

## Información Importante

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

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

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

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

LAS COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO DOCENTE EN LA GERENCIA EDUCATIVA

CÓRDOBA ACOSTA CARMEN

DÍAZ URIBE SANDRA PATRICIA

VANEGAS RÍOS ANA LUCÍA

BÁEZ SILVA JORGE WILSON

RICHARD JHON LADINO LADINO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

Chía, Cundinamarca

2015

LAS COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO DOCENTE EN LA GERENCIA EDUCATIVA

Estudiantes

CÓRDOBA ACOSTA CARMEN

DÍAZ URIBE SANDRA PATRICIA

VANEGAS RÍOS ANA LUCÍA

BÁEZ SILVA JORGE WILSON

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Especialista en Gerencia Educativa

Asesor

RICHARD JHON LADINO LADINO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

Chía, Cundinamarca

2015

## **AGRADECIMIENTO**

Es honroso para nosotros escribir unas palabras de agradecimiento. Pero debemos primero decir que tenemos sentimientos encontrados, una alegría enorme por haber alcanzado una meta personal, pero a la vez mucha expectativa por lo que ocurrirá de ahora en adelante. Quedan muchos recuerdos que nos acompañaran por siempre. Cuando pensamos en esto no solo nos asentamos en lo que hemos aprendido, sino también en que lo que hemos vivido nos ha hecho mejores personas y mejores profesionales.

La experiencia vivida nos llena de valor, de espíritu de servicio, de vocación por querer mejorar un poco la gestión educativa y también buscar ser siempre los mejores y asumir nuevos retos.

Definitivamente durante el transcurso de esta Especialización, Dios puso en nuestro camino a diferentes personas que serán difíciles de olvidar, porque han dejado una huella importante en nuestro corazón.

De manera especial; queremos agradecer a todos los que han contribuido y han estado a nuestro lado apoyándonos en ésta etapa de aprendizaje. Al recibir el título de Especialistas en Gerencia Educativa; no solo podemos pensar que es el resultado del esfuerzo propio, también fue el de todas las personas que estuvieron a nuestro lado durante el tiempo que duro nuestra Especialización. Cada uno de ellos se encargó de sembrar en nosotros conocimientos y valores que permanecerán por siempre.

En primer lugar a Dios por darnos vida, salud y sabiduría. A nuestras familias: esposos, esposa, hijos y amigos por impulsarnos, darnos su apoyo a pesar de las dificultades, por creer en nosotros siempre.

Gracias por estar siempre a nuestro lado, esperamos que lo que hemos hecho hasta ahora los haga sentirse orgullosos.

A aquellos profesores pacientes y preocupados por el aprendizaje de todos, gracias por su apoyo, gracias por querer buscar lo mejor de nosotros y enseñarnos lo que somos capaces de ser y de hacer.

Por último, no podremos olvidar jamás olvidar que nuestros conocimientos y habilidades son nuestras armas para luchar por una sociedad más justa, más equitativa y sana. Ya no somos los mismos; ahora adquirimos un compromiso de servicio a la comunidad que rodea nuestra Institución Educativa. Asumimos el hecho de que muchos sueños de otras personas están en nuestras manos. La educación de niños y jóvenes recae sobre la responsabilidad de hacer bien nuestro trabajo.

¡POR LO ANTERIOR: GRACIAS INFINITAS!

Sandra Patricia Díaz, Carmen Córdoba, Ana Lucia Vanegas y Jorge Báez.

## Tabla de contenido

Introducción .....	14
1. El Problema de la Investigación.....	17
1.1. Contexto Institucional. ....	17
1.1.1. Determinación del objeto de investigación .....	17
1.2. Descripción y Formulación del problema.....	18
1.4. Justificación .....	20
1.5. Objetivos.....	22
1.5.1. Objetivo General .....	22
1.5.2. Objetivos Específicos .....	22
2. Marco teórico .....	23
2.1. Gestión Escolar .....	23
2.2. Competencias laborales y profesionales .....	26
2.2.1. Formación basada en competencias laborales .....	31
2.3. Gestión Directiva .....	33
2.4. Gestión Pedagógica .....	34
2.5. Gestión Administrativa – Financiera .....	35
2.6. Gestión Social – comunitaria .....	36
2.7. El PEI y componentes de la gestión escolar .....	38
2.8. Los roles del Directivo Docente .....	38
2.9. Procesos modernos de gestión: una mirada hacia la educación .....	43
2.10. Políticas de formación de Directivos .....	46
2.11. Marco jurídico .....	48
2.11.1. El Directivo Docente visto desde la norma.....	48
3.1. Tipo de investigación.....	51
3.2. Conformación del grupo de trabajo .....	51
3.3. Exploración y preparación del campo de acción .....	52
3.4. Población total número y porcentaje.....	53
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	55
3.5.1. Análisis documental. ....	55
3.5.2. Encuesta .....	55
3.5.3. Escala tipo Likert.....	56

3.6. Técnicas de análisis de información .....	56
3.6.1. Categorización.. .....	56
3.6.2. Método de emparejamiento e iterativo.....	57
3.6.3. Análisis transversal. ....	57
3.6.4. Triangulación de datos.. .....	57
3.7. Plan de Acción. : .....	57
4. Resultados y análisis de resultados .....	61
4.1. Encuesta 1. ....	61
4.2. Encuesta 2 .....	67
4.3. Encuesta tipo Likert.....	77
4.4. Encuesta 1. Muestra de contraste.....	80
4.5. Encuesta 2 muestra de contraste .....	86
4.6. Encuesta tipo Likert (Anexo 4).....	92
4.7. Encuesta cerrada profesor Crisanto Quiroga Otálora (Anexo 7).....	95
4.8. Triangulación de instrumentos para el análisis de datos .....	96
5. Proyecciones.....	100
5.1. Propuesta de Plan de mejoramiento.....	101
6. Conclusiones e Informe Final .....	103
6.1. Competencias innatas .....	105
6.2. Competencias para desarrollar .....	106
Bibliografía.....	108
Anexos .....	118

### Lista de Figuras

	Pág
Figura 1. Integración de las competencias.....	30
Figura 2. Modelo de Innovación pedagógica.....	37
Figura 3. La senda indirecta de efectos del liderazgo escolar.....	39
Figura 4. Cargo actual.....	62
Figura 5. Jornada laboral.....	62
Figura 6. Tipo de contrato actual.....	62
Figura 7. Tiempo de servicio como Docente.....	63
Figura 8. Tiempo como Directivo Docente.....	63
Figura 9. Tiempo en la institución educativa.....	64
Figura 10. Nivel académico alcanzado.....	65
Figura 11. Área de formación de pregrado.....	65
Figura 12. Políticas educativas desarrolladas en el PEI.....	66
Figura 13. Área de mayor relación en la gestión.....	66
Figura 14. Estructura del organigrama institucional.....	66
Figura 15. Resultados tendencia prueba tipo Likert.....	79
Figura 16. Cargo que desempeña. Muestra contraste.....	80
Figura 17. Jornada laboral. Muestra contraste.....	81
Figura 18. Tipo de contrato actual. Muestra contraste.....	81
Figura 19. Tiempo de servicio como Docente. Muestra contraste.....	82
Figura 20. Tiempo como Directivo Docente. Muestra contraste.....	82
Figura 21. Tiempo en la institución educativa. Muestra contraste.....	82



Figura 22. Nivel académico alcanzado. Muestra contraste.....	83
Figura 23. Área de formación de pregrado. Muestra contraste.....	83
Figura 24. Políticas educativas desarrolladas en el PEI. Muestra contraste.....	84
Figura 25. Área de mayor relación en la gestión. Muestra contraste.....	84
Figura 26. Estructura del organigrama institucional. Muestra contraste.....	85
Figura 27. Resultados tendencia prueba tipo Likert. Muestra contraste .....	93
Figura28. Adaptación del Modelo para determinar las competencias profesionales de los Directivos Docentes.....	105

**Lista de Tablas**

	Pág.
Tabla 1. Comparación de los enfoques sobre competencias.....	27
Tabla 2. Organización de competencias.....	30
Tabla 3. Normograma, funciones y competencias de Directivos Docentes en Colombia.....	50
Tabla 4. Grupo de trabajo investigador.....	52
Tabla 5. Caracterización de la promoción 47.....	53
Tabla 6. Muestra objeto de investigación.....	54
Tabla 7. Muestra de contraste.....	54
Tabla 8. Muestra objeto de investigación.....	54
Tabla 9. Muestra de contraste.....	55
Tabla 10. Fases de trabajo del equipo investigador.....	60
Tabla 11. Algunas competencias de la población objeto de estudio.....	78
Tabla 12. Resultados de algunas competencias de la población objeto de estudio...	78
Tabla 13. Tendencias de las competencias de la población objeto de estudio.....	79
Tabla 14. Algunas competencias de la población muestra de contraste.....	93
Tabla 15. Resultados de algunas competencias de la población muestra de contraste.....	93
Tabla 16. Triangulación de instrumentos para análisis de datos.....	99
Tabla 17. Propuesta plan de mejoramiento.....	102
Tabla 18. Propuesta del grupo investigador.....	106
Tabla 19. Propuesta caracterización de las competencias del grupo investigador....	107

**Lista de Anexos**

	<b>Pàg.</b>
Anexo 1. Encuesta 1.....	118
Anexo 2. Encuesta 2.....	121
Anexo 3. Tabla preguntas abiertas encuesta 2.....	122
Anexo 4. Encuesta tipo Likert.....	126
Anexo 5. Tabla de respuestas preguntas abiertas muestra de contraste.....	127
Anexo 6. Encuesta preliminar de los estudiantes de la especialización 47 de Gerencia Educativa de la Universidad de La Sabana.....	129
Anexo 7. Encuesta cerrada profesor Crisanto Quiroga Otálora.....	130

### **Resumen**

El proyecto contiene los fundamentos teóricos, legales y metodológicos base de la investigación, y algunos de los resultados obtenidos, por el grupo de investigación para optar por el título de Especialista en Gerencia Educativa de la Universidad de La Sabana; igualmente pretende identificar las competencias que un Directivo Docente debe desarrollar para gestionar los procesos escolares de instituciones educativas oficiales y privadas.

La investigación permite entre otros hallazgos, concluir que los Directivos Docentes en formación o en ejercicio, desarrollan mayoritariamente las competencias interpersonales; sin embargo, para ser idóneo debe poseer un perfil integral que permita realizar una gestión escolar holística, en aras de ser una empresa educativa prestadora de un servicio de calidad centrado en la formación del ser humano.

**Palabras Claves:** Capacitación, Competencias, Gestión, Gerenciar y Liderazgo.

**Abstract**

The project contains theoretical, legal and methodological basis of research foundations, and some of the results obtained by the research group to qualify for the title of Specialist in Educational Management at the University of La Sabana; also it aims to identify the competencies that a teacher Directors must develop processes to manage school official and private educational institutions.

Research enables among other findings, conclude that school administrators in training or exercise, mainly develop interpersonal skills; however, to be perfect should have a comprehensive profile that allows for a holistic school management, in order to be a provider of educational enterprise quality service focused on the formation of human beings.

**Keywords:** Training, Competency Management, managing and Leadership.

## **Introducción**

Los nuevos contextos educativos a nivel mundial han obligado a los Directivos Docentes que están actualmente ejerciendo su función y/o a los Docentes que desean asumir este reto, buscar entidades educativas que les ofrezcan conocimientos fundamentales en el manejo de las funciones gerenciales, al igual que estar en la búsqueda, desarrollo y fortalecimiento de competencias y habilidades innatas que requiere para potencializarse como líder institucional, acorde a las necesidades de formación de los ciudadanos del Siglo XXI.

En la actualidad las instituciones educativas han dejado de ser entidades cerradas para convertirse en empresas abiertas, autónomas e independientes. Haciendo que emerjan nuevas formas de gestión para los Directivos Docentes, a los cuales también se les otorga la potestad de instar a sus docentes para que desarrollen capacidades y habilidades para poner en práctica en la labor diaria en el aula, para que ésta sea más dinámica y significativa en sus alumnos y aun alcance a la comunidad educativa en general. El Directivo Docente debe articular procesos educativos internos y externos para consolidar el Proyecto Educativo Institucional (PEI), además de formar equipos de trabajo, estar acorde a los avances de ciencia y tecnología, administrar recursos físicos, económicos, promover por la excelencia académica de los estudiantes, involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa (interna, externa al igual que al sector productivo) para lograr la excelencia y como si fuera poco, estar actualizado en pedagogía y educación y así cumplir con las exigencias de la modernidad; poniendo todas sus capacidades y habilidades personales y profesionales a diario.

Debe desarrollar una Gestión efectiva y de Liderazgo que como Directivo requiere, para convertir esta importante labor en algo dinámico, que transforma, trasciende y permanezca, donde primen los valores éticos y profesionales, para hacer que la institución educativa que gerencie alcance altos índices de calidad sobre todo en las competencias directiva, pedagógica, administrativa – financiera y social - comunitaria.

La calidad educativa que es exigida por la sociedad y el gobierno, hacen responsable a la institución por la pérdida de valores de los estudiantes, olvidando que no la pueden culpar por la desintegración familiar, los errores que diariamente cometen los miembros de la sociedad y las entidades estatales con sus gobernantes, haciendo que se produzca una decadencia de valores entre los niños, niñas y adolescentes que diariamente acuden a estos espacios educativos.

Concepto que carece de verdad sólida, ya que el hogar es el primer formador en valores y educador de sus hijos , por cuanto a la institución educativa le compete como función principal y primordial la formación académica y el fortalecimiento de estos valores inculcados en el hogar, es por esto que una buena gestión institucional, con un Directivo capacitado no solamente en las áreas de administración y academia, sino también fortalecido en valores éticos y morales ayudará notablemente a la transformación de los niños, niñas y jóvenes, colocándolos a portas de una globalización desenfrenada.

Se analizó el contexto institucional, las diversas definiciones de competencia por expertos, la clasificación y reclasificación de las competencias por parte de cada uno de los peritos, las que con más frecuencia e interés los Directivos Docentes desempeñan y las que son necesarias asumir

en la actualidad para potenciar el liderazgo en ellos y de quienes los acompañan diariamente en su labor educativa y gerencial.

Por todo lo anterior, se quiso realizar un estudio de las competencias que todo Directivo Docente debe explorar, adquirir y/o desarrollar, por cuanto son innatas en algunos de ellos mientras que en otros será necesario explorarlas y desarrollarlas mediante capacitación profesional, para cumplir con las exigencias requeridas por todos los miembros de la comunidad educativa, las establecidas por las entidades estatales y gubernamentales, en aras de acatar las disposiciones instituidas aún por organismos internacionales.



## **1. El Problema de la Investigación**

### **1.1. Contexto Institucional.**

Esta investigación tiene como objetivo, determinar las competencias del Directivo Docente en la gestión escolar. Se realizó en la Universidad de la Sabana, ubicada en Chía Cundinamarca, Institución de Educación Superior de carácter privado con certificación de alta calidad centrándose en la formación espiritual, con la promoción número 47 del programa Especialización en Gerencia Educativa. La Especialización en Gerencia Educativa está dirigida a profesionales, Docentes y Directivos docentes que ejercen o están interesados en la dirección, administración y gestión de las organizaciones educativas que ofrecen educación en los niveles de Educación inicial, básica, técnica y tecnológica y Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano. (Folleto informativo sobre la Especialización en Gerencia Educativa. Universidad de La Sabana).

El grupo objeto de esta investigación está conformado por 34 estudiantes de postgrado, de los cuales un 50% pertenece al sector oficial y el otro 50% al sector privado. Sus funciones como Directivos y/o Docentes, se discriminan así: El 50% es Directivo Docente, el 38,3 % es Docente y el 11,8 % no ejerce en el sector educativo.

### **1.1. Determinación del objeto de investigación**

El proyecto de investigación, surge de la necesidad de conocer las competencias que los Directivos Docentes necesitan desarrollar, como parte de la gestión en las instituciones educativas privadas y públicas, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: directivo, pedagógico,

administrativo - financiero y social – comunitario; y así realizar una aproximación hacia lo que debe saber y lo que debe hacer en el contexto educativo colombiano.

Partamos de que el Directivo Docente, como líder institucional debe tener la habilidad para delegar funciones, confiar en su equipo de trabajo, establecer canales de comunicación adecuados, basados en la honestidad, además de promover el compromiso, la colaboración y la lealtad, para alcanzar el camino al progreso. Asimismo en la gestión pedagógica, debe promover en los docentes la capacitación, la innovación permanente, la investigación, la interdisciplinariedad, las actividades pedagógicas, culturales y deportivas y de igual manera logre manifestar sus expectativas e iniciativas, por otra parte debe impulsar un intercambio de conocimientos para contribuir en la formación de los estudiantes.

En la gestión administrativa- financiera debe establecer alianzas con entidades públicas y privadas y así darle a su institución un propósito que la diferencie de las demás, haciéndola más competitiva en el mercado educativo; al igual que un mejor y efectivo manejo del recurso económico que la sostenga y la haga permanecer en el tiempo diversificando su portafolio de servicio. Por último, en la gestión social – comunitaria, es preciso vincular de manera activa a la comunidad interna y externa, para hacerlos partícipes de oportunidades de mejora, crecimiento y calidad educativa de la institución.

## **1.2. Descripción y Formulación del problema**

La Gestión Educativa se ha visto afectada por un conjunto de variables internas y externas que exigen cambios significativos llevando a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos hacia el mejoramiento de la calidad total. Dando nuevos conceptos y esquemas teóricos

válidos, orientados hacia la reestructuración y la implementación de estrategias en el manejo de los recursos materiales y muy específicamente de los humanos. (Sandoval, 2008).

En consecuencia si un Directivo Docente posee un verdadero liderazgo, se evidencia de manera eficiente y efectiva en las áreas de gestión a tratar en éste proyecto: en lo directivo, pedagógico, administrativo - financiero y social – comunitario, poniendo en práctica sus habilidades y destrezas en todo momento, tanto en el administrativo como en el social. Hasta el momento los escritos que se han realizado, solamente se han centrado en el estudio de las competencias de los estudiantes y Docentes, dejando a un lado casi que de manera imperceptible las funciones del Directivo Docente, quien es en últimas el responsable del excelente funcionamiento de la institución educativa.

Debido a lo anterior las instituciones de Educación Superior (en adelante IES) con el apoyo del Ministerio de Educación Nacional (en adelante MEN) y la Secretaría de Educación del Distrito (en adelante SED), han creado Especializaciones y Maestrías que permiten a quienes van a asumir el reto de convertirse en Directivos Docentes, apropiarse de conocimientos para asumir la gestión educativa.

La investigación se llevó a cabo con una muestra del grupo de Especialización en Gerencia Educativa promoción 47 de la Universidad de la Sabana y luego se comparó con algunos Directivos Docentes vinculados al sector público y privado de la ciudad de Bogotá, con el fin de dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: *¿Cuáles son las competencias que un Directivo Docente debe desarrollar en los procesos de gestión escolar?*.

#### 1.4. Justificación

Entonces surge la necesidad de indagar a cerca de las diversas competencias que el Directivo Docente debe desarrollar en su cotidianidad, ya que en su quehacer diario debe hacerle frente a muchas situaciones en las que necesitará ser hábil en los procesos de gestión, ¿Pero qué tan acertado puede llegar a ser en el desempeño de las mismas? ya que en toda institución educativa donde labore, puede encontrar diversas condiciones, que le permitirán aplicar su idoneidad y competitividad en la oportuna y veraz solución de lo que se le presente.

También debe ser autocrítico, para así establecer hasta qué punto cada una de estas competencias, las aplica con idoneidad, para alcanzar la calidad educativa que le exigen los diversos entes gubernamentales y la comunidad educativa donde está inmersa la institución educativa que dirige.

El concepto de competencias no es nuevo y está aumentando notablemente la importancia de la gestión educativa en el mundo empresarial; su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección, en el que prima el factor humano, donde las personas, empezando por los propios Directivos, deben aportar su mejor cualidad profesional y personal a la organización. Lo oportuno de este enfoque en su concepción básica, es que reconoce que son los Recursos Humanos, los que le permiten lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

El Directivo Docente es actor clave en los cambios y transformaciones de las instituciones educativas; 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 (Sandoval y Quiroga, 2008. P. 12).

- ¿Qué se entiende por Directivo Docente?. Es creador por excelencia en el sistema educativo, cuyas cualidades le permiten tener visión, enfoque, versatilidad, sensibilidad, creatividad, paciencia, percepción e intuición además de inspirar confianza, convertirse en guía, ser capaz de delegar funciones, de promover el entusiasmo y sobre todo de fomentar el trabajo en equipo.
- ¿Qué hace realmente un Directivo Docente?. En su campo de actuación debe: conducir, decidir, resolver conflictos, delegar funciones y ejecutar acuerdos. Según Núñez (2012, p. 9).

Tales funciones son inherentes en su diario actuar, frente a los siguientes factores:

- Las demandas: requerimientos que debe contestar a sus superiores inmediatos o las actuaciones que se presenten en la institución educativa.
- Las obligaciones: tareas que debe desempeñar de acuerdo al cargo que ejerza dentro de la institución educativa.
- Las competencias: habilidades y destrezas en el ámbito conceptual, procedimental, actitudinal y axiológico.
- El contexto inmediato: ubicación geográfica, tamaño de la institución, recursos disponibles, culturas predominantes en la comunidad, entorno social y cultural de la institución educativa.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Identificar las competencias que requiere el Directivo Docente en el desempeño de sus funciones y que le permitirán mejorar los procesos de gestión escolar.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Aplicar instrumentos diagnósticos que determinen las competencias en los campos directivo, pedagógico, administrativo – financiero y social - comunitario de los Directivos Docentes.
- Identificar las fortalezas y debilidades en cuanto a las competencias que poseen en la actualidad los Directivos Docentes.
- Analizar las tendencias predominantes en los estilos de dirección y gestión de los Directivos Docentes que permitan generar nuevos aprendizajes o estrategias que fortalezcan las habilidades y destrezas desde la gerencia educativa.

## 2. Marco teórico

### 2.1. Gestión Escolar

La gestión escolar en Colombia, requiere de una reorganización, que tenga como punto de partida una visión compartida por el equipo de trabajo, que en muchas instituciones educativas se denomina equipo directivo o equipo de gestión. La visión debe tener como base cuatro aspectos a saber: directivo, pedagógico, administrativo - financiero y social - comunitario; teniendo en cuenta que el estilo de gestión influirá notablemente en la comunidad educativa en que se desarrolla el proceso.

En primer lugar es necesario definir el término competencias, para luego vincularlo en el ámbito laboral, ya que siempre será de vital importancia en el desarrollo profesional del Directivo Docente, quien en éste caso será protagonista del presente proyecto.

Es imprescindible realizar una búsqueda de definiciones dadas desde algunos autores con el propósito de poder establecer una descripción de las competencias que debe tener todo Directivo Docente para desarrollar su labor cotidiana. Estos son algunos autores que han trabajado el tema al respecto sobre este término tan mencionado en la actualidad.

Algunas de ellas: Anónimo. (2006). Diagnóstico y desarrollo de Competencias en el sistema escolar. Fundación Chile. (p. 9)

- *Es el desempeño en relación con el trabajo que se realiza y la forma como se hace.*

- *Una competencia es un desempeño, no la capacidad para un desempeño futuro. Por lo tanto se puede observar a través del comportamiento.*
- *La competencia incluye un saber (conceptual), saber hacer (procedimental) y saber ser (actitudinal). Las personas movilizan sus conocimientos y la manera como hacen las cosas.*
- *La competencia siempre se relaciona con una capacidad movilizada para responder a situaciones cambiantes.*
- *La capacidad real del individuo para dominar un conjunto de tareas que configuran la función en concreto.*
- *“Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral” (Kochansky,1998.p. 40)*

El término “Competencias” es conocido desde la Segunda Guerra Mundial, donde se pretendía mejorar el rendimiento y por ende la producción de mercancía necesaria para suplir las actividades comerciales; pero es en la Década de los 70’s cuando David McLlland, psicólogo de la Universidad de Harvard establece que es necesario “*verificar competencias en lugar de la inteligencia*” para comprender a las personas en diversas actividades laborales. Sin embargo, la educación que siempre ha tenido que ver con el mundo laboral, acoge esta definición para establecer un nuevo paradigma educativo, donde se establecen roles: por cuanto al estudiante lo responsabiliza de su aprendizaje y al docente se le indica que su labor debe inclinarse a ser el orientador del mismo. Entonces, esto hace que la educación deje de ser asimétrica para darle la



oportunidad a cada individuo de demostrar las habilidades y destrezas que desarrolla en la institución educativa y que más adelante le servirán para desenvolverse en cualquier ámbito de su vida, profesional o familiar.

Agudo y Mamolar (2001) como el *“conjunto de habilidades, motivos o rasgos que los individuos despliegan en forma organizada con relación a una función”*.

McClelland (1973) manifiesta que *“son un conjunto de características que subyacen en la personalidad con una relación casual con resultados superiores de actuación”* por cuanto manifiesta que el éxito de la vida muchas veces no tiene nada que ver la inteligencia evaluada con el rendimiento académico que tuvo un individuo en la escuela sino en las habilidades que posea.

Según Boyatzis (1982), *son características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.*

Para Hooghiemstra (citado por Fernández y otros, 1996) competencias *son el conjunto de motivaciones, rasgos de carácter, actitudes, valores, conocimientos y capacidades que diferencian de manera significativa a los profesionales que logran un nivel de desempeño excelente de los ineficaces.*

En cuanto a Joras (1993), las competencias son *un conjunto de comportamientos puestos en práctica en situación de trabajo: saberes y conocimientos específicos, aptitudes y saber hacer, inteligencia personal y profesional, voluntad de puesta en acción.*

El Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, Cinterfor (2001) indica que es *la capacidad para desempeñar con eficacia una actividad, movilizandolos conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para lograr los objetivos de la actividad. Supone la aportación de soluciones a situaciones y problemas que surjan durante el desarrollo del trabajo.*

Levy – Levoyer (1997) la define como *“comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y las hacen más eficaces en determinadas situaciones”*.

La Comunidad Educativa de la Universidad de Deusto, conceptualiza la competencia así: *“Es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la activación e integración de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores”*.

## **2.2. Competencias laborales y profesionales**

Las competencias laborales y profesionales aunque son términos diferentes se relacionan entre sí, por cuanto la primera se define como las aptitudes, conocimientos y destrezas para cumplir con su función. Son medibles y demostrables además dependen de los estándares establecidos en el sector laboral de cada país; mientras que la segunda, se concibe como aquellas competencias propias del cargo. Ante la avalancha de definiciones acerca de competencias laborales, algunos autores establecieron tres grandes corrientes que a su vez fueron asociados a los modelos tradicionales educativos (Luna 2012. P. 47):

- Modelo de Competencias Distintivas de David Mc Lelland, asociado al Conductismo.

- Modelo de Competencias Genéricas de William Byham, relacionado con el Funcionalismo.
- Modelo de Competencias Funcionales desarrollado por Sydney Fine, se incorporan al Constructivismo.

Teniendo como base estos modelos, se establece una demanda del perfil profesional y laboral del Directivo Docente, el cual es imprescindible desarrollar desde el ámbito escolar para atender a las necesidades que la sociedad requieren en la actualidad; entonces Hetcher (1992) con base en los modelos de competencias, establece un análisis de los mismos a saber:

	<b>ANÁLISIS FUNCIONAL</b>	<b>ANÁLISIS CONDUCTISTA</b>	<b>ANÁLISIS CONSTRUCTIVISTA</b>
DEFINICIONES	En funciones de rendimiento a desarrollar convenidos por la organización.	En función de investigación realizada sobre los mejores ejecutores.	En función de investigación sobre procesos de aprendizaje ante disfunciones.
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Basados en resultados	Orientados a resultados.	Derivados de respuestas en el aprendizaje.
PROCESOS	Competencia ocupacional.	Educacional.	De aprendizaje.
ESPECIFICACIONES	En función de la convivencia de la organización.	En función del rendimiento superior definido en la investigación.	En función de rendimiento logrado en el trabajo.
PRODUCTO	Competencias duras.	Competencias blandas.	Competencias contextuales.

*Tabla 1. Comparación de los enfoques sobre competencias. Tomado de Poblete Ruíz. (2006. P.10).*

Cuando el término “Competencia”, toma importancia y se posiciona en el mundo moderno, algunos autores se dieron a la tarea de establecer unas características propias que el individuo debe desarrollar para así ser más competente en el campo laboral:

Ledford (1995) propone:

- Son transferibles de un puesto a otro. De una actividad a otra.
- Son una consecuencia de la experiencia.
- Deben ser demostrables mediante evidencias de buenas prácticas.

Para Levy –Levoyer (1997):

- Están ligadas a una tarea o actividad determinada.
- Son una consecuencia de la experiencia.
- Constituyen conocimientos articulados y automatizados.
- Indican el nivel de potencial que tiene la persona para el desempeño.

Montebello (2001) las establece como:

- Requiere conocimientos, aptitudes y/o habilidades que afectan al desempeño.
- Está correlacionada con el desempeño.
- Puede ser evaluada con medidas estándar.
- Puede ser mejorada.

Ha tenido tanta importancia el término “competencia” en el mundo actual, a tal punto que han sido escogidas para ser organizadas en categorías, a fin de que cada individuo las conozca,

reconozca, potencialice y así logre ser más eficiente, eficaz y funcional en el ámbito académico y/o laboral donde se desenvuelva.

Por lo anterior Mettens en 1997 las clasificó en tres tipos:

- Genéricas o transversales: Se solicitan con mayor o menor intensidad en el desempeño de la mayor parte de las actuaciones profesionales con orientación hacia las personas, a las ideas y a las tareas. Relacionadas con los comportamientos y actitudes profesionales propios de diferentes ámbitos.
- Específicas: Tienen que ver con los aspectos técnicos directamente concernientes con una ocupación específica y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos profesionales.
- Básicas: Que se adquieren en la formación inicial y que permiten el acceso a un determinado puesto de trabajo.

Villa y Poblete (2001) al igual que otros autores establecen un nuevo cuadro de competencias genéricas, para ser tenidas en cuenta en el nivel educativo y en el laboral (Poblete Ruíz, 2006, p. 8 – 14):

<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS</b>	
<b>INSTRUMENTALES</b>	
COGNITIVAS	Pensamiento: reflexivo, lógico, analógico, analítico, sistémico, creativo, práctico, deliberativo y colegiado.
METODOLÓGICAS	Gestión del tiempo. Resolución de problemas. Toma de decisiones. Orientación al aprendizaje (en el marco pedagógico, estrategias de aprendizaje) Planificación.
TECNOLÓGICAS	PC como herramienta de trabajo. Utilización de base de datos.
LINGÜÍSTICAS	Comunicación verbal. Comunicación escrita. Manejo del idioma extranjero

<b>INTERPERSONALES</b>	INDIVIDUALES	Automotivación. Diversidad e Interculturalidad.
	SOCIALES	Resistencia y adaptación al entorno. Sentido ético. Resistencia al estrés. Comunicación interpersonal. Trabajo en equipo.
	ORGANIZACIÓN	Tratamiento de conflictos y negociación. Gestión por objetivos. Gestión por proyectos. Orientación a la calidad
<b>SISTÉMICAS</b>	CAPACIDAD EMPRENDEDORA	Creatividad. Espíritu emprendedor. Innovación.
	LIDERAZGO	Orientación al logro. Liderazgo.

Tabla 2. Organización de competencias. Tomado de Poblete Ruíz, M. (200. P. 14)

Son tantas las definiciones y clasificaciones que le han dado los autores al término de “competencias”, que solo varían en el contenido y finalmente es necesario verlas desde una perspectiva integradora del gráfico 1:



Figura 1. Integración de las competencias. Tomado de García Olalla, A. y al. (1998). Pág. 11.

### **2.2.1. Formación basada en competencias laborales**

El contexto educativo colombiano siempre ha dado importantes avances y porque no decirlo hasta retrocesos en la profesionalización Docente; pero ciertamente no ha establecido un modelo para el Directivo Docente, por cuanto este cargo en principio estuvo sujeto a disposiciones políticas y socio- culturales que vivía el país, mas no a un conocimiento o una competencia.

Pero desde hace unos años, se ha implementado el concurso de méritos que realiza la Comisión Nacional del Servicio Civil (en adelante CNSC), lo cual ha generado que quien desee ser Directivo Docente deba buscar universidades que brinden capacitación en Gerencia Educativa y se capacite de la forma más apropiada para desempeñar la labor en cuanto al funcionamiento armónico de una institución; así como en los modelos directivos y organizacionales que las instituciones educativas requieren para realizar una buena dirección y establecer un liderazgo efectivo.

Esta capacitación permite que el Directivo Docente, entienda la importancia de ejercer su función de manera apropiada y apoyarse en los cuerpos colegiados para fomentar el trabajo en equipo y conocer más el funcionamiento de la institución en general; en pocas palabras involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa de manera activa y participativa.

Debido a lo anterior su función se torna más compleja, por lo que es necesario replantearse un modelo curricular innovador, una estructura organizacional dinámica y participativa, ya que es obligatorio que dé cuenta de la eficiencia, eficacia, reestructuración escolar e innovación educativa que exige el mundo globalizado, con el fin de lograr una educación con los más altos

estándares de calidad. Entonces el Directivo Docente se ve en la necesidad de optar por la implementación en sus prácticas de un modelo acorde a su gestión y al contexto institucional.

- **Modelo Conductual:** Busca determinar el por qué ciertas habilidades y destrezas se evidencian más en unos individuos que en otros, a pesar que desempeñen funciones similares, se desarrollan éstas en diferentes escalas.
- **Modelo Funcional:** Hace énfasis en los resultados propios de las tareas asignadas, lejos del cómo se logran, haciendo que se establezcan relaciones sistémicas con el entorno organizacional.
- **Modelo Constructivista:** Establece la relación que existe entre lo que es capaz de hacer para alcanzar un resultado, cumpliendo con los criterios de calidad y satisfacción individual y colectiva, por cuanto une el conocimiento y el aprendizaje con la experiencia.
- **Modelo Holístico:** Es necesario la integración de las competencias técnicas (propias para el desempeño de un puesto de trabajo), del rol (papel dentro de la institución) y las organizativas (relacionadas con los valores de la institución).

Sea cual sea el modelo que el Directivo Docente adopte para la institución educativa, requiere que se reestructuren los roles, las relaciones interpersonales, las prácticas educativas, para establecerse como una entidad que desarrolla y ejecuta a cabalidad su PEI. Para entender las funciones, acciones y competencias desde las cuales debe realizar su quehacer y desempeño el Directivo Docente, es necesario darle un vistazo a algunos campos de gestión:



### 2.3. Gestión Directiva

En esta competencia según el MEN, el Directivo Docente tiene como herramienta el Proyecto Educativo Institucional (en adelante PEI) donde debe tener siempre presente la misión, visión y valores institucionales, cuyo liderazgo hará que sus inmediatos colaboradores adquieran un compromiso para alcanzar el éxito, cumplir con las políticas del gobierno nacional, departamental, municipal y/o distrital, además de contar con el apoyo de la comunidad en la cual está inmersa la institución educativa para obtener los resultados de calidad exigidos. En pocas palabras debe direccionar la institución educativa.

En el Decreto 1278/02 se encuentra la evaluación de desempeño laboral para Docentes y Directivos Docentes vinculados bajo este decreto, donde en el 70% valora las competencias funcionales y el 30% las comportamentales.

Dentro de la Gestión Directiva son muchas las tareas y roles que los directivos docentes realizan, para dar cumplimiento a las competencias que deben desarrollar, entre las cuales son importantes:

- Técnicas o técnico – ejecutivas: Son las relacionadas con la planificación, coordinación, evaluación, control, administración y gestión de recursos.
- Relaciones humanas: información, comunicación, motivación e interacción de personas para generar y facilitar un clima organizacional.
- De integración, cultural y política: fomento del trabajo en equipo, intervenir en conflictos, promover la cultura; al igual que lograr la integración de la comunidad educativa.

- **Ámbito pedagógico:** reflexión, formación docente, promoción al cambio, innovación y mejora pedagógica.
- **Relaciones externas:** tiene que ver con los posibles convenios interinstitucionales que se establecen para el mejoramiento educativo de los miembros que componen la comunidad educativa.

## **2.4. Gestión Pedagógica**

Hace referencia a los procesos académico – pedagógicos que deben desarrollar los Docentes vinculados a la institución educativa, cuyos planes y programas de estudio deben estar en el marco del PEI bajo un modelo pedagógico, acorde a la comunidad donde se ubique la institución educativa al igual que promover el desarrollo profesional de los docentes, cuyos resultados se verán plasmados en las diversas evaluaciones internas y externas a las cuales deban acudir los estudiantes, en el reconocimiento de la misma por su calidad educativa y en la diferencia con otras instituciones educativas bien sea del sector oficial o privado. Por lo anterior, se diría que la misión central del Directivo Docente será el proceso de enseñanza – aprendizaje antes que solamente la dirección.

Los Directivos Docentes siempre tendrán incidencia de manera directa e indirecta sobre el rendimiento académico de los estudiantes y por esto es necesario:

- Promover la construcción de la democracia y participación de la comunidad educativa en aspectos de normatividad y leyes.
- Garantizar que las actividades de las instituciones educativas se desarrollen de acuerdo con los principios constitucionales y los fines educativos establecidos por la ley.

- Facilitar el ejercicio de los Derechos Humanos de la comunidad educativa al igual que el cumplimiento de los deberes de los miembros del establecimiento educativo.
- Promover la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en la gestión, funcionamiento y evaluación de la institución.
- Orientar y dar unidad al trabajo Docente además de clasificar y realizar la promoción de estudiantes.
- De la misma forma analiza con los Docentes los problemas de enseñanza –aprendizaje para propiciar las correspondientes mejoras en este campo.

## **2.5. Gestión Administrativa – Financiera**

En este apartado es necesario, que el Directivo Docente muestre sus dotes de liderazgo, por cuanto debe vincular de manera estratégica a todos los miembros de la comunidad, para crear redes de relaciones humanas entre todos los agentes educativos y además hacer realidad los proyectos educativos mediante el trabajo en equipo. Tiene a cargo todos los procesos de apoyo a la gestión pedagógica, administra la planta física, los recursos, los servicios, el talento humano y el apoyo financiero y contable. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural:

- Identifica las necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos, 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 las 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, informe de Docentes y demás procesos académicos.

## **2.6. Gestión Social – comunitaria**

El Directivo Docente en este aspecto debe encargarse de las relaciones con la comunidad tanto a nivel interno como externo así como la convivencia, la atención a la población con Necesidades Educativas Especiales (NNE) bajo la perspectiva de inclusión al igual que la prevención de riesgos institucionales en todos los campos. También debe proyectar la institución con la comunidad donde está inmersa y convoca a la participación activa de los padres de familia a la institución educativa.

Todo lo anterior, lleva a quienes deseen convertirse en Directivos Docentes a asumir las diversas competencias en las gestiones que a diario debe cumplir, para que la institución educativa que vaya a liderar cumpla con la calidad exigida por el Gobierno Nacional, para desarrollar en sus colaboradores directos eficiencia, eficacia y funcionalidad; pero sobre todo para hacer que los estudiantes una vez culminados sus estudios en Educación Básica y Media, cuenten con las herramientas necesarias, para asumir las nuevas competencias que debe desarrollar en el campo laboral o en la Educación Superior, por cuanto la Universidad de Deusto en su Plan de Innovación, estableció unos perfiles profesionales basados en las competencias que actualmente está solicitando la academia y el mundo laboral, como lo muestra la figura 2.

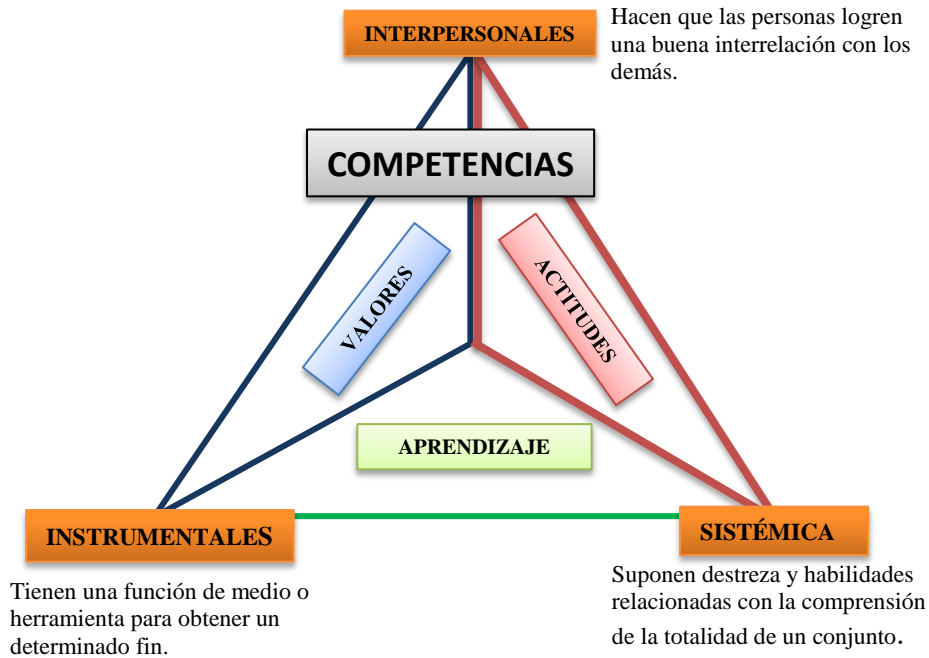


Figura 2. Modelo de Innovación pedagógica de la UD (Villa, 2000, adaptado por M. Poblete).

Es tan importante la anterior clasificación, que el Proyecto Tuning las adopta en el año 2000, para ser implementadas en las Universidades Europeas, descartando la competencia básica y solo tener en cuenta las competencias específicas y genéricas, dando así a una nueva clasificación:

- Instrumentales: tiene una función instrumental. Incluyen las competencias cognitivas, metodológicas, tecnológicas y lingüísticas.
- Personales: relacionadas con las habilidades interpersonales, la capacidad de trabajar en equipo y la expresión de compromiso ético/social. Tienden a facilitar los procesos de interacción social y la cooperación.
- Sistémicas: conciernen a los sistemas como totalidad. Se llaman también integradoras por cuanto tienen como base la adquisición previa de competencias instrumentales e interpersonales.

## **2.7. El PEI y componentes de la gestión escolar**

El PEI es un instrumento de gestión a corto, mediano y largo plazo. Es la carta que define, identifica, orienta, conduce la institución educativa a nivel nacional a buscar los más altos estándares educativos. Es necesario que para su elaboración, revisión y ajustes periódicos, se haga en consenso con todos los miembros de la comunidad, ya que debe contener aspectos académicos y convivenciales, que harán que la institución educativa tenga concepciones propias en las tareas de enseñanza – aprendizaje; cuyo compromiso primordial y fundamental, debe ser asumido por todos en torno a la tarea de formar a los estudiantes además de convertirse en una herramienta que orienta los procesos y prácticas educativas, y por ser un documento escrito, debe contener la misión, visión, principios fundamentales, funciones de todos los integrantes, entre otros, y que en cabeza de los Directivos Docentes deben asumir con respeto, responsabilidad y compromiso, por cuanto es necesario propender por una educación integral.

Por ser la carta de navegación de la institución educativa, es necesario que los Directivos Docentes tengan pleno conocimiento del mismo, debido a que en él se encuentra de manera explícita cada una de las gestiones y competencias que deben asumir para lograr posicionarla en la calidad educativa planteada en el marco de Colombia la más educada al 2025.

## **2.8. Los roles del Directivo Docente**

Actualmente, el Directivo Docente es un “catalizador”: término que se le da en química a un ingrediente el cual hace que otros elementos del sistema se combinen, produciendo efectos que no son posibles sin su presencia. Situación que se vivencia también en el contexto escolar puesto que el Directivo Docente debe ser un líder educativo que estimule la innovación y genere

cambios significativos que se verán reflejados en las actitudes propositivas de la comunidad educativa para obtener los resultados de calidad deseados. Pero para ello se requiere establecer una gestión colaborativa y distributiva, donde todos los individuos y grupos que conforman los miembros de la comunidad educativa tengan una participación activa y ejerzan buenas acciones sobre la calidad escolar de la institución.

Esta gestión efectiva se ve reflejada indirectamente en la motivación, capacidad de dirección y condiciones apropiadas de trabajo en los Docentes, quienes a su vez como tutores pueden afectar de manera asertiva y directa sobre los resultados de los estudiantes, haciendo que la institución que dirige, alcance los estándares satisfactorios y exigidos por las entidades educativas a nivel estatal y mundial.

La figura 3, muestra una serie de prácticas que debe realizar la institución educativa donde se precisa una visión más amplia del Directivo Docente, siendo visible la influencia de su liderazgo, cuyas variables mediadoras son realmente importantes:

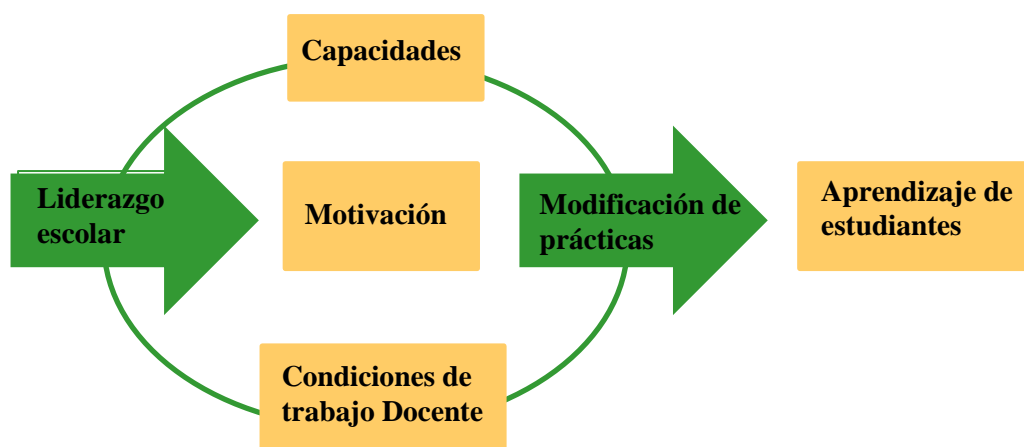


Figura 3. La senda indirecta de efectos del liderazgo escolar. Tomado de Anderson, S. (2010).

Pero para que el Directivo Docente desarrolle estas variables cuando asuma la institución, requiere establecer cuatro categorías que la comunidad debe involucrar de manera directa, para que ejerza una gestión efectiva y finalmente conduzca su institución educativa a la meta personal, laboral y profesional que él se propuso alcanzar. Estas son: Establecer una dirección, Desarrollar personas, Rediseñar la organización y Gestionar el proceso de enseñanza – aprendizaje.

1. Establecer una dirección: Esta se ve reflejada en el PEI donde los miembros de la comunidad educativa han establecido una misión y una visión cuyo carácter ético – moral, involucra a todos los estudiantes que forman al igual de quienes allí laboran. También es necesario en este ítem fijar metas de mejoramiento que todos deben cumplir para ser alcanzadas a futuro.
2. Desarrollar personas: Debe propender por el desarrollo personal, profesional, al igual que la atención individual y colectiva de los Docentes como parte del reconocimiento de habilidades y destrezas camino al perfeccionamiento de su labor educativa. Ante esto, Michael Fullan (2005) señala que en *“una organización caracterizada por un desempeño efectivo, hay un aprendizaje continuo de los miembros. Aprendizaje que consiste en identificar y corregir errores que se cometen habitualmente o en descubrir nuevas maneras de hacer el trabajo”*. Este desempeño busca que la capacitación de los Docentes, esté relacionada con su formación académica y más aún que se vincule al contexto donde labora para alcanzar las metas de mejoramiento y las dificultades que se generan por no conseguirlas. Pero para ello es necesario que se genere auto - confianza a través del reconocimiento, del esfuerzo y éxito profesional, que conllevan a la calidad educativa, ya que permite la iniciativa por parte de los Docentes, que asuman riesgos, se abran a nuevas estructuras académicas, profesionales y personales en su quehacer diario, y así generar un



impacto importante en el mejoramiento educativo de la institución logrando la eficacia personal que redundará en el colectivo.

3. Rediseñar la organización: Son las diversas acciones que llevan a cabo los Directivos Docentes para crear las condiciones necesarias, con el anhelo de realizar la labor educativa por parte de los Docentes de manera efectiva, cuyo propósito se traduce en la no limitación o desgaste de las buenas intenciones que ellos tienen frente a los procesos de enseñanza – aprendizaje – toma de decisiones. Para Anderson (2010) algunas prácticas específicas incluyen (1) *fortalecer la “cultura” profesional de la escuela*, (2) *modificar la estructura organizacional*, (3) *potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad*, y (4) *aprovechar bien el apoyo externo de agentes externos, sean las autoridades educativas u otras fuentes de recursos*. Si se tiene en cuenta la premisa anterior, entonces estaría promoviéndose, una cultura profesional donde prima un trabajo colectivo y colaborativo, por cuanto establece un compromiso permanente de la gente frente a su responsabilidad laboral; esto es a lo que llamó más adelante Rosenholtz (1989) como *“instituciones en movimiento”* por cuanto crean espacios y tiempos comunes de planificación pedagógica, analizan resultados académicos, establecen estructuras grupales para la resolución de conflictos, se distribuyen el liderazgo, se ayuda a los estudiantes que poseen problemas académicos y/o convivenciales. Pero esto requiere un efectivo trabajo en equipo, en aras de desarrollar tareas de mejoramiento escolar al igual que un perfeccionamiento de las habilidades profesionales por parte de los Docentes. Esta actividad no solamente pretende realizarse al interior de la institución educativa sino que debe involucrar también a los padres de familia, al sector productivo, creando roles significativos mediante el diseño de mecanismos de comunicación que le indiquen por un lado al padre de familia un ambiente de hogar, facilitando la formación y el aprendizaje

de sus hijos(as), ser voluntarios en las diversas actividades escolares, buscar e incorporar a aquellos que son líderes no solo para la toma de decisiones que afectan a la institución educativa sino para ayudar en el liderazgo educativo por el cual debe propender toda la comunidad educativa; mientras que para el sector productivo su colaboración se destaca en la prestación de servicios a la comunidad, al igual que el apoyo a las actividades extracurriculares que los estudiantes puedan realizar como uno de los procesos formativos que son necesarios para el conocimiento, apropiación, fomento de las relaciones humanas, vinculación al sector productivo y laboral, que debe afrontar una vez que culmine sus estudios además de la adquisición de un bagaje cultural que le exige el mundo globalizado.

4. Gestionar el proceso de enseñanza – aprendizaje: A los Directivos Docentes les corresponde aprovechar cada una de las decisiones y procesos para vincularlos a los procedimientos de enseñanza – aprendizaje y así alcanzar las metas de mejoramiento escolar establecidas aunque exista ciertas limitaciones derivadas de las prácticas estructuradas y reguladas por políticas gubernamentales; entonces es allí donde emerge el liderazgo que ellos deben tener para que de manera estratégica sean usadas como palancas que influyan en las acciones de los docentes en función del mejoramiento escolar. Pero no solamente se trata de revisar los planes de estudio sino que es necesario que el Directivo Docente de manera permanente, asista al aula de clases para entablar charlas con los Docentes y los estudiantes sobre su práctica pedagógica y aun direccionar charlas académicas eventuales; de esta forma, el Directivo nunca dejará de lado su práctica pedagógica como parte importante de su continua formación como Docente y Directivo.

Otro de los papeles importantes del Directivo Docente radica en crear las condiciones óptimas de trabajo para que la evaluación y el proceso de enseñanza – aprendizaje tanto de Docentes como de estudiantes, se institucionalice para hacer que los resultados se aprovechen en el mejoramiento continuo de la institución educativa. Pero no solamente este aspecto trata de la parte pedagógica al interior de la misma, es necesario que busque actividades extracurriculares de apoyo con servicios especiales, alimentación y salud, vulnerabilidad, eventos sobre participación comunitaria; en fin son tantos los requerimientos necesarios que debe asumir y direccionar incluso para precisar aquellos que no distraigan o desvirtúen el propósito de la intención educativa de los Docentes, estudiantes y comunidad educativa en general y que verdaderamente apunten al mejoramiento institucional para integrarlas al proyecto educativo.

## **2.9. Procesos modernos de gestión: una mirada hacia la educación**

Para que una institución educativa alcance el éxito deseado en lo concerniente a la calidad educativa, es necesario que los Directivos Docentes elaboren estrategias de trabajo que deben ser implementadas con la ayuda y el compromiso de sus inmediatos colaboradores, pero sin olvidar el desarrollo profesional que debe propender en cada uno de ellos, porque es necesario que se evidencien las capacidades, competencias, y funciones, al igual que el desarrollo humano que debe existir para sacar adelante la institución y con ello la comunidad educativa.

Entonces, Patrón Cortés (2014), emite una frase: “*La institución educativa debe verse como una empresa*”, que aunque parezca descabellado e injusto, los países desarrollados la ven como una inversión que en algún momento debe haber una retribución a la sociedad donde se realiza el proceso de enseñanza – aprendizaje; es por esta razón entre otras muchas cosas, que los

Directivos Docentes deben verla como la posibilidad de competir a gran escala con otras instituciones.

Por lo anterior, es infalible que éste ejerza un liderazgo ante toda la comunidad educativa pero para que esto se logre es necesario que dichas competencias y habilidades, sean fortalecidas mediante unas variables, que le permitan destacarse en su trabajo como gerente educativo.

Tales variables deben convertirse en la carta de navegación para destacarse como líder y día a día hacer uso de ellas para resolver cada uno de los problemas o situaciones que la comunidad educativa le plantee, ellas son:

1. Visión de negocio: Competir en calidad con aquellas instituciones cercanas al igual que en otros ámbitos escolares (Local, Distrital, Departamental y Nacional).
2. Orientación interinstitucional: Buscar estrategias que le permitan formar equipos de trabajo interinstitucional con cada uno de los miembros de la comunidad educativa para que a corto plazo fortalezca lazos de trabajo en equipo al interior de la institución educativa así como con otras instituciones educativas.
3. Gestión de recursos: Optimizar y aprovechar todos los recursos económicos, humanos, sociales que requiera la institución para tener la calidad educativa anhelada por la comunidad.
4. Orientación al cliente: Atender y procurar satisfacer a todos y cada uno de los miembros de la comunidad frente a los diversos planteamientos que ellos le realicen para sacar adelante la institución educativa.

5. Relaciones Humanas: Fortalecer los lazos de afectividad entre los miembros de la comunidad educativa. Además indagar sobre personas claves que los ayuden en la búsqueda de un mejoramiento intra y extraescolar.
6. Comunicación: Fomentar la práctica de una comunicación asertiva, eficiente y eficaz que se verá reflejada en las acciones y/o actividades que se realizan diariamente al interior de la institución.
7. Delega y Dirige: Asignar el trabajo a cada uno de sus colaboradores incluyendo los Docentes, orientando los objetivos que deben alcanzar, las funciones que son necesarias que cada uno de ellos cumpla, para que posteriormente planifique el seguimiento a su trabajo pero sin olvidar que pueden tomar decisiones debido a la confianza depositada en ellos.
8. Trabajo en equipo y Coaching: Promover el clima de colaboración, de comunicación y confianza entre cada uno de los integrantes de su equipo; además permanentemente apoyar el desarrollo de las habilidades y capacidades de los miembros del equipo, para alcanzar los objetivos previamente acordados y establecidos.
9. Liderazgo: Ejercer un acompañamiento frente a la motivación, animándolos a conseguir los resultados no solamente en la parte laboral, profesional sino en la personal.
10. Resolución de problemas: Analizar, sintetizar y tomar decisiones acertadas frente a la complejidad de los problemas que debe enfrentar en su quehacer diario.
11. Proactividad: Fomentar la solución de problemas cotidianos además de implementar la creatividad, la iniciativa y la autonomía personal.
12. Autogobierno: Impulsar la autodisciplina, el autocontrol y la concentración de quienes son sus inmediatos colaboradores.

13. Gestión personal: Dedicar el tiempo necesario para desarrollar cada una de las actividades, aprender a manejar el stress y el riesgo que debe enfrentar diariamente en cada situación de alta responsabilidad.
14. Integridad: Mostrar credibilidad, justicia y honestidad ante cualquier situación.
15. Desarrollo personal: Se autoevalúa con frecuencia para lograr cambios en su comportamiento que fortalezca su gestión directiva.

Si todas esas variables son desarrolladas por los Directivos Docentes, las instituciones educativas alcanzarán la calidad educativa que solicita el MEN y el Estado, además que se establece un compromiso real, honesto, sincero, participativo y comprometido en todos los miembros de la comunidad educativa, haciendo que ésta sea un sitio agradable para trabajar y para estudiar, ya que se desarrollan verdaderos lazos de enseñanza – aprendizaje.

#### **2.10. Políticas de formación de Directivos**

En 1945 los países que formaron la UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization por sus siglas en inglés), establecieron una constitución donde se habla del aseguramiento “*a todos e igual acceso a la educación*”. Ante esta perspectiva, considera fundamental la formación de Directivos Docentes para lograr un desarrollo educativo en aspectos relacionados con la gestión directiva de quienes asumen el papel de direccionarlo, ya que la comunidad internacional exige que la educación sin importar la condición social de los seres humanos se aplique en todos los países, aunque sean o no miembros de esta entidad.

A la anterior premisa, se une también la Declaración Universal de Derechos Humanos quienes postulan que “*toda persona tiene derecho a la educación*” (Art. 26), donde a través de la

UNESCO, ésta emite un objetivo que aclara la misión y la visión de la educación: *“Brindar conocimientos, estrategias y recursos a los directores de las instituciones educativas para intervenir en la gestión y organización de sus instituciones educativas, en busca de la calidad educativa, basada en los principios de pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia y equidad”*.

Objetivo que es necesario cumplir y tener siempre presente por aquellos Docentes que aspiran a convertirse en Directivos Docentes.

Dado lo anterior y para dar cumplimiento a los propuesto por dicha entidad, cada país con sus gobernantes deben apuntar a la educación de todos sus ciudadanos, por ello han establecido una serie de Decretos, Leyes, Acuerdos, Resoluciones, donde se instauran las condiciones o requisitos para obtener una buena educación a fin de alcanzar la calidad educativa. Por ello las Instituciones de Educación Superior se han visto en la necesidad de crear programas que avalados en el caso Colombiano por el MEN, de formación y preparación para ser Directivo Docente, donde el principal objetivo es el fortalecimiento de las competencias directiva, pedagógica, administrativa – financiera y social – comunitaria, por cuanto ellos deben responder por un lado a las políticas planteadas por el estado y por otro se convierten en los representantes legales de las instituciones educativas; quienes además tienen la obligación de cumplir la tarea de lograr el desempeño profesional, personal y laboral de los docentes, de incentivar a los estudiantes para que desarrollen las competencias requeridas para su desarrollo personal, profesional y más adelante laboral. Pero para que ello se logre, es necesario que los Directivos Docentes saquen a flote o aprendan a ejercer un liderazgo en todos los procesos de enseñanza – aprendizaje, por cuanto dicho cambio educativo no solo se requieren dar al interior del aula sino que es preciso que se refleje en toda la institución o comunidad educativa. Este liderazgo hace que ellos piensen, analicen y creen estrategias visionales de una institución educativa a futuro diferente, con el

único propósito de dar cumplimiento a las metas trazadas en los proyectos educativos, a hacer realidad las reformas y políticas educativas, además de fortalecer la visión amplia e integral de todos los miembros de la comunidad, a fin de conducir a la calidad educativa que todos solicitan.

Pero como toda actividad que se planee necesita ser evaluada, el estado a través de las pruebas internas y externas sobre conocimientos en la cuales participan los estudiantes mide el trabajo de enseñanza – aprendizaje ejercido por los Docentes y por supuesto de la gestión efectiva que realiza el Directivo Docente, haciendo que se establezcan nuevas políticas educativas para de ésta forma se dé cumplimiento con los requerimientos exigidos por la comunidad internacional.

## **2.11. Marco jurídico**

**2.11.1. El Directivo Docente visto desde la norma.** La educación colombiana siempre ha estado bajo la influencia política que para este caso es necesario y de vital importancia darle un vistazo a la norma que desde sus inicios fueron dando grandes pasos para que las instituciones educativas de carácter oficial y privado, se constituyeran como instituciones de calidad, llegando a buscar Docentes cuyas capacidades les permitieran ejercer su función desde la gestión de Directivo Docente, para dar nacimiento a lo que hoy se conoce como Gerencia Educativa.

En la Constitución Política de 1886 la consagración de la educación se da como un derecho de las personas y delega al estado la responsabilidad de asegurar su prestación eficiente (Art. 365) al igual que faculta para la inspección y vigilancia de los procesos de enseñanza (Art. 189). Hacia 1936 aparecen las primeras disposiciones de lo que más tarde se llamó Escalafón Docente, donde solamente aparecen cuatro requisitos para acceder a la docencia. Estos fueron: certificados



de estudio, experiencia Docente, evaluación sobre conocimientos pedagógicos y conocimientos específicos.

En 1950, el Ministerio de Educación Nacional toma la iniciativa de planear, administrar, ejecutar y supervisar los acontecimientos que ocurrían al interior de las escuelas, podría decirse que a partir de este momento, nace lo que en la actualidad se reconoce como la función de Directivo Docente, por cuanto el estado ofrece planes y programas de estudio, fines de la educación y nuevas teorías pedagógicas que aunque fueran traídas de países más desarrollados, eran obligatorio implementarse en las escuelas colombianas. Una vez que se instituye la Docencia como un trabajo, aparece el Decreto 2277 de 1979 donde se adoptan las normas para el ejercicio de profesionalización Docente; también se especifican los roles y las actividades que tanto los Docentes como los Directivos Docentes deben realizar en las instituciones educativas en las cuales prestan su servicio.

En la Resolución 13342 de 1982 se establecen las funciones que deben cumplir los Directivos Docentes que están bajo la supervisión del Rector, al igual de quienes estaban a cargo como miembros activos de la institución. Es necesario registrar otras normas y leyes que son parte de la gestión de los Directivos Docentes, presentadas en la tabla 3.

NORMA	AÑO Y FECHA	OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN
DECRETO 1860	1994	Se reglamenta parcialmente los aspectos pedagógicos y organizativos que toda institución educativa debe tener para la prestación del servicio tanto en el sector público como en el privado.
DECRETO 1850	2002	En él se establecen las funciones que deben desarrollar los Directivos Docentes.
DECRETO 3020	2002	Establece los criterios y procedimientos que se deben tener en cuenta para la organización de las diversas plantas de Docentes de los entes territoriales al igual que lo correspondiente a la parte

		administrativa.
LEY 115	1994	En los Artículos 82, 83, 105, 115, 116 y el capítulo 5 con los artículos 126, 127, 128, 129, 130, 131,132, 182 y 210 hacen referencia a las funciones que el Directivo Docente Rector debe cumplir en materia de gestión directiva, pedagógica, administrativa – financiera y social – comunitaria, que debe tener presente al momento de aceptar el cargo.
LEY 715	2001	Artículo 9. Determina que es una Institución Educativa: “Es un conjunto de personas y bienes promovida por las autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad será prestar un año de educación preescolar y nueve grados de educación básica como mínimo, y la media. Las que no ofrecen la totalidad de estos grados se denominarán centros educativos y deberán asociarse con otras instituciones con el fin de ofrecer el ciclo de educación básica completa a los estudiantes”.
LEY 715	2001	Se especifica en los Artículos 10 y 37 las funciones que deben cumplir quienes asuman el reto de ser Directivos Docentes.
PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN	2006 – 2016	Pacto social por el derecho a la educación cuyas propuestas, acciones y metas con el apoyo de las instituciones y la ciudadanía permitan identificar y tomar decisiones para avanzar en las transformaciones que la educación necesita. Se deben incluir en los Planes de Desarrollo Territorial y en los Planes Sectoriales.
DECRETO 1278	2002	Se establece el nuevo estatuto de profesionalización Docente y plantea una revisión profunda en materia de las competencias que debe poseer un Directivo Docente por la evaluación que éste debe presentar.
DOCUMENTOS CONPES	2002, 2013 2015	Donde el Gobierno Nacional realiza la distribución de los recursos del Sistema General de participaciones de las doce doceavas para el sector educativo.

*Tabla 3. Normograma, funciones y competencias de Directivos Docentes en Colombia. Elaborado por el grupo investigador.*

### 3. Diseño Metodológico

#### 3.1. Tipo de investigación

Esta investigación se ubicará dentro del enfoque mixto y se desarrollará por medio de una metodología de investigación acción, específicamente de tipo documental, descriptivo y correlacional, ya que identificarán rasgos, cualidades y/o atributos de los Directivos Docentes objeto de investigación; para así relacionar las variables entre sí mediante instrumentos que permitirán conocer las competencias en el campo directivo, pedagógico, administrativo – financiero y social – comunitario de dicho grupo.

#### 3.2. Conformación del grupo de trabajo

El grupo de trabajo está conformado por cuatro (4) investigadores. A continuación se mostrará la identificación de cada uno de ellos.

NOMBRE	ESTUDIOS	EXPERIENCIA	CARGO
Báez Silva Jorge Wilson	Licenciado en Educación Básica Primaria Pontificia Universidad Javeriana	23 años de experiencia Docente y 3 años como Directivo Docente en 2 colegios privados de la ciudad de Bogotá.	Docente Estatal Coordinador sector privado
Córdoba Acosta Carmen Tulia	Licenciada en Química de la Universidad Pedagógica Nacional	6 años de experiencia Docente y 9 años como Directivo Docente en 2 colegios privados de la ciudad de Bogotá.	Coordinadora Académica sector privado
Díaz Uribe Sandra Patricia	Licenciada en Danzas y Teatro. Universidad Antonio Nariño. Especialista en Legislación Educativa y Procedimientos. Universidad Autónoma	26 años de experiencia Docente en colegios públicos y privados y 2 años como Coordinadora en encargo en colegio público.	Docente de Danzas
Vanegas Ríos Ana Lucia	Licenciada en español y Especialista en literatura infantil de la Universidad Santo Tomás.	16 años de experiencia como Docente en el sector público de la ciudad de Bogotá.	Docente

Tabla 4. Grupo de trabajo investigador

La población que se precisó para la investigación; está conformada por los estudiantes Docentes y estudiantes Directivos en ejercicio, de la promoción 47 de Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad La Sabana (Chía, Cundinamarca), al igual que una muestra de contraste de Directivos Docentes de Instituciones de carácter público y privado de la ciudad de Bogotá discriminadas así: IED Carlos Arturo Torres, IED Bravo Páez, IED Los Libertadores, IED La Amistad.

Las instituciones privadas se encuentran ubicadas en las localidades de Usaquén y Chapinero y son: Instituto de Pedagogía Auto activa de Grupos- IPAG y Colegio Fundación Nueva Granada. Los Docentes y Directivos Docentes de las anteriores Instituciones Educativas, participaron en las encuestas realizadas y sus resultados evidenciaron las competencias de los estudiantes docentes y de los estudiantes directivos de la Especialización en Gerencia Educativa, promoción 47 de la Universidad de la Sabana.

### **3.3. Exploración y preparación del campo de acción**

Sensibilizar y motivar a los compañeros estudiantes de la Especialización en Gerencia Educativa promoción 47 de la Universidad de la Sabana para que participen activamente en el proyecto; por medio de charlas informales sobre el tema de investigación, solicitud directa y formal para el diligenciamiento de un formato sobre información general, un cuestionario virtual individual, por medio del cual se realizó una caracterización sociodemográfica de la población objeto de estudio y una encuesta donde se determinó una aproximación a las competencias directiva, pedagógica, administrativa- financiera y social-comunitaria de cada uno de los participantes. Finalmente se aplicó una encuesta tipo Likert para evidenciar las actitudes frente a

las competencias y la identificación de las mismas según las más comunes que aplican en su diaria labor los Directivos Docentes.

Por último, se compilaron los datos para contrastar las estadísticas obtenidas por medio de la encuesta elaborada vía correo electrónico; ya que fue imposible hacer la entrevista de manera personalizada por disposiciones de su tiempo al experto Dr. Crisanto Quiroga Otálora – Director de Programas del Instituto de Postgrados - Forum de la Universidad de La Sabana. Licenciado en Administración y Supervisión Educativa. Maestría en Educación, Universidad de La Sabana. Especialista en Dirección y Administración de Centros Educativos. Director de Programas del Instituto de Postgrados - Forum de la Universidad de La Sabana.

### 3.4. Población total número y porcentaje

Caracterización de la promoción 47 de la Especialización de Gerencia Educativa de la Universidad de La Sabana:

- Género: hombres y mujeres
- Cargo que desempeña en el sector educativo
- Carácter de la institución donde labora.

GENERO		CARGO						CARÁCTER DE LA INSTITUCIÓN					
MASCULINO		FEMENINO		DIRECTIVO		DOCENTE		OTRO		OFICIAL		PRIVADO	
No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%	No	%
11	32,53	23	67,64	17	50,00	13	38,23	4	11,8	17	50,0	17	50,0

*Tabla 5. Caracterización de la promoción 47.*

Para desarrollar ésta investigación, se trabajará con una muestra de la promoción 47 en Gerencia Educativa equivalente al 10% de sus estudiantes, lo que equivale al 20% de los

Directivos Docentes, y dentro de esta muestra se tomó el 10% cada uno de los géneros. En cuanto al carácter de la Institución Educativa I.E., no se controló esta variable por lo cual se realizó la selección de la muestra de los Directivos que colaboraron contestando las tres encuestas.

N°	NOMBRE COMPLETO	INSTITUCION	CARGO
1	AREVALO YESIT F.	I.E.D. LIBERTADORES	COORDINADOR
2	CORDOBA CARMEN	COLEGIO FUNDACION NUEVA GRANADA	CORDINADOR/A
3	PINEDA O. LICENIA	COLEGIO CARLOS ARTURO TORRES	COORDINADORA
4	ROCHA RAMOS CAROLINA	COLEGIO BRAVO PAEZ I.E.D.	COORDINADORA

*Tabla 6. Muestra objeto de investigación (Directivos en ejercicio pertenecientes a la especialización).*

GENERO		DIRECTIVO				CARÁCTER DE LA INSTITUCION							
M	F	Rector		Coordinador		OTRO		OFICIAL		PRIVADO			
°N	%	°N	%	°N	%	°N	%	°N	%	°N	%		
1	25%	3	75%	0	0,00	4	100%	0	0,00	0	75%	0	0,00

*Tabla 7. Muestra de contraste (Directivos en ejercicio no pertenecientes a la especialización).*

N°	NOMBRE COMPLETO	INSTITUCION	CARGO
1	CORREDOR AREVALO XIMENA	COLEGIO FUNDACIÓN NUEVA GRANADA – CFNG	RECTOR/A
2	NIETO TRUJILLO GLORIA	INSTITUTO DE PEDAGOGIA AUTOACTIVA DE GRUPOS - IPAG	RECTOR/A
3	RIOS CECILIA	I.E.D. LA AMISTAD	COORDINADOR/A
4	SERRANO RAMIREZ ADRIANA	INSTITUTO DE PEDAGOGIA AUTOACTIVA DE GRUPOS - IPAG	COORDINADOR/A

*Tabla 8. Muestra objeto de investigación (Directivos en ejercicio no pertenecientes a la especialización)*

GENERO				DIRECTIVO						CARÁCTER DE LA INSTITUCION			
M		F		Rector		Coordinador		OTRO		OFICIAL		PRIVADO	
°N	%	°N	%	°N	%	°N	%	°N	%	°N	%	°N	%
0	0,00	4	100%	2	50%	2	50%	0	0,00	2	100%	2	100%

*Tabla 9. Muestra de contraste (Directivos en ejercicio no pertenecientes a la especialización).*

### 3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

La misma metodología de investigación acción aplicada en este proyecto, permitió al grupo investigador realizar encuestas, entrevistas y prueba tipo Likert, al 10% de compañeros estudiantes de Gerencia Educativa y a un experto de la Universidad de La Sabana, para así poder relacionar y correlacionar las variables y hacer las aproximaciones en el establecimiento de las competencias que ellos poseen y/o las que deben desarrollar para la incidencia directa en el mejoramiento institucional.

**3.5.1. Análisis documental:** Mediante dicho análisis documental, se obtuvo información de anteriores investigaciones sobre las competencias que los Directivos Docentes deben poseer y/o desarrollar en el campo directivo, pedagógico, administrativo - financiero y social – comunitario.

**3.5.2. Encuesta:** Se realizó una encuesta sociodemográfica, mediante la utilización de TICS para determinar ciertos rasgos, características o cualidades de la población objeto de estudio. También se utilizó una entrevista cerrada vía correo electrónico y fue desarrollada por Director de Programas del Instituto de Postgrados - Forum de la Universidad de La Sabana.

**3.5.3. Escala tipo Likert:** Se aplicaron pruebas tipo Likert a la población objeto de estudio y a la población contraste, para analizar las aptitudes, actitudes y conocimientos de los Directivos Docentes al igual que las implicaciones que éstas tienen en la gestión educativa en las competencias directiva, pedagógica, administrativa – financiera y social – comunitaria. Estas permitirán realizar un mapeo según la importancia de cada una de ellas en la práctica diaria de los actuales Directivos Docentes.

### **3.6. Técnicas de análisis de información**

La triangulación de datos se realizó combinando datos cualitativos y cuantitativos para poder analizar el problema de investigación desde diferentes perspectivas, reuniendo información de Directivos Docentes en ejercicio con formación en gerencia, sin formación en ella y un experto en el tema. Se llevó a cabo durante tres momentos específicos:

1. Caracterización población objeto de estudio.
2. Identificación de competencias.
3. Indagación de aptitudes de los Directivos Docentes en ejercicio y/o formación.

Por lo anterior también se utilizaron tres diferentes instrumentos de recolección de información: Encuesta sociodemográfica, Entrevista de Competencias y prueba Tipo Likert. En esta investigación se utilizarán tres técnicas inscritas en el análisis cualitativo de la información.

**3.6.1. Categorización.** En este aspecto se realizará una posible categorización dependiendo de los resultados obtenidos en las encuestas de las competencias que deben tener los Directivos Docentes.



**3.6.2. Método de emparejamiento e iterativo.** Se analizarán los datos encontrados en las encuestas y los aportados por cada uno de los teóricos consultados. Y por medio del método iterativo más los datos recogidos, se hará una formalización teórica y una construcción progresiva para explicar los resultados obtenidos a la luz de las concepciones teóricas.

**3.6.3. Análisis transversal.** Verificación de los resultados obtenidos sobre cada una de las competencias directiva, pedagógica, administrativa – financiera y social – comunitaria, donde a través del análisis se indicará si es necesario, un modelo de base para quienes asuman el reto de convertirse en Directivos Docentes con el propósito de trabajarlas en conjunto para no descuidar ninguna de ellas en su quehacer diario.

**3.6.4. Triangulación de datos.** Se utilizó una triangulación metódica que permite a través de diferentes métodos obtener resultados acertados acerca del objeto de investigación.

**3.7. Plan de Acción.** Esta investigación se realizó en cinco fases:

1. **Fase Inicial:** Planteamiento de ante- proyecto de investigación y revisión documental del estado del arte del tema objeto de investigación en el ámbito nacional e internacional.
2. **Fase de diseño de instrumentos y recolección de información:** Se elaboraron instrumentos tales como encuesta sociodemográfica, encuesta frente al quehacer educativo de algunos Directivos Docentes, que contribuyó a identificar cuáles son las competencias que desarrollan con más frecuencia, cuáles dejan de lado y cuáles en ocasiones carecen de menor importancia y por último, se diseñó una prueba Tipo

- Likert para indagar por las actitudes de los mismos y se construyó con una entrevista cerrada dirigida a un experto en el tema.
3. **Fase de aplicación de los Instrumentos:** En esta fase se indagaron las características sociodemográficas de la población objeto de estudio, las competencias directivas, pedagógicas, administrativa – financiera y social – comunitaria, de los Directivos Docentes de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad La Sabana (Chía, Cundinamarca), así como a los Directivos Docentes de la muestra contraste de los colegios públicos y privados de la ciudad de Bogotá, a fin de evidenciar dichas competencias y se realizó la entrevista cerrada a un experto para tener otro punto de vista al respecto.
  4. **Fase de análisis de datos:** Se realizó a partir de una triangulación combinada entre los métodos cualitativos y cuantitativos, para poder realizar un análisis descriptivo y correlacional, que permitió identificar las competencias directivas, pedagógicas, administrativas – financieras y sociales – comunitarias de los Directivos Docentes.
  5. **Fase de conclusiones, proyecciones y recomendaciones:** En esta fase de investigación, se llegó a conclusiones muy pertinentes para el ejercicio y formación del Directivo Docente a partir de su quehacer diario y la elaboración de un documento, que dé cuenta de la incidencia que tiene éste en la calidad educativa y cuyo enfoque existen muy pocos escritos en Colombia; y dentro de las recomendaciones se consolidó la existencia de las competencias halladas y el papel transcendente que desempeña el Directivo Docente en la sociedad.

ETAPAS	OBJETIVOS	TITULO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	TIEMPO
Fase Inicial	Elaborar el anteproyecto	Planteamiento de anteproyecto	Revisión bibliográfica,	Grupo investigador y asesor.	Agosto - Diciembre

		de investigación y revisión bibliográfica	elección de temática y tipo de investigación		de 2014
Fase Inicial	Realizar un sondeo inicial dentro de los estudiantes de las Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad de La Sabana promoción 47	Caracterizar el grupo de estudio.	Formato Información básica(Anexo)	Grupo investigador.	Octubre 2014
	Sensibilizar al grupo de estudio en la pertinencia de la investigación.	Preparación del campo de acción	Exposición del proyecto y sus objetivos	Grupo investigador.	Noviembre 2014
	Establecer las técnicas de recolección de información	Elección y estructuración de las técnicas de recolección de información de acuerdo al método, tipo y enfoque de la investigación	Revisión bibliográfica	Grupo investigador.	Noviembre 2014
Fase de Diseño de Instrumento y Recolección de Información.	Elaborar los instrumentos de recolección de información.	Elaboración de Instrumentos de elaboración de información.	Revisión bibliográfica y diseño encuestas, entrevista y prueba tipo Likert, Elaborarlo en google docs.	Grupo investigador y asesor.	Febrero - Marzo 2015
	Recolectar la información necesaria para cumplir con los propósitos de la investigación	Recolección de Información	Aplicación de las encuestas, la entrevista y las pruebas tipo Likert.	Grupo investigador	Abril- Mayo 2015
	Recolectar información socio demográfica	Aplicación de encuesta sociodemográfica grupo de estudio y muestra de contraste	Enviar la encuesta vía correo electrónico para la realización de la misma por parte del grupo de estudio y muestra de contraste (Anexo)	Grupo investigador	Abril - junio 2014
Fase de aplicación de los Instrumentos	Recolectar información sobre las competencias de los directivos	Aplicación de encuesta de competencias grupo de estudio y	Enviar la encuesta vía correo electrónico para la realización de la misma por	Grupo investigador	Abril - junio 2014

	docentes	muestra de contraste.	parte del grupo de estudio y muestra de contraste (Anexo)		
	Indagar por las actitudes de los directivos docentes.	Aplicación de prueba tipo Likert grupo de estudio y muestra de contraste	Enviar la prueba tipo Likert vía correo electrónico para la realización de la misma por parte del grupo de estudio y muestra de contraste (Anexo)	Grupo investigador	Abril - junio 2014
	Contrastar las información recolectada con la experticia	Realización de Entrevista al experto.		Grupo investigador	Julio 2015
Fase de análisis de datos	Analizar los datos obtenidos	Establecer las técnicas de análisis de información	Análisis de la información y triangulación combinada cualitativa y cuantitativa y desde los momentos, los tiempos y los actores.	Grupo investigador	Julio 2015
	Elaborar el documento escrito del informe	Informe de datos	Haciendo uso de las herramientas tecnológicas colaborativas construir el documento.	Grupo investigador y asesor	Agosto 2015
Fase de conclusiones, proyecciones y recomendaciones	Elaborar el documento escrito del informe	Planteamiento de conclusiones, proyecciones y recomendaciones	Haciendo uso de las herramientas tecnológicas colaborativas construir el documento.	Grupo investigador y asesor	Agosto 2015

*Tabla 10. Fases de trabajo del equipo investigador*

#### **4. Resultados y análisis de resultados**

Como se especificó en el capítulo 3, se aplicaron instrumentos de recolección de datos a una muestra base de estudio, que se contrastó con las respuestas dadas por algunos colaboradores que se desempeñan actualmente como Directivos Docentes y por último las opiniones dadas por un experto. En los Anexos se adjuntan las gráficas y tablas de resultados detallados. En este capítulo se hará un análisis de los resultados que tienen incidencia directa sobre el problema de la presente investigación.

##### **4.1. Encuesta 1.**

Se dividió en dos partes (Anexo 1): la primera sociodemográfica cuyas preguntas se encuentran entre los numerales 1 a 4, y las evidencias arrojan algunas características que posee la muestra de Directivos Docentes pertenecientes a la promoción número 47 de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad de la Sabana donde el 75% es femenino y el 25% es masculino; el 75% oscila entre 31 y 40 años y un 25% entre 41 años y 50 años; el estado civil predominante dentro de los Directivos Docentes es: solteros 50%, casados 25% y divorciados 25%. Por último el estrato socioeconómico es 3 en un 50% y 4 en el 50% restante.

Los cuestionamientos 6, 8 y 9 son preguntas que buscan establecer las características de las instituciones educativas donde laboran los Directivos Docentes, objeto de esta investigación, cuyos resultados porcentuales son los siguientes: el 75% trabaja en instituciones educativas urbanas de carácter oficial y un 25% en instituciones educativas urbanas de carácter privado, en donde el 25% de ellas está en la localidad de Chapinero, 25% localidad de San Cristóbal, 25% está en la localidad Kennedy y 25% en la localidad de Barrios Unidos.



*Figura 4. Respuesta al cargo actual. Tomado de la encuesta. (2014)*



*Figura 5. Respuesta jornada laboral. Tomado de la encuesta. (2014)*



*Figura 6. Tipo de contrato actual. Tomado de la encuesta. (2014)*

Los interrogantes 5, 7 y 13 son preguntas que pretenden identificar las condiciones laborales de los Directivos Docentes encuestados, cuyas respuestas porcentuales fueron: 100% de los participantes de la investigación son coordinadores y tienen un contrato laboral a término indefinido. En cuanto a la jornada laboral el 50% está ubicado en la mañana, el 25% en la tarde y el restante 25% en jornada única.

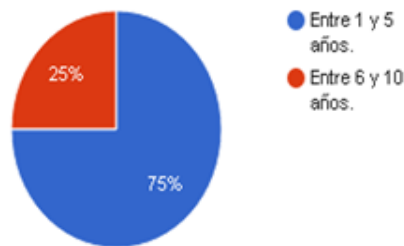


Figura 7. Tiempo de servicio docente. Tomado de la encuesta. (2014)



Figura 8. Tiempo como Directivo Docente. Tomado de la encuesta. (2014)

**Pregunta 12. ¿Cuánto tiempo lleva en la institución donde actualmente labora?**

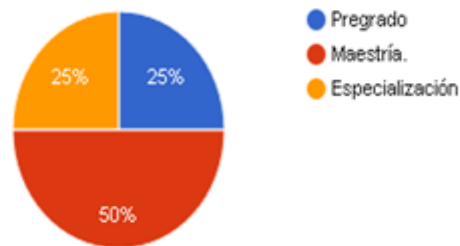


*Figura 9. Tiempo en la institución educativa. Tomado de la encuesta. (2014)*

La experiencia de los Directivos Docentes, en el sector educativo bien sea como Docentes o como Directivos, se indaga en las preguntas 10, 11 y 12, y se obtuvo los siguientes resultados: el 75 % de la población objeto de investigación se desempeñó como Docente entre 6 y 10 años y el 25% por más de 20 años. En cuanto a la experiencia laboral como Directivo Docente un 25% tiene entre 1 y 5 años, el 25% oscila entre 6 y 10 años desempeñando sus funciones, y el 50% menos de un año de práctica. En cuanto al tiempo de antigüedad en el colegio por parte de los Directivos Docentes, 75% llevan entre 1 y 5 años y un 25% entre 6 y 10 años. Por lo anterior; la muestra de Directivos Docentes indica que en promedio poseen 5 años de experiencia como Docentes y 5 años como Directivos Docentes, lo que los ubica en un alto rango de experticia en el desempeño profesional de sus funciones.

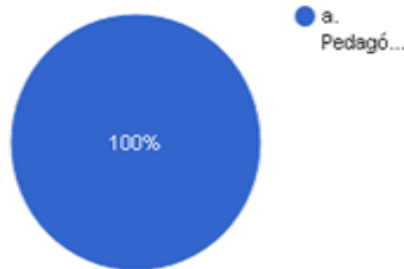


**Pregunta 14. Nivel académico alcanzado**



*Figura 10. Nivel académico alcanzado. Tomado de la encuesta. (2014)*

**Pregunta 15. Su área de formación de pregrado es netamente**



*Figura 11. Área de formación de pregrado. Tomado de la encuesta. (2014)*

Las preguntas 14 y 15 suministraron información sobre la formación académica base y el máximo nivel de escolaridad académica alcanzado por la muestra objeto de estudio. La formación académica de los Directivos Docentes es: 100% pedagogos de los cuales el 75% tienen postgrado en alguna maestría relacionada con educación, y el 25 % ha hecho alguna especialización también relacionada en educación y el restante 25% únicamente el pregrado.

**Pregunta 16. Según su ejercicio como directivo docente donde están contempladas las políticas educativas que se desarrollan en el Proyecto Educativo Institucional**

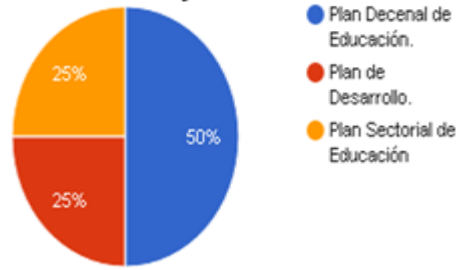


Figura 12. Políticas educativas desarrolladas en el PEI. Tomado de la encuesta. (2014)

**Pregunta 17. Desde la vivencia como Directivo Docente, ¿Cuál considera que es el área de mayor relevancia en su gestión?**

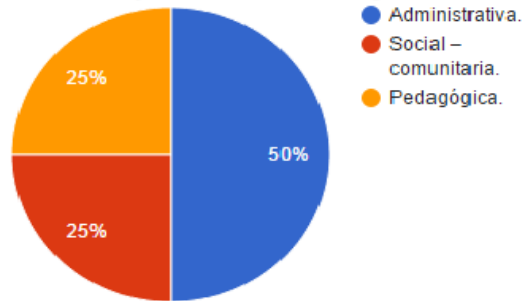


Figura 13. Área de mayor relevancia en la gestión. Tomado de la encuesta. (2014)

**Pregunta 18. Una estructura ideal presentada en el organigrama institucional de una Institución Educati...**

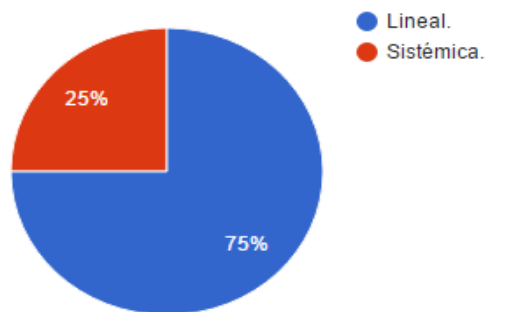


Figura 14. Estructura del organigrama institucional. Tomado de la encuesta. (2014)

En las preguntas 16, 17 y 18 se indaga por el conocimiento de las políticas públicas, área de mayor relevancia en la gestión escolar y por la estructura organizacional ideal de una institución educativa y desde el sentir como Directivo Docente se obtuvo:

- El 25% de los Directivos, opinaron que las políticas educativas están contenidas en el Plan de Desarrollo, el 50 % en el Plan Decenal y 25% en el Plan Sectorial de Educación. Ello demuestra que no es claro para la gran mayoría de Directivos Docentes en cuáles documentos se especifican las políticas educativas, por cuanto estas se hallan en el Plan de Desarrollo en el ámbito nacional y a nivel local en el Plan Decenal.
- En cuanto a la principal área de gestión aparece la administrativa con un 50%, 25% la pedagógica y un 25% la social-comunitaria, no mencionan la directiva. Entonces se puede inferir que lo más importante para el Directivo Docente es lo concerniente a la parte administrativa por cuanto su liderazgo se basa en lo gerencial y no solo en el proceso educativo. No obstante, el Directivo Docente debe influir, motivar y lograr un empoderamiento de los Docentes sobre todo en la gestión pedagógica como lo había planteado Kirby (2013) para crear estrategias que le permitan realizar una dirección escolar eficaz.

#### **4.2. Encuesta 2**

Ésta se aplicó en un segundo momento (Anexo 3), con la intención de poder indagar el cargo que desempeña el Directivo Docente en la institución educativa donde labora, además de la motivación que conlleva a un docente que desea asumir el cargo de Directivo y buscar formación académica en Gerencia Educativa para ejercer con más seguridad su nueva gestión.

Las preguntas abiertas indicaron que en su totalidad tienen cargo como Directivos en Coordinación ya sea académica o de convivencia, además de que su institución educativa se

encuentra ubicada en zona urbana, un 75% de ellos labora en el sector oficial y solo un 25% en el sector privado.

En la pregunta 1: ¿Cuáles fueron las razones que lo llevaron a convertirse en Directivo Docente?

- La incidencia que tiene el Directivo en la proyección, gestión y ejecución de la vida escolar dentro de una institución educativa, además de poder incidir de manera contundente en la formación de los niños, niñas y jóvenes del País.
- Vocación
- La primera y única razón que me motivó a ser Directiva Docente fue la de poder generar cambio desde mi cargo, debido a que en él se puede hacer más gestión y se logran mejores alianzas estratégicas que benefician el hacer educativo.
- 1). Considero que tengo las actitudes y aptitudes para desarrollar una buena labor como directiva, 2) En varias ocasiones critique, como docente, la manera como algunos compañeros directivos desarrollan su labor, entonces me postulé a este cargo para transformar las prácticas desde los análisis que realizó, y 3) tengo la facilidad de trabajar en equipos y orientar el trabajo colectivo.

Como se evidencia, por las respuestas dadas anteriormente, la razón por la cual los Docentes se convierten en Directivos; son variadas, pero coinciden en aptitudes y actitudes personales, para ejercer el cargo como la vocación, el liderazgo, la orientación y el trabajo en equipo, según el fin contemplado en el PEI, además de la formación de niños, niñas y jóvenes desde una mirada diferente e innovadora.

Las preguntas 2 y 3 permitieron indagar por el tiempo de servicio como Docente y la formación de pregrado y/o postgrado de los Directivos de la muestra objeto de investigación.

Según el tiempo de gestión de los Directivos Docentes indagados, oscila entre 1 y 10 años, es decir 50% de 1 a 5 años y 50% de 6 a 10 años, además el 50% tiene formación específica para ejercer el cargo como Directivo y solo un 50% no tenía capacitación antes de comenzar a desempeñar su función; en este aspecto es importante aclarar que el 50% manifiesta tener formación como Directivo Docente y presentan confusión para la comprensión a la pregunta un 25%, puesto que asumieron que estar realizando la Especialización en Gerencia Educativa era tener formación con anterioridad, lo que se evidencia en las siguientes respuestas; por tanto para efectos de análisis, la pregunta se tomará así: 75% sin formación en Dirección Educativa antes de asumir el cargo y un 25% en Gestión Humana y Organización Educativa (Anexo 6).

Al interrogante 4. Si a la pregunta 3 contestó que SÍ. Responda ¿Qué elementos considera que le aportó para el ejercicio de sus funciones como Directivo Docente?.

- La formación en el cargo es sustancialmente importante para poder ejercer acciones prospectivas desde lo gerencial.
- Estoy realizando la especialización con el objetivo de adquirir fundamentos y experiencias que nutran mi labor. Hasta el momento destaco mucho: legislación educativa, antropología pedagógica, gerencia del desarrollo humano y el proceso de investigación.

En el interrogante 5. Si a la pregunta 3 contestó que NO. Responda, ¿Ha buscado algún medio para capacitarse como Gerente Educativo o Administrador de una Institución Educativa? SI o NO y porqué.

- Si, actualmente curso la Especialización en Gerencia Educativa en la Universidad de La Sabana, debido a que sentía que me faltaban elementos de manejo administrativo y gerencial para atender adecuadamente a las exigencias del día a día en el cargo que ejerzo en el Colegio.
- Mi respuesta 3 fue sí, pero en este espacio quiero agregar que una manera de preparación para mi cargo ha sido compartir experiencias, muchos compañeros directivos que han desarrollado la labor durante muchos años han compartido conmigo saberes que han construido durante su carrera y eso es muy valioso.

El 75% de los Directivos Docentes encuestados consideran muy importante la formación profesional, para ejercer de manera competente las funciones propias del cargo en educación formal y en consecuencia adelantan sus estudios en la Especialización en Gerencia Educativa en la Universidad de La Sabana, lo que les ha permitido fortalecer las competencias funcionales requeridas para este tipo de cargo; sin embargo por la interacción con sus pares, se han fortalecido las competencias comportamentales por el intercambio de vivencias. Esto concuerda con la investigación realizada por Bernal y al. (2007) quien plantea que el Directivo Docente debe construir un perfil integral para hacer uso de sus cualidades, habilidades, responsabilidades y funciones, pero sobre todo reconociendo las competencias profesionales y personales.

Para la pregunta 6. ¿En su concepto, es necesario estar preparado para los retos que genera ser Directivo Docente? ¿Por qué?

- Sí, porque en cada una de las gestiones administrativas, académicas, financieras y a la comunidad es importante tener claridad para poder proyectar y liderar los procesos de cada una y su mejoramiento continuo.
- Sí, La gerencia abarca no solo manejo de los recursos financieros sino de conocimiento sobre el adecuado manejo de los recursos humanos.
- Sí. Es importante y necesario, poseer elementos desde lo directivo y lo gerencial posibilitan ejercer con mayor asertividad y prospectiva el cargo directivo.
- Por supuesto, es importante tener una formación actualizada a nivel pedagógico, administrativo, legal y directivo, que permita llevar a cabo de manera apropiada la labor mencionada. Dirigir una institución requiere tomar decisiones pertinentes, liderar un equipo de trabajo, motivar el desarrollo de la labor, hacer uso eficaz de los procesos administrativos y manejo de presupuesto y tener una ética integral. Para llevar a cabo lo anterior, se requiere de preparación ya sea por medio de formación académica o basada en la experiencia.

En consenso el 100% de los encuestados le da un papel relevante a la formación de los Directivos Docentes para el ejercicio efectivo y eficiente de las funciones propias del cargo, como lo plantean Sandoval y al., en su investigación, *quienes afirman que ellos son los actores principales en la transformación de su institución educativa en la cual laboran profesionales en diversas áreas del conocimiento y cuyas decisiones afectan la dinámica institucional y por ende el logro de la finalidad educativa.*

Para la pregunta 7. ¿Cree que las competencias que se establecieron en la Ley 115/94, en el Decreto 1860/ 94 y en el Decreto 1850/02, se pueden ejercer diariamente en su labor como Directivo Docente? Porque Sí o Porque No.

- No, porque son muchas y uno como directivo prioriza en algunas que son urgentes más no importantes.
- La exigencia del cargo directivo hace que necesariamente se tengan en cuenta las competencias descritas en los documentos de ley, sumado a otras competencias que el directivo docente debe crear para resolver situaciones que ameritan otros tratamientos.
- En mi caso algunas de estas funciones no pueden ser ejercidas, sobre todo las concernientes al acompañamiento pedagógico de las acciones de los docentes, debido a que el manejo convivencial es a veces desgastante e inmediateista y no permite que la academia se privilegie.
- Los decretos mencionados no determinan claramente el tipo de competencias que determinan la labor como directiva docente. Quizá el documento que mejor refleja este aspecto, en cuanto al estatuto 1278, es la cartilla metodológica 31. Sin embargo son competencias estandarizadas que muchas veces no reflejan la complejidad de las acciones que uno desarrolla al trabajar con seres humanos.

Existe un consenso entre los participantes de la muestra objeto de estudio sobre las competencias contempladas en la legislación actual: Ley 115/94, Decreto 1860/ 94 y Decreto 1850/02, ya que no se ejercen en el quehacer diario en su totalidad; por cuanto las diversas situaciones que eventualmente se presenten, las debe priorizar y además realizar acciones de acuerdo a los contextos específicos que no están contempladas en la legislación anteriormente



mencionada. Sin embargo, la evaluación que se realiza al Directivo Docente regido bajo el Decreto 1278/02 en lo relacionado a las competencias funcionales y gestión del talento humano (gestión directiva, pedagógica, administrativa - financiera y social - comunitaria) deben alcanzar el 70% del valor cuantitativo y el 30% restante a las competencias integrales, comportamentales (liderazgo, trabajo en equipo, negociación y mediación, relaciones interpersonales y comunicación, compromiso social e iniciativa). Pero también, en la actualidad se le pide que desarrolle también las competencias cognitivas (pensamiento reflexivo, analógico), metodológicas (gestión del tiempo), tecnológicas (uso de las herramientas TICS) las cuales son agrupadas en la llamadas competencias genéricas en tres grandes grupos: *instrumentales*, *interpersonales* y *sistémicas*, según Villa y Poblete (2006, p 8 – 14). De acuerdo a lo anterior la gestión del Directivo debe ser holística y con un perfil específico.

En la pregunta 8. Es bien sabido que los Directivos Docentes deben poseer competencias en el orden directivo, pedagógico, administrativo y social - comunitario. ¿Cuál considera que es más relevante en su gestión? y ¿Por qué?

- Debería ser todas, pero en mi caso me concentro en lo pedagógico y social- comunitario, por mi cargo actual.
- Social y comunitaria, porque me encargo de la convivencia de todo el personal del colegio.
- Las directivas, pues desde ellas se puede ejercer liderazgo, gestión y administrar en todos los ámbitos (académico, pedagógico, convivencial, social - comunitario, financiero).
- Todos son necesarios e importantes, no se puede descuidar ninguno. Como Directivo es necesario tener claro las acciones de liderazgo, la orientación académica, los procesos financieros y de recursos y el componente comunitario, pues está en este cargo la visión

global y el alcance de las metas institucionales, para ello se requiere tener conocimiento y ejecución de los cuatro componentes.

En cuanto a las competencias propias del Directivo Docente, el 75% considera que son muy importantes ejercerlas todas para alcanzar las metas institucionales y un 25% le da prioridad al área de gestión que lidera; para otro 25% de los encuestados es más relevante la gestión social-comunitaria, 25% a la pedagógica y directiva y el restante 50% considera que debe ser muy importante trabajar mancomunadamente cada una de las áreas de la gestión escolar (incluidas la administrativa - financiera) para alcanzar los objetivos institucionales planteados en el PEI, con la visión y misión como una organización o empresa prestadora de servicio; además de tener un liderazgo preponderante al desempeño como Directivo, en el primer caso a la pedagógica y administrativa - financiera. Ninguno de los Directivos desconoce la importancia que tienen ellas (competencias) en la gestión generando así un consenso sobre la importancia de todas y cada una de las mismas en el desempeño del Directivo Docente.

Para la pregunta 9. En su ejercicio profesional como Directivo Docente ¿Cuál es el reto actual: Gerenciar, liderar o Administrar? y ¿Por qué?

- Gerenciar porque la función de un directivo docente es holística e incluye las otras dos.
- Liderar procesos es la meta desde la cual se puede generar un impacto mayor en el ámbito escolar.
- Gerenciar. Por qué un buen gerente lidera y administra asertiva y funcionalmente. Desde allí tiene que buscar rodearse de personas que le ayuden en su labor directiva.

- Las tres, puesto que se deben tener competencias gerenciales desde el punto de vista técnico (manejo de personal docente adecuado, implementación de la ley, potenciar canales de comunicación, entre otros), liderar desde el punto de vista pedagógico (orientar el planteamiento y desarrollo del PEI, SIE, POA y PIMA).

Un 75% coincide en que el papel de un Directivo Docente es desempeñar funciones al gerenciar la institución educativa que dirige, es decir poner las competencias directivas, pedagógicas, administrativa - financiera y social comunitaria, al servicio de la comunidad educativa por cuanto es necesario liderar procesos, talento humano, además de administrar los recursos financieros, para lograr la formación de los estudiantes con altos niveles de calidad y que estos puedan asumir el mundo actual y los retos que la globalización les pone día tras día.

Para la pregunta 10. ¿Cuál considera usted, es la ruta para alcanzar la calidad educativa en su Institución Educativa?

- Vivir a plenitud el PEI y para ello se deben dar las condiciones donde la comunidad se sienta comprometida en el desarrollo de la vida escolar acorde a la misión, filosofía y visión institucional.
- Empoderar a estudiantes y docentes sobre la verdadera función de la escuela en términos de adquirir herramientas referidas a las habilidades para la vida, las cuales redundan en la calidad personal y profesional.
- Crear alianzas estratégicas, en primer orden con los docentes, padres de familia y estudiantes para determinar acciones que propendan por la calidad educativa. En segundo

orden con instituciones que le aporten a la dinámica institucional para crecer apropiándose de lo bueno que ellos aporten.

- Evaluación y mejoramiento permanente, investigación educativa, procesos de PHVA, capacitación constante, procesos de unificación de procesos y socialización de experiencias, uso óptimo de los órganos del gobierno escolar, gestión del clima y cultura institucional, entre otros.

Las respuestas dadas por cada Directivo Docente es un claro reflejo del enfoque pedagógico según su perspectiva educativa y su formación; sin embargo, es evidente la unanimidad en el empoderamiento de la comunidad educativa y el establecimiento de alianzas estratégicas que permitan el desarrollo del PEI, mediante una constante evaluación, que sea condescendiente con un seguimiento para el mejoramiento continuo, lo cual permitirá dirigir a la institución por la senda de la calidad educativa.

En la pregunta 11. Basándose en su experiencia profesional que nuevos cargos de Directivos Docentes crearía para las instituciones educativas ¿Cuáles? y ¿Por qué?.

- Líderes de Investigación.
- Más que nuevos cargos redefinirá la delegación de funciones que sobrecargan al directivo docente (rector o coordinador) delimitando claramente hasta dónde realmente el directivo puede responder de manera objetiva a los procesos según su formación. El directivo no es abogado pero tiene que asumir pleitos legales, el directivo no es juez ni fiscal pero debe asumir procesos fiscales. En resumidas cuentas el directivo debe atender los procesos escolares en el ámbito base de la gestión y eficiencia de recursos y tiempos.

- Antes que crear nuevos cargos, siento que se deben reorientar las funciones de los Directivos Docentes, evitando la delegación de funciones hacia los coordinadores, que en últimas son los que tienen que asumir muchas de las decisiones a nivel directivo, sin tener la total potestad y el reconocimiento que deberían tener. Desde lo administrativo tenemos muchas responsabilidades y no es posible asumirlas acertadamente por la carga excesiva de las mismas. Sería importante la implementación adecuada de las direcciones por área, con descarga académica, para que exista mayor incidencia y seguimiento en este aspecto, tan importante en el hacer educativo.
- Pienso que con los cargos que hay es suficiente, cambiaría el parámetro de asignación que hay, menos estudiantes para la asignación de coordinadores, por ejemplo 350 estudiantes por coordinador, además un vicerrector en cada institución educativa por cada 2.500 estudiantes. Eso permite mejor acompañamiento y ejecución de tareas.

El 75% de los Directivos Docentes coinciden que antes de crear nuevos cargos es necesario delimitar adecuadamente las funciones para cada uno de ellos, establecer un nivel de autonomía para su respectivo cargo y poder construir un perfil que se ajuste a las necesidades institucionales propendiendo por la mejor prestación del servicio educativo.

#### **4.3. Encuesta tipo Likert**

En esta prueba se pretende calcular las actitudes de la población objeto de estudio frente a la comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, empatía, desarrollo personal y profesional (Anexo 4).

COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO DOCENTE 78

Número de Instrumentos Aplicados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	4	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	3	1	4	4	3	1	1	5	5	5	
6	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	
7	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
8	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
Totalmente de Acuerdo	0	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	0	1	1	1	2	1	1	0	2	2	2	
De acuerdo	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	1	2	3	2	0	2	3	2	2	2	3	1	1	2	
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	2	3	0	0	0	1	0	0	1	1	0	
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	

Tabla 11. Algunas competencias de la población objeto de estudio.

	Fa	%
Totalmente de Acuerdo	33	31%
De acuerdo	59	55%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	12	11%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	4	4%
Total	108	100%

Tabla 12. Resultados de algunas competencias de la población objeto de estudio.

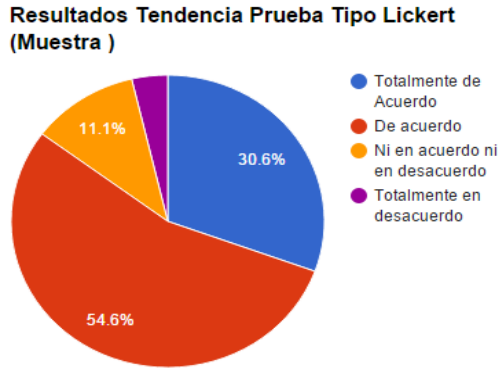


Figura 15. Resultados tendencia prueba tipo Likert. Tomado de la encuesta Likert. (2014)

Se diseñó un instrumento compuesto por 27 ítems en una escala Likert con los cuales se buscó medir las competencias de los Directivos Docentes (Anexo 4), los cuales se distribuyeron uniformemente para los tres tipos de competencias según Villa y Poblete. En la Tabla 1, los ítems se construyeron siguiendo el marco conceptual y la pertinencia de cada proposición, los cuales dependen en gran parte de su formulación y del conocimiento y experiencia del investigador. Para la muestra en general se evidencia una clara tendencia a estar de acuerdo entre un 51% y un 31% y poseen en gran medida las competencias planteadas. Sin embargo la tendencia por cada una de las competencias se grafica a continuación con base en la tabla 13:

Competencia	Proposición	Porcentaje
INSTRUMENTAL	1,2,4,6, 11,14,18,22,25	9
INTERPERSONAL	5,7,13, 16,17,19, 20,21,23	9
SISTÉMICA	3,6,8,9,10,12,15,24,26,27	9

Tabla 13. Tendencias de las competencias de la población objeto de estudio.

Por tanto, se considera que la de mayor tendencia es la sistémica y la de una tendencia intermedia es la interpersonal y la tendencia desfavorable la instrumental, evidenciando que los directivos muestra consideran que tienen más competencias interpersonales y por tanto se debe

hacer énfasis en el desarrollo o la formación de las competencias sistémicas e instrumentales para tener Directivos Docentes con un perfil más integral y que afronte la institución educativa desde una visión de gestión holística para mejorar sus procesos y enfilarse así a la calidad educativa que exigen las generaciones actuales.

#### 4.4. Encuesta 1. Muestra de contraste

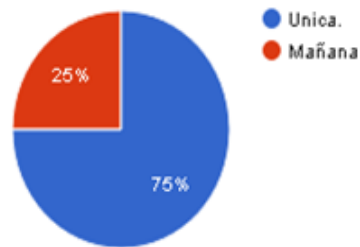
El 100% de la muestra de contraste es femenina, frente a un 75% de la muestra objeto de estudio; el 25% oscila entre 31 y 40 años y el 75% está entre 41 y 50 años, invirtiendo en rango de edad y porcentaje con la muestra, en cuanto al estado civil, el 25% son solteros, 25% casados y 50% divorciados. Por último el estrato socioeconómico 3 corresponde al 75% mientras que al 4 el 25%.

Las preguntas 6, 8 y 9 buscan establecer las características de las instituciones educativas donde se desempeñan los Directivos Docentes objeto de esta investigación, la cual arrojó los siguientes resultados porcentuales: El 100% de las instituciones son urbanas, de carácter privado el 75% y oficial el 25% ubicadas así: 50% en la localidad de Usaquén, 25% Chapinero y el 25% se ubica en la localidad de Kennedy.

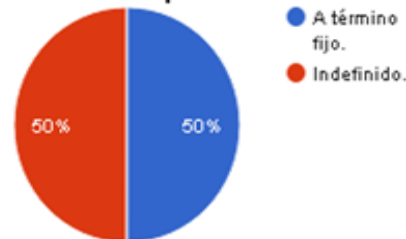


Figura 16. Cargo que desempeña. Tomado de la muestra de contraste (2014)



**7. Jornada en la cual labora**

*Figura 17. Jornada laboral. Tomado de la muestra de contraste (2014)*

**13. Tipo de contrato que actualmente posee**

*Figura 18. Tipo de contrato actual. Tomado de la muestra de contraste (2014)*

Las preguntas 5, 7 y 13 pretenden identificar las condiciones laborales de los Directivos Docentes, cuyas deducciones son las siguientes: 50% tienen contrato a término indefinido y 50% a término fijo en relación al 100% de la muestra objeto de estudio quienes gozan de contratación a término indefinido. En cuanto al cargo Directivo que desempeñan, 50% lo hacen como Coordinadores y 50% como Rectores; caso contrario a la muestra donde el 100% son Coordinadores. La respuesta frente a la jornada laboral 25% realiza su trabajo en la mañana y 75% en jornada única.



Figura 19. Tiempo de servicio como docente. Tomado de la muestra de contraste (2014)

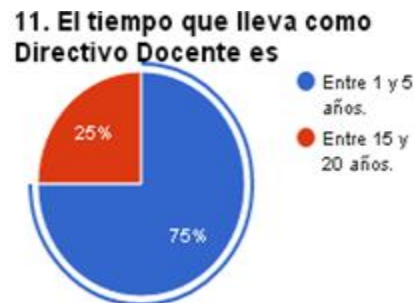


Figura 20. Tiempo como Directivo Docente. Tomado de la muestra de contraste (2014)



Figura 21. Tiempo en la institución educativa. Tomado de la muestra de contraste (2014)

La ocupación en el cargo Directivo, 50% lo hacen como Coordinadores y 50% como Rectores caso contrario a la muestra donde el 100% son Coordinadores. La respuesta frente a la jornada laboral: 25% realiza su trabajo en la mañana y 75% en jornada única. La experiencia de los Directivos en el sector educativo como Docentes o como Directivos, al igual que el tiempo de servicio en el mismo se indaga en las preguntas 10, 11 y 12 cuyos logros son: el 25% tiene experiencia como Docente entre 6 y 10 años y el restante 75% entre 15 y 20 años, mientras que la

población objeto de estudio tan sólo un 25% tiene más de 20 años y un 75% entre 6 y 10 años de experiencia Docente. En cuanto a la antigüedad en la institución educativa donde laboran los Directivos Docentes, el 25 % de ellos tiene menos de 5 años, 25% entre 6 y 10 años y 50 % entre 15 y 20 años de experiencia, por lo que se puede inferir que las condiciones de estabilidad y desempeño de la muestra contraste es mayor que la muestra objeto de estudio, deduciendo que tienen mayor movilidad en el sector que trabajan y un factor que puede incidir directamente en esta diferencia es el rango de edad, ya que la muestra objeto de estudio en promedio es más joven que la de contraste.



*Figura 22. Nivel académico alcanzado. Tomado de la muestra de contraste (2014)*



*Figura 23. Área de formación de pregrado. Tomado de la muestra de contraste (2014)*

Las preguntas 14 y 15 suministraron información sobre el nivel de formación de pregrado y el máximo nivel de postgrado alcanzado por la muestra contraste. La formación de los Directivos Docentes de la muestra objeto de estudio es 50% en Filosofía y 50% en Ciencias, quienes a su

vez arrojan como resultado que el 50% tienen como postgrado maestría y el otro 50% solo cuenta con pregrado. La formación de los Directivos Docentes de la muestra contraste es 100% pedagógica de base y en su formación de pregrado 50%, 25% Especialización y 25% Maestría. Lo cual evidencia que la muestra de observación tiene mayor nivel alcanzado de formación; ya que un 25% solo tiene pregrado y un 75% tiene postgrado (25% especialización y 50% maestría).

**16. Según su ejercicio como directivo docente donde están contempladas las políticas educativas que se desarrollan en el Proyecto Educativo Institucional**

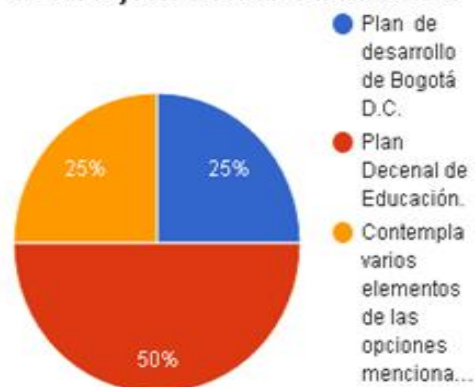


Figura 24. Políticas educativas desarrolladas en el PEI. Tomado de la muestra de contraste (2014)

**17. Desde la vivencia como Directivo Docente, ¿Cuál considera que es el ár...**

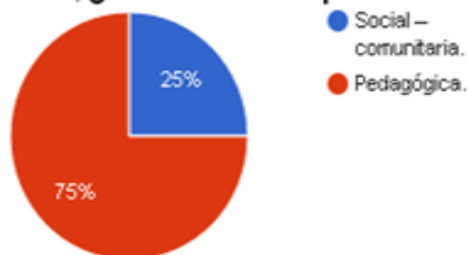
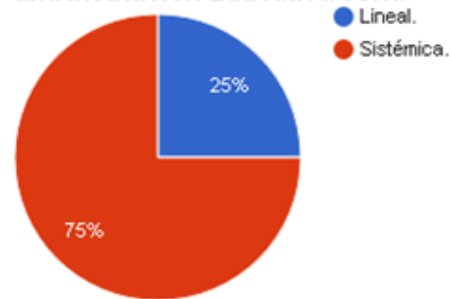


Figura 25. Área mayor relación en la gestión. Tomado de la muestra de contraste (2014)

**18. Una estructura ideal presentada en el organigrama institucional de una Institución Educativa sería**



*Figura 26. Estructura del organigrama institucional. Tomado de la muestra de contraste (2014)*

En las preguntas 16, 17 y 18 se consulta por el conocimiento de las políticas públicas, área de mayor relevancia en la gestión escolar y por la estructura organizacional ideal en una institución educativa, desde el sentir del Directivo Docente, obteniendo los siguientes resultados:

- Para los Directivos objeto de estudio, las políticas educativas están contempladas por un 25% en el Plan de Desarrollo, el 25% en el Plan Decenal mientras que el 50% en el Plan Sectorial de Educación de Bogotá, algo similar sucedió con la muestra objeto de estudio y mantiene la tendencia con la muestra de contraste ratificando que no es muy claro para ellos en cuál documento se especifican las políticas educativas; ya que todas las políticas públicas, específicamente en materia de educación se contemplan en el Plan de Desarrollo a nivel nacional, a nivel sectorial en el Plan Decenal mientras que a nivel local se hace en el Plan Sectorial.
- En cuanto al área de mayor relevancia durante su gestión hace referencia a la pedagógica con un 50% de ellos, un 25% en la administrativa y un 25% en la social-comunitaria, coincidiendo con la muestra objeto de estudio. Se puede deducir que sigue primando en el pensamiento del Directivo ver a la institución educativa desde lo pedagógico,

favoreciendo de esta manera la visión para liderar procesos y no gerenciar las instituciones educativas.

#### **4.5. Encuesta 2 muestra de contraste**

A diferencia del 100% de Coordinadores de la muestra objeto, se tiene que 50% son Rectores y 50% Coordinadores según muestra contraste. Se mantiene el 100% de instituciones educativas en zonas rurales, pero se invirtieron los porcentajes de las instituciones educativas donde laboran los Directivos, ya que un 25% son del sector oficial y un 75% del sector privado; además este grupo de Directivos Docentes tiene más experiencia como Docente 75% de 6 a 10 años y solo un 25% de 11 a 20 años.

A la pregunta 1. ¿Cuáles fueron las razones que lo llevaron a convertirse en Directivo Docente?

- Me agrado la propuesta que me realizó la institución para ocupar ésta vacante.
- Por la organización y logística.
- El deseo de tener impacto en la formación de docentes.
- Dirigir y gestionar acciones de organización académica, convivencial y de comunidad.

En el interrogante 4. Si a la pregunta 3 contestó que SÍ. Responda ¿Qué elementos considera que le aportó para el ejercicio de sus funciones como Directivo Docente?.

- Gestión de procesos, gestión del conocimiento.
- Los tipos de gestión que se realizan. De tipo directivo, administrativo, académico y de comunidad gestión humana - organización directiva.

Se evidencia que la formación previa a ocupar el cargo como Directivo Docente, permite marcar un enfoque de gestión en la institución educativa como una organización o empresa dedicada a la formación, que debe ser manejada de tal manera que se establecen sinergias entre las áreas con el único propósito de lograr la misión institucional, en el marco del PEI.

Para el interrogante 5. Si a la pregunta 3 contestó que NO. Responda, ¿Ha buscado algún medio para capacitarse como Gerente Educativo o Administrador de una Institución Educativa? SI o NO y por qué?

- Si, actualmente curso la especialización en gerencia educativa en la Universidad de La Sabana, debido a que sentía que me faltaban elementos de manejo administrativo y gerencial para atender adecuadamente a las exigencias del día a día en el cargo que ejerzo en el colegio.
- Mi respuesta 3 fue sí, pero en este espacio quiero agregar que una manera de preparación para mi cargo ha sido compartir experiencias, muchos compañeros directivos que han desarrollado la labor durante muchos años han compartido conmigo saberes que han construido durante su carrera y eso es muy valioso.

En el interrogante 6. ¿En su concepto es necesario estar preparado para los retos que genera ser Directivo Docente? ¿Por qué?

- Porque hay que estar a la vanguardia de la sociedad en que laboramos.
- Sí, es necesario para lograr aportar de manera adecuada con los conocimientos necesarios.
- Sí, porque de la inspiración que da el Directivo Docente depende el rumbo, el norte de la institución.

- Porque es necesario estar actualizado para poder aportar y orientar procesos de gestión administrativa, académica, de comunidad.

Existe un consenso entre la muestra de contraste el cual consiste en que la formación es indispensable para aportar a la vida escolar desde el conocimiento, inspirando al grupo de Docentes para establecer equipos de trabajo efectivos, y así involucrar a toda la comunidad educativa en la calidad que la globalidad exige. Sin embargo, un estudio realizado por la Universidad de La Sabana por Sandoval (2008), en algunas instituciones educativas se indaga sobre la formación de los Directivos Docentes tanto en el sector privado como en el público, cuyos resultados indican que han sido capacitados en teorías empresariales, que deben ser trasladadas al sector educativo olvidando los verdaderos fines de las instituciones, ya que éste debe revisarse bajo el lenguaje empresarial dejando a un lado el saber pedagógico y educativo.

En el interrogante 7. ¿Cree que las competencias que se establecieron en la Ley 115/94, en el Decreto 1860/ 94 y en el Decreto 1850/02, se pueden ejercer diariamente en su labor como Directivo Docente? Porque Sí o Por qué?

- Sí, porque son los parámetros necesarios para trabajar a diario en una institución.
- Si, cuando hablamos de ciclos, de áreas en fin lo que a diario se maneja, siendo los parámetros claros para una institución educativa.
- Si, armando equipo, delegando, confiando y evaluando.
- Estas reglamentaciones determinaron funciones que generan competencias en el ejercicio de la labor.



El 100% considera que las funciones especificadas en la ley, son acordes con el desempeño de los Directivos Docente en la institución educativa a diferencia de la muestra de contraste donde para el 75% opina que las normas son insuficientes para especificar funciones y procedimientos además que se queda corta en cuanto a la delimitación de funciones del cargo y su grado de autonomía y autoridad.

Para el interrogante 8. Es bien sabido que los Directivos Docentes deben poseer una competencia en el orden directivo, pedagógico, administrativo - financiero y social - comunitario. ¿Cuál considera que es más relevante en su gestión? y ¿Por qué?

- Social y comunitaria, porque me encargo de la convivencia de todo el personal del colegio.
- Pedagógico, puesto que en mi gestión se maneja el apoyo y seguimiento a los desempeños académicos de estudiantes y docentes.
- Pedagógico para dar validez y confiabilidad a un currículo, social - comunitario por la población con la que actualmente trabajo, directivo para motivar e inspirar.
- La gestión que resulta más relevante en el ejercicio de las funciones termina siendo más directiva- administrativa que pedagógica y comunitaria, por las mismas funciones que se deben realizar.

En la muestra objeto de estudio, se especifica que el 75% coincide en que las cuatro se deben trabajar para que la gestión escolar sea eficaz y eficiente; en la muestra contraste el 75% de los Directivos Docentes dan prioridad a una de las gestiones institucionales: 25% a la social - comunitaria y 50% a lo pedagógico, resaltando que ellos conciben la institución educativa como

una empresa, pero sin perder de vista que su razón de ser es la gestión pedagógica como el mejor concepto de formación.

En la pregunta 9. En su ejercicio profesional como Directivo Docente ¿Cuál es el reto actual: gerenciar, liderar o administrar? y ¿Por qué?

- Los tres porque las funciones que realizo a diario necesitan de estos componentes.
- Los tres, puesto que es en esta gestión son necesarios estos tres componentes.
- Gerenciar para tener una visión sistémica de las situaciones que se presentan en la institución.
- En el ejercicio profesional como directivo docente, el reto actual es liderar, por los diferentes procesos que se promueven y se gestionan.

En este aspecto el 50% opina que son procesos paralelos inherentes al proceso educativo en general y al contrastarlo con la muestra objeto de estudio, se evidencia un consenso en los entrevistados por cuanto el 75% relacionan los tres aspectos mientras que 25% restante le da un valor relevante a gerenciar desde una visión sistémica organizacional que en palabras de Patrón Cortés (2004), es hora de que *“La institución educativa debe verse como una empresa”*. Como lo solicitan algunas entidades mundiales como la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), UNESCO (Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) y el mismo CONPES (Consejo Nacional de Política Económica y Social).

En la pregunta 10. ¿Cuál considera usted es la ruta para alcanzar la calidad educativa en su institución educativa?

- Trabajo mancomunadamente son los tres procesos que propenden por el mundo (casa-colegio) con el fin de que el estudiante alcance la excelencia.
- El trabajo en cumplimiento de los objetos, metas y equipo casa - colegio.
- Diagnosticar, proponer, hacer seguimiento, evaluar y volver a comenzar el ciclo una y otra vez.
- No se puede hablar de una óptima calidad de educación, todo proceso de gestión que se inicie apunta a una necesidad de cambio en el orden que se promueva. Y esto apunta a un mejoramiento en la calidad de la educación.

En este aspecto la muestra de contraste plantea que un trabajo mancomunado entre casa y colegio ayuda notablemente a alcanzar las metas propuestas, un 35% plantea la evaluación constante y permanente como la fórmula para la calidad mientras que el restante 25% concibe que cada proceso de gestión conlleve implícitamente factores en la calidad educativa.

A la pregunta 11. Basándose en su experiencia profesional que nuevos cargos de Directivos Docentes crearía para las instituciones educativas ¿Cuáles? y ¿Por qué?

- Una persona que se encargue de todo el lineamiento legal pedagógico, para evitar que se cometan errores de orden legal y conciliadores externos para evitar conflictos en los alrededores.
- Personal con conocimiento de los lineamientos legales - pedagógicos - conciliadores externos para lograr una mejor convivencia.
- Economato para optimizar recursos, una persona encargada de calidad para optimizar procesos.

- A los coordinadores se les debe asignar más una gestión académica y de convivencia, a los rectores más directiva y administrativa.

En las respuestas de la muestra contraste, se evidencia el mismo interés que la muestra objeto de observación por la delimitación de funciones, para hacer que cada Directivo sea más eficiente y eficaz a la hora de poner en práctica sus competencias, pero al igual que esto; prueba que un 50% de los encuestados tiene la necesidad de apoyarse en la legislación. Desde el MEN se han venido implementando estrategias y programas que permiten el mejoramiento y cualificación de los Docentes y Directivos Docentes, tanto a nivel nacional como departamental siendo muy pocos los municipios, quienes hasta ahora han iniciado esta labor para responder a las directrices de los Planes Territoriales de Formación Docente, según lo expuesto por Gómez y Bohórquez (2013).

**4.6. Encuesta tipo Likert (Anexo 4)**

		PREGUNTAS																											
Número de Instrumentos Aplicados		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22						
1		5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	
2		5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	2
3		4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	
4		4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Totalmente de Acuerdo		2	2	1	0	3	2	3	2	2	1	1	2	0	1	1	3	1	1	3	3	3	3	2	2	1	3	2	
De acuerdo		2	2	3	4	1	2	1	2	2	3	2	1	3	3	3	1	3	2	1	1	1	1	2	1	3	1	1	
Ni en acuerdo ni en		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	

desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 14. Algunas competencias de la población muestra de contraste

	Fa	%
Totalmente de Acuerdo	50	46%
De acuerdo	52	48%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	1	1%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	108	1005

Tabla 15. Resultados de algunas competencias de la población muestra de contraste.

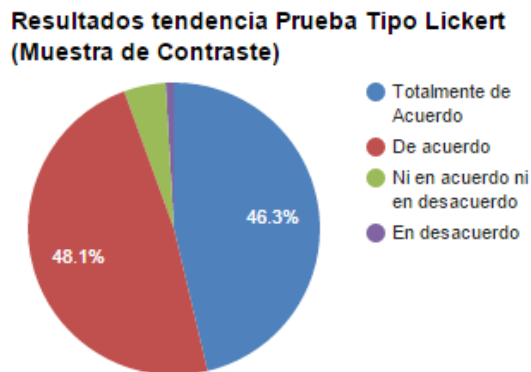


Figura 27. Resultados tendencia prueba tipo Likert. Muestra de contraste (2014)

Según los resultados arrojados por las diversas encuestas, los actuales Directivos Docentes tienen las competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas, necesarias para llevar a cabo su labor diaria en las cuatro áreas de la gestión: directiva, pedagógica, administrativa – financiera y social - comunitaria, pero debido a las tareas inmediatas que deben realizar por parte de la SED

y el MEN hacen que muchas de ellas se releguen a un segundo plano mientras que se priorizan las de carácter administrativo – financiero.

También se dio a conocer que aunque deben ocuparse de las cuatