>	<i>Liderazgo</i>	1	
	<i>Comunicación y relaciones interpersonales</i>	1	4
	<i>Trabajo en equipo</i>		2
	<i>Negociación y mediación</i>	3	1
	<i>Compromiso social e institucional</i>	4	3
	<i>Iniciativa</i>	1	1
	<i>Orientación al logro</i>	1	1

#### 4.3. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A EXPERTOS

El proceso de sistematización de la entrevista a expertos se realizó de manera análoga al procedimiento empleado en el análisis de la entrevista a coordinadores, salvo que para este caso la cantidad de expertos entrevistados es menor, en ese sentido, la sistematización de este instrumento se diferencia del anterior en que se retomaron apartes de las intervenciones, como evidencia de la mirada particular de cada experto desde su área de desempeño, dentro del proceso de sistematización (véase el Anexo F). Para efectos de sintetizar los resultados, en el cuadro que sigue se muestran con una D las celdas que

corresponden a las categorías en que se identifican dificultades y con una F las categorías en que se encuentran fortalezas, lo anterior para cada uno de los expertos entrevistados. Adicionalmente cada uno de los participantes mencionó características o situaciones ideales en la formación de directivos docentes, estas se transcriben de manera textual en un cuadro al final identificado con la categoría ideal.

**Tabla 8. Análisis entrevista expertos**

<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Experto 1 Gerente Educativo</i>	<i>Experto 2 Rector</i>	<i>Experto 3 Procesos de selección</i>	<i>Experto 4 Profesional del MEN</i>
Gestión directiva	<i>Planeación y organización directiva</i>	F	F	D	
	<i>Ejecución</i>	F			
Gestión académica	<i>Pedagógica y didáctica</i>		F	F	
	<i>Innovación y direccionamiento de procesos académicos</i>				
Gestión administrativa	<i>Administración de recursos</i>	D	D	D	D
	<i>Talento humano</i>				
Gestión de la comunidad	<i>Comunicación institucional</i>		D		
	<i>Interacción con la comunidad y el entorno</i>	F			
Características actitudinales	<i>Liderazgo</i>	F		F	F
	<i>Comunicación y relaciones interpersonales</i>			F	F
	<i>Trabajo en equipo</i>		F		F
	<i>Negociación y mediación</i>				
	<i>Compromiso social e institucional</i>		F	D	
	<i>Iniciativa</i>			D	D
<i>Orientación al logro</i>					
El ideal		<p>Una de las cualidades personales debe tener una sólida formación ética y profesional. Por qué va a enfrentar una comunidad de personas comunidad educativa que le demandan efectivamente tener una formación en este sentido y una serie de principios claramente estructurados y concebidos por ejemplo. Principios de antropología humana, principios de antropología social, porque la institución o la organización educativa lo requiere para saber hacia dónde se dirigen y defines personales y sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que sea parejito y justo con todos, que sea una persona correcta, trabajadora y discreta.</li> <li>• Que trate a todos por igual, que sea justo, honesto y que sea profesional.</li> <li>• Que propicie buenas relaciones humanas, que tenga buena llegada con todo el personal.</li> </ul>	<p>Una estructura en la persona a dos niveles uno en su parte cognitiva si en su parte de conocimiento, que tenga claro procesos de desarrollo humano, como concebir la persona como procesos de desarrollo humanos es decir que tenga la capacidad el ver al estudiante como persona en que hay que mirar autonomía en que procesos cognitivos son importantes a desarrollar a los estudiantes. Como</p>	<p>Actualmente es muy popular, sobre todo en el campo empresarial, lo referido al coaching, considero que es una herramienta interesante para fortalecer el trabajo de los rectores, consolidar equipos de trabajo comprometidos y se han encontrado grandes beneficios en su implementación en el sector educativo, por ser de reciente uso (de manera explícita) pienso que puede ser un área importante para fortalecer la gestión de los rectores.</p>

#### 4.4. PROGRAMAS DE ESTUDIO

Para la elaboración del análisis se tuvieron en cuenta los distintos elementos que, en la presentación del proyecto educativo por parte de cada universidad estudiada, se constituyeran en evidencia del perfil competitivo del egresado; así a través de la búsqueda en la web de los programas se extrajo información del propósito del programa, los objetivos y el plan de formación, posteriormente se clasificó y sistematizó utilizando el mismo cuadro de categorías implementado en los instrumentos de indagación aplicados (véase el Anexo G). Como producto de este análisis se obtuvo la información que se sintetiza a continuación, los cuadros sombreados representan los campos de formación atendidos por el proyecto educativo:

**Tabla 9. Análisis programas de formación**

<i>Categoría</i>	<i>Subcategoría</i>	<i>Gerencia Educativa U. Sabana</i>	<i>Gerencia y Proyección Social de la Educación U. Libre</i>	<i>Gerencia Educativa U. San Buenaventura</i>	<i>Gerencia Social de la Educación U. Pedagógica</i>
<b>Gestión directiva</b>	<i>Planeación y organización directiva</i>				
	<i>Ejecución</i>				
<b>Gestión académica</b>	<i>Pedagógica y didáctica</i>				
	<i>Innovación y direccionamiento de procesos académicos</i>				

<b>Gestión administrativa</b>	<i>Administración de recursos</i>				
	<i>Talento humano</i>				
<b>Gestión de la comunidad</b>	<i>Comunicación institucional</i>				
	<i>Interacción con la comunidad y el entorno</i>				
<b>Características actitudinales</b>	<i>Liderazgo</i>				
	<i>Comunicación y relaciones interpersonales</i>				
	<i>Trabajo en equipo</i>				
	<i>Negociación y mediación</i>				
	<i>Compromiso social e institucional</i>				
	<i>Iniciativa</i>				
	<i>Orientación al logro</i>				
<b>Otros</b>		Gerencia de mercadeo	Tecnología I y II	Fundamentos de la virtualidad	

#### 4.5. TRIANGULACIÓN DE RESULTADOS

El proceso de triangulación consistió en reunir y cruzar los hallazgos encontrados desde los diferentes instrumentos, para ello se utilizó un cuadro comparativo en el que, con base en los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de rectores, se analizaron cada una de los instrumentos con la intención de contrastarlos y obtener conclusiones por cada categoría.

El ejercicio se sistematizó y organizó en el cuadro que se muestra a continuación:

Categoría	Subcategorías	Instrumento de rectores	Instrumento de coordinadores	Expertos	Programas de formación	CONCLUSIÓN
Gestión directiva	Planeación y organización directiva	<p>En esta subcategoría los rectores presentan mayor dificultad para establecer indicadores de seguimiento a los proyectos y para vincular los resultados de la evaluación institucional en la gestión escolar.</p> <p>Solo dos de los indicadores están en el rango más bajo, los demás indicadores esta por encima del 75%, es decir que se puede inferir que en general esta subcategoría no tiene un nivel de</p>	<p>Tan solo tres de los coordinadores hacen mención a fortalezas o debilidades, dos de ellos identifican en sus rectores en fortalezas los aspectos que implican la planeación y la organización directiva, por el contrario uno identifica debilidades en todo estos aspectos.</p>	<p>El gerente educativo identifica fortalezas al afirmar que los conocimientos en evaluación, gestión y dirección son los elementos de un profesional para desarrollar una labor pertinente en la institución. Por su parte el rector identifica como una fortaleza <i>“que realice un organigrama y una planeación estratégica, según necesidad del colegio o escuela, y no que lo haga por intereses personales”</i></p> <p>Finalmente el experto en procesos de</p>	<p>Los cuatro programas de formación revisados contemplan en sus propósitos, objetivos, y plan de formación la categoría de gestión directiva.</p> <p>Para dos de las especializaciones el 25% y 33% de las materias ofrecidas en el curso de formación van dirigidas a desarrollar competencias directivas.</p> <p>Se podría afirmar que los programas de formación atienden a las necesidades identificadas por parte de los</p>	<p>Los análisis de coordinadores, los rectores y los expertos no muestran evidencias concluyentes respecto a necesidades o fortalezas particulares en esta categoría ya que no hay diversidad en las respuestas, a pesar de que para esta subcategoría todos los indicadores del instrumento de rectores no tienen un nivel de satisfacción superlativo.</p>

		satisfacción superlativo.		selección de maestros afirma que lo difícil es encontrar personas que vean el sistema educativo como un todo <i>"lo difícil... no logran tener una visión macro y generar procesos a largo plazo sino que terminan muy inmediatistas... no se ve como la parte directiva"</i> esta última apreciación presentada, se extiende a también a la subcategoría de ejecución.	rectores, como categoría global.	En conclusión esta subcategoría no esta en uno de los límites de estudio.
Gestión directiva	Ejecución	En esta subcategoría se identifican mayores dificultades con la verificación de indicadores de seguimiento y con la comunicación a los grupos del plan de trabajo,	Solo un coordinador señala dificultades en esta subcategoría, de esto se infiere que en general no se identifican dificultades ni fortalezas asociadas a	Para esta subcategoría solo el experto gerente menciona dificultades relacionadas con los procesos de seguimiento. Y como se mencionó en el ítem anterior, las dificultades	Los cuatro programas de formación revisados contemplan en sus propósitos, objetivos, y plan de formación la categoría de gestión directiva. Para dos de las	Desde el instrumento de rectores puede presentarse como una fortaleza, ya que se sienten satisfechos con sus saberes en torno a estos indicadores, y desde el

		<p>contenidos y criterios con antelación.</p> <p>En contraste con el indicador más alto de la categoría que indica facilidad y oportunidad de presentación de informes de gestión ante autoridades locales y sectoriales.</p> <p>Aunque se presenten dos indicadores en un rango inferior, la mayoría de los indicadores se corresponden con el valor límite del tercer cuartil, así en general para esta subcategoría el nivel de satisfacción es superior.</p>	<p>estos indicadores.</p>	<p>encontradas por el experto en selección de personal tienen que ver con una mirada holística desde la dirección.</p>	<p>especializaciones el 25% y 33% de las materias ofrecidas en el curso de formación van dirigidas a desarrollar competencias directivas.</p> <p>Se podría afirmar que los programas de formación atienden a las necesidades identificadas por parte de los rectores, como categoría global</p>	<p>instrumento de rectores hacen referencias pequeñas a ellos. Los programas de formación atienden a estos desempeños, luego es posible concluir que salvo por la intervención uno de los expertos, en esta categoría los rectores están fortalecidos</p> <p>Esta subcategoría esta en el límite superior del estudio, se puede clasificar como fortaleza.</p>
Gestión académica	Pedagógica y didáctica	Tres de los cuatro indicadores abarcados en	Dos coordinadores hacen referencia a indicadores de	El experto rector menciona aquí fortalezas relacionadas con:	Las especializaciones para este estudio contempladas	Si bien por el instrumento de rectores se puede concluir

		<p>esta subcategoría se encuentran en el rango más bajo de satisfacción, estos hacen referencia a: la evaluación de planes, modelos y metodologías pedagógicas, la inclusión educativa de las particularidades de diversas poblaciones y el fomento de investigación e innovación en sus coordinadores.</p> <p>En contraste el indicador de promoción de proyectos educativos en todos los grados está en un nivel de satisfacción alto.</p> <p>Ponderando los desempeños evidenciados para este</p>	<p>esta subcategoría, en ambos casos identificándola como dificultad</p>	<p>“• <i>Que se maneje en lo académico, que sea capaz de ayudar en lo pedagógico.</i></p> <p>• <i>Que se preocupe de lo pedagógico, que pueda ayudar en lo metodológico, que apoye y otorgue recursos materiales.</i></p> <p>• <i>Que ante todo sea un profesor con dominio en lo pedagógico.</i>”</p> <p>Por otro lado, las referencias en aspectos positivos que hace la sicóloga se relacionan con que en el desarrollo de proceso siempre se dio interés a identificar profesionales que conozcan del desarrollo humano y las competencias pedagógicas.</p>	<p>dan un valor importante a la formación en gestión académica, solo para dos de los posgrados el porcentaje de espacios académicos dedicados a la gestión académica están por debajo del 25%.</p> <p>En general los programas de formación están atendiendo a las necesidades identificadas en el instrumento de rectores.</p>	<p>que esta subcategoría presenta dificultades, y el instrumento de coordinadores la respalda con dos opiniones; las intervenciones de los expertos subrayan fortalezas. Adicionalmente todos los programas de formación están a teniendo a las dificultades señaladas por los rectores.</p> <p>Por la información tan disímil de los instrumentos no es posible concluir que se encuentre en un límite de rango.</p>
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		indicador no cumplen las expectativas de satisfacción de los rectores.				
Gestión académica	Innovación y direccionamiento de procesos académicos	<p>Tres de los cinco indicadores de esta subcategoría se encuentran en el intervalo inferior, las que tienen que ver con: analizar y socializar los resultados en pruebas, coordinar cambios curriculares con base en las modificaciones de su contexto y la disposición de mecanismos de monitoreo y ajustes a las prácticas de aula de los docentes.</p> <p>Ninguno de los otros indicadores se encuentra en el margen de satisfacción superior.</p>	<p>Para esta subcategoría cuatro docentes hicieron referencia, es una de los subgrupos de indicadores en que más coordinares coincidieron al dar sus respuestas, tres de ellos identificando dificultades y uno señalando fortalezas.</p>	<p>Ninguno de los expertos entrevistados hace una referencia concreta a esta subcategoría.</p>	<p>Las especializaciones para este estudio contempladas dan un valor importante a la formación en gestión académica, solo para dos de los posgrados el porcentaje de espacios académicos dedicados a la gestión académica están por debajo del 25%.</p> <p>En general los programas de formación están atendiendo a las necesidades identificadas en el instrumento de rectores.</p>	<p>A pesar de que los expertos no hacen mención a estos indicadores, los coordinadores en general identifican dificultades, lo que corrobora los resultados hallados con el instrumento de rectores.</p> <p>Se puede afirmar que esta subcategoría se ubica como debilidad, cabe aclarar que los programas de formación están atendiendo a estas necesidades.</p>

		Luego se puede afirmar que en general esta subcategoría no cumple los estándares de satisfacción máximos de los rectores.				
Gestión administrativa	Administración de recursos	<p>En esta subcategoría ninguno de los indicadores esta en un rango bajo, por el contrario tres de ellos están el en rango más alto señalando fortalezas en aspectos como: el control financiero y contable, la administración de recursos y la identificación de necesidades a nivel institucional.</p> <p>Desde el instrumento de rectores esta subcategoría</p>	A esta categoría hacen referencia cuatro coordinadores, uno de ello como fortaleza y otro como dificultad, luego de manera general se puede concluir que desde este instrumento esta subcategoría representa una dificultad.	<p>Esta es la única categoría en que los expertos coinciden en mencionar e identificada como dificultad, haciendo la salvedad que para la subcategoría de talento humano el experto gerente no hizo relación alguna.</p> <p>El gerente educativo subraya dificultades concernientes al área financiera y contable, el experto rector señala <i>“en lo administrativo hay dificultades con el</i></p>	Todas las especializaciones analizadas están dirigidas a formar en las competencias que se derivan de esta subcategoría, aunque no es su mayor énfasis.	<p>A pesar de que desde el instrumento de rectores se identifican los desempeños de esta categoría como fortaleza, los resultados del instrumento de coordinadores y los expertos son concluyentes para debatir esa posición.</p> <p>Adicionalmente, si bien los programas de formación ofrecen materias que atienden estas competencias, no es este su principal foco de</p>

		esta en un nivel alto de satisfacción.		<p><i>manejo de papeleo, los tiempos son insuficientes para llenar formatos y entregar documentación, generalmente se presentan rupturas en la comprensión de la importancia de la comunidad educativa para cumplir con el trabajo administrativo.”</i></p> <p>De manera general desde la selección se afirma que <i>“la parte administrativa no la teníamos casi en cuenta reconociendo que es importante, pero le da vamos mucho peso más era de lo que va a tener que trabajar con los docentes en función de los</i></p>		<p>trabajo.</p> <p>En general, Esta subcategoría esta en el inferior del estudio, se puede clasificar como dificultad.</p>
--	--	----------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				<p><i>estudiantes.”</i></p> <p>Finalmente, desde el Ministerio el experto confirma que lo administrativo se maneja desarticulado de la gestión.</p>		
Gestión administrativa	Talento humano	<p>En este caso, de siete indicadores tres están en el renglo más bajo y ninguno de los restantes se ubica en el rango más alto.</p> <p>En general los rectores identifican dificultades con: las necesidades y organización de la planta docente, la capacitación del personal administrativo, la evaluación y orientación periódica de docentes y la implementación de programas de</p>	<p>Cinco coordinadores coincidieron en hacer referencia a los desempeños de esta categoría. Es la segunda en que más coinciden, esto refleja la importancia que tiene para ellos los aspectos que se derivan de esta gestión.</p> <p>No obstante, las opiniones están muy divididas tres las identifican como fortaleza y tres como debilidad.</p>	<p>El análisis presentado en la celda anterior se hace extensivo a esta subcategoría reiterando la salvedad de que el experto gerente no hace mención de la subcategoría de talento humano.</p>	<p>Salvo uno de los programas de formación, todas las especializaciones analizadas están dirigidas a formar en las competencias que se derivan de esta subcategoría,</p>	<p>Desde el instrumento de rectores y el de coordinadores el resultado no es concluyente; salvo por un experto los demás identifican dificultades en esta subcategoría y además contemplando que todos los programas de formación no contemplan esta subcategoría, se considera que si bien no se puede declarar como debilidad, si se deja abierta la posibilidad de la</p>

		<p>información parmente.</p> <p>Con el margen de indicadores en rangos de esta subcategoría los resultados no son concluyentes.</p>	<p>Dado que no hay consenso en las opiniones, el análisis no es concluyente.</p>			<p>necesidad de fortalecimiento de algunos de los indicadores de la subcategoría.</p>
<p>Gestión de la comunidad</p>	<p>Comunicación institucional</p>	<p>Dos de los indicadores de esta subcategoría están en el nivel de satisfacción mas bajo, las que tienen que ver con articular las redes de docentes vinculando egresados, padres de familia y estudiantes y el de desarrollar estrategias para la prevención de riesgos.</p> <p>En contraste solo un indicador esta en el nivel de satisfacción más alto y tiene que ver con generar</p>	<p>Dos coordinadores hacen referencia a esta subcategoría, uno lo señala como dificultades y el otro como fortaleza.</p>	<p>Respecto a esta subcategoría solo el experto rector hace referencia como dificultad al afirmar que <i>“un rector sin capacidad de liderazgo, no sabe escuchar, no conforma equipos de trabajo, no es una persona empática, no aporta a la comunicación institucional,”</i></p>	<p>Solo dos de los cuatro programas hacen evidente los procesos de formación para estos indicadores. Adicionalmente, tienen materias particulares que atienden a estos desempeños.</p> <p>Cabe anotar que esto se analiza de manera global para la categoría de gestión de la comunidad.</p>	<p>Teniendo en cuenta que los resultados obtenidos por cada uno de los instrumentos no es concluyente, en general no se puede establecer si pertenece o no a algún limite del estudio, al parecer no esta en alguno.</p>

		<p>acciones para que el manual de convivencia sea conocido por la comunidad.</p> <p>Los demás indicadores tienen una amplia dispersión, hay en todas las categorías, por ello no se puede inferir algo concluyente en torno a esta subcategoría.</p>				
Gestión de la comunidad	Interacción con la comunidad y el entorno	<p>En esta subcategoría solo dos indicadores están en el rango de satisfacción más bajo, cabe resaltar que son las que menor puntaje presentan dentro de la totalidad del estudio, estas son las que refieren a la vinculación de los egresados en los procesos institucionales y</p>	<p>Tan solo uno de los coordinadores señala dificultades con respecto a estos desempeños.</p>	<p>Respecto a esta subcategoría solo el experto gerente identifica fortalezas en la <i>“consolidación de red de rectores en la comunidad, en la localidad comienza a interactuar en unos aprendizajes que se vuelven colectivos comunitarios institucionales pero a veces se vuelven políticos,</i></p>	<p>Solo dos de los cuatro programas de formación hacen evidente los procesos de formación para estos indicadores. Adicionalmente, tienen materias particulares que atienden a estos desempeños.</p> <p>Cabe anotar que esto se analiza de manera global para la categoría</p>	<p>Teniendo en cuenta que los resultados obtenidos por cada uno de los instrumentos no es concluyente, en general no se puede establecer si pertenece o no a algún límite del estudio, al parecer no esta en alguno.</p>

		<p>la vinculación de las familias en las actividades de formación de los estudiantes.</p> <p>Los demás indicadores tienen puntajes dispersos ubicando por lo menos uno en cada cuartil.</p> <p>Por esto ultimo no se puede inferir algo concluyente en torno a esta subcategoría.</p>		<p><i>entonces en ese sentido una de las grandes habilidades es la capacidad de gestión, la apertura al cambio, la actualización, el trabajo en equipo, toma de decisiones, una visión de futuro muy bien estructurada, un mejoramiento continuo entre otros."</i></p>	de gestión de la comunidad.	
Características actitudinales	Liderazgo	<p>En general los indicadores de esta subcategoría están en el rango más bajo, en particular con lo que tiene que ver con: la transmisión de sus acciones, la influencia que tiene sobre su comunidad y sus orientaciones.</p>	<p>Tan solo uno de los coordinadores señala fortalezas con respecto a estos desempeños.</p>	<p>Tres de los expertos identifican en esta subcategoría fortalezas. El gerente educativo la menciona como una de las fortalezas por excelencia, el psicólogo de procesos de selección lo resalta como una cualidad que se</p>	<p>Solo un programa de formación hace referencia a esta subcategoría vinculándola desde sus propósitos de formación.</p>	<p>Puesto que desde el instrumento de rectores se le considera dificultad, desde los expertos se identifica como fortaleza y en general los coordinadores no hacen mención a esta categoría, no es posible concluir su</p>

		<p>Cabe aclarar que los valores de esta subcategoría a pesar de estar en el rango más bajo, sus valores no bajan de 42 puntos.</p>		<p>buscaba. Y el experto MEN identifica que <i>“los rectores que han resultado más exitosos en el ejercicio de su rol se han caracterizado por ser líderes de su institución educativa, personas que tienen claro el horizonte institucional, que saben qué quieren lograr o cómo quieren posicionar a su institución y que son hábiles para transmitir esa visión y contagiar a la comunidad educativa en procura de alcanzar ese ideal.”</i></p>		<p>fortaleza o debilidad.</p> <p>No obstante, se registra que resoluta interesante revisar que desde los expertos es relevante y al parecer para los coordinadores es una característica no identifican como fortaleza o debilidad en sus rectores. Adicionalmente, habría que contrastar este resultado con que los programas de formación tampoco hacen relevancia sobre este aspecto.</p>
Características actitudinales	Comunicación y relaciones interpersonales	Para esta subcategoría los rectores muestran dificultad en solo dos indicadores,	Cinco docentes hacen referencias a este aspecto, lo que evidencia la importancia que	Dos de los expertos identifican fortalezas, por un lado el experto en selección la	Solo un programa de formación hace referencia a esta subcategoría vinculándola	Ya que desde el instrumento de rectores se le considera dificultad, desde los expertos se

		<p>uno el que tiene que ver con el manejo de la tecnología y los sistemas de información en su comunicación y otro con sus habilidades sociales en la interacción con otros.</p> <p>Anqué los demás indicadores no están en el grado más bajo de satisfacción, tampoco alcanzar a encontrarse en el más alto.</p>	<p>le dan al mismo. Uno de ellos lo resalta como fortaleza y cuatro de ellos como dificultad.</p>	<p>destaca como una fortaleza por las posibilidades sociales que las relaciones interpersonales ofrecen. Por otro lado, el experto del MEN, los identifica como <i>“son personas con una gran calidad humana, que infunden respeto sin ser agresivas y son un ejemplo.”</i></p>	<p>desde sus propósitos de formación.</p>	<p>identifica como fortaleza y los coordinadores la encuentran como debilidad, en general se identifica como que está en el rango más bajo del estudio luego es una dificultad.</p> <p>Adicionalmente, hay que contrastar este resultado con el hecho de que los programas de formación no hacen relevancia sobre este aspecto.</p>
Características actitudinales	Trabajo en equipo	<p>Los indicadores del instrumento de rectores muestran que se evidencian dificultades para el trabajo en equipo en lo concerniente a: establecer relaciones de equipo, aportar ideas y compartir</p>	<p>Dos de los coordinadores hacen referencia a estos desempeños identificándolos como debilidades.</p>	<p>El experto del MEN lo identifica como una fortaleza por cuanto <i>“son personas que saben dirigir, en el sentido que conocen las capacidades de las personas a su cargo y las aprovechan”</i> para</p>	<p>Solo un programa de formación hace referencia a esta subcategoría vinculándola desde sus propósitos de formación.</p>	<p>Teniendo en cuenta que los resultados obtenidos por cada uno de los instrumentos no es concluyente, en general no se puede establecer si pertenece o no a algún límite del estudio, al parecer no está</p>

		<p>aprendizajes.</p> <p>De manera general se puede establecer que el nivel de satisfacción de los rectores en cuanto al trabajo en equipo no es el más alto.</p>		<p><i>el desarrollo de las actividades rutinarias y estratégicas de la institución, y toman decisiones coherentes y oportunas.”</i></p> <p>El experto rector identifica como características de esta subcategoría <i>“capacidad de trabajo en equipo, que sea capaz de motivar con ejemplos prácticos, que haga vida las teorías. Que modifique el organigrama sin criterio pedagógico que dejó el anterior Director, que sea un organigrama pensado en un colegio, en lo curricular. Que no haga grupos, que hable con todos; que sea transparente.”</i></p>		<p>en alguno.</p> <p>Si embargo por el resultado de rectores se puede recomendar ahondar sobre este aspecto.</p>
Características	Negociación y	Un solo indicador	Cuatro de los	Ninguno de los	Ninguno de los	De manera

actitudinales	mediación	<p>de un total de cinco se encuentra en el nivel más bajo de satisfacción de los rectores. Este hace referencia a la promoción de soluciones duraderas y seguimiento de las mismas.</p> <p>En general se puede afirmar que desde el instrumento de rectores, esta subcategoría esta en un nivel de satisfacción alto.</p>	<p>coordinadores dieron respuestas que se relacionan con los desempeños de esta subcategoría, tres de ellos identificaron fortalezas.</p>	<p>expertos hace referencia a los desempeños de esta subcategoría.</p>	<p>programas de formación hace referencia a los desempeños de esta subcategoría.</p>	<p>general, aunque los expertos y los programas de formación no ofrecen información al respecto, esta subcategoría se identifica como fortaleza, ya que las evidencias desde los instrumentos de rectores y de coordinadores son concluyentes.</p>
Características actitudinales	Compromiso social e institucional	<p>En esta subcategoría no hay ningún indicador en el rango de baja satisfacción, por el contrario todos se encuentran en los niveles más altos.</p> <p>De este instrumento se</p>	<p>Esta subcategoría corresponde a la que mayor cantidad de apreciaciones recibió por parte de los coordinadores, evidenciando el nivel de relevancia que encuentran ellos</p>	<p>El experto rector identifica como fortalezas “<i>que respete a las personas, que sea abierto a las ideas de los docentes, que sepa recibir sugerencias, en resumen que sea consciente del impacto social</i>”</p>	<p>Solo uno de los programas de formación hace referencia a estos desempeños y lo hace a través de un espacio académico.</p>	<p>De manera global, debido a que solo el instrumento de rectores es concluyente, se diría que no hay conclusión general de esta subcategoría.</p>

		<p>puede inferir que esta categoría esta en un grado superlativo de satisfacción.</p>	<p>en estos desempeños.</p> <p>Siete coordinadores hicieron referencia a estos aspectos, no obstante las opiniones están muy divididas cuatro la identificaron como fortaleza y tres como debilidad.</p> <p>Por lo anterior, de este instrumento no hay un resultado concluyente.</p>	<p><i>que tienen su comunidad.”</i></p> <p>Por su parte, el experto en selección de personal identifica dificultades al evidenciar que <i>“no se ve el compromiso ni las implicaciones que tiene ese cargo. no se es consciente del poder transformador que hay en la educación, como proceso a largo plazo, falta conciencia de yo con estoy teniendo un impacto social un impacto transformador de la vida de la gente no se ve”</i></p>		
Características actitudinales	<i>Iniciativa</i>	De estos indicadores solamente el que tiene que ver con anticipar situaciones futuras y ser	Dos coordinadores hacen referencia a esta subcategoría, uno lo señala como dificultades y	El experto en selección identifica como dificultad encontrar estas características que son	Ninguno de los programas de formación hace referencia a los desempeños de esta subcategoría.	Considerando el instrumento de rectores identifica esta subcategoría como fortaleza y

		abierto a nuevas ideas se encuentra en un grado no tal alto de satisfacción.  De este instrumento se puede inferir que esta categoría esta en un grado superlativo de satisfacción.	el otro como fortaleza.	fundamentales "que sea una persona con unos de niveles de autonomía altos que no necesita tanta supervisión para hacer las cosas sino que ella pueda ser proactiva que no necesita supervisión directa para pensar una parte autonomía otra parte pro actividad entendida pro actividad como que sea propositiva"  El experto del MEN encuentra difícil de encontrar la actualización permanente y el perfeccionamiento profesional.		dos de los expertos como dificultad se considera que la información no es concluyente para dar un resultado.  No obstante se recomienda revisar por la afirmación tácita que hacen los expertos.
Características actitudinales	Orientación al logro	En esta subcategoría no hay ningún indicador en el rango de baja satisfacción, por	Dos coordinadores hacen referencia a esta subcategoría, uno lo señala	Ninguno de los expertos entrevistados hace una referencia concreta a esta	Ninguno de los programas de formación hace referencia a los desempeños de esta	De manera global, debido a que solo el instrumento de rectores es concluyente, se

		<p>el contrario todos se encuentran en los niveles más altos.</p> <p>De este instrumento se puede inferir que esta categoría esta en un grado superlativo de satisfacción.</p>	<p>como dificultades y el otro como fortaleza.</p>	<p>subcategoría.</p>	<p>subcategoría.</p>	<p>diría que no hay conclusión general de esta subcategoría.</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------	----------------------	----------------------	------------------------------------------------------------------

## 5. CONCLUSIONES

Con el desarrollo del presente proyecto se pretendió identificar necesidades de fortalecimiento en las competencias profesionales de los rectores de instituciones educativas oficiales, el análisis se centró en la localidad de San Cristóbal de la ciudad de Bogotá y se definió estadísticamente un grupo de estudio. Se espera que las conclusiones de este proceso se constituyan en un punto de partida para el desarrollo de futuros análisis a nivel local y regional, y para la elaboración de materiales y programas de cualificación profesional para el directivo docente.

De otra parte, dada la relevancia de las acciones y actividades desarrolladas por los directivos docentes en la gestión escolar, se considera que esta experiencia es útil para el desarrollo de otras investigaciones en esta línea de trabajo. A continuación se señalan las conclusiones encontradas una vez realizado el análisis de los instrumentos de indagación y posteriormente algunas generalidades derivadas de la globalidad del estudio.

Desde la consolidación de los referentes teóricos se pudo establecer que las investigaciones estudiadas tienen en común como característica fundamental en el líder educativo elementos que confluyen en la premisa común de que debe ser un rector con un estilo de dirección humanista, con una alta calidad humana consiente de su rol como transformador pedagógico, lo que en pocas palabras podría resumirse en ser una persona con un alto nivel de desarrollo social. Esta premisa coincide con las respuestas dadas por dos de los expertos entrevistados que concuerdan al manifestar como elementos fundamentales de los rectores principios de formación antropológica y social.

De la revisión de las investigaciones también se identifica como punto común un alto desarrollo en las características que dan cuenta de las competencias actitudinales en los rectores, actitudes como el liderazgo, el trabajo en equipo, la

resolución de problemas y las relaciones interpersonales se mencionan de manera reiterada como habilidades propias del rector exitoso. En contraste, desde la triangulación de los distintos instrumentos se concluye que el trabajo en equipo es una fortaleza de los rectores, no obstante, las evidencias que se recogen para las otras características actitudinales las ubican en su mayoría como aspectos a fortalecer en el desempeño de los rectores.

Durante la fase de aplicación de los instrumentos se pudo apreciar la resistencia por parte de los rectores a participar del proceso por considerar que a través del mismo se les estaba evaluando, a pesar de las presentaciones y las charlas en que se les informaba que el objetivo del estudio no era ese, en consecuencia la recolección de la información de este instrumento tomó bastante tiempo. No obstante a pesar de los inconvenientes se logró generar el espacio de reflexión para que los rectores dieran respuesta al instrumento alcanzando con ello la consecución de uno de los objetivos específicos planteados.

De manera análoga, la obtención de la información del instrumento de coordinadores fue también dispendiosa, aunque para este caso por sus tiempos de trabajo; con la consolidación de esta información se dio alcance al objetivo de generar con los coordinadores espacios de análisis alrededor de los desempeños profesionales del líder institucional.

En general, del instrumento de rectores se obtiene que los indicadores de más bajos puntajes en cada una de las categorías son aquellos que aluden al seguimiento, evaluación y monitoreo de planes, proyectos y estrategias implementados, en contraste con puntajes de alta satisfacción obtenidos en los procesos de proyección, planeación y diseño de las estrategias mismas. De aquí que una de las acciones de fortalecimiento, que toca de manera transversal a los desempeños de los rectores desde todas las categorías, debe estar concentrada en la evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos.

Desde el instrumento de rectores, los puntajes asignados a los indicadores de la categoría actitudinal están en un intervalo de 42 a 47, es decir que de manera general, los rectores identifican que sus mayores fortalezas están en esta categoría.

La información obtenida con el instrumento de coordinadores fue de vital importancia para contrastar los resultados obtenidos de los rectores, dada su cercanía para vislumbrar objetivamente los desempeños de sus líderes institucionales. Con base en los hallazgos logrados con los coordinadores se constató que son las características actitudinales las que presentan mayor relevancia y a su vez las que requieren de mayor fortalecimiento y desarrollo. De igual forma se encontró que para los coordinadores los indicadores de gestión de la comunidad son los que menor relevancia representan en la gestión escolar.

De la fase de triangulación de los instrumentos se halló que las necesidades de fortalecimiento y las fortalezas de los rectores, señaladas por categoría de análisis, son las siguientes:

**Tabla 10. Consolidación de resultados**

<b>Categoría</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Estado</b>
<b>Gestión directiva</b>	Ejecución	Fortalecida
<b>Gestión académica</b>	Innovación y direccionamiento de procesos académicos	Necesidad de fortalecimiento
<b>Gestión administrativa</b>	Administración de recursos	Necesidad de fortalecimiento
	Talento humano	
<b>Características actitudinales</b>	Comunicación y relaciones interpersonales	Necesidad de fortalecimiento
	Trabajo en equipo	Fortalecidas
	Negociación y mediación	

Así, se concluye que se presentan necesidades de fortalecimiento en las gestiones académica y administrativa, y dentro de las características actitudinales en las comunicaciones y relaciones interpersonales, en contraste con las fortalezas que se encuentran en la gestión directiva y en otras características actitudinales. Las demás subcategorías a las que no se hace referencia corresponden a aquellas cuya información no es concluyente para determinarlas como fortalezas o necesidades de fortalecimiento, cabe resaltar que ninguno de los indicadores de la categoría de gestión de la comunidad se ubica en esta clasificación.

De igual manera del proceso de triangulación se evidencian situaciones como las siguientes:

- Para la subcategoría de planeación y organización directiva los análisis de coordinadores, los rectores y los expertos no muestran evidencias concluyentes a pesar de que para esta subcategoría todos los indicadores del instrumento de rectores no tienen un nivel de satisfacción superlativo.
- En la subcategoría pedagógica y didáctica por el instrumento de rectores se constató que esta subcategoría presenta dificultades, sin embargo las intervenciones de los expertos la subrayan como fortaleza.

La revisión de los programas de formación de especialización en gerencia demuestran que concentran un porcentaje alto de los espacios académicos en trabajar indicadores de la categoría de gestión directiva, no obstante, de la triangulación de los instrumentos se obtuvo que la gestión directiva es una de las más fortalecidas, por el contrario, se obtuvo que la gestión administrativa es una de las que necesita mayor fortalecimiento y estos no son los de mayor atención en los programas de formación.

Tal y como se obtuvo en el análisis general de los instrumentos, al parecer la categoría de gestión de la comunidad no es la más relevante o la de mayor

atención, de hecho desde los programas de formación se observa que no hay espacios de clase dirigidos a desarrollar estos desempeños, inclusive hay programas que confiriendo el título de gerentes sociales de educación no explicitan materias relacionadas con el trabajo con la comunidad y la gerencia social.

Resulta interesante que desde el instrumento de coordinadores, sólo uno de los coordinadores hace referencia explícita al liderazgo como una de las fortalezas de los rectores, ya que los rectores se ven a ellos mismos como líderes y los expertos, cada uno desde campo de experticia encuentra en el liderazgo una característica esencial del rector, situación que también se muestra desde las investigaciones referenciadas en el marco teórico.

Dos de los expertos entrevistados hacen referencia a la necesidad de fortalecer en los directivos la formación ética ya que se desempeñarán con una comunidad de personas, una comunidad educativa que les demanda tener una formación y una serie de principios claramente estructurados y concebidos, y mencionan, por ejemplo, principios de antropología humana y principios de antropología social. Así mismo, enfatizan en que tengan claros procesos de desarrollo humano, concibiendo a los estudiantes como personas autónomas, y potenciando esta autonomía en el desarrollo social. Con base en estas reflexiones resulta importante analizar cómo se están dando estos procesos en las instituciones educativas, cómo ellos los orientan y cómo los programas de formación le están apuntando al desarrollo de los mismos.

A manera de cierre, se concluye que con el desarrollo del proyecto se alcanzó el objetivo propuesto al inicio del proceso, con la consecución de cada uno de los objetivos específicos alcanzados paso a paso con el perfilamiento del informe final de investigación. El logro de las metas propuestas al inicio del proceso, la búsqueda de alternativas para evitar traumatismos y retrasos en el desarrollo de

las actividades, el voto de confianza de los rectores y coordinadores para abrirnos un espacio y dejarnos entrar a sus instituciones se constituyen en aprendizajes que van nutriendo y fortaleciendo las competencias académicas y profesionales de las autoras de este proyecto para desempeñarse como futuras líderes educativas y proyectarse como asesoras en gestión educativa.

Finalmente, para un análisis posterior se sugiere hacer una revisión ampliada de los programas de formación en gerencia educativa contrastándolos con los de administración educativa para estudiar potencialidades en la formación de cada uno en aras de identificar la pertinencia en relación a las necesidades de formación identificadas. Por otro lado se deja abierta la posibilidad de realizar un análisis posterior con la aplicación de un mismo instrumento de indagación a cada uno de los participantes como estrategia alternativa que permita establecer conclusiones frente a las subcategorías de las que no se obtuvo resultados concluyentes desde el proceso de triangulación.

## BIBLIOGRAFÍA

BROVELLI, Marta. Nuevos/viejos roles en la gestión educativa: el asesoramiento curricular y los directivos en los procesos de cambio. Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2001. 111p. ISBN: 950808300.

CASASSUS, Juan. Problemas de la gestión educativa en América Latina la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. UNESCO 2000. p. 4-7.

CASTRO ROBLES, Yolanda, *et al.* Políticas y gestión educativa en Colombia y desde Colombia (1991-2004). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Educación, 2005. 211 p. (Colección Estados del Arte). ISBN: 9586837718.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 115. (8, febrero, 1994). Por la cual se expide la Ley General de Educación. Diario Oficial. Bogotá: 1994. p. 1-56.

----- . Ley 715. (21, diciembre, 2001). 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. Diario Oficial. Bogotá: 2001. p. 1-52.

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Guía Metodológica Evaluación Anual de Desempeño Laboral. Docentes y Directivos Docentes del Estatuto de Profesionalización Docente Decreto Ley 1278 de 2002. Bogotá: El Ministerio, 2008. 72p. (Serie Guías; no. 31)

-----. Guía para el Mejoramiento Institucional. De la autoevaluación al Plan de Mejoramiento. Bogotá: El Ministerio, 2008. 154p. (Serie Guías; no.34)

-----. Plan Sectorial 2011-2014 Educación de Calidad el camino para la Prosperidad. [DVD]. Bogotá: El Ministerio, 2011. 100p. (Documento; no.9)

-----. Revolución Educativa 2002 – 2010, Acciones y lecciones. Bogotá: El Ministerio, 2010. 266 p.

-----. Foro Nacional Gestión Educativa vía hacia la calidad [en línea]. <<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>> [citado el 20 de junio de 2012].

-----. La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. [en línea]. <<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>> [citado el 20 de junio de 2012].

-----. Decreto 2277 (14, septiembre, 1979). Por el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión docente. Bogotá: El Ministerio, 1979. 21p.

-----. Decreto 1860 (3, agosto, 1994). Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. Diario Oficial. Bogotá: 1994. p. 1-29.

-----. Decreto 992 (21, mayo, 2002). Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 11, 12, 13 y 14 de la Ley 715 de 2001. Bogotá: El Ministerio, 2002. 4p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 1850. (13, agosto, 2002). Por el cual se reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos estatales de educación formal, administrados por los departamentos, distritos y municipios certificados, y se dictan otras disposiciones. Bogotá: El Ministerio, 2002. 8p.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1278 (19, junio, 2002). Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente. Bogotá: El Ministerio, 2002. 15p.

DENZIN, Norman. Triangulation. En: KEEVES, John. (1990): Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook, Oxford: Pergamon Press, 1990.p.511-513.

DRIER, H., N., Educación Técnico-Profesional: programas de orientación. En: HUSEN, T. Y POSTLETHWAITE, T.N. Enciclopedia Internacional de Educación. T. IV. Barcelona: Vicens Vives, 1990. p 2074-2080.

GONZÁLEZ, María Fernanda y LEURO, Álvaro. La autonomía institucional como clave de desarrollo en las Instituciones Educativas: una mirada desde las representaciones sociales. Tesis de Maestría en Educación. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Educación, 2005. 99 p.

LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES COLOMBIANAS: LECCIONES DE UNA DÉCADA. Bogotá: Alianza de Entidades, 2001. 392 p. ISBN: 9589676057.

MANES, Juan. Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. 2 ed. Buenos Aires: Editorial Granica, 2003. 133p.

MIÑANA BLASCO, Carlos, et al. En un vaivén sin hamaca: la cotidianeidad del directivo docente. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Programa RED, 1999. 200p.

OPPERMANN, Martin. Triangulation - A Methodological discussion. En: International Journal of Tourism Research. 2000. vol. 2. no. 2, p. 141-146.

PEINADO, Hemel y RODRÍGUEZ, José. Manual de gestión y administración educativa: cómo gestionar, legalizar, liderar y administrar una institución educativa. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 2007. 436 p. (Colección gestión). ISBN: 9789582008970.

RIVERA, Jorge. Herramientas de Gestión educativa. Formatos, ideogramas, legislación educativa, glosario. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 2010. 420 p. (Colección gestión).

RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio, GIL FLORES, Javier; GARCÍA JIMÉNEZ, Eduardo. Metodología de la investigación cualitativa. Archidona, Málaga: Ediciones Aljibe, 1996. 378p. ISBN: 8487767567.

SACRISTÁN, Gimeno y PÉREZ, Ángel. Comprender y Transformar la Enseñanza. Barcelona: Ediciones Morata, 1992. 448p.

SALLENAVE, Jean. La gerencia integral. Bogotá: Editorial Norma, 2002. 280p.

SANDOVAL, Carlos. Investigación Cualitativa. Bogotá: El ICFES, 1996. 313p.  
(Módulo 4).

SANDOVAL ESTUPIÑAN, Yolanda, et al. Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. En: Revista Educación y Educadores. Diciembre, 2008, vol.11 no. 2, p.11-48.

SEMINARIO LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA: EL PAPEL DEL RECTOR (1: 2, octubre, 2000: Bogotá). Liderazgo y gestión educativa: el papel del rector / Seminario Liderazgo y Gestión Educativa. Bogotá: Fundación Corona, 2001. 41p.  
(Colección Documentos de trabajo; 2). ISBN: 9589704816.

TOBÓN, Sergio. Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. 2 ed. Bogotá: ECOE Ediciones, 2005. 266 p.

VALLES, Miguel. Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Editorial Síntesis, 1997. 62 p.

## ANEXOS

### Anexo A. Instrumento de rectores



**Martha Janeth Peñaranda**  
**Luisa Fernanda Sánchez**  
**Candidatas al título de Especialistas en Gerencia**  
**Educativa**  
**Universidad de la Sabana**

Con el objetivo de identificar puntos críticos en las necesidades de fortalecimiento de las competencias profesionales de los rectores de la localidad cuarta (San Cristóbal) de la ciudad de Bogotá, se ha diseñado una guía de reflexión, que a través de las áreas de la gestión institucional aborda aspectos esenciales de la gestión del directivo docente. Los componentes aquí analizados se basan en las competencias esperadas, por áreas de gestión, de los directivos docentes según la guía 31 del Ministerio de Educación Nacional y las características que debe reunir un rector en mejoramiento continuo según la guía 34 emitida por el mismo organismo.

Tenga en cuenta que al final de cada componente hay un espacio de observaciones que le permitirán ampliar los aspectos que considere pertinente, adicionalmente al final de las preguntas encontrará un espacio complementario para consignar aquello que a su juicio no se aborda en el cuestionario.

Por favor diligencie el cuestionario teniendo en cuenta las siguientes pautas:

A cada uno de los componentes asigne un valor, acorde a la escala valorativa descrita a continuación, con la que se identifique según su nivel de satisfacción en relación a la preparación y formación con la que cuenta según el componente descrito.

- 5: Muy satisfecho
- 4: Satisfecho
- 3-Ni satisfecho ni insatisfecho
- 2: Insatisfecho
- 1: Muy insatisfecho
- 0 : No Se No Respondo

ÁREA DE GESTIÓN O DE ANÁLISIS	COMPONENTES	INDICADORES	0	1	2	3	4	5
Directiva	Planeación y organización directiva	Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales.						
		Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos						
		Involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos.						
		Revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación.						
		Especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.						
	Ejecución	Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación.						
		Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento.						
		Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información.						
		Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos.						
		Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora						

		y sustenta informes de gestión ante las mismas.							
	<b>Observaciones:</b>								
<b>Académica</b>	<b>Pedagógica y didáctica</b>	Orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución.							
		Conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional.							
		Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula.							
		Considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas.							
		Promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles.							
		Fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.							
	<b>Innovación y direccionamiento de procesos académicos</b>	Analiza y socializa con la comunidad educativa los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y compromete a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución.							
		Identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional.							
		Coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector.							
		Dispone mecanismos de monitoreo y							

		seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes.								
		Indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices.								
<b>Observaciones:</b>										
<b>Administrativa</b>	<b>Administración de recursos</b>	Identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación.								
		Mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control.								
		Gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional								
		Cumple metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones.								
		Dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional.								
		Coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.								
	<b>Observaciones:</b>									
	<b>Talento humano</b>	Identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaria de educación alternativas de organización de la planta.								
Realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo.										
Distribuye asignaciones académicas y										

		actividades entre coordinadores y docentes.							
		Orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo.							
		Realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares.							
		Proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo.							
		Promueve actividades y programas de acompañamiento a los docentes noveles							
	<b>Observaciones:</b>								
<b>De la comunidad</b>	<b>Comunicación institucional</b>	Utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación.							
		Asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos.							
		Fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes.							
		Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa.							
		Desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.							
	<b>Interacción con la comunidad y el entorno</b>	Conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad.							
		Divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad.							
		Establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales,							

		para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.							
		Contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad.							
		Fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.							
		Propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.							
	<b>Observaciones:</b>								
<b>Actitudinales</b>	<b>Liderazgo</b>	Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales.							
		Influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes.							
		Plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas.							
		Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.							
	<b>Comunicación y relaciones interpersonales</b>	Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.							
		Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal.							
		Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.							
		Realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación.							
		Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros.							
		Demuestra habilidades sociales en							

		interacciones profesionales y sociales.							
	<b>Trabajo en equipo</b>	Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales.							
		Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros.							
		Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos. Considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones.							
		Acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia.							
	<b>Negociación y mediación</b>	Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados.							
		Interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto.							
		Facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación.							
		Promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes.							
		Forma a sus estudiantes y docentes en estrategias de resolución pacífica de conflictos.							
	<b>Compromiso social e institucional</b>	Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad							
		Acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales.							
		Responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan.							
		Cumple eficientemente su jornada laboral.							
		Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma.							
		Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional.							

		Reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador.							
	<b>Iniciativa</b>	Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente, la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento y la formación continua.							
		Actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo.							
		Demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos.							
		Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas.							
		Propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.							
		<b>Orientación al logro</b>	Trabaja con tesón y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad.						
	Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles.								
	Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia.								
	Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes.								
	Tiene metas personales y profesionales elevadas.								
	<b>Observaciones:</b>								
<b>En este espacio por favor consigne aquellos aspectos que considere relevantes y no fueron abordados en los componentes anteriores</b>									

## Anexo B. Entrevista semi estructurada a coordinadores



### ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A COORDINADORES

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Las preguntas que se encuentran a continuación están redactadas de manera muy general, de tal forma que usted pueda ahondar en las particularidades que considere pertinentes. De antemano agradecemos su tiempo y colaboración.

1. ¿En el ejercicio de su labor qué cualidades profesionales y personales resalta o admira, del rector de la IE a la cual usted pertenece?

---

---

---

---

2. ¿En qué áreas profesionales y personales cree que podría fortalecerse?

---

---

---

---

3. ¿Qué temáticas cree que debería abordar un material de consulta y autoformación dirigida al fortalecimiento de las competencias profesionales de directivos docentes?

---

---

---

---

## Anexo C. Entrevista semi estructurada a expertos



### ENTREVISTA A EXPERTOS

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Las preguntas que se encuentran a continuación están redactadas de manera muy general, de tal forma que usted pueda ahondar en las particularidades que considere pertinentes. De antemano agradecemos su tiempo y colaboración.

1. ¿En el ejercicio de su labor qué cualidades profesionales y personales resalta o admira, de los rectores de IE con los cuales ha trabajado?
2. ¿En qué áreas profesionales y personales cree que podrían fortalecerse?
3. ¿Qué temáticas cree que debería abordar un material de consulta y autoformación dirigida al fortalecimiento de las competencias profesionales de directivos docentes?

### Anexo D. Sistematización instrumento rectores

ÁREA DE GESTIÓN O DE ANÁLISIS	COMPONENTES	INDICADORES	GUÍA 1	GUÍA 2	GUÍA 3	GUÍA 4	GUÍA 5	GUÍA 6	GUÍA 7	GUÍA 8	GUÍA 9	GUÍA 10	TOTAL	
Directiva	Planeación y organización directiva	Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales.	4	5	2	3	3	5	5	4	5	4	40	
		Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos	3	5	3	4	3	5	3	4	4	4	4	38
		Involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos.	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
		Revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación.	4	5	3	4	3	5	4	4	4	3	4	39

	<p>Especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.</p>	4	5	3	5	3	5	3	5	4	4	41
<b>Ejecución</b>	<p>Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación.</p>	4	5	3	4	3	5	3	4	4	4	39
	<p>Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento.</p>	3	5	4	3	4	5	4	4	3	4	39
	<p>Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información.</p>	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4	44
	<p>Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos.</p>	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	44
	<p>Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.</p>	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	46
	<b>Observaciones:</b>											

<b>Académica</b>	<b>Pedagógica y didáctica</b>	Orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución.	4	5	3	3	4	5	5	5	4	5	43	
		Conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional.	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5	5	44
		Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula.	4	5	3	3	3	5	4	5	4	4	4	40
		Considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas.	4	5	4	3	3	5	5	4	4	4	4	41
		Promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles.	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	46
		Fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	39

<b>Innovación y direccionamiento de procesos académicos</b>	Analiza y socializa con la comunidad educativa los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y compromete a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución.	5	5	3	4	3	4	5	4	5	3	41	
	Identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional.	5	5	3	4	4	5	5	4	5	3	43	
	Coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector.	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41
	Dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes.	4	5	2	3	4	5	4	4	4	4	4	39
	Indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices.	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4	4	44
	<b>Observaciones:</b>												

<b>Administrativa</b>	<b>Administración de recursos</b>	Identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación.	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	45
		Mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control.	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	45
		Gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	45
		Cumple metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones.	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	42
		Dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional.	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	42
		Coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.	5	4	2	4	4	5	5	5	5	4	43
		<b>Observaciones:</b>											

<b>Talento humano</b>	Identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaría de educación alternativas de organización de la planta.	4	5	2	4	4	5	5	3	4	3	39
	Realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo.	5	5	3	4	4	5	3	2	5	3	39
	Distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes.	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	43
	Orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo.	4	5	3	4	4	5	5	4	3	3	40
	Realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares.	4	5	2	4	3	5	3	4	5	5	40
	Proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo.	5	5	2	4	4	5	4	4	5	5	43
	Promueve actividades y programas de acompañamiento a los docentes noveles	5	5	2	3	4	5	3	4	5	5	41
	<b>Observaciones:</b>											

<b>De la comunidad</b>	<b>Comunicación institucional</b>	Utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación.	5	5	3	3	4	5	3	5	4	4	41	
		Asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos.	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	4	43
		Fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes.	4	5	3	3	3	4	5	4	4	4	4	39
		Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa.	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	42
		Desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.	4	5	2	4	4	5	3	4	4	4	4	39
	<b>Interacción con la comunidad y el entorno</b>	Conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad.	5	5	3	3	4	5	4	4	4	4	4	41
		Divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad.	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	43

		Establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	41
		Contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad.	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	40
		Fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
		Propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	35
		<b>Observaciones:</b>											
<b>Actitudinales</b>	<b>Liderazgo</b>	Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales.	4	5	2	4	4	5	5	5	4	4	42
		Influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes.	4	5	3	3	4	5	5	5	4	4	42

<b>Comunicación y relaciones interpersonales</b>	Plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas.	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	42
	Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	43
	Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	41
	Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal.	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	43
	Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	44
	Realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación.	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	43
	Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros.	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	43
	Demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales.	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	42

	<b>Trabajo en equipo</b>	Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales.	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	41	
		Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros.	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	41
		Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos.	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	42
		Considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones.	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	43
		Acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia.	4	5	4	4	4	5	4	5	44	4	4	83
	<b>Negociación y mediación</b>	Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados.	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	43
		Interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto.	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	43
		Facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación.	4	5	4	5	3	5	5	5	4	3	3	43
		Promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes.	4	5	3	4	3	5	4	5	4	2	2	39

	Forma a sus estudiantes y docentes en estrategias de resolución pacífica de conflictos.	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	44
<b>Compromiso social e institucional</b>	Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	46
	Acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales.	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	46
	Responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan.	5	5	2	5	4	5	5	5	4	5	45
	Cumple eficientemente su jornada laboral.	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	46
	Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma.	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	47
	Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional.	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	46
	Reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador.	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	44
<b>Iniciativa</b>	Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente, la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento y la formación continua.	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	45

	Actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo.	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	44
	Demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos.	4	5	4	4	3	5	5	4	4	5	43
	Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas.	4	5	3	4	3	5	4	5	4	5	42
	Propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	44
<b>Orientación al logro</b>	Trabaja con tesón y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad.	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	44
	Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles.	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	43
	Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia.	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	45
	Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes.	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	45
	Tiene metas personales y profesionales elevadas.	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	44

## Anexo E. Sistematización entrevista coordinadores

**F=Fortaleza**

**D=Debilidad**

ÁREA DE GESTIÓN O DE ANÁLISIS	COMPONENTES	INDICADORES	COORDINADOR										CONTEO		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	D	
			<b>Directiva</b>	<b>Planeación y organización directiva</b>	Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales.			F		F	D				
Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos					F		F	D						2	1
Involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos.					F		F	D						2	1
Revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación.					F		F	D						2	1

	Especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.				F		F	D					2	1
<b>Ejecución</b>	Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación.							D						1
	Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento.							D						1
	Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información.							D						1
	Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos.								D					1
	Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.								D					1
<b>Observaciones:</b>														



		Identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional.	D	D					F		D			1	3
		Coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector.	D	D					F		D			1	3
		Dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes.	D	D					F		D			1	3
		Indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices.	D	D					F		D			1	3
		<b>Observaciones:</b>													
<b>Administrativa</b>	<b>Administración de recursos</b>	Identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación.	F								F	F	D	3	1
		Mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control.	F								F	F	D	3	1
		Gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional	F								F	F	D	3	1

	Cumple metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones.	F							F	F	D	3	1	
	Dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional.	F							F	F	D	3	1	
	Coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.	F							F	F	D	3	1	
	<b>Observaciones:</b>													
	<b>Talento humano</b>	Identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaría de educación alternativas de organización de la planta.	F		D	F					F	D	3	2
		Realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo.	F		D	F					F	D	3	2
		Distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes.	F		D	F					F	D	3	2
		Orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo.	F		D	F					F	D	3	2
Realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares.		F		D	F					F	D	3	2	

		Proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo.	F		D	F					F	D	3	2
		Promueve actividades y programas de acompañamiento a los docentes noveles	F		D	F					F	D	3	2
	<b>Observaciones:</b>													
<b>De la comunidad</b>	<b>Comunicación institucional</b>	Utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación.				D					F		1	1
		Asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos.				D					F		1	1
		Fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes.				D					F		1	1
		Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa.				D					F		1	1
		Desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.				D					F		1	1
	<b>Interacción con la comunidad y el entorno</b>	Conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad.									F		1	
		Divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad.									F		1	

		Establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.											F		1				
		Contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad.												F		1			
		Fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.												F		1			
		Propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.												F		1			
	<b>Observaciones:</b>																		
<b>Actitudinales</b>	<b>Liderazgo</b>	Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales.														1			
		Influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes.															1		
		Plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas.																1	
		Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.																1	

	<b>Comunicación y relaciones interpersonales</b>	Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.			D			D			D		3		
		Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal.				D						D		2	
		Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.		D	F	D							D	1	3
		Realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación.				D							D		2
		Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros.		D	F	D							D	1	3
		Demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales.		D	F	D							D	1	3
	<b>Trabajo en equipo</b>	Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales.		D											1
		Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros.		D											1
		Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos.		D											1
		Considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones.		D											1

	Acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia.		D	D									2
<b>Negociación y mediación</b>	Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados.	F									F	2	
	Interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto.	F									F	2	
	Facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación.	F		D						F	F	3	1
	Promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes.	F		D						F	F	3	1
	Forma a sus estudiantes y docentes en estrategias de resolución pacífica de conflictos.	F		D						F	F	3	1
<b>Compromiso social e institucional</b>	Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad		F	D		D		F	F	D	F	4	3
	Acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales.		F	D		D		D	F	D	F	3	4
	Responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan.		F	D		D		F	F	D	F	4	3
	Cumple eficientemente su jornada laboral.		F	D		D		F	F	D	F	4	3

	Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma.		F	D		D		F	F	D	F	4	3	
	Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional.		F	D		D		F	F	D	F	4	3	
	Reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador.		F	D		D		F	F	D	F	4	3	
	<b>Iniciativa</b>	Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente, la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento y la formación continua.		D			F						1	1
		Actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo.												
		Demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos.												
		Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas.												
		Propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.												
	<b>Orientación al logro</b>	Trabaja con tesón y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad.					D		F				1	1
Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles.						D		F				1	1	

	Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia.					D		F				1	1
	Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes.					D		F				1	1
	Tiene metas personales y profesionales elevadas.					D		F				1	1

## Anexo F. Sistematización entrevista expertos

Ideal	Fortaleza	Debilidad
-------	-----------	-----------

ÁREA DE GESTIÓN O DE ANÁLISIS	COMPONENTES	INDICADORES	Experto 1 Gerente Educativo	Experto 2 Rector
<b>Directiva</b>	<b>Planeación y organización directiva</b>	Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales.	Tener una serie de conocimientos del saber específico como de la constitución, del ámbito educativo, de la legislación educativa, la política educativa, los planes educativos, formación docente, evaluación, de evaluación de gestión, de dirección, son elementos que a nivel profesional requieren para digamos desempeñar una función un rol mucho más pertinente en ese que es la organización educativa.	
		Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos		
		Involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos.		

		Revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación.			
		Especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.		Que realice un organigrama según necesidad del colegio o escuela, y no que lo haga por intereses personales	
	<b>Ejecución</b>		Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación.		
			Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento.		
			Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información.		
			Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos.		
			Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.		

		<b>Observaciones:</b>		
<b>Académica</b>	<b>Pedagógica y didáctica</b>	Orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que se maneje en lo académico, que sea capaz de ayudar en lo pedagógico.</li> <li>• Que se preocupe de lo pedagógico, que pueda ayudar en lo metodológico, que apoye y otorgue recursos materiales.</li> <li>• Que ante todo sea un profesor con dominio en lo pedagógico.</li> </ul>
		Conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional.		
		Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula.		
		Considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas.		
		Promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles.		
		Fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.		

	<b>Innovación y direccionamiento de procesos académicos</b>	<p>Analiza y socializa con la comunidad educativa los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y compromete a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución.</p>		
		<p>Identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional.</p>		
		<p>Coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector.</p>		
		<p>Dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes.</p>		
		<p>Indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices.</p>		
		<b>Observaciones:</b>		

<b>Administrativa</b>	<b>Administración de recursos</b>	Identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación.	Una de las debilidades es en el área financiera , en área contable, en el área elaboración proyectos sociales, de impacto en el área de gestión internacional muchos se quedan en la institución, no están gestionando internacionalmente la institución, otra es el dominio de los conocimientos esenciales hay mucho rector que tiene elementos puramente jurídicos constitucionales pero adolece de un discurso puramente académico hay que tener muchos habilidades y conocimientos en el área propia de la gestión, dirección, e la evaluación del aprendizaje, entre otros.	En lo administrativo hay dificultades con el manejo de papeleo, los tiempos son insuficientes para llenar formatos y entregar documentación, generalmente se presentan rupturas en la comprensión de la importancia de la comunidad educativa para cumplir con el trabajo administrativo. En las actividades de monitoreo, control.  En relación al manejo del talento humano se presentan dificultades por la falta de compromiso de la totalidad de los docentes, problemas como la comunicación asertiva y la falta de liderazgo acentúan estas situaciones.
		Mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control.		
		Gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional		
		Cumple metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones.		
		Dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional.		
		Coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.		

	<b>Talento humano</b>	Identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaría de educación alternativas de organización de la planta.		
		Realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo.		
		Distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes.		
		Orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo.		
		Realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares.		
		Proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo.		
		Promueve actividades y programas de acompañamiento a los docentes noveles		
			<b>Observaciones:</b>	

<b>De la comunidad</b>	<b>Comunicación institucional</b>	Utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación.		Un rector con capacidad de liderazgo, sabe escuchar, forma equipos de trabajo, es una persona empática, que tiene ideas nuevas de proyectos pedagógicos. Además la capacidad de liderazgo y dominio de clima laboral, favorece el área actitudinal. Que tenga cercanía con los alumnos, que no esté encerrado en la oficina, que entienda a los estudiantes.
		Asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos.		
		Fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes.		
		Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa.		
		Desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.		
	<b>Interacción con la comunidad y el entorno</b>	Conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad.		
		Divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad.		

		Establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.	Red de rectores en la comunidad, en la localidad comienza a interactuar en unos aprendizajes que se vuelven colectivos comunitarios institucionales pero a veces se vuelven políticos, entonces en ese sentido una de las grandes habilidades es la capacidad de gestión, la apertura al cambio, la actualización, el trabajo en equipo, toma de decisiones, una visión de futuro muy bien estructurada, un mejoramiento continuo entre otros.	
		Contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad.		
		Fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.		
		Propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.		
	<b>Observaciones:</b>			
<b>Actitudinales</b>	<b>Liderazgo</b>	Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales.	Una que por excelencia es el liderazgo y la gestión educativa, la gestión académica, escolar que se hace dentro y fuera de la institución educativa, que esa gestión a veces es personal pero ha veces es colectiva una debe hacer una gestión en lo que planea y estructura	Un rector con capacidad de liderazgo, sabe escuchar, forma equipos de trabajo, es una persona empática, que tiene ideas nuevas de proyectos pedagógicos. Además la capacidad de liderazgo y dominio de clima laboral, favorece el área actitudinal. Que tenga cercanía con
		Influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes.		

	Plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas.	para irradiarla a los otros y con los otros en esa comunidad de rectores	los alumnos, que no esté encerrado en la oficina, que entienda a los estudiantes. Preparación en administración educacional, capacidad de liderazgo gerencial, que sea asertivo y con habilidad social.
	Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.		
<b>Comunicación y relaciones interpersonales</b>	Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que pueda crear un clima agradable de trabajo, que sea respetuoso con los valores y proyectos del colegio, que respete y haga respetar las normas institucionales, que sea innovador.</li> <li>• Que reconozca el buen trabajo y sepa estimular, que tenga capacidad de liderazgo.</li> <li>• Que se interese por el trabajo de los demás, que mantenga adecuada comunicación, se interese y considere a cada uno de los miembros de la comunidad escolar como importantes en la vida del colegio</li> </ul>
	Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal.		
	Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.		
	Realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación.		
	Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros.		
	Demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales.		

	<b>Trabajo en equipo</b>	Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de trabajo en equipo, que sea capaz de motivar con ejemplos prácticos, que haga vida las teorías. Que modifique el organigrama sin criterio pedagógico que dejó el anterior Director, que sea un organigrama pensado en un colegio, en lo curricular.</li> <li>• Que no haga grupos, que hable con todos; que sea transparente.</li> </ul>
		Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros.		
		Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos.		
		Considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones.		
		Acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia.		
	<b>Negociación y mediación</b>	Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados.		
		Interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto.		
		Facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación.		
		Promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes.		

		Forma a sus estudiantes y docentes en estrategias de resolución pacífica de conflictos.		
<b>Compromiso social e institucional</b>		Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad		• Que respete a las personas, que sea abierto a las ideas de los docentes, que sepa recibir sugerencias.
		Acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales.		
		Responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan.		
		Cumple eficientemente su jornada laboral.		
		Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma.		
		Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional.		
		Reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador.		
	<b>Iniciativa</b>	Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente, la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento y la formación continua.		

		Actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo.		
		Demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos.		
		Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas.		
		Propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.		
	<b>Orientación al logro</b>	Trabaja con tesón y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad.		
		Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles.		
		Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia.		
		Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes.		
		Tiene metas personales y profesionales elevadas.		

			<p>Bueno yo diría que el perfil esta determinado por varios en ámbitos o campos de formación, uno lo antropológico, uno lo pedagógico educativo, una formación estratégica o u organizacional, una formación legal, y una formación digamos estructural organizacional o gerencial. Sin ese conocimiento de que son las organizaciones educativas, no las pueden diseñar un preescolar una de educación básico, una educación de adultos, educación técnica, tecnológica educación superior una escuela un centro de investigación, una escuela de doctorado, una escuela de administración una escuela de negocios, si yo soy el rector de eso no es lo mismo que no es lo mismo detener una dirección de un jardín infantil. Pero todos tienen un común denominador todos requieren esos elementos, legales políticos, antropológicos, y de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que sea parejito y justo con todos, que sea una persona correcta, trabajadora y discreta.</li> <li>• Que trate a todos por igual, que sea justo, honesto y que sea profesional.</li> <li>• Que propicie buenas relaciones humanas, que tenga buena llegada con todo el personal.</li> </ul>
			<p>Una de las cualidades personales debe tener sólida formación una ética y profesional. Por qué va a enfrentar una comunidad de personas comunidad educativa</p>	

		<p>que le demandan efectivamente tener una formación en este sentido y una serie de principios claramente estructurados y concebidos por ejemplo. Principios de antropología humana, principios de antropología social, porque la institución o la organización educativa lo requiere para saber hacia dónde se dirigen y defines personales y sociales.</p>	
<p><b>La propuesta de un material multimedia para la administración de instituciones Educativas es de suma importancia por que existen grandes brechas entre la formación del Directivo Docente y la realidad del manejo de los colegios.</b></p>		<p>Ese material debería tener unos componentes didácticos unos componentes de diseños y una de las características que tenga versatilidad de acceso. Por la red, por una plataforma por la nube, pero sobre todo de diseños de accesibilidad de ese material por, ejemplo en lo jurídico, en lo legal, en lo de gestión en lo de formación de docentes financiero, son elementos que hay que ir teniendo en cuenta, para ese tipo de material estructurar lo de manera que de acuerdo a su necesidad y a las características de las instituciones educativas tengan fácil acceso, es o que se me ocurre horita. Puede ser digital, puedes ser virtual de simulación, hay material que simula, como manejan reuniones, como toman decisiones</p>	

	como manejan conflictos organizacionales.	
--	-------------------------------------------	--

ÁREA DE GESTIÓN O DE ANÁLISIS	COMPONENTES	INDICADORES	Experto 3 Procesos de selección	Experto 4 Profesional del MEN
<b>Directiva</b>	<b>Planeación y organización directiva</b>	Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales.	“lo difícil ... no logran tener una visión macro y generar procesos a largo plazo sino que terminan muy inmediatistas ... no se ve como la parte directiva”	
		Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos		
		Involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos.		

		<p>Revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación.</p>	
		<p>Especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.</p>	
<b>Ejecución</b>		<p>Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación.</p>	
		<p>Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento.</p>	
		<p>Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información.</p>	
		<p>Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos.</p>	
		<p>Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.</p>	

		<b>Observaciones:</b>	
<b>Académica</b>	<b>Pedagógica y didáctica</b>	Orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución.	En el desarrollo de proceso siempre se dio interés a identificar profesionales que conozcan del desarrollo humano y las competencias pedagógicas.
		Conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional.	
		Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula.	
		Considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas.	
		Promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles.	
		Fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.	

	<b>Innovación y direccionamiento de procesos académicos</b>	Analiza y socializa con la comunidad educativa los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y compromete a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución.		
		Identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional.		
		Coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector.		
		Dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes.		
		Indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices.		
	<b>Observaciones:</b>			

<b>Administrativa</b>	<b>Administración de recursos</b>	Identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación.	“la parte administrativa no la teníamos casi en cuenta reconociendo que es importante, pero le da vamos mucho peso más era de lo que va a tener que trabajar con los docentes en función de los estudiantes.”	Creo que le tema de liderazgo es clave para los rectores. Pienso que hay unas coas que son innatas, unas cualidades de ciertas personas que hace que para ellas sea natural dirigir, organizar, planear, decidir y liderar; sin embargo, estas cualidades pueden fortalecerse y hacerse visibles a través de diferentes actividades de formación, actualización y perfeccionamiento profesional.
		Mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control.		
		Gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional		
		Cumple metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones.		
		Dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional.		
		Coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.		

	<b>Talento humano</b>	Identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaría de educación alternativas de organización de la planta.		
		Realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo.		
		Distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes.		
		Orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo.		
		Realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares.		
		Proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo.		
		Promueve actividades y programas de acompañamiento a los docentes noveles		
			<b>Observaciones:</b>	

<b>De la comunidad</b>	<b>Comunicación institucional</b>	Utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación.		
		Asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos.		
		Fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes.		
		Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa.		
		Desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.		
	<b>Interacción con la comunidad y el entorno</b>	Conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad.		
		Divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad.		

		Establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.		
		Contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad.		
		Fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.		
		Propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.		
	<b>Observaciones:</b>			
<b>Actitudinales</b>	<b>Liderazgo</b>	Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales.	Que tenga esa flexibilidad a demás que tenga una relación interpersonal cercana y respetuosa con los otros, que tenga una aptitud de liderazgo, que sea una persona organizada, que sea una persona con la posibilidad de conversar entendiendo por conversar que es	“los rectores que han resultado más exitosos en el ejercicio de su rol se han caracterizado por ser líderes de su institución educativa, personas que tienen claro el horizonte institucional, que saben qué quieren lograr o cómo quieren posicionar a su institución y que son hábiles para
		Influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes.		

		Plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas.	capaz de poner sus puntos de vista escuchar los puntos de vista del otro dejarse impactar por lo que dice el otro y construir con el otro.	transmitir esa visión y contagiar a la comunidad educativa en procura de alcanzar ese ideal.”
		Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.		
	<b>Comunicación y relaciones interpersonales</b>	Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.	Y la otra ya va más en lo personal entonces que buscamos en lo personal que sea una persona con unos de niveles de autonomía altos que no necesita tanta supervisión para hacer las cosas sino que ella pueda ser proactiva que no necesita supervisión directa para pensar una parte autonomía otra parte pro actividad entendida pro actividad como que sea propositiva, que la relación interpersonal de ella sea buena ,que sus relaciones sean basadas en un buen trato con personas de su mismo nivel con docentes con estudiantes.	son personas con una gran calidad humana, que infunden respeto sin ser agresivas y son un ejemplo.”
		Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal.		
		Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.		
		Realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación.		
		Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros.		
		Demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales.		

	<b>Trabajo en equipo</b>	Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales.		"son personas que saben dirigir, en el sentido que conocen las capacidades de las personas a su cargo y las "aprovechan" para el desarrollo de las actividades rutinarias y estratégicas de la institución, y toman decisiones coherentes y oportunas."
		Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros.		
		Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos.		
		Considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones.		
		Acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia.		
	<b>Negociación y mediación</b>	Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados.		
		Interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto.		
		Facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación.		
		Promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes.		

		Forma a sus estudiantes y docentes en estrategias de resolución pacífica de conflictos.		
<b>Compromiso social e institucional</b>		Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad	"no se ve el compromiso ni las implicaciones que tiene ese cargo. no se es consciente del poder trasformador que hay en la educación, como proceso a largo plazo, falta conciencia de yo con estoy teniendo un impacto social un impacto trasformador de la vida de la gente no se ve"	
		Acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales.		
		Responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan.		
		Cumple eficientemente su jornada laboral.		
		Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma.		
		Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional.		
		Reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador.		
<b>Iniciativa</b>		Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente, la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento y la formación continua.	"que sea una persona con unos de niveles de autonomía altos que no necesita tanta supervisión para hacer las cosas sino que ella pueda ser proactiva que no necesita	Encuentra difícil de encontrar la actualización permanente y el perfeccionamiento profesional.

		Actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo.	supervisión directa para pensar una parte autonomía otra parte pro actividad entendida pro actividad como que sea propositiva”	
		Demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos.		
		Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas.		
		Propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.		
	<b>Orientación al logro</b>	Trabaja con tesón y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad.		
		Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles.		
		Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia.		
		Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes.		
		Tiene metas personales y profesionales elevadas.		

			<p>Una estructura en la persona a dos niveles uno en su parte cognitiva si en su parte de conocimiento, que tenga claro procesos de desarrollo humano, como concebir la persona como procesos de desarrollo humanos es decir que tenga la capacidad e ver al estudiante como persona en que hay que mirar autonomía en que procesos cognitivos son importantes a desarrollar a los estudiantes.</p>	<p>Actualmente es muy popular, sobre todo en el campo empresarial, lo referido al coaching, considero que es una herramienta interesante para fortalecer el trabajo de los rectores, consolidar equipos de trabajo comprometidos y se han encontrado grandes beneficios en su implementación en el sector educativo, por ser de reciente uso (de manera explícita) pienso que puede ser un área importante para fortalecer la gestión de los rectores.</p>

<p><b>La propuesta de un material multimedia para la administración de instituciones Educativas es de suma importancia por que existen grandes brechas entre la formación del Directivo Docente y la realidad del manejo de los colegios.</b></p>			<p>En Colombia, no existe a nivel de pregrado un programa de formación de rectores. Quienes asumen este rol son docentes de áreas específicas, sin ninguna formación en lo que significa ser rector, más allá de lo que ellos mismos infieren de lo que han observado en otros, y de lo que se diga normativamente sobre las funciones de un rector. En este sentido, un material de formación para rectores debe decir claramente qué significa ser rector desde el punto de vista personal, profesional y pedagógico, más allá de lo normativo, y desde las cuatro áreas de gestión de un establecimiento educativo. Es importante resaltar su compromiso con la gestión académica, pues regularmente los rectores asumen las cuestiones de tipo administrativo y lo demás queda relegado, siendo lo más importante (desde mi punto de vista). Más que temáticas, pienso que se deben</p>



promover una serie de actividades que le permita al rector fortalecer sus competencias profesionales necesarias para este rol, de manera especial el liderazgo. Pero si se quieren ver temáticas, es necesario estudiar con detalle la Guía 34 de mejoramiento institucional y todas las normas que regulan el funcionamiento de una institución educativa. Adicionalmente pienso que es pertinente conocer técnicas o estrategias de coaching, trabajo colaborativo, planeación estratégica, evaluación, comunicación asertiva, negociación, gestión del talento humano y administración de recursos. Finalmente, considero que un material de este tipo debe poner en evidencia las experiencias y concepciones que tengan los rectores sobre el ser rector, de manera que se identifiquen aspectos falsos o incompletos y desde ahí se construyan nuevos saberes pertinentes y coherentes con el ejercicio de ser rector.

### Anexo G. Sistematización programas de formación

			Universidad de la Sabana	Universidad Libre
ÁREA DE GESTIÓN O DE ANÁLISIS	COMPONENTES	INDICADORES	Especialización en Gerencia Educativa	Especialización en Gerencia y Proyección Social de la Educación
Directiva	Planeación y organización directiva	Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales.	Materias: Gerencia estratégica , Política y legislación educativa, Habilidades gerenciales y gerencia del desarrollo humano Misión Ofrecer una formación integral, permanente y de calidad a los futuros Gerentes Educativos en los campos del saber humanista, pedagógico, administrativo, jurídico, investigativo y de proyección social cuyo propósito sea un liderazgo ético y eficaz de cada uno de los procesos académicos y de gestión que enfrentan las instituciones	Materias: Procesos académicos y políticas de acreditación  OBJETIVOS:  Formar especialistas en gerencia educativa con saberes de administración y gestión, pedagogía, investigación, tecnología y desarrollo humano que favorezcan la calidad de las Instituciones educativas. Contribuir en la formación del profesional del campo educativo con habilidades gerenciales que faciliten el desarrollo de las actividades
		Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos		
		Involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos.		

		<p>Revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación.</p>	<p>educativas del nivel inicial, básico, técnico y tecnológico. Orientar la formulación, gestión, evaluación e innovación de Proyectos Educativos Institucionales y transversales.</p>	<p>educativas, con base en la normatividad de educación colombiana. Participar en el mejoramiento del sector educativo, especialmente en lo que corresponde a la gestión administrativa a partir de la formación de gerentes educativos capaces de prestar a la institución y a la sociedad un servicio de calidad. Materias: Políticas educativas, Planes de desarrollo</p>
		<p>Especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.</p>	<p>Analizar las directrices de las políticas y reformas educativas colombianas y sus implicaciones en la institución educativa. A su vez formular, gestionar y evaluar las micropolíticas de la institución educativa que lidera.</p>	
	<b>Ejecución</b>	<p>Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación.</p>	<p>Articular la gestión escolar y pedagógica a todos los ámbitos y procesos del quehacer educativo. Promover y garantizar el derecho de la calidad de la educación en la institución educativa.</p>	
		<p>Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento.</p>	<p>Proyectar a las instituciones educativas al unísono del proyecto del país.</p>	
		<p>Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información.</p>		
		<p>Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos.</p>		
	<p>Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.</p>			
<b>Observaciones:</b>				

<b>Académica</b>	<b>Pedagógica y didáctica</b>	Orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución.	Materias: Antropología Pedagógica , Pedagogía social, Enfoques pedagógicos y curriculares	
		Conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional.	Misión Ofrecer una formación integral, permanente y de calidad a los futuros Gerentes Educativos en los campos del saber humanista, pedagógico, administrativo, jurídico, investigativo y de proyección social cuyo propósito sea un liderazgo ético y eficaz de cada uno de los procesos académicos y de gestión que enfrentan las instituciones educativas del nivel inicial, básico, técnico y tecnológico.	Materias: Currículo I y II, Evaluación, Procesos académicos y políticas de acreditación
		Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula.	Orientar la formulación, gestión, evaluación e innovación de Proyectos Educativos Institucionales y transversales.	
		Considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas.	Analizar las directrices de las políticas y reformas educativas colombianas y sus implicaciones en la institución educativa. A su vez formular, gestionar y evaluar las micropolíticas de la institución	
		Promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles.		
		Fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.		

	<b>Innovación y direccionamiento de procesos académicos</b>	Analiza y socializa con la comunidad educativa los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y compromete a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución.	<p>educativa que lidera.</p> <p>Articular la gestión escolar y pedagógica a todos los ámbitos y procesos del quehacer educativo.</p> <p>Promover y garantizar el derecho de la calidad de la educación en la institución educativa.</p> <p>Proyectar a las instituciones educativas al unísono del proyecto del país.</p>	
		Identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional.		
		Coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector.		
		Dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes.		
		Indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices.		
<b>Observaciones:</b>				

<b>Administrativa</b>	<b>Administración de recursos</b>	Identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación.	<p>Materia: Gerencia del desarrollo humano, Gerencia estratégica</p> <p>Misión</p> <p>Ofrecer una formación integral, permanente y de calidad a los futuros Gerentes Educativos en los campos del saber humanista, pedagógico, administrativo, jurídico, investigativo y de proyección social cuyo propósito sea un liderazgo ético y eficaz de cada uno de los procesos académicos y de gestión que enfrentan las instituciones educativas del nivel inicial, básico, técnico y tecnológico.</p>	<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <p>Formar especialistas en gerencia educativa con saberes de administración y gestión, pedagogía, investigación, tecnología y desarrollo humano que favorezcan la calidad de las Instituciones educativas.</p> <p>Contribuir en la formación del profesional del campo educativo con habilidades gerenciales que faciliten el desarrollo de las actividades educativas, con base en la normatividad de educación colombiana.</p> <p>Participar en el mejoramiento del sector educativo, especialmente en lo que corresponde a la gestión administrativa a partir de la formación de gerentes educativos capaces de prestar a la institución y a la sociedad un servicio de calidad.</p> <p>Materias: gestión y administración I II, legislación laboral y gestión humana, talento humano</p>
		Mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control.		
		Gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional		
		Cumple metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones.		
		Dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional.		
		Coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.		
	<b>Observaciones:</b>			

	<b>Talento humano</b>	Identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaría de educación alternativas de organización de la planta.		
		Realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo.		
		Distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes.		
		Orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo.		
		Realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares.		
		Proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo.		
		Promueve actividades y programas de acompañamiento a los docentes noveles		
	<b>Observaciones:</b>			

<b>De la comunidad</b>	<b>Comunicación institucional</b>	Utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación.	<b>Misión</b> Ofrecer una formación integral, permanente y de calidad a los futuros Gerentes Educativos en los campos del saber humanista, pedagógico, administrativo, jurídico, investigativo y de proyección social cuyo propósito sea un liderazgo ético y eficaz de cada uno de los procesos académicos y de gestión que enfrentan las instituciones educativas del nivel inicial, básico, técnico y tecnológico.	
		Asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos.		
		Fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes.		
		Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa.		
		Desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.		
	<b>Interacción con la comunidad y el entorno</b>	Conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad.		
		Divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad.		

		<p>Establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.</p>		
		<p>Contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad.</p>		
		<p>Fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.</p>		
		<p>Propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.</p>		
	<b>Observaciones:</b>			
<b>Actitudinales</b>	<b>Liderazgo</b>	<p>Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales.</p>		<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <p>Formar especialistas en gerencia educativa con saberes de administración y gestión, pedagogía,</p>

		Influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes.		investigación, tecnología y desarrollo humano que favorezcan la calidad de las Instituciones educativas. Contribuir en la formación del profesional del campo educativo con habilidades gerenciales que faciliten el desarrollo de las actividades educativas, con base en la normatividad de educación colombiana. Participar en el mejoramiento del sector educativo, especialmente en lo que corresponde a la gestión administrativa a partir de la formación de gerentes educativos capaces de prestar a la institución y a la sociedad un servicio de calidad.	
		Plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas.			
		Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.			
	<b>Comunicación y relaciones interpersonales</b>		Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.		<b>OBJETIVOS:</b>  Formar especialistas en gerencia educativa con saberes de administración y gestión, pedagogía, investigación, tecnología y desarrollo humano que favorezcan la calidad de las Instituciones educativas. Contribuir en la formación del profesional del campo educativo con habilidades gerenciales que faciliten el desarrollo de las actividades
			Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal.		
			Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.		

		Realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación.		<p>educativas, con base en la normatividad de educación colombiana.</p> <p>Participar en el mejoramiento del sector educativo, especialmente en lo que corresponde a la gestión administrativa a partir de la formación de gerentes educativos capaces de prestar a la institución y a la sociedad un servicio de calidad.</p>	
		Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros.			
		Demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales.			
	<b>Trabajo en equipo</b>		Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales.		<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <p>Formar especialistas en gerencia educativa con saberes de administración y gestión, pedagogía, investigación, tecnología y desarrollo humano que favorezcan la calidad de las Instituciones educativas.</p> <p>Contribuir en la formación del profesional del campo educativo con habilidades gerenciales que faciliten el desarrollo de las actividades educativas, con base en la normatividad de educación colombiana.</p> <p>Participar en el mejoramiento del sector educativo, especialmente en lo que corresponde a la gestión</p>
			Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros.		
			Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos.		
			Considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones.		

		Acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia.		administrativa a partir de la formación de gerentes educativos capaces de prestar a la institución y a la sociedad un servicio de calidad.
<b>Negociación y mediación</b>		Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados.		
		Interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto.		
		Facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación.		
		Promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes.		
		Forma a sus estudiantes y docentes en estrategias de resolución pacífica de conflictos.		
<b>Compromiso social e institucional</b>		Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad	Materias: Ética y responsabilidad social, Misión	
		Acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales.	Ofrecer una formación integral, permanente y de calidad a los futuros Gerentes Educativos en los	

		Responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan.	campos del saber humanista, pedagógico, administrativo, jurídico, investigativo y de proyección social cuyo propósito sea un liderazgo ético y eficaz de cada uno de los procesos académicos y de gestión que enfrentan las instituciones educativas del nivel inicial, básico, técnico y tecnológico. Promover la formación ética y moral en el Gerente Educativo.	
		Cumple eficientemente su jornada laboral.		
		Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma.		
		Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional.		
		Reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador.		
	<b>Iniciativa</b>	Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente, la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento y la formación continua.		
		Actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo.		
		Demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos.		
		Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas.		

		Propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.		
	<b>Orientación al logro</b>	Trabaja con tesón y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad.		
		Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles.		
		Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia.		
		Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes.		
		Tiene metas personales y profesionales elevadas.		
Observaciones:		Materia: Gerencia de mercadeo	Materias: Tecnología I y II	

			Universidad de San Buenaventura	Universidad Pedagógica Nacional
ÁREA DE GESTIÓN O DE ANÁLISIS	COMPONENTES	INDICADORES	Especialización en Gerencia Educativa	Especialización en Gerencia Social de la Educación
Directiva	Planeación y organización directiva	Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales.	Ser un gerente actualizado en los nuevos enfoques administrativos de la empresa educativa y que ve en la globalización una posibilidad de cualificar el servicio educativo. Reconocer la necesidad de ser un profesional con excelentes capacidades de gestión; está convencido de la importancia del trabajo en equipo y concibe el talento humano como la posibilidad de constitución de colectivos y de consensos participativos. Apostarle a la convivencia y al clima organizacional como garantes de calidad; que comprende las bondades de la evaluación como estrategia de autorregulación y crecimiento institucional. Concebir el liderazgo cooperativo como una opción para garantizar la consolidación de comunidades autogestoras y competitivas	Propósitos de la Especialización Fortalecer a los estudiantes en su perfil gerencial a partir de líneas de investigación, áreas de estudio, grupos y proyectos. Formar especialistas en Alta Dirección y Gestión Educativa, según criterios de profundización profesional, disciplinar e investigativa. Materias: Teoría de la organización y admón. educativa, Planeación y organización institucional, Planeación estratégica, Modernización y desarrollo institucional, Evaluación y control institucional Reflexiona de manera crítica y propositiva sobre legislación, sistemas y modelos de planeación y administración vigentes, para tomar decisiones pertinentes para
		Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos		
		Involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos.		
		Revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación.		
		Especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.		

	<b>Ejecución</b>	Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación.	Materias: Formulación, Ejecución y Monitoreo de Proyectos, Competencias Gerenciales Básicas, Fundamentación Gerencial, Sistemas de Información Gerencial, Legislación Educativa	Colombia, según los contextos sociales y educativos específicos.
		Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento.		
		Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información.		
		Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos.		
		Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.		
	<b>Observaciones:</b>			
<b>Académica</b>	<b>Pedagógica y didáctica</b>	Orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución.	Ser un gerente actualizado en los nuevos enfoques administrativos de la empresa educativa y que ve en la	Políticas y Desarrollo Contextualiza la realidad educativa colombiana en el

	<p>Conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional.</p>	<p>globalización una posibilidad de cualificar el servicio educativo. Reconocer la necesidad de ser un profesional con excelentes capacidades de gestión; está convencido de la importancia del trabajo en equipo y concibe el talento humano como la posibilidad de constitución de colectivos y de consensos participativos. Apostarle a la convivencia y al clima organizacional como garantes de calidad; que comprende las bondades de la evaluación como estrategia de autorregulación y crecimiento institucional. Concebir el liderazgo cooperativo como una opción para garantizar la consolidación de comunidades autogestoras y competitivas</p> <p>Materias: Corrientes y modelos pedagógicos contemporáneos, gestión del conocimiento, globalización y educación, fundamentos epistemológicos. gestión académica</p>	<p>marco de políticas nacionales e internacionales, posibilitando la generación de conocimiento para participar de manera activa en el análisis y diseño de políticas educativas.</p> <p>Investigación y Proyecto de Grado Se busca fortalecer la capacidad investigativa de los futuros directivos con el desarrollo de un proyecto que favorezca la contextualización y aplicación de conocimientos y saberes resultantes de procesos de investigación.</p> <p>Materias: Proyectos institucionales I,II y III.</p>
	<p>Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula.</p>		
	<p>Considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas.</p>		
	<p>Promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles.</p>		
	<p>Fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.</p>		
	<p><b>Innovación y direccionamiento de procesos académicos</b></p>		

		<p>Identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional.</p> <p>Coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector.</p> <p>Dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes.</p> <p>Indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices.</p>		
	<b>Observaciones:</b>			
<b>Administrativa</b>	<b>Administración de recursos</b>	<p>Identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación.</p> <p>Mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control.</p>	<p>Materias: gestión del talento humano, gestión financiera, calidad, Formulación, Ejecución y Monitoreo de Proyectos, Competencias Gerenciales Básicas, Fundamentación Gerencial, Sistemas de Información Gerencial, Legislación Educativa</p>	<p>Materia: gerencia financiera, Teoría de la organización y admón. educativa</p>

		Gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional	
		Cumple metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones.	
		Dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional.	
		Coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.	
<b>Observaciones:</b>			
<b>Talento humano</b>		Identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaría de educación alternativas de organización de la planta.	
		Realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo.	
		Distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes.	

		Orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo.		
		Realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares.		
		Proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo.		
		Promueve actividades y programas de acompañamiento a los docentes noveles		
	<b>Observaciones:</b>			
<b>De la comunidad</b>	<b>Comunicación institucional</b>	Utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación.		Reconoce a la institución educativa como el lugar de concreción y generación de la política educativa del desarrollo de procesos pedagógicos y socioculturales y fortalece las capacidades administrativas y pedagógicas del personal directivo del sector educativo. Materias: sociopolítica de la educación, gerencia social, Descentralización educativa y políticas de ciencia y cultura
		Asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos.		
		Fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes.		
		Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa.		

		Desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.	
	<b>Interacción con la comunidad y el entorno</b>	Conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad.	
		Divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad.	
		Establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.	
		Contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad.	
		Fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.	
		Propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.	
		<b>Observaciones:</b>	

<b>Actitudinales</b>	<b>Liderazgo</b>	Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales.		
		Influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes.		
		Plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas.		
		Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.		
	<b>Comunicación y relaciones interpersonales</b>	Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.		

		Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal.		
		Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.		
		Realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación.		
		Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros.		
		Demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales.		
<b>Trabajo en equipo</b>		Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales.		
		Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros.		

		Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos.		
		Considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones.		
		Acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia.		
	<b>Negociación y mediación</b>	Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados.		
		Interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto.		
		Facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación.		
		Promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes.		

		Forma a sus estudiantes y docentes en estrategias de resolución pacífica de conflictos.		
	<b>Compromiso social e institucional</b>	Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad		
		Acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales.		
		Responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan.		
		Cumple eficientemente su jornada laboral.		
		Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma.		
		Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional.		
		Reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador.		
	<b>Iniciativa</b>	Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente, la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento y la formación continua.		
		Actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo.		

		Demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos.		
		Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas.		
		Propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.		
	<b>Orientación al logro</b>	Trabaja con tesón y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad.		
		Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles.		
		Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia.		
		Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes.		
		Tiene metas personales y profesionales elevadas.		
	Observaciones:		Materia: Fundamentos de la virtualidad	

Se presentan necesidades de fortalecimiento en las gestiones académica y administrativa, y dentro de las características actitudinales en las comunicaciones y relaciones interpersonales, en contraste con las fortalezas que se encuentran en la gestión directiva y en otras características actitudinales.

Las demás subcategorías a las que no se hace referencia corresponden a aquellas cuya información no es concluyente para determinarlas como fortalezas o necesidades de fortalecimiento, cabe resaltar que ninguno de los indicadores de la categoría de gestión de la comunidad se ubica en esta clasificación.

La revisión de los programas de formación de Especialización en Gerencia Educativa muestra que, en general, concentran un porcentaje alto de los espacios académicos a trabajar y fortalecer la gestión directiva, no obstante, de la triangulación de los instrumentos se obtuvo que la gestión directiva es una de las más fortalecidas, por el contrario, se obtuvo que la gestión administrativa es una de las que necesita mayor fortalecimiento.

### ¿Qué sigue?



### Contactos:

Martha Janneth Peñaranda  
3158915486  
marthajape@unisabana.edu.co

Luisa Fernanda Sánchez  
3125448784  
luisasagi@unisabana.edu.co



Universidad de  
**La Sabana**

INSTITUTO DE POSTGRADOS - FORUM

**Competencias Profesionales en  
Rectores de la Localidad de San  
Cristóbal en Bogotá**

**Un estudio diagnóstico**

**Asesora de tesis Carmen Alicia Ruíz  
Bohórquez**



### **Propósito general del proyecto**

Establecer un diagnóstico de las fortalezas y necesidades de fortalecimiento de las competencias profesionales de los rectores de Instituciones Educativas oficiales de la localidad Cuarta - San Cristóbal de Bogotá, que se constituya en punto de partida para el diseño y desarrollo de futuros procesos de formación.

### **Metodología**

La investigación se enmarcó en un diseño descriptivo que se propendía por llegar a conocer los desempeños y actitudes predominantes en las competencias profesionales de los rectores a través de la descripción de sus acciones y el contraste con la mirada de estas mismas acciones desde el análisis de los coordinadores y algunos expertos en el tema.

Así mismo se buscaba comparar estos resultados con programas de formación en Gerencia Educativa, previamente revisados, para identificar la pertinencia de los mismos en relación a las fortalezas y necesidades de fortalecimiento encontradas desde los instrumentos de investigación.

### **Fuentes de información:**

- Rectores: A través del autoanálisis buscaba identificar fortalezas y necesidades en el ejercicio de las competencias profesionales que poseen los rectores de los colegios oficiales seleccionados.
- Coordinadores: Obtener elementos de contraste frente al análisis de los rectores.
- Expertos: Tener otros puntos de vista frente a las características que se esperan de un gerente educativo.
- Programas de formación: Analizar algunos programas de formación en Gerencia Educativa para identificar hacia donde se direccionan y orientan sus proyectos curriculares.

### **Selección de la muestra**

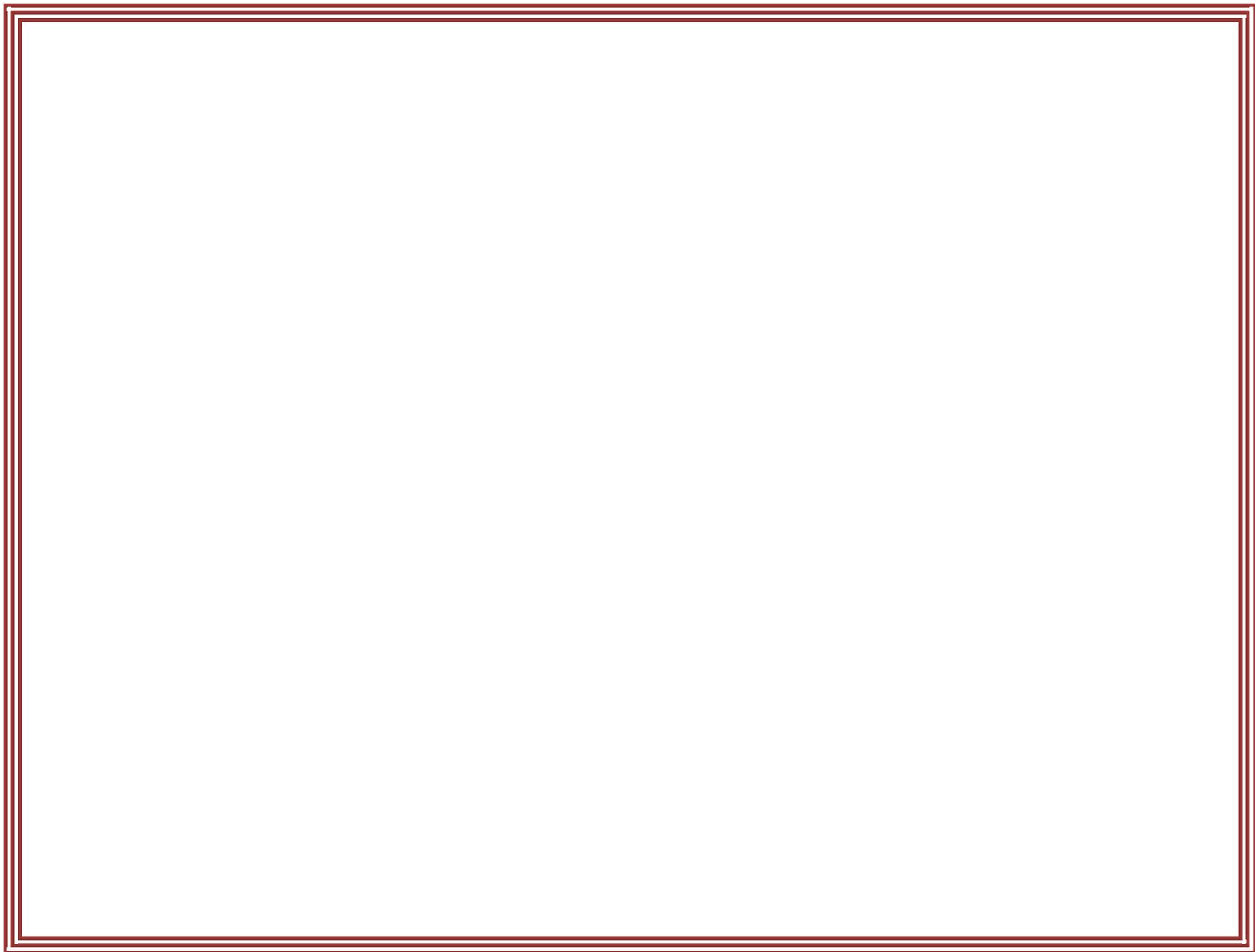
La población de Instituciones Educativas oficiales de la localidad de San Cristóbal en la ciudad de Bogotá está compuesta por 33 establecimientos educativos, para la implementación de la investigación se tomó una muestra representativa del 30% de IE, para un total de 10 instituciones, que implicaron la aplicación de los instrumentos de indagación a 10 rectores y sus correspondientes 10 coordinadores.

El contacto con los rectores se logró a través del CADEL, la directora brindó un espacio para presentar a los rectores de los 33 EE el proyecto. Los 10 rectores que participaron en la investigación se vincularon por interés particular.

### **Resultados y conclusiones**

De la fase de triangulación de los instrumentos se halló que las necesidades de fortalecimiento y las fortalezas de los rectores, señaladas por categoría de análisis, son las siguientes:

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Estado</b>
<b>Gestión directiva</b>	Ejecución	Fortalecida
<b>Gestión académica</b>	Innovación y direccionamiento de procesos académicos	Necesidad de fortalecimiento
<b>Gestión administrativa</b>	Administración de recursos	Necesidad de fortalecimiento
	Talento humano	
<b>Características actitudinales</b>	Comunicación y relaciones interpersonales	Necesidad de fortalecimiento
	Trabajo en equipo	Fortalecidas
	Negociación y mediación	



ÁREA DE GESTIÓN O DE ANÁLISIS	COMPONENTES	INDICADORES	GUÍA	TOTAL										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	A,10		
Directiva	Planeación y organización directiva	Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales.	4	5	2	3	3	5	5	4	5	4		40
		Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos	3	5	3	4	3	5	3	4	4	4		38
		Involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos.	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4		43
		Revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación.	4	5	3	4	3	5	4	4	3	4		39
		Especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.	4	5	3	5	3	5	3	5	4	4		41
	Ejecución	Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación.	4	5	3	4	3	5	3	4	4	4		39
		Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento.	3	5	4	3	4	5	4	4	3	4		39
		Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información.	5	5	4	4	3	5	4	5	5	4		44
		Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos.	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4		44
		Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4		46
<b>Observaciones:</b>														
Académica	Pedagógica y didáctica	Orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución.	4	5	3	3	4	5	5	5	4	5		43
		Conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional.	4	5	3	4	4	5	4	5	5	5		44
		Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula.	4	5	3	3	3	5	4	5	4	4		40
		Considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas.	4	5	4	3	3	5	5	4	4	4		41
		Promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles.	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4		46
		Fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4		39
	Innovación y direccionamiento de procesos académicos	Analiza y socializa con la comunidad educativa los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y compromete a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución.	5	5	3	4	3	4	5	4	5	3		41
		Identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional.	5	5	3	4	4	5	5	4	5	3		43
		Coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector.	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4		41
		Dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes.	4	5	2	3	4	5	4	4	4	4		39
		Indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices.	5	5	4	3	4	5	4	5	5	4		44
<b>Observaciones:</b>														
	Identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación.	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4		45	

Administrativa	Administración de recursos	Mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control.	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	45
		Gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional.	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	45
		Cumple metas de Cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones.	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	42
		Dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional.	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	42
		Coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.	5	4	2	4	4	5	5	5	5	4	43
	Observaciones:												
	Talento humano	Identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaría de educación alternativas de organización de la planta.	4	5	2	4	4	5	5	3	4	3	39
		Realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo.	5	5	3	4	4	5	3	2	5	3	39
		Distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes.	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	43
		Orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo.	4	5	3	4	4	5	5	4	3	3	40
Realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares.		4	5	2	4	3	5	3	4	5	5	40	
Proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo.		5	5	2	4	4	5	4	4	5	5	43	
Promueve actividades y programas de acompañamiento a los docentes noveles		5	5	2	3	4	5	3	4	5	5	41	
Observaciones:													
De la comunidad	Comunicación institucional	Utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación.	5	5	3	3	4	5	3	5	4	4	41
		Asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos.	5	5	4	3	4	5	4	5	4	4	43
		Fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes.	4	5	3	3	3	4	5	4	4	4	39
		Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa.	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	42
		Desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.	4	5	2	4	4	5	3	4	4	4	39
	Interacción con la comunidad y el entorno	Conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad.	5	5	3	3	4	5	4	4	4	4	41
		Divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad.	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	43
		Establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para el fortalecimiento del Proyecto Educativo Institucional.	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4	41
		Contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad.	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	40
		Fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
		Propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.	3	4	2	4	3	3	4	4	4	4	35
	Observaciones:												
	Liderazgo	Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales.	4	5	2	4	4	5	5	5	4	4	42
Influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes.		4	5	3	3	4	5	5	5	4	4	42	
Plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas.		4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	42	
Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.		4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	43	
Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.		4	4	4	4	4	5	3	5	4	4	41	

Actitudes	Comunicación y relaciones interpersonales	Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal.	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	43	
		Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	44
		Realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación.	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	43
		Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros.	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	43
		Demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales.	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	42
	Trabajo en equipo	Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales.	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	41	
		Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros.	4	5	4	4	4	5	4	4	4	3	41	
		Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos.	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	42	
		Considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones.	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	43	
		Acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia.	4	5	4	4	4	5	4	5	44	4	83	
	Negociación y mediación	Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados.	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	43	
		Interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto.	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	43	
		Facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación.	4	5	4	5	3	5	5	5	4	3	43	
		Promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes.	4	5	3	4	3	5	4	5	4	2	39	
		Forma a sus estudiantes y docentes en estrategias de resolución pacífica de conflictos.	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	44	
	Compromiso social e institucional	Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	46	
		Acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales.	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	46	
		Responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan.	5	5	2	5	4	5	5	5	4	5	45	
		Cumple eficientemente su jornada laboral.	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	46	
		Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma.	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	47	
		Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional.	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	46	
	Iniciativa	Reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador.	5	5	4	4	3	5	5	4	4	5	44	
		Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente, la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento y la formación continua.	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	45	
		Actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo.	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	44	
		Demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos.	4	5	4	4	3	5	5	4	4	5	43	
		Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas.	4	5	3	4	3	5	4	5	4	5	42	
	Orientación al logro	Propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	44	
		Trabaja con tesón y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad.	4	5	4	3	4	5	5	5	4	5	44	
		Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles.	4	5	4	3	4	5	4	5	4	5	43	
		Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia.	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	45	
Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes.		5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	45		
Tiene metas personales y profesionales elevadas.	5	5	4	3	4	5	4	5	4	5	44			



ÁREA DE GESTIÓN O DE ANÁLISIS	COMPONENTES	INDICADORES	COORDINADOR										CONTEO				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	F	D			
Directiva	Planeación y organización directiva	Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales.			F		F	D							2	1	
		Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos			F		F	D							2	1	
		Involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos.			F		F	D							2	1	
		Revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación.			F		F	D							2	1	
		Especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.			F		F	D							2	1	
	Ejecución	Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación.							D								1
		Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento.								D							1
		Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información.									D						1
		Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos.									D						1
		Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.										D					1
Observaciones:																	
Académica	Pedagógica y didáctica	Orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución.	D								D					2	
		Conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional.	D										D				2
		Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula.	D											D			2
		Considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas.	D											D			2
		Promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles.	D												D		2
		Fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.	D												D		2
	Innovación y direccionamiento de procesos académicos	Analiza y socializa con la comunidad educativa los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y compromete a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución.	D	D					F			D				1	3
		Identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional.	D	D					F			D				1	3
		Coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector.	D	D					F			D				1	3
		Dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes.	D	D					F			D				1	3
Observaciones:																	
		Identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación.	F								F	F	D		3	1	

F=Fortaleza D=Debilidad

Administrativa	Mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control.	F							F	F	D	3	1	
	Gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional	F							F	F	D	3	1	
	Cumple metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones.	F							F	F	D	3	1	
	Dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional.	F							F	F	D	3	1	
	Coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.	F							F	F	D	3	1	
	Observaciones:													
	Talento humano	Identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaría de educación alternativas de organización de la planta.	F		D	F					F	D	3	2
		Realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo.	F		D	F					F	D	3	2
		Distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes.	F		D	F					F	D	3	2
		Orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo.	F		D	F					F	D	3	2
Realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares.		F		D	F					F	D	3	2	
Proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo.		F		D	F					F	D	3	2	
Promueve actividades y programas de acompañamiento a los docentes noveles		F		D	F					F	D	3	2	
Observaciones:														
De la comunidad	Comunicación institucional	Utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación.			D					F		1	1	
		Asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos.			D						F		1	1
		Fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes.			D						F		1	1
		Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa.			D						F		1	1
		Desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.			D						F		1	1
	Interacción con la comunidad y el entorno	Conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad.									F		1	
		Divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad.									F		1	
		Establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.										F		1
		Contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad.										F		1
		Fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.										F		1
Propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.										F		1		
Observaciones:														
Liderazgo	Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales.				F							1		
	Influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes.				F							1		
	Plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas.				F							1		
	Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.				F							1		
	Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.			D			D				D		3	
	Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal.			D							D		2	

Actividades	Comunicación y relaciones interpersonales	Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.	D	F	D							D	1	3		
		Realiza preguntas claras, concretas y que permitan aclarar una idea o situación.			D								D		2	
		Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros.	D	F	D								D	1	3	
	Trabajo en equipo	Demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales.	D	F	D								D	1	3	
		Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales.	D												1	
		Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros.	D												1	
		Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos.	D												1	
		Considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones.	D												1	
	Negociación y mediación	acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia.	D	D											2	
		Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados.	F										F	2		
		Interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto.	F										F	2		
		Facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación.	F		D								F	F	3	1
	Compromiso social e institucional	Promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes.	F		D								F	F	3	1
		Forma a sus estudiantes y docentes en estrategias de resolución pacífica de conflictos.	F		D								F	F	3	1
		Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad	F	D		D		F	F	D	F	F	D	F	4	3
		Acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales.	F	D		D		D	F	D	F	F	D	F	3	4
		Responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan.	F	D		D		F	F	D	F	F	D	F	4	3
		Cumple eficientemente su jornada laboral.	F	D		D		F	F	D	F	F	D	F	4	3
		Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma.	F	D		D		F	F	D	F	F	D	F	4	3
	Iniciativa	Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional.	F	D		D		F	F	D	F	F	D	F	4	3
		Reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador.	F	D		D		F	F	D	F	F	D	F	4	3
Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente, la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento y la formación continua.		D			F									1	1	
Actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo.																
Orientación al logro	Demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos.															
	Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas.															
	Propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.															
	Trabaja con tesón y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad.				D		F							1	1	
	Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles.				D		F							1	1	
Orientación al logro	Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia.				D		F							1	1	
	Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes.				D		F							1	1	
	Tiene metas personales y profesionales elevadas.				D		F							1	1	



ÁREA DE GESTIÓN O DE ANÁLISIS	COMPONENTES	INDICADORES	Experto 1 Gerente Educativo	Experto 2 Rector	Experto 3 Procesos de selección	Experto 4 Profesional del MEN	
Directiva	Planeación y organización directiva	Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales.	Tener una serie de conocimientos del saber específico como de la constitución, del ámbito educativo, de la legislación educativa, la política educativa, los planes educativos, formación docente, evaluación, de evaluación de gestión, de dirección, son elementos que a nivel profesional				
		Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos					
		Involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos.					
		Revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación.					
		Especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.	Que realice un organigrama según necesidad del colegio o escuela, y no que lo haga por intereses personales				
	Ejecución	Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación.				"lo difícil ... no logran tener una visión macro y generar procesos a largo plazo sino que terminan muy inmediatistas ... no se ve como la parte directiva"	
		Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento.					
		Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información.					
		Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos.					
		Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.					
Observaciones:							
Académica	Pedagógica y didáctica	Orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución.		• Que se maneje en lo académico, que sea capaz de ayudar en lo pedagógico. • Que se preocupe de lo pedagógico, que pueda ayudar en lo metodológico, que apoye y otorgue recursos materiales. • Que ante todo sea un profesor con dominio en lo pedagógico.	En el desarrollo de proceso siempre se dio interés a identificar profesionales que conozcan del desarrollo humano y las competencias pedagógicas.		
		Conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional.					
		Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula.					
		Considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas.					
		Promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles.					
		Fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.					
	Innovación y direccionamiento de procesos académicos	Analiza y socializa con la comunidad educativa los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y compromete a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución.					
		Identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional.					
		Coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector.					
		Dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes.					

Ideal	F=Fortaleza	D=Debilidad
-------	-------------	-------------

ÁREA DE GESTIÓN O DE ANÁLISIS	COMPONENTES	INDICADORES
Directiva	Planeación y organización directiva	Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales.
		Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos
		Involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos.
		Revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación.
		Especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.
	Ejecución	Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación.
		Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento.
		Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información.
		Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos.
		Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.
Observaciones:		
Académica	Pedagógica y didáctica	Orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución.
		Conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional.
		Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula.
		Considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas.
		Promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles.
		Fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.
	Innovación y direccionamiento de procesos académicos	Analiza y socializa con la comunidad educativa los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y compromete a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución.
		Identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional.
		Coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector.
		Dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes.

		Indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices.					
		<b>Observaciones:</b>					
Administrativa	Administración de recursos	Identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación.	Una de las debilidades es en el área financiera, en área contable, en el área elaboración proyectos sociales, de impacto en el área de gestión internacional muchos se quedan en la institución, no están gestionando internacionalmente la institución, otra es el dominio de los conocimientos esenciales hay mucho rector que tiene elementos puramente jurídicos constitucionales pero adolece de un discurso puramente académico hay que tener muchos habilidades y conocimientos en el área propia de la gestión, dirección, e la evaluación del aprendizaje, entre otros.	"la parte administrativa no la teníamos casi en cuenta reconociendo que es importante, pero le da vamos mucho peso más era de lo que va a tener que trabajar con los docentes en función de los estudiantes."	Crea que el tema de liderazgo es clave para los rectores. Pienso que hay unas cosas que son innatas, unas cualidades de ciertas personas que hace que para ellas sea natural dirigir, organizar, planear, decidir y liderar; sin embargo, estas cualidades pueden fortalecerse y hacerse visibles a través de diferentes actividades de formación, actualización y perfeccionamiento.		
		Mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control.					
		Gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional.					
		Cumple metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones.					
		Dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional.					
		Coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.					
	Talento humano	Identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaría de educación alternativas de organización de la planta.	En lo administrativo hay dificultades con el manejo de papeleo, los tiempos son insuficientes para llenar formatos y entregar documentación, generalmente se presentan rupturas en la comprensión de la importancia de la comunidad educativa para cumplir con el trabajo administrativo. En las actividades de monitoreo, control.	En relación al manejo del talento humano se presentan dificultades por la falta de compromiso de la totalidad de los docentes, problemas como la comunicación asertiva y la falta de liderazgo acentúan estas situaciones.			
		Realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo.					
		Distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes.					
		Orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo.					
Realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares.							
Proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo.							
Promueve actividades y programas de acompañamiento a los docentes noveles							
		<b>Observaciones:</b>					
De la comunidad	Comunicación institucional	Utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación.	Un rector con capacidad de liderazgo, sabe escuchar, forma equipos de trabajo, es una persona empática, que tiene ideas nuevas de proyectos pedagógicos. Además la capacidad de liderazgo y dominio de clima laboral, favorece el área actitudinal. Que tenga cercanía con los alumnos, que no esté encerrado en la oficina, que entienda a los estudiantes.				
		Asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos.					
		Fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes.					
		Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa.					
	Desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.						
	Interacción con la comunidad y el entorno	Conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad.	Red de rectores en la comunidad, en la localidad comienza a interactuar en unos aprendizajes que se vuelven colectivos comunitarios institucionales pero a veces se vuelven políticos, entonces en ese sentido una de las grandes habilidades es la capacidad de gestión, la apertura al cambio, la actualización, el trabajo en equipo, toma de decisiones, una visión de futuro muy bien estructurada, un mejoramiento continuo				
		Divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad.					
		Establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.					
		Contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad.					
		Fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.					

		Indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices.					
		<b>Observaciones:</b>					
Administrativa	Administración de recursos	Identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación.	Una de las debilidades es en el área financiera, en área contable, en el área elaboración proyectos sociales, de impacto en el área de gestión internacional muchos se quedan en la institución, no están gestionando internacionalmente la institución, otra es el dominio de los conocimientos esenciales hay mucho rector que tiene elementos puramente jurídicos constitucionales pero adolece de un discurso puramente académico hay que tener muchos habilidades y conocimientos en el área propia de la gestión, dirección, e la evaluación del aprendizaje, entre otros.	"la parte administrativa no la teníamos casi en cuenta reconociendo que es importante, pero le da vamos mucho peso más era de lo que va a tener que trabajar con los docentes en función de los estudiantes."	Crea que el tema de liderazgo es clave para los rectores. Pienso que hay unas cosas que son innatas, unas cualidades de ciertas personas que hace que para ellas sea natural dirigir, organizar, planear, decidir y liderar; sin embargo, estas cualidades pueden fortalecerse y hacerse visibles a través de diferentes actividades de formación, actualización y perfeccionamiento.		
		Mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control.					
		Gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional.					
		Cumple metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones.					
		Dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional.					
		Coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.					
	Talento humano	Identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaría de educación alternativas de organización de la planta.	En lo administrativo hay dificultades con el manejo de papeleo, los tiempos son insuficientes para llenar formatos y entregar documentación, generalmente se presentan rupturas en la comprensión de la importancia de la comunidad educativa para cumplir con el trabajo administrativo. En las actividades de monitoreo, control.	En relación al manejo del talento humano se presentan dificultades por la falta de compromiso de la totalidad de los docentes, problemas como la comunicación asertiva y la falta de liderazgo acentúan estas situaciones.			
		Realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo.					
		Distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes.					
		Orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo.					
Realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares.							
Proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo.							
Promueve actividades y programas de acompañamiento a los docentes noveles							
		<b>Observaciones:</b>					
De la comunidad	Comunicación institucional	Utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación.	Un rector con capacidad de liderazgo, sabe escuchar, forma equipos de trabajo, es una persona empática, que tiene ideas nuevas de proyectos pedagógicos. Además la capacidad de liderazgo y dominio de clima laboral, favorece el área actitudinal. Que tenga cercanía con los alumnos, que no esté encerrado en la oficina, que entienda a los estudiantes.				
		Asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos.					
		Fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes.					
		Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa.					
	Desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.						
	Interacción con la comunidad y el entorno	Conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad.	Red de rectores en la comunidad, en la localidad comienza a interactuar en unos aprendizajes que se vuelven colectivos comunitarios institucionales pero a veces se vuelven políticos, entonces en ese sentido una de las grandes habilidades es la capacidad de gestión, la apertura al cambio, la actualización, el trabajo en equipo, toma de decisiones, una visión de futuro muy bien estructurada, un mejoramiento continuo				
		Divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad.					
		Establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.					
		Contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad.					
		Fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.					

		Propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.	entre otros.			
		Observaciones:				
Liderazgo		Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales.	Una que por excelencia es el liderazgo y la gestión educativa, la gestión académica, escolar, que se hace dentro y fuera de la institución educativa, que esa gestión a veces es personal pero ha veces es colectiva una debe hacer una gestión en lo que planea y estructura para irradiarla a los otros y con los otros en esa comunidad de rectores	Un rector con capacidad de liderazgo, sabe escuchar, forma equipos de trabajo, es una persona empática, que tiene ideas nuevas de proyectos pedagógicos. Además la capacidad de liderazgo y dominio de clima laboral, favorece el área curricular. Que tenga cercanía con los alumnos, que no esté encerrado en la oficina, que entienda a los estudiantes. Preparación en administración educativa, capacidad de liderazgo gerencial, que sea asertivo y con habilidad social.	Que tenga esa flexibilidad a demás que tenga una relación interpersonal cercana y respetuosa con los otros, que tenga una aptitud de liderazgo, que sea una persona organizada, que sea una persona con la posibilidad de conversar entendiendo por conversar que es capaz de poner sus puntos de vista escuchar los puntos	"los rectores que han resultado más exitosos en el ejercicio de su rol se han caracterizado por ser líderes de su institución educativa, personas que tienen claro el horizonte institucional, que saben qué quieren
		Influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes.				
		Plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas.				
		Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.				
		Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.				
Comunicación y relaciones interpersonales		Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal.		• Que pueda crear un clima agradable de trabajo, que sea respetuoso con los valores y proyectos del colegio, que respete y haga respetar las normas institucionales, que sea innovador.	Y la otra va más en lo personal entonces que buscamos en lo personal que sea una persona con unos de niveles de autonomía altos que no necesita tanta supervisión para hacer las cosas sino que ella pueda ser proactiva que no necesita supervisión directa para pensar una parte autonomía otra parte pro actividad entendida pro actividad como que sea propositiva, que la relación interpersonal de	son personas con una gran calidad humana, que infunden respeto sin ser agresivos y son un ejemplo."
		Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.				
		Realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación.				
		Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros.				
		Demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales.				
Trabajo en equipo		Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales.		• Capacidad de trabajo en equipo, que sea capaz de motivar con ejemplos prácticos, que haga vida las teorías. Que modifique el organigrama sin criterio pedagógico que dejó el anterior Director, que sea un organigrama pensado en un colegio, en lo curricular.	son personas que saben dirigir, en el sentido que conocen las capacidades de las personas a su cargo y las "aprovechan" para el desarrollo de las actividades rutinarias y estratégicas de la institución, y toman decisiones.	
		Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros.				
		Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos.				
		Considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones.				
		Acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia.				
Negociación y mediación		Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados.				
		Interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto.				
		Facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación.				
		Promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes.				
		Forma a sus estudiantes y docentes en estrategias de resolución pacífica de conflictos.				
Compromiso social e institucional		Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad		• Que respete a las personas, que sea abierto a las ideas de los docentes, que sepa recibir sugerencias.		
		Acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales.				
		Responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan.				
		Cumple eficientemente su jornada laboral.				
		Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma.				
Iniciativa		Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional.				
		Reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador.				
		Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente, la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento y la formación continua.				
		Actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo.				
		Demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos.				

		Propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.			
		Observaciones:			
Liderazgo		Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales.			
		Influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes.			
		Plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas.			
		Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.			
		Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.			
Comunicación y relaciones interpersonales		Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal.			
		Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.			
		Realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación.			
		Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros.			
		Demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales.			
Trabajo en equipo		Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales.			
		Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros.			
		Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos.			
		Considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones.			
		Acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia.			
Negociación y mediación		Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados.			
		Interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto.			
		Facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación.			
		Promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes.			
		Forma a sus estudiantes y docentes en estrategias de resolución pacífica de conflictos.			
Compromiso social e institucional		Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad			
		Acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales.			
		Responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan.			
		Cumple eficientemente su jornada laboral.			
		Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma.			
Iniciativa		Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional.			
		Reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador.			
		Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente, la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento y la formación continua.			
		Actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo.			
		Demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos.			

		Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas.			parte autonomía otra parte pro actividad entendida pro actividad como que sea propositiva"	o profesional.
		Propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.				
Orientación al logro		Trabaja con tesón y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad.				
		Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles.				
		Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia.				
		Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes.				
		Tiene metas personales y profesionales elevadas.				
		Bueno yo diría que el perfil está determinado por varios en ámbitos o campos de formación, uno lo antropológico, uno lo pedagógico educativo, una formación estratégica o u organizacional, una formación legal y una formación digamos estructural organizacional o gerencial. Sin ese conocimiento de que son las organizaciones educativas, no las pueden diseñar un preescolar una de educación básico, una educación de adultos, educación técnica, tecnológica educación superior una escuela un centro de investigación, una escuela de doctorado, una escuela de administración una escuela de negocios, si yo soy el rector de eso no es lo mismo que no es lo mismo tener una dirección de un jardín infantil pero todos tienen un común denominador todos requieren esos elementos, legales políticos, antropológicos, y de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que sea parejito y justo con todos, que sea una persona correcta, trabajadora y discreta.</li> <li>• Que trate a todos por igual, que sea justo, honesto y que sea profesional.</li> <li>• Que propicie buenas relaciones humanas, que tenga buena llegada con todo el personal.</li> </ul>	Una estructura en la persona a dos niveles uno en su parte cognitiva si en su parte de conocimiento, que tenga claro procesos de desarrollo humano, como concebir la persona como procesos de desarrollo humanos es decir que tenga la capacidad e ver al estudiante como persona en que hay que mirar autonomía en que procesos cognitivos son importantes a desarrollar a los estudiantes.	Actualmente es muy popular, sobre todo en el campo empresarial, lo referido al coaching, considero que es una herramienta interesante para fortalecer el trabajo de los rectores, consolidar equipos de trabajo comprometidos y se han encontrado grandes beneficios en su implementación en el sector educativo, por ser de reciente uso (de manera explícita) pienso que puede ser un área importante para fortalecer la gestión de los rectores.	
		Una de las cualidades personales debe tener una sólida formación ética y profesional. Por qué va a enfrentar una comunidad de personas comunidad educativa que le demandan efectivamente tener una formación en este sentido y una serie de principios claramente estructurados y concebidos por ejemplo. Principios de antropología humana, principios de antropología social, porque la institución o la organización educativa lo requiere para saber hacia dónde se dirigen y defines personales y sociales.				
		Ese material debería tener unos componentes didácticos unos componentes de diseños y una de las características que tenga versatilidad de acceso. Por la red, por una plataforma por la nube, pero sobre todo de diseños de accesibilidad de ese material por, ejemplo en lo jurídico, en lo legal, en lo de gestión en lo de formación de docentes financiero, son elementos que hay que ir teniendo en cuenta, para ese tipo de material estructurar lo de manera que de acuerdo a su necesidad y a las características de las instituciones educativas tengan fácil acceso, es o que se me ocurre horita. Puede ser digital, puedes ser virtual de simulación, hay material que simula, como manejan reuniones, como toman decisiones como manejan conflictos organizacionales.				En Colombia, no existe a nivel de pregrado un programa de formación de rectores. Quienes asumen este rol son docentes de áreas específicas, sin ninguna formación en lo que significa ser rector, más allá de lo que ellos mismos infieren de lo que han observado en otros, y de lo que se diga normalmente sobre las funciones de un rector. En este sentido, un material de formación para rectores debe decir claramente qué significa ser rector desde el punto de vista personal, profesional y pedagógico, más allá de lo normativo, y desde las cuatro áreas de gestión de un establecimiento educativo. Es importante resaltar su compromiso con la gestión académica, pues regularmente los rectores asumen las cuestiones de tipo administrativo y lo demás queda relegado, siendo lo más importante (desde mi punto de vista). Más que temáticas, pienso que se deben promover
		La propuesta de un material multimedia para la administración de Instituciones Educativas es de suma importancia por que existen grandes brechas entre la formación del Directivo Docente y la realidad del manejo de los colegios.				

		Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas.				
		Propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.				
Orientación al logro		Trabaja con tesón y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad.				
		Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles.				
		Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia.				
		Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes.				
		Tiene metas personales y profesionales elevadas.				
		La propuesta de un material multimedia para la administración de Instituciones Educativas es de suma importancia por que existen grandes brechas entre la formación del Directivo Docente y la realidad del manejo de los colegios.				

Experto 3 Procesos de selección	Experto 4 Profesional del MEN
<p>"lo difícil ... no logran tener una visión macro y generar procesos a largo plazo sino que terminan muy inmediatistas ... no se ve como la parte directiva"</p>	
<p>En el desarrollo de proceso siempre se dio interés a identificar profesionales que conozcan del desarrollo humano y las competencias pedagógicas.</p>	



<p>Que tenga esa flexibilidad a demás que tenga una relación interpersonal cercana y respetuosa con los otros, que tenga una aptitud de liderazgo, que sea una persona organizada, que sea una persona con la posibilidad de conversar entendiendo por conversar que es capaz de poner sus puntos de vista escuchar los puntos de vista del otro dejarse impactar por lo que dice el otro y construir con el otro.</p>	<p>"los rectores que han resultado más exitosos en el ejercicio de su rol se han caracterizado por ser líderes de su institución educativa, personas que tienen claro el horizonte institucional, que saben qué quieren lograr o cómo quieren posicionar a su institución y que son hábiles para transmitir esa visión y contagiar a la comunidad educativa en procura de alcanzar ese ideal."</p>
<p>Y la otra ya va más en lo personal entonces que buscamos en lo personal que sea una persona con unos de niveles de autonomía altos que no necesita tanta supervisión para hacer las cosas sino que ella pueda ser proactiva que no necesita supervisión directa para pensar una parte autonomía otra parte pro actividad entendida pro actividad como que sea propositiva, que la relación interpersonal de ella sea buena, que sus relaciones sean basadas en un buen trato con personas de su mismo nivel con docentes con estudiantes.</p>	<p>son personas con una gran calidad humana, que infunden respeto sin ser agresivos y son un ejemplo."</p>
	<p>"son personas que saben dirigir, en el sentido que conocen las capacidades de las personas a su cargo y las "aprovechan" para el desarrollo de las actividades rutinarias y estratégicas de la institución, y toman decisiones coherentes y oportunas."</p>
<p>"no se ve el compromiso ni las implicaciones que tiene ese cargo, no se es consciente del poder transformador que hay en la educación, como proceso a largo plazo, falta conciencia de yo con estoy teniendo un impacto social un impacto transformador de la vida de la gente no se ve"</p>	
<p>"que sea una persona con unos de niveles de autonomía altos que no necesita tanta supervisión para hacer las cosas sino que ella pueda ser proactiva que no necesita supervisión directa para pensar una parte autonomía otra parte pro actividad"</p>	<p>Encuentra difícil de encontrar la actualización permanente y el perfeccionamiento profesional.</p>

entendida pro actividad como que sea propositiva?	
<p>Una estructura en la persona a dos niveles uno en su parte cognitiva si en su parte de conocimiento, que tenga claro procesos de desarrollo humano, como concebir la persona como procesos de desarrollo humanos es decir que tenga la capacidad de ver al estudiante como persona en que hay que mirar autonomía en que procesos cognitivos son importantes a desarrollar a los estudiantes.</p>	<p>Actualmente es muy popular, sobre todo en el campo empresarial, lo referido al coaching, considero que es una herramienta interesante para fortalecer el trabajo de los rectores, consolidar equipos de trabajo comprometidos y se han encontrado grandes beneficios en su implementación en el sector educativo, por ser de reciente uso (de manera explícita) pienso que puede ser un área importante para fortalecer la gestión de los rectores.</p>
	<p>En Colombia, no existe a nivel de pregrado un programa de formación de rectores. Quienes asumen este rol son docentes de áreas específicas, sin ninguna formación en lo que significa ser rector, más allá de lo que ellos mismos infieren de lo que han observado en otros, y de lo que se diga normativamente sobre las funciones de un rector. En este sentido, un material de formación para rectores debe decir claramente qué significa ser rector desde el punto de vista personal, profesional y pedagógico, más allá de lo normativo, y desde las cuatro áreas de gestión de un establecimiento educativo. Es importante resaltar su compromiso con la gestión académica, pues regulamente los rectores asumen las cuestiones de tipo administrativo y lo demás queda relegado, siendo lo más importante (desde mi punto de vista). Más que temáticas, pienso que se deben promover una serie de actividades que le permita al rector fortalecer sus competencias profesionales necesarias para este rol, de manera especial el liderazgo. Pero si se quieren ser temáticas, es necesario estudiar con detalle la Guía 34 de mejoramiento institucional y todas las normas que regulan el funcionamiento de una institución educativa. Adicionalmente pienso que es pertinente conocer técnicas o estrategias de coaching, trabajo colaborativo, planeación estratégica, evaluación, comunicación asertiva, negociación, gestión del talento humano y administración de recursos. Finalmente, considero que un material de este tipo debe poner en evidencia las experiencias y concepciones que tengan los rectores sobre el ser rector, de manera que se identifiquen aspectos malos o incompletos y desde ahí se construyan nuevos saberes pertinentes y coherentes con el ejercicio de ser rector.</p>

ÁREA DE GESTIÓN O DE ANÁLISIS	COMPONENTES	INDICADORES	Universidad de la Sabana	Universidad Libre	Universidad de San Buenaventura	Universidad Pedagógica Nacional	
Directiva	Planeación y organización directiva	Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales. Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos. Involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos. Revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación. Especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas. Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación. Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento. Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información. Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos. Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.	Materias: Gerencia estratégica, Política y legislación educativa, Habilidades gerenciales y gerencia del desarrollo humano Misión Ofrecer una formación integral, permanente y de calidad a los futuros Gerentes Educativos en los campos del administrativo, jurídico, investigativo y de proyección social cuyo propósito sea un liderazgo ético y eficaz de cada uno de los procesos académicos y de gestión que enfrentan las instituciones educativas del nivel inicial, básico, técnico y tecnológico. Orientar la formulación, gestión, evaluación e innovación de Proyectos Educativos Institucionales y transversales. Analizar las directrices de las políticas y reformas educativas colombianas y sus implicaciones en la institución educativa. A su vez formular, gestionar y evaluar las micropolíticas de la institución educativa que lidera. Articular la gestión escolar y pedagógica a todos los ámbitos y procesos del quehacer educativo. Promover y garantizar el derecho de la calidad de la educación en la institución educativa. Proyectar a las instituciones educativas al unsono del proyecto del país.	Materias: Procesos académicos y políticas de acreditación OBJETIVOS: Formar especialistas en gerencia educativa con saberes de administración y gestión, pedagogía, investigación, tecnología y desarrollo humano que favorezcan la calidad de las instituciones educativas. Contribuir en la formación del profesional del campo educativo con habilidades gerenciales que faciliten el desarrollo de las actividades educativas, con base en la normatividad de educación colombiana. Participar en el mejoramiento del sector educativo, especialmente en lo que corresponde a la gestión administrativa a partir de la formación de gerentes educativos capaces de prestar a la institución y a la sociedad un servicio de calidad. Materias: Políticas educativas, Planes de desarrollo	Ser un gerente actualizado en los nuevos enfoques administrativos de la empresa educativa y que ve en la globalización una posibilidad de cualificar el servicio educativo. Reconocer la necesidad de ser un profesional con excelentes capacidades de gestión; está convencido de la importancia del trabajo en equipo y concibe el talento humano como la posibilidad de constitución de colectivos y de consensos participativos. Apostarle a la convivencia y al clima organizacional como garantes de calidad; que comprende las bondades de la evaluación como estrategia de autorregulación y crecimiento institucional. Concebir el liderazgo cooperativo como una opción para garantizar la consolidación de comunidades autogestoras y competitivas Materias: Formulación, Ejecución y Monitoreo de Proyectos, Competencias Gerenciales Básicas, Fundamentación Gerencial, Sistemas de Información Gerencial, Legislación Educativa	Propósitos de la Especialización Fortalecer a los estudiantes en su perfil gerencial a partir de líneas de investigación, áreas de estudio, grupos y proyectos. Formar especialistas en Alta Dirección y Gestión Educativa, según criterios de profundización profesional, disciplinar e investigativa. Materias: Teoría de la organización y admn. educativa, Planeación y organización institucional, Planeación estratégica, Modernización y desarrollo institucional, Evaluación y control institucional Reflexiona de manera crítica y propositiva sobre legislación, sistemas y modelos de planeación y administración vigentes, para tomar decisiones pertinentes para Colombia, según los contextos sociales y educativos específicos.	
	Ejecución	Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento. Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información. Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos. Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.					
Observaciones:							
Académica	Pedagógica y didáctica	Orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución. Conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional. Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula. Considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas. Promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles. Fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.	Materias: Antropología Pedagógica, Pedagogía social, Enfoques pedagógicos y curriculares Misión Ofrecer una formación integral, permanente y de calidad a los futuros Gerentes Educativos en los campos del administrativo, jurídico, investigativo y de proyección social cuyo propósito sea un liderazgo ético y eficaz de cada uno de los procesos académicos y de gestión que enfrentan las instituciones educativas del nivel inicial, básico, técnico y tecnológico. Orientar la formulación, gestión, evaluación e innovación de Proyectos Educativos Institucionales y transversales. Analizar las directrices de las políticas y reformas educativas colombianas y sus implicaciones en la institución educativa. A su vez formular, gestionar y evaluar las micropolíticas de la institución educativa que lidera. Articular la gestión escolar y pedagógica a todos los ámbitos y procesos del quehacer educativo. Promover y garantizar el derecho de la calidad de la educación en la institución educativa. Proyectar a las instituciones educativas al unsono del proyecto del país.	Materias: Currículo I y II, Evaluación, Procesos académicos y políticas de acreditación	Ser un gerente actualizado en los nuevos enfoques administrativos de la empresa educativa y que ve en la globalización una posibilidad de cualificar el servicio educativo. Reconocer la necesidad de ser un profesional con excelentes capacidades de gestión; está convencido de la importancia del trabajo en equipo y concibe el talento humano como la posibilidad de constitución de colectivos y de consensos participativos. Apostarle a la convivencia y al clima organizacional como garantes de calidad; que comprende las bondades de la evaluación como estrategia de autorregulación y crecimiento institucional. Concebir el liderazgo cooperativo como una opción para garantizar la consolidación de comunidades autogestoras y competitivas Materias: Corrientes y modelos pedagógicos contemporáneos, gestión del conocimiento, globalización y educación, fundamentos epistemológicos, gestión académica	Políticas y Desarrollo Contextualiza la realidad educativa colombiana en el marco de políticas nacionales e internacionales, posibilitando la generación de conocimiento para participar de manera activa en el análisis y diseño de políticas educativas. Investigación y Proyecto de Grado Se busca fortalecer la capacidad investigativa de los futuros directivos con el desarrollo de un proyecto que favorezca la contextualización y aplicación de conocimientos y saberes resultantes de procesos de investigación. Materias: Proyectos institucionales I, II y III.	
	Innovación y direccionamiento de procesos académicos	Analiza y socializa con la comunidad educativa los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y compromete a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución. Identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional. Coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector. Dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes.					
Observaciones:							

ÁREA DE GESTIÓN O DE ANÁLISIS	COMPONENTES	INDICADORES
Directiva	Planeación y organización directiva	Dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales. Establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos. Involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos. Revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación. Especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas. Comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación. Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento. Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información. Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos. Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.
	Ejecución	Verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento. Toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información. Anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos. Representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.
Observaciones:		
Académica	Pedagógica y didáctica	Orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución. Conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional. Evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula. Considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas. Promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles. Fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.
	Innovación y direccionamiento de procesos académicos	Analiza y socializa con la comunidad educativa los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y compromete a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución. Identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional. Coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector. Dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes.
Observaciones:		

		Indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices.					
	Observaciones:						
Administrativa	Administración de recursos	Identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación. Mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control. Gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional. Cumple metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones. Dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional. Coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.	Materia: Gerencia del desarrollo humano, Gerencia estratégica Misión Ofrecer una formación integral, permanente y de calidad a los futuros Gerentes Educativos en los campos del saber humanista, pedagógico, administrativo, jurídico, investigativo y de proyección social cuyo propósito sea un liderazgo ético y eficaz de cada uno de los procesos académicos y de gestión que enfrentan las instituciones educativas del nivel inicial, básico, técnico y tecnológico.	OBIETIVOS:  Formar especialistas en gerencia educativa con saberes de administración y gestión, pedagogía, investigación, tecnología y desarrollo humano que favorezcan la calidad de las Instituciones educativas.  Contribuir en la formación del profesional del campo educativo con habilidades gerenciales que faciliten el desarrollo de las actividades educativas, con base en la normatividad de educación colombiana.  Participar en el mejoramiento del sector educativo, especialmente en lo que corresponde a la gestión administrativa a partir de la formación de gerentes educativos capaces de prestar a la institución y a la sociedad un servicio de calidad.  Materias: gestión y administración II, legislación laboral y gestión humana, talento humano	Materia: gestión del talento humano, gestión financiera, calidad, Formulación, Ejecución y Monitoreo de Proyectos, Competencias Gerenciales Básicas, Fundamentación Gerencial, Sistemas de Información Gerencial, Legislación Educativa	Materia: gerencia financiera, Teoría de la organización y admn. educativa	
	Observaciones:						
Administrativa	Talento humano	Identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaría de educación alternativas de organización de la planta. Realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo. Distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes. Orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo. Realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares. Proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo. Promueve actividades y programas de acompañamiento a los docentes noveles					
	Observaciones:						
De la comunidad	Comunicación institucional	Utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación. Asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos. Fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes. Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa. Desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.	Misión Ofrecer una formación integral, permanente y de calidad a los futuros Gerentes Educativos en los campos del saber humanista, pedagógico, administrativo, jurídico, investigativo y de proyección social cuyo propósito sea un liderazgo ético y eficaz de cada uno de los procesos académicos y de gestión que enfrentan las instituciones educativas del nivel inicial, básico, técnico y tecnológico.				
	Interacción con la comunidad y el entorno	Conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad. Divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad. Establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad. Fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.				Reconoce a la institución educativa como el lugar de concreción y generación de la política educativa del desarrollo de procesos pedagógicos y socioculturales y fortalece las capacidades administrativas y pedagógicas del personal directivo del sector educativo. Materias: sociopolítica de la educación, gerencia social, Descentralización educativa y políticas de ciencia y cultura	

		Indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices.					
	Observaciones:						
Administrativa	Administración de recursos	Identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación. Mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control. Gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional. Cumple metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones. Dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional. Coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.	Materia: Gerencia del desarrollo humano, Gerencia estratégica Misión Ofrecer una formación integral, permanente y de calidad a los futuros Gerentes Educativos en los campos del saber humanista, pedagógico, administrativo, jurídico, investigativo y de proyección social cuyo propósito sea un liderazgo ético y eficaz de cada uno de los procesos académicos y de gestión que enfrentan las instituciones educativas del nivel inicial, básico, técnico y tecnológico.	OBIETIVOS:  Formar especialistas en gerencia educativa con saberes de administración y gestión, pedagogía, investigación, tecnología y desarrollo humano que favorezcan la calidad de las Instituciones educativas.  Contribuir en la formación del profesional del campo educativo con habilidades gerenciales que faciliten el desarrollo de las actividades educativas, con base en la normatividad de educación colombiana.  Participar en el mejoramiento del sector educativo, especialmente en lo que corresponde a la gestión administrativa a partir de la formación de gerentes educativos capaces de prestar a la institución y a la sociedad un servicio de calidad.  Materias: gestión y administración II, legislación laboral y gestión humana, talento humano	Materia: gestión del talento humano, gestión financiera, calidad, Formulación, Ejecución y Monitoreo de Proyectos, Competencias Gerenciales Básicas, Fundamentación Gerencial, Sistemas de Información Gerencial, Legislación Educativa	Materia: gerencia financiera, Teoría de la organización y admn. educativa	
	Observaciones:						
Administrativa	Talento humano	Identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaría de educación alternativas de organización de la planta. Realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo. Distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes. Orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo. Realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares. Proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo. Promueve actividades y programas de acompañamiento a los docentes noveles					
	Observaciones:						
De la comunidad	Comunicación institucional	Utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación. Asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos. Fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes. Promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa. Desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.	Misión Ofrecer una formación integral, permanente y de calidad a los futuros Gerentes Educativos en los campos del saber humanista, pedagógico, administrativo, jurídico, investigativo y de proyección social cuyo propósito sea un liderazgo ético y eficaz de cada uno de los procesos académicos y de gestión que enfrentan las instituciones educativas del nivel inicial, básico, técnico y tecnológico.				
	Interacción con la comunidad y el entorno	Conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad. Divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad. Establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. Contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad. Fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes.				Reconoce a la institución educativa como el lugar de concreción y generación de la política educativa del desarrollo de procesos pedagógicos y socioculturales y fortalece las capacidades administrativas y pedagógicas del personal directivo del sector educativo. Materias: sociopolítica de la educación, gerencia social, Descentralización educativa y políticas de ciencia y cultura	

		Propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.					
	<b>Observaciones:</b>						
<b>Actitudinales</b>	<b>Liderazgo</b>	Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales.		<b>OBJETIVOS:</b> Formar especialistas en gerencia educativa con saberes de administración y gestión, pedagogía, investigación, tecnología y desarrollo humano que favorezcan la calidad de las Instituciones educativas.			
		Influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes.		Contribuir en la formación del profesional del campo educativo con habilidades gerenciales que faciliten el desarrollo de las actividades educativas, con base en la normatividad de educación colombiana.			
		Plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas.		Participar en el mejoramiento del sector educativo, especialmente en lo que corresponde a la gestión administrativa a			
		Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.		partir de la formación de gerentes educativos capaces de prestar a la institución y a la sociedad un servicio de calidad.			
	<b>Comunicación y relaciones interpersonales</b>	Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.		<b>OBJETIVOS:</b> Formar especialistas en gerencia educativa con saberes de administración y gestión, pedagogía, investigación, tecnología y desarrollo humano que favorezcan la calidad de las Instituciones educativas.			
		Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal.		Contribuir en la formación del profesional del campo educativo con habilidades gerenciales que faciliten el desarrollo de las actividades educativas, con base en la normatividad de educación colombiana.			
		Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.		Participar en el mejoramiento del sector educativo, especialmente en lo que corresponde a la gestión administrativa a			
		Realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación.		partir de la formación de gerentes educativos capaces de prestar a la institución y a la sociedad un servicio de calidad.			
		Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros.					
		Demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales.					
	<b>Trabajo en equipo</b>	Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales.		<b>OBJETIVOS:</b> Formar especialistas en gerencia educativa con saberes de administración y gestión, pedagogía, investigación, tecnología y desarrollo humano que favorezcan la calidad de las Instituciones educativas.			
		Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros.		Contribuir en la formación del profesional del campo educativo con habilidades gerenciales que faciliten el desarrollo de las actividades educativas, con base en la normatividad de educación colombiana.			
		Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos.		Participar en el mejoramiento del sector educativo, especialmente en lo que corresponde a la gestión administrativa a			
		Considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones.		partir de la formación de gerentes educativos capaces de prestar a la institución y a la sociedad un servicio de calidad.			
		Acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia.					
	<b>Negociación y mediación</b>	Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados.					
Interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto.							
Facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación.							
Promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes.							
<b>Compromiso social e</b>	Forma a sus estudiantes y docentes en estrategias de resolución pacífica de conflictos.						
	Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad.	Materias: Ética y responsabilidad social, Misión					
	Acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales. Responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan. Cumple eficientemente su jornada laboral.	Ofrecer una formación integral, permanente y de calidad a los futuros Gerentes Educativos en los campos del saber humanista, pedagógico, administrativo, jurídico, investigativo y de proyección social cuyo propósito sea un					

		Propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.					
	<b>Observaciones:</b>						
<b>Actitudinales</b>	<b>Liderazgo</b>	Transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales.					
		Influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes.					
		Plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas.					
		Promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.					
	<b>Comunicación y relaciones interpersonales</b>	Combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación.					
		Expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal.					
		Escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones.					
		Realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación.					
		Maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros.					
		Demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales.					
	<b>Trabajo en equipo</b>	Establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales.					
		Comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros.					
		Aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos.					
		Considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones.					
		Acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia.					
	<b>Negociación y mediación</b>	Identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados.					
Interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto.							
Facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación.							
Promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes.							
<b>Compromiso social e</b>	Forma a sus estudiantes y docentes en estrategias de resolución pacífica de conflictos.						
	Muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad.						
	Acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales. Responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan. Cumple eficientemente su jornada laboral.						

Instruccional	Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma.	liderazgo ético y eficaz de cada uno de los procesos académicos y de gestión que enfrentan las instituciones educativas del nivel inicial, básico, técnico y tecnológico. Promover la formación ética y moral en el Gerente Educativo.			
	Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional.				
	Reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador.				
	Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente, la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento y la formación continua.				
	Actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo.				
	Demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos.				
	Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas.				
	Propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.				
	Trabaja con tesón y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad.				
	Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles.				
	Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia.				
	Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes.				
	Tiene metas personales y profesionales elevadas.				
Observaciones:	Materia: Gerencia de mercado	Materias: Tecnología I y II	Materia: Fundamentos de la virtualidad		

Instruccional	Exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma.	liderazgo ético y eficaz de cada uno de los procesos académicos y de gestión que enfrentan las instituciones educativas del nivel inicial, básico, técnico y tecnológico. Promover la formación ética y moral en el Gerente Educativo.			
	Demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional.				
	Reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador.				
	Realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente, la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento y la formación continua.				
	Actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo.				
	Demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos.				
	Anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas.				
	Propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.				
	Trabaja con tesón y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad.				
	Demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles.				
	Procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia.				
	Confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes.				
	Tiene metas personales y profesionales elevadas.				
Observaciones:					

<p>Universidad de San Buenaventura</p>	<p>Universidad Pedagógica Nacional</p>
<p>Especialización en Gerencia Educativa</p>	<p>Especialización en Gerencia Social de la Educación</p>
<p>Ser un gerente actualizado en los nuevos enfoques administrativos de la empresa educativa y que ve en la globalización una posibilidad de cualificar el servicio educativo. Reconocer la necesidad de ser un profesional con excelentes capacidades de gestión; está convencido de la importancia del trabajo en equipo y concibe el talento humano como la posibilidad de constitución de colectivos y de consensos participativos. Apostarle a la convivencia y al clima organizacional como garantes de calidad; que comprende las bondades de la evaluación como estrategia de autorregulación y crecimiento institucional. Concebir el liderazgo cooperativo como una opción para garantizar la consolidación de comunidades autogestoras y competitivas Materias: Formulación, Ejecución y Monitoreo de Proyectos, Competencias Gerenciales Básicas, Fundamentación Gerencial, Sistemas de Información Gerencial, Legislación Educativa</p>	<p>Propósitos de la Especialización Fortalecer a los estudiantes en su perfil gerencial a partir de líneas de investigación, áreas de estudio, grupos y proyectos. Formar especialistas en Alta Dirección y Gestión Educativa, según criterios de profundización profesional, disciplinar e investigativa. Materias: Teoría de la organización y admón. educativa, Planeación y organización institucional, Planeación estratégica, Modernización y desarrollo institucional, Evaluación y control institucional. Reflexiona de manera crítica y propositiva sobre legislación, sistemas y modelos de planeación y administración vigentes, para tomar decisiones pertinentes para Colombia, según los contextos sociales y educativos específicos.</p>
<p>Ser un gerente actualizado en los nuevos enfoques administrativos de la empresa educativa y que ve en la globalización una posibilidad de cualificar el servicio educativo. Reconocer la necesidad de ser un profesional con excelentes capacidades de gestión; está convencido de la importancia del trabajo en equipo y concibe el talento humano como la posibilidad de constitución de colectivos y de consensos participativos. Apostarle a la convivencia y al clima organizacional como garantes de calidad; que comprende las bondades de la evaluación como estrategia de autorregulación y crecimiento institucional. Concebir el liderazgo cooperativo como una opción para garantizar la consolidación de comunidades autogestoras y competitivas Materias: Corrientes y modelos pedagógicos contemporáneos, gestión del conocimiento, globalización y educación, fundamentos epistemológicos. gestión académica</p>	<p>Políticas y Desarrollo Contextualiza la realidad educativa colombiana en el marco de políticas nacionales e internacionales, posibilitando la generación de conocimiento para participar de manera activa en el análisis y diseño de políticas educativas. Investigación y Proyecto de Grado Se busca fortalecer la capacidad investigativa de los futuros directivos con el desarrollo de un proyecto que favorezca la contextualización y aplicación de conocimientos y saberes resultantes de procesos de investigación. Materias: Proyectos institucionales I,II y III.</p>

	Materia: gerencia financiera, Teoría de la organización y admón. educativa
Materias: gestión del talento humano, gestión financiera, calidad, Formulación, Ejecución y Monitoreo de Proyectos, Competencias Gerenciales Básicas, Fundamentación Gerencial, Sistemas de Información Gerencial, Legislación Educativa	
	Reconoce a la institución educativa como el lugar de concreción y generación de la política educativa del desarrollo de procesos pedagógicos y socioculturales y fortalece las capacidades administrativas y pedagógicas del personal directivo del sector educativo.
	Materias: sociopolítica de la educación, gerencia social, Descentralización educativa y políticas de ciencia y cultura





Universidad de la Sabana				Universidad Libre				Universidad de San Buenaventura				
Fundamentación Pedagógica y Humanística	Antropología Pedagógica	Pedagogía social	Ética y responsabilidad social	Fundamentación pedagógica	Currículo I	Currículo II	Fundamentación pedagógica	Corrientes y Problemas Pedagógicos Contemporáneos				
	Política y legislación educativa	Enfoques pedagógicos y curriculares	Electiva		Evaluación I				Gestión del conocimiento			
									Globalización y Educación			
Investigación	Proyecto	Proyecto	Proyecto	Investigación	Investigación I	Investigación II	Investigación					
Dirección y gestión	PEI	Gerencia estratégica	Gerencia financiera	Administración y gestión			Administración y gestión			Formulación, Ejecución y Monitoreo de Proyectos, Competencias Gerenciales Básicas, Fundamentación Gerencial, Sistemas de Información Gerencial, Legislación Educativa		
	Gerencia del desarrollo humano	Gerencia de mercadeo			Gestión y administración I	Administración y gestión II				Competencias Gerenciales Básicas		
					Talento humano	Procesos académicos y políticas de acreditación				Fundamentación Gerencial		
					Legislación laboral y gestión humana			Sistemas de Información Gerencial				
				Política Educativa	Políticas educativas		Política Educativa			Legislación Educativa		
					Planes de desarrollo							
				Tecnología	Tecnología I	Tecnología II	Tecnología	Fundamentos de la virtualidad				

Universidad Pedagógica Nacional				
		Proyectos institucionales I	Proyectos institucionales II	Proyectos institucionales III
	Fundamentación pedagógica			
	Investigación	Proyecto	Proyecto	Proyecto
Gestión Académica	Administración y gestión	Teoría de la organización y admon educativa	Planeación estratégica	Modernización y desarrollo institucional
Gestión del Talento Humano		Planeación y organización institucional	Gerencia Financiera	Evaluación y control insitucional
Gestión Financiera				
Sistemas de Gestión de Calidad				
	Política Educativa	Sociopolítica de la educación	Descentralización educativa y políticas de ciencia y cultura	Gerencia social

# *Competencias Profesionales en Rectores de la Localidad de San Cristóbal en Bogotá*

## *Un estudio diagnóstico*

Asesora de tesis Carmen Alicia Ruíz Bohórquez

*Presentado por:*

Martha Janneth Peñaranda Díaz

Luisa Fernanda Sánchez Giraldo



*Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia Educativa*

# De donde surge el problema de investigación



# Problema de investigación

Se planteó la realización de un proceso de indagación en torno a las competencias profesionales esperadas en los rectores de Instituciones Educativas oficiales de la localidad de San Cristóbal en Bogotá, para efectos de responder a

*¿cuáles son las fortalezas y necesidades de fortalecimiento en su desempeño como líderes de la gestión escolar de sus instituciones educativas?*

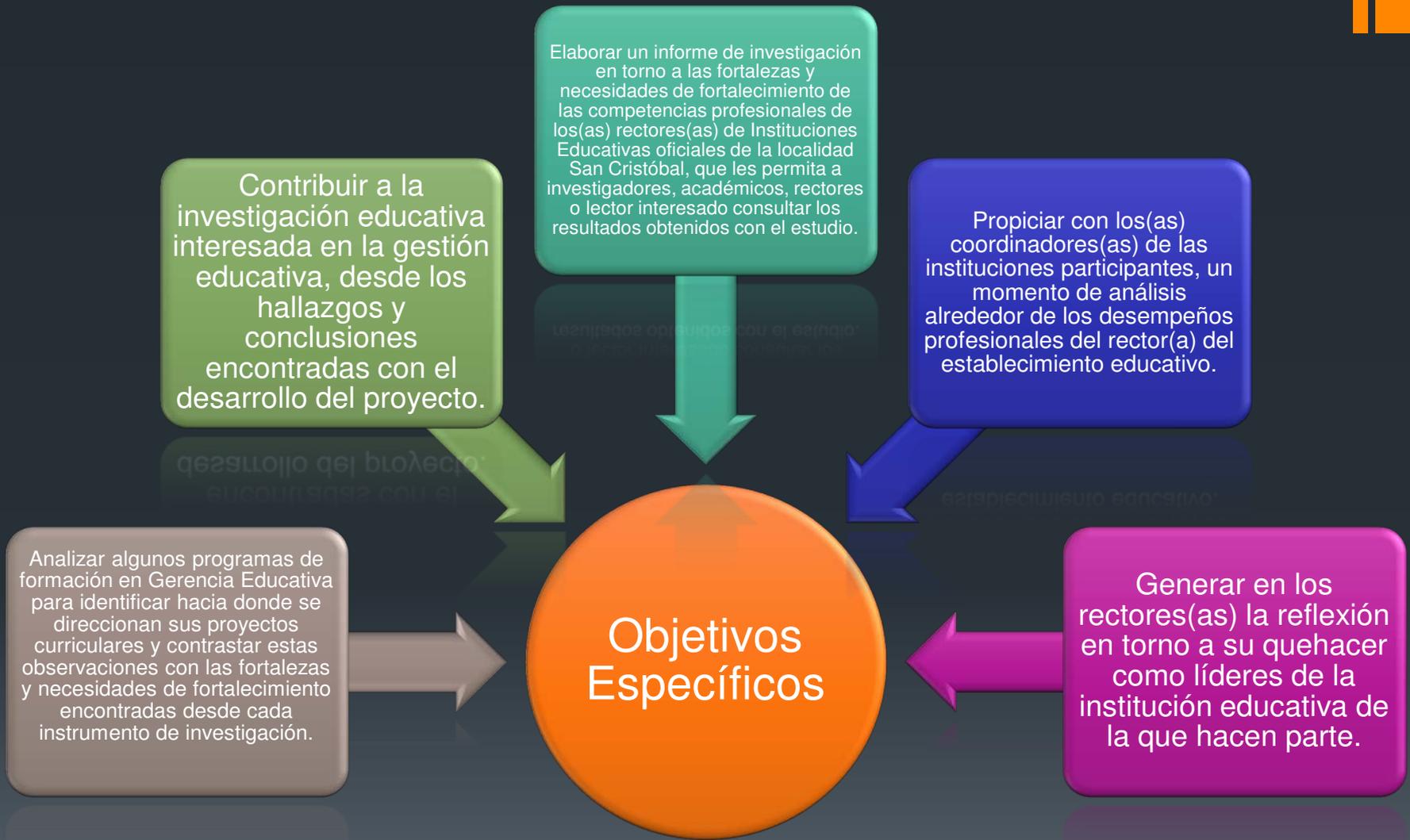


Diagnóstico: punto de partida a la localidad de San Cristóbal u a otros interesados, para proyectar el diseño de estrategias de formación y fortalecimiento encaminadas a apoyar a los rectores, brindándoles herramientas que potencien sus aptitudes y actitudes directivas y logren a partir de ello generar planes de acción para el mejoramiento de sus instituciones con una visión holística de los procesos, en donde los directivos asuman un papel de liderazgo y proyección de sus instituciones.

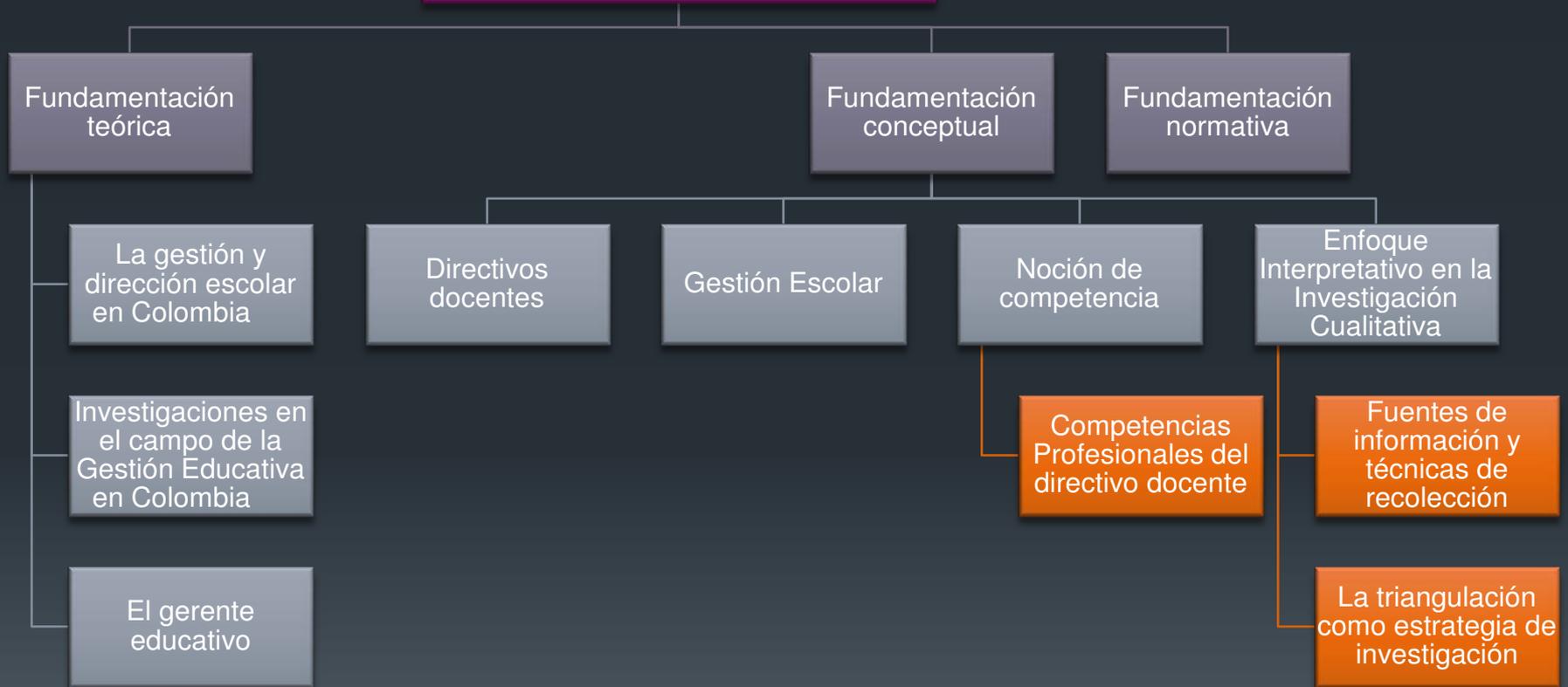
# Objetivo General

Establecer un diagnóstico de las fortalezas y necesidades de fortalecimiento de las competencias profesionales de los rectores de Instituciones Educativas oficiales de la localidad Cuarta - San Cristóbal de Bogotá, que se constituya en punto de partida para el diseño y desarrollo de futuros procesos de formación.





# Marco Referencial



# Metodología de Investigación

## Diseño descriptivo



Conocer los desempeños y actitudes predominantes en las competencias profesionales de los rectores a través de la descripción de sus acciones y el contraste con la mirada de estas mismas acciones desde el análisis de los coordinadores y los expertos.

### Adicionalmente

Comparar estos resultados con programas de formación en Gerencia Educativa, previamente revisados, para identificar la pertinencia de los mismos en relación a las fortalezas y necesidades de fortalecimiento encontradas.

# Fuentes de información

## Rectores

- A través del autoanálisis buscaba identificar fortalezas y necesidades en el ejercicio de las competencias profesionales que poseen los rectores de los colegios oficiales seleccionados.

## Coordinadores

- Obtener elementos de contraste frente al análisis de los rectores

## Expertos

- Tener otros puntos de vista frente a las características que se esperan de un gerente educativo

Brochure programas  
de formación en  
Gerencia Educativa

- Analizar algunos programas de formación en Gerencia Educativa para identificar hacia donde se direccionan y orientan sus proyectos curriculares

# Selección de la muestra

La población de Instituciones Educativas oficiales de la localidad de San Cristóbal en la ciudad de Bogotá está compuesta por 33 establecimientos educativos, para la implementación de la investigación se tomó una muestra representativa del 30% de IE, para un total de 10 instituciones, que implicaron la aplicación de los instrumentos de indagación a 10 rectores y sus correspondientes 10 coordinadores.

El contacto con los rectores se logro a través del CADEL, la directora brindo un espacio para presentar a los rectores de los 33 EE el proyecto.

Los 10 rectores que participaron en la investigación se vincularon por interés particular.



## Instrumento de rectores

Cuestionario de pregunta cerrada  
Escala tipo Likert

Preguntas basadas en los indicadores de desempeño de las competencias del directivo docente definidos en La Guía 31, *Guía Metodológica Evaluación anual de desempeño docente*.

## Entrevista semi estructurada coordinadores

Preguntas amplias que permitieran obtener información en un margen de espectro amplio

Se indagó puntualmente sobre las fortalezas y las debilidades que identifican en el ejercicio profesional de sus rectores.

## Recolección de la información

## Entrevista semi estructurada expertos

Se emplearon las mismas preguntas de la entrevista a coordinadores

Se indagó desde la experiencia particular de cada experto en torno a las fortalezas y las debilidades que identifican en su ejercicio profesional

Un profesional del Ministerio de Educación  
Un académico reconocido en el campo de la Gerencia Educativa  
Un profesional con experiencia en el campo de la selección de directivos docentes  
Un rector de Institución Educativa de reconocida trayectoria

## Programas de formación en Gerencia Educativa

Para la elaboración del análisis se tuvieron en cuenta los distintos elementos que, en la presentación del proyecto educativo : Propósito del programa, los objetivos, plan de formación, perfil del egresado

Se clasificó y sistematizó utilizando el mismo cuadro de categorías implementado en los instrumentos de indagación aplicados

# Resultados y análisis

- Instrumento de rectores
- Entrevista a coordinadores
- Entrevista a expertos
- Programas de formación



Universidad de La Sabana  
INSTITUTO DE POSGRADOS - FORTALDA

Marta Jameth Rodríguez  
Liliana Fernanda Sánchez  
Candidatas al título de Especialistas en Gerencia Educativa  
Universidad de la Sabana

Con el objetivo de identificar puntos críticos en las necesidades de fortalecimiento de las competencias profesionales de los rectores de la localidad norte (Castell) de la calidad de Bogotá, se ha diseñado una guía de reflexión, que a través de las áreas de la gestión institucional aborda aspectos esenciales de la gestión del Director Ejecutivo. Los contenidos aquí aplicables se basan en las competencias esperadas, por áreas de gestión, de los directivos docentes según la guía 23 del Ministerio de Educación Nacional y los conocimientos que debe tener un rector en su representación docente según la guía 34 emitida por el mismo organismo.

Tenga en cuenta que al final de cada comentario hay un espacio de observaciones que le permitirá ampliar los aspectos que considere pertinentes, adicionalmente al final de las preguntas encontrará un espacio complementario para consignar aquellos que a su juicio no se abordan en el cuestionario.

Por favor diligencie el cuestionario teniendo en cuenta los siguientes puntos:

A cada uno de los comentarios asigne un valor, acorde a la escala valorativa descrita a continuación, con lo que se identifique según su nivel de satisfacción en relación a la preparación y formación con la que cuenta según el componente docente.

• 0: Muy insatisfecho  
• 4: Satisfecho

Anexo C. Entrevista semiestructurada a expertos

Universidad de La Sabana  
INSTITUTO DE POSGRADOS - FORTALDA

ENTREVISTA A EXPERTOS

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

Los programas que se desarrollan y continúan en esta institución de manera muy general, de tal forma que están poco alineados en las particularidades por competencias de los estudiantes egresados de la carrera de Gerencia Educativa.

1. ¿En el ejercicio de su labor qué habilidades profesionales y personales cree usted, de los egresados de él con los cuales los sabalagos?
2. ¿En qué áreas profesionales y personales cree que pueden fortalecerse?
3. ¿Qué acciones cree que debería abordar un manual de consulta y actualización formación de los competencias profesionales de docentes docentes?

# Instrumento de rectores

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Menor satisfacción</b>	<b>Mayor satisfacción</b>	<b>Ref</b>
Gestión directiva	<i>Planeación y organización directiva</i>	2		5
	<i>Ejecución</i>	2	1	5
Gestión académica	<i>Pedagógica y didáctica</i>	3	1	6
	<i>Innovación y direccionamiento de procesos académicos</i>	3		5
Gestión administrativa	<i>Administración de recursos</i>		3	6
	<i>Talento humano</i>	5		7
Gestión de la comunidad	<i>Comunicación institucional</i>	2	1	5
	<i>Interacción con la comunidad y el entorno</i>	2	1	6
Características actitudinales	<i>Liderazgo</i>	4		4
	<i>Comunicación y relaciones interpersonales</i>	2		6
	<i>Trabajo en equipo</i>	3		5
	<i>Negociación y mediación</i>	1		5
	<i>Compromiso social e institucional</i>		6	7
	<i>Iniciativa</i>	1	1	5
	<i>Orientación al logro</i>		2	5

# Entrevista a coordinadores

		<b>Coordinadores que identifican</b>	
<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Dificultades</b>
Gestión directiva	<i>Planeación y organización directiva</i>	2	1
	<i>Ejecución</i>		1
Gestión académica	<i>Pedagógica y didáctica</i>		2
	<i>Innovación y direccionamiento de procesos académicos</i>	1	3
Gestión administrativa	<i>Administración de recursos</i>	3	1
	<i>Talento humano</i>	3	2
Gestión de la comunidad	<i>Comunicación institucional</i>	1	1
	<i>Interacción con la comunidad y el entorno</i>	1	
Características actitudinales	<i>Liderazgo</i>	1	
	<i>Comunicación y relaciones interpersonales</i>	1	4
	<i>Trabajo en equipo</i>		2
	<i>Negociación y mediación</i>	3	1
	<i>Compromiso social e institucional</i>	4	3
	<i>Iniciativa</i>	1	1
	<i>Orientación al logro</i>	1	1

# Entrevista a expertos

Categoría	Subcategoría	Experto 1 Gerente Educativo	Experto 2 Rector	Experto 3 Procesos de selección	Experto 4 Profesional del MEN
Gestión directiva	Planeación y organización directiva	F	F	D	
	Ejecución	F			
Gestión académica	Pedagógica y didáctica		F	F	
	Innovación y direccionamiento de procesos académicos				
Gestión administrativa	Administración de recursos	D	D	D	D
	Talento humano				
Gestión de la comunidad	Comunicación institucional		D		
	Interacción con la comunidad y el entorno	F			
Características actitudinales	Liderazgo	F		F	F
	Comunicación y relaciones interpersonales			F	F
	Trabajo en equipo		F		F
	Negociación y mediación				
	Compromiso social e institucional		F	D	
	Iniciativa			D	D
	Orientación al logro				
	<b>El ideal</b>	<p>Una de las cualidades personales debe tener una sólida formación ética y profesional. Por qué va a enfrentar una comunidad de personas comunidad educativa que le demandan efectivamente tener una formación en este sentido y una serie de principios claramente estructurados y concebidos por ejemplo. Principios de antropología humana, principios de antropología social, porque la institución o la organización educativa lo requiere para saber hacia dónde se dirigen y defines personales y sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que sea parejito y justo con todos, que sea una persona correcta, trabajadora y discreta.</li> <li>• Que trate a todos por igual, que sea justo, honesto y que sea profesional.</li> <li>• Que propicie buenas relaciones humanas, que tenga buena llegada con todo el personal.</li> </ul>	<p>Una estructura en la persona a dos niveles uno en su parte cognitiva si en su parte de conocimiento, que tenga claro procesos de desarrollo humano, como concebir la persona como procesos de desarrollo humanos es decir que tenga la capacidad el ver al estudiante como persona en que hay que mirar autonomía en que procesos cognitivos son importantes a desarrollar a los estudiantes. Como</p>	<p>Actualmente es muy popular, sobre todo en el campo empresarial, lo referido al coaching, considero que es una herramienta interesante para fortalecer el trabajo de los rectores, consolidar equipos de trabajo comprometidos y se han encontrado grandes beneficios en su implementación en el sector educativo, por ser de reciente uso (de manera explícita) pienso que puede ser un área importante para fortalecer la gestión de los rectores.</p>

# Programas de formación

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Gerencia Educativa U. Sabana</b>	<b>Gerencia y Proyección Social de la Educación U. Libre</b>	<b>Gerencia Educativa U. San Buenaventura</b>	<b>Gerencia Social de la Educación U. Pedagógica</b>
Gestión directiva	Planeación y organización directiva				
	Ejecución				
Gestión académica	Pedagógica y didáctica				
	Innovación y direccionamiento de procesos académicos				
Gestión administrativa	Administración de recursos				
	Talento humano				
Gestión de la comunidad	Comunicación institucional				
	Interacción con la comunidad y el entorno				
Características actitudinales	Liderazgo				
	Comunicación y relaciones interpersonales				
	Trabajo en equipo				
	Negociación y mediación				
	Compromiso social e institucional				
	Iniciativa				
	Orientación al logro				
Otros		Gerencia de mercadeo	Tecnología I y II	Fundamentos de la virtualidad	

# Triangulación de resultados



Universidad de  
La Sabana

Martha Janeth Peñaranda  
Luisa Fernanda Sánchez

Candidatas al título de Especialistas en Gerencia Educativa

+

Categoría	Subcategorías	Instrumento de rectores	Instrumento de coordinadores	Expertos	Programas de formación	CONCLUSIÓN
Gestión directiva	Planeación y organización directiva	<p>En esta subcategoría los rectores presentan mayor dificultad para establecer indicadores de seguimiento a los proyectos y para vincular los resultados de la evaluación institucional en la gestión escolar.</p> <p>Solo dos de los indicadores están en el rango más bajo, los demás indicadores esta por encima del 75%, es decir que se puede inferir que en general esta subcategoría no tiene un nivel de satisfacción superlativo.</p>	<p>Tan solo tres de los coordinadores hacen mención a fortalezas o debilidades, dos de ellos identifican en sus rectores fortalezas en todos los aspectos que implican la planeación y la organización directiva, por el contrario uno identifica debilidades en todo estos aspectos.</p>	<p>El gerente educativo identifica fortalezas al afirmar que los conocimientos en evaluación, gestión y dirección son los elementos de un profesional para desarrollar una labor pertinente en la institución. Por su parte el rector identifica como una fortaleza <i>"que realice un organigrama y una planeación estratégica, según necesidad del colegio o escuela, y no que lo haga por intereses personales"</i></p> <p>Finalmente el experto en procesos de selección de maestros afirma que lo difícil es encontrar personas que vean el sistema educativo como un todo <i>"lo difícil no logran tener una visión"</i></p>	<p>Los cuatro programas de formación revisados contemplan en sus propósitos, objetivos, y plan de formación la categoría de gestión directiva.</p> <p>Para dos de las especializaciones el 25% y 33% de las materias ofrecidas en el curso de formación van dirigidas a desarrollar competencias directivas.</p> <p>Se podría afirmar que los programas de formación atienden a las necesidades identificadas por parte de los rectores, como categoría global.</p>	<p>Los análisis de coordinadores, los rectores y los expertos no muestran evidencias concluyentes respecto a necesidades o fortalezas particulares en esta categoría ya que no hay diversidad en las respuestas, a pesar de que para esta subcategoría todos los indicadores del instrumento de rectores no tienen un nivel de satisfacción superlativo.</p> <p>En conclusión esta subcategoría no esta en uno de los límites de estudio.</p>

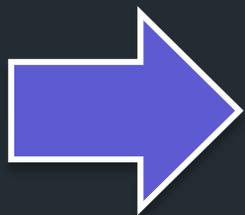
# Conclusiones

De la fase de triangulación de los instrumentos se halló que las necesidades de fortalecimiento y las fortalezas de los rectores, señaladas por categoría de análisis, son las siguientes:

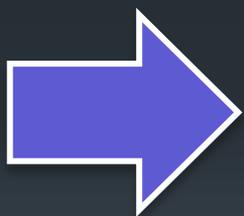
<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Estado</b>
Gestión directiva	Ejecución	Fortalecida
Gestión académica	Innovación y direccionamiento de procesos académicos	Necesidad de fortalecimiento
Gestión administrativa	Administración de recursos	Necesidad de fortalecimiento
	Talento humano	
Características actitudinales	Comunicación y relaciones interpersonales	Necesidad de fortalecimiento
	Trabajo en equipo	Fortalecidas
	Negociación y mediación	

Se presentan necesidades de fortalecimiento en las gestiones académica y administrativa, y dentro de las características actitudinales en las comunicaciones y relaciones interpersonales, en contraste con las fortalezas que se encuentran en la gestión directiva y en otras características actitudinales.

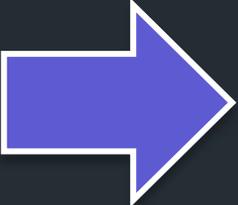
Las demás subcategorías a las que no se hace referencia corresponden a aquellas cuya información no es concluyente para determinarlas como fortalezas o necesidades de fortalecimiento, cabe resaltar que ninguno de los indicadores de la categoría de gestión de la comunidad se ubica en esta clasificación.



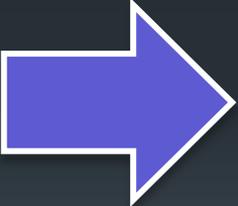
Desde la consolidación de los referentes teóricos se pudo establecer que las investigaciones estudiadas tienen en común como característica fundamental en el líder educativo elementos que confluyen en la premisa común de que debe ser un rector con un estilo de dirección humanista, con una alta calidad humana consiente de su rol como transformador pedagógico, lo que en pocas palabras podría resumirse en ser una persona con un alto nivel de desarrollo social. Esta premisa coincide con las respuestas dadas por dos de los expertos entrevistados que concuerdan al manifestar como elementos fundamentales de los rectores principios de formación antropológica y social.



De la revisión de las investigaciones también se identifica como punto común un alto desarrollo en las características que dan cuenta de las competencias actitudinales en los rectores, actitudes como el liderazgo, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y las relaciones interpersonales se mencionan de manera reiterada como habilidades propias del rector exitoso. En contraste, desde la triangulación de los distintos instrumentos se concluye que el trabajo en equipo es una fortaleza de los rectores, no obstante, las evidencias que se recogen para las otras características actitudinales las ubican en su mayoría como aspectos a fortalecer en el desempeño de los rectores.



La revisión de los programas de formación de Especialización en Gerencia Educativa muestra que, en general, concentran un porcentaje alto de los espacios académicos a trabajar y fortalecer la gestión directiva, no obstante, de la triangulación de los instrumentos se obtuvo que la gestión directiva es una de las más fortalecidas, por el contrario, se obtuvo que la gestión administrativa es una de las que necesita mayor fortalecimiento.



En general, del instrumento de rectores se obtiene que los indicadores de más bajos puntajes en cada una de las categorías son aquellos que aluden al seguimiento, evaluación y monitoreo de planes, proyectos y estrategias implementados, en contraste con puntajes de alta satisfacción obtenidos en los procesos de proyección, planeación y diseño de las estrategias mismas.

# ¿Qué sigue?

Línea de tiempo (este año)

Primer contacto con los rectores y vinculación de los mismos al proceso

Desarrollo del proyecto de investigación

Socialización de los resultados con el CADEL, los rectores y coordinadores participantes

Con los resultados obtenidos proyectar y delimitar el diseño del material: tipo de material, contenidos, etc.

Aquí vamos

Proyectada para el 9 de octubre

Para dar inicio al diseño el próximo año



# Gracias por su atención

Martha Janneth Peñaranda  
3158915486  
marthajape@unisabana.edu.co

Luisa Fernanda Sánchez  
3125448784  
luisasagi@unisabana.edu.co

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM  
**RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

**ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:**

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	<b>NOMBRE DEL POSTGRADO</b>	Gerencia Educativa
2	<b>TÍTULO DEL PROYECTO</b>	Competencias Profesionales en rectores de la Localidad de San Cristóbal en Bogotá. Estudio diagnóstico
3	<b>AUTOR(es)</b>	Sánchez Giraldo Luisa Fernanda, Peñaranda Díaz Martha Janneth.
4	<b>AÑO Y MES</b>	Año 2012 - Agosto
5	<b>NOMBRE DEL ASESOR(a)</b>	Carmen Alicia Ruíz Bohórquez
6	<b>DESCRIPCIÓN O ABSTRACT</b>	<p>Descripción</p> <p>Este trabajo va dirigido principalmente al lector interesado en la Gestión Escolar como factor determinante de los desempeños y actuaciones que se esperan de parte del directivo docente, particularmente del rector, en el ejercicio de su profesión. La investigación aborda el estudio de las competencias profesionales de los rectores de la Localidad Cuarta de San Cristóbal en Bogotá, con base en los datos recogidos desde distintas fuentes de información: cuestionario a rectores, entrevistas a coordinadores y expertos e información general de programas de formación en Gerencia Educativa. Fruto del proceso desarrollado se establece un diagnóstico que identifica fortalezas y necesidades de fortalecimiento en las competencias profesionales de los rectores de la localidad vinculada al estudio.</p> <p>Abstract</p> <p>This paper is addressed to those interested in educational management as a main factor in the performance expected from the members of any school board while practicing their profession, specifically focused on the School Principal's role. This research studies the professional skills from a group of School Principals in San Cristobal (Localidad cuarta in Bogota, Colombia), using data gathered from sources such as questionnaires and interviews to Headmasters and other members of the board of directors as experts on this field, along with general information concerning education management training programs.</p> <p>As a result of this research, a diagnostic is established identifying strengths and weaknesses found by the need to improve the skills of the School Principals engaged in this study.</p>
7	<b>PALABRAS CLAVES</b>	Gestión Escolar, Competencias Profesionales, Rector, Política Educativa
8	<b>SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO</b>	Sector Educativo
9	<b>TIPO DE ESTUDIO</b>	Proyecto de Investigación
10	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Establecer un diagnóstico de las fortalezas y necesidades de fortalecimiento de las competencias profesionales de los rectores de Instituciones Educativas oficiales de la localidad Cuarta - San Cristóbal de Bogotá, que se constituya en punto de partida para el diseño y desarrollo de futuros procesos de formación.

11	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<p>Generar en los rectores(as) la reflexión en torno a su quehacer como líderes de la institución educativa de la que hacen parte.</p> <p>Propiciar con los(as) coordinadores(as) de las instituciones participantes, un momento de análisis alrededor de los desempeños profesionales del rector(a) del establecimiento educativo.</p> <p>Elaborar un informe de investigación en torno a las fortalezas y necesidades de fortalecimiento de las competencias profesionales de los(as) rectores(as) de Instituciones Educativas oficiales de la localidad San Cristóbal, que les permita a investigadores, académicos, rectores o lector interesado consultar los resultados obtenidos con el estudio.</p> <p>Contribuir a la investigación educativa interesada en la gestión educativa, desde los hallazgos y conclusiones encontradas con el desarrollo del proyecto.</p> <p>Analizar algunos programas de formación en Gerencia Educativa para identificar hacia donde se direccionan sus proyectos curriculares y contrastar estas observaciones con las fortalezas y necesidades de fortalecimiento encontradas desde cada instrumento de investigación.</p>
12	<b>RESUMEN GENERAL</b>	<p>El documento presenta el proceso de investigación desarrollado para determinar las líneas de formación a fortalecer en los rectores de la localidad cuarta de San Cristóbal en Bogotá. Enmarcado en un enfoque interpretativo, los resultados del estudio se consolidan a partir de la triangulación de resultados obtenidos de la aplicación de una encuesta estructurada a una muestra de rectores oficiales de la localidad, en contraste con entrevistas semi estructuradas a los coordinadores de sus respectivas Instituciones Educativas y a cuatro expertos en el campo de la gestión educativa y el análisis de cuatro programas de formación de reconocida trayectoria en la Gerencia Educativa.</p> <p>Este informe se estructura en cinco capítulos. En el primero se contextualiza al lector mostrando de dónde y por qué surgió el problema de investigación; además se manifiestan los objetivos a alcanzar con el desarrollo del trabajo. En el segundo capítulo se expone el fundamento teórico que sustenta la investigación, esbozando brevemente los hallazgos encontrados en investigaciones del mismo tema, pasando por un análisis normativo desde el que se empiezan a develar las competencias esperadas en el directivo docente hasta culminar con la concreción de las competencias profesionales del directivo docente.</p> <p>Posteriormente, en el tercer capítulo se describe la metodología utilizada y los pasos inherentes al diseño de los instrumentos de recolección de información, para dar paso al cuarto capítulo en el que se describe detalladamente el proceso de implementación de cada uno de los instrumentos aplicados, la sistematización y análisis por instrumento, y finalmente se consolida en la matriz de triangulación de resultados; por último, en el quinto capítulo se muestran las conclusiones obtenidas una vez realizado el proceso de triangulación, en relación a la fundamentación teórica, los objetivos del proyecto y el desarrollo mismo de la investigación.</p>

Con el desarrollo del presente proyecto se pretendió identificar necesidades de fortalecimiento en las competencias profesionales de los rectores de instituciones educativas oficiales, el análisis se centró en la localidad de San Cristóbal de la ciudad de Bogotá y se definió estadísticamente un grupo de estudio. Se espera que las conclusiones de este proceso se constituyan en un punto de partida para el desarrollo de futuros análisis a nivel local y regional, y para la elaboración de materiales y programas de cualificación profesional para el directivo docente.

De otra parte, dada la relevancia de las acciones y actividades desarrolladas por los directivos docentes en la gestión escolar, se considera que esta experiencia es útil para el desarrollo de otras investigaciones en esta línea de trabajo. A continuación se señalan las conclusiones encontradas una vez realizado el análisis de los instrumentos de indagación y posteriormente algunas generalidades derivadas de la globalidad del estudio.

Desde la consolidación de los referentes teóricos se pudo establecer que las investigaciones estudiadas tienen en común como característica fundamental en el líder educativo elementos que confluyen en la premisa común de que debe ser un rector con un estilo de dirección humanista, con una alta calidad humana consiente de su rol como transformador pedagógico, lo que en pocas palabras podría resumirse en ser una persona con un alto nivel de desarrollo social. Esta premisa coincide con las respuestas dadas por dos de los expertos entrevistados que concuerdan al manifestar como elementos fundamentales de los rectores principios de formación antropológica y social.

De la revisión de las investigaciones también se identifica como punto común un alto desarrollo en las características que dan cuenta de las competencias actitudinales en los rectores, actitudes como el liderazgo, el trabajo en equipo, la resolución de problemas y las relaciones interpersonales se mencionan de manera reiterada como habilidades propias del rector exitoso. En contraste, desde la triangulación de los distintos instrumentos se concluye que el trabajo en equipo es una fortaleza de los rectores, no obstante, las evidencias que se recogen para las otras características actitudinales las ubican en su mayoría como aspectos a fortalecer en el desempeño de los rectores.

Durante la fase de aplicación de los instrumentos se pudo apreciar la resistencia por parte de los rectores a participar del proceso por considerar que a través del mismo se les estaba evaluando, a pesar de las presentaciones y las charlas en que se les informaba que el objetivo del estudio no era ese, en consecuencia la recolección de la información de este instrumento tomó bastante tiempo. No obstante a pesar de los inconvenientes se logró generar el espacio de reflexión para que los rectores dieran respuesta al instrumento alcanzando con ello la consecución de uno de los objetivos específicos planteados.

De manera análoga, la obtención de la información del instrumento de coordinadores fue también dispendiosa, aunque para este caso por sus tiempos de trabajo; con la consolidación de esta información se dio alcance al objetivo de generar con los coordinadores espacios de análisis alrededor de los desempeños profesionales del líder institucional.

En general, del instrumento de rectores se obtiene que los indicadores de más bajos puntajes en cada una de las categorías son aquellos que aluden al seguimiento, evaluación y monitoreo de planes, proyectos y estrategias implementados, en contraste con puntajes de alta satisfacción obtenidos en los procesos de proyección, planeación y diseño de las estrategias mismas. De aquí que una de las acciones de fortalecimiento, que toca de manera transversal a los desempeños de los rectores desde todas las categorías, debe estar concentrada en la evaluación, monitoreo y seguimiento de proyectos.

Desde el instrumento de rectores, los puntajes asignados a los indicadores de la categoría actitudinal están en un intervalo de 42 a 47, es decir que de manera general, los rectores identifican que sus mayores fortalezas están en esta categoría.

La información obtenida con el instrumento de coordinadores fue de vital importancia para contrastar los resultados obtenidos de los rectores, dada su cercanía para vislumbrar objetivamente los desempeños de sus líderes institucionales. Con base en los hallazgos logrados con los coordinadores se constató que son las características actitudinales las que presentan mayor relevancia y a su vez las que requieren de mayor fortalecimiento y desarrollo. De igual forma se encontró que para los coordinadores los indicadores de gestión de la comunidad son los que menor relevancia representan en la gestión escolar.

De la fase de triangulación de los instrumentos se halló que las necesidades de fortalecimiento y las fortalezas de los rectores, señaladas por categoría de análisis, son las siguientes:

<b>Categoría</b>	<b>Sub categoría</b>	<b>Estado</b>
<b>Gestión directiva</b>	Ejecución	Fortalecida
<b>Gestión académica</b>	Innovación y direccionamiento de procesos académicos	Necesidad de fortalecimiento
<b>Gestión administrativa</b>	Administración de recursos	Necesidad de fortalecimiento
	Talento humano	
<b>Características <u>actitudinales</u></b>	Comunicación y relaciones interpersonales	Necesidad de fortalecimiento
	Trabajo en equipo	Fortalecidas
	Negociación y mediación	

Así, se concluye que se presentan necesidades de fortalecimiento en las gestiones académica y administrativa, y dentro de las características actitudinales en las comunicaciones y relaciones interpersonales, en contraste con las fortalezas que se encuentran en la gestión directiva y en otras características actitudinales. Las demás subcategorías a las que no se hace referencia corresponden a aquellas cuya información no es concluyente para determinarlas como fortalezas o necesidades de fortalecimiento, cabe resaltar que ninguno de los indicadores de la categoría de gestión de la comunidad se ubica en esta clasificación.

De igual manera del proceso de triangulación se evidencian situaciones contrastantes como las siguientes:

- Para la subcategoría de planeación y organización directiva los análisis de coordinadores, los rectores y los expertos no muestran evidencias concluyentes a pesar de que para esta subcategoría todos los indicadores del instrumento de rectores no tienen un nivel de satisfacción superlativo.
- En la subcategoría pedagógica y didáctica por el instrumento de rectores se constató que esta subcategoría presenta dificultades, sin embargo las intervenciones de los expertos la subrayan como fortaleza.

La revisión de los programas de formación de especialización en gerencia demuestran que concentran un porcentaje alto de los espacios académicos en trabajar indicadores de la categoría de gestión directiva, no obstante, de la triangulación de los instrumentos se obtuvo que la gestión directiva es una de las más fortalecidas, por el contrario, se obtuvo que la gestión administrativa es una de las que necesita mayor fortalecimiento y estos no son los de mayor atención en los programas de formación.

Tal y como se obtuvo en el análisis general de los instrumentos, al parecer la categoría de gestión de la comunidad no es la más relevante o la de mayor atención, de hecho desde los programas de formación se observa que no hay espacios de clase dirigidos a desarrollar estos desempeños, inclusive hay programas que confiando el título de gerentes sociales de educación no explicitan materias relacionadas con el trabajo con la comunidad y la gerencia social.

Resulta interesante que desde el instrumento de coordinadores, sólo uno de los coordinadores hace referencia explícita al liderazgo como una de las fortalezas de los rectores, ya que los rectores se ven a ellos mismos como líderes y los expertos, cada uno desde campo de experticia encuentra en el liderazgo una característica esencial del rector, situación que también se muestra desde las investigaciones referenciadas en el marco teórico.

Dos de los expertos entrevistados hacen referencia a la necesidad de fortalecer en los directivos la formación ética ya que se desempeñarán con una comunidad de personas, una comunidad educativa que les demanda tener una formación y una serie de principios claramente estructurados y concebidos, y mencionan, por ejemplo, principios de antropología humana y principios de antropología social. Así mismo, enfatizan en que tengan claros procesos de desarrollo humano, concibiendo a los estudiantes como personas autónomas, y potenciando esta autonomía en el desarrollo social. Con base en estas reflexiones resulta importante analizar cómo se están dando estos procesos en las instituciones educativas, cómo ellos los orientan y cómo los programas de formación le están apuntando al desarrollo de los mismos.

A manera de cierre, se concluye que con el desarrollo del proyecto se alcanzó el objetivo propuesto al inicio del proceso, con la consecución de cada uno de los objetivos específicos alcanzados paso a paso con el perfilamiento del informe final de investigación. El logro de las metas propuestas al inicio del proceso, la búsqueda de alternativas para evitar traumatismos y retrasos en el desarrollo de las actividades, el voto de confianza de los rectores y coordinadores para abrirnos un espacio y dejarnos entrar a sus instituciones se constituyen en aprendizajes que van nutriendo y fortaleciendo las competencias académicas y profesionales de las autoras de este proyecto para desempeñarse como futuras líderes educativas y proyectarse como asesoras en gestión educativa.

Finalmente, para un análisis posterior se sugiere hacer una revisión ampliada de los programas de formación en gerencia educativa contrastándolos con los de administración educativa para estudiar potencialidades en la formación de cada uno en aras de identificar la pertinencia en relación a las necesidades de formación identificadas. Por otro lado se deja abierta la posibilidad de realizar un análisis posterior con la aplicación de un mismo instrumento de indagación a cada uno de los participantes como estrategia alternativa que permita establecer conclusiones frente a las subcategorías de las que no se obtuvo resultados concluyentes desde el proceso de triangulación.

BROVELLI, Marta. Nuevos/viejos roles en la gestión educativa: el asesoramiento curricular y los directivos en los procesos de cambio. Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2001. 111p. ISBN: 950808300.

CASASSUS, Juan. Problemas de la gestión educativa en América Latina la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. UNESCO 2000. p. 4-7.

CASTRO ROBLES, Yolanda, et al. Políticas y gestión educativa en Colombia y desde Colombia (1991-2004). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Educación, 2005. 211 p. (Colección Estados del Arte). ISBN: 9586837718.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 115. (8, febrero, 1994). Por la cual se expide la Ley General de Educación. Diario Oficial. Bogotá: 1994. p. 1-56.

----- Ley 715. (21, diciembre, 2001). 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. Diario Oficial. Bogotá: 2001. p. 1-52.

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Guía Metodológica Evaluación Anual de Desempeño Laboral. Docentes y Directivos Docentes del Estatuto de Profesionalización Docente Decreto Ley 1278 de 2002. Bogotá: El Ministerio, 2008. 72p. (Serie Guías; no. 31)

----- Guía para el Mejoramiento Institucional. De la autoevaluación al Plan de Mejoramiento. Bogotá: El Ministerio, 2008. 154p. (Serie Guías; no.34)

----- Plan Sectorial 2011-2014 Educación de Calidad el camino para la Prosperidad. [DVD]. Bogotá: El Ministerio, 2011. 100p. (Documento; no.9)

----- Revolución Educativa 2002 – 2010, Acciones y lecciones. Bogotá: El Ministerio, 2010. 266 p.

..... Foro Nacional Gestión Educativa vía hacia la calidad [en línea]. <<http://www.colombiaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html>> [citado el 20 de junio de 2012].

..... La gestión educativa es la vía al mejoramiento de la educación. [en línea]. <<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html>> [citado el 20 de junio de 2012].

..... Decreto 2277 (14, septiembre, 1979). Por el cual se adoptan normas sobre el ejercicio de la profesión docente. Bogotá: El Ministerio, 1979. 21p.

..... Decreto 1860 (3, agosto, 1994). Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. Diario Oficial. Bogotá: 1994. p. 1-29.

..... Decreto 992 (21, mayo, 2002). Por el cual se reglamentan parcialmente los artículos 11, 12, 13 y 14 de la Ley 715 de 2001. Bogotá: El Ministerio, 2002. 4p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Decreto 1850. (13, agosto, 2002). Por el cual se reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos estatales de educación formal, administrados por los departamentos, distritos y municipios certificados, y se dictan otras disposiciones. Bogotá: El Ministerio, 2002. 8p.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 1278 (19, junio, 2002). Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente. Bogotá: El Ministerio, 2002. 15p.

DENZIN, Norman. Triangulation. En: KEEVES, John. (1990): Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook, Oxford: Pergamon Press, 1990.p.511-513.

DRIER, H., N., Educación Técnico-Profesional: programas de orientación. En: HUSEN, T. Y POSTLETHWAITE, T.N. Enciclopedia Internacional de Educación. T. IV. Barcelona: Vicens Vives, 1990. p 2074-2080.

GONZÁLEZ, María Fernanda y LEURO, Álvaro. La autonomía institucional como clave de desarrollo en las Instituciones Educativas: una mirada desde las representaciones sociales. Tesis de Maestría en Educación. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Educación, 2005. 99 p.

LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS ENTIDADES TERRITORIALES COLOMBIANAS: LECCIONES DE UNA DÉCADA. Bogotá: Alianza de Entidades, 2001. 392 p. ISBN: 9589676057.

MANES, Juan. Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. 2 ed. Buenos Aires: Editorial Granica, 2003. 133p.

MIÑANA BLASCO, Carlos, et al. En un vaivén sin hamaca: la cotidianeidad del directivo docente. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Programa RED, 1999. 200p.

OPPERMANN, Martín. Triangulation - A Methodological discussion. En: International Journal of Tourism Research. 2000. vol. 2. no. 2, p. 141-146.

PEINADO, Hemel y RODRÍGUEZ, José. Manual de gestión y administración educativa: cómo gestionar, legalizar, liderar y administrar una institución educativa. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 2007. 436 p. (Colección gestión). ISBN: 9789582008970.

RIVERA, Jorge. Herramientas de Gestión educativa. Formatos, ideogramas, legislación educativa, glosario. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 2010. 420 p. (Colección gestión).

RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio, GIL FLORES, Javier; GARCÍA JIMÉNEZ, Eduardo. Metodología de la investigación cualitativa. Archidona, Málaga: Ediciones Aljibe, 1996. 378p. ISBN: 8487767567.

SACRISTÁN, Gimeno y PÉREZ, Ángel. Comprender y Transformar la Enseñanza. Barcelona: Ediciones Morata, 1992. 448p.

SALLENAVE, Jean. La gerencia integral. Bogotá: Editorial Norma, 2002. 280p.

SANDOVAL, Carlos. Investigación Cualitativa. Bogotá: El ICFES, 1996. 313p. (Módulo 4).

SANDOVAL ESTUPIÑAN, Yolanda, et al. Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. En: Revista Educación y Educadores. Diciembre, 2008, vol.11 no. 2, p.11-48.

SEMINARIO LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA: EL PAPEL DEL RECTOR (1: 2, octubre, 2000: Bogotá). Liderazgo y gestión educativa: el papel del rector / Seminario Liderazgo y Gestión Educativa. Bogotá: Fundación Corona, 2001. 41p. (Colección Documentos de trabajo; 2). ISBN: 9589704816.

TOBÓN, Sergio. Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. 2 ed. Bogotá: ECOE Ediciones, 2005. 266 p.

VALLES, Miguel. Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Editorial Síntesis, 1997. 62 p.

**Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:**

**CRISANTO QUIROGA OTÁLORA**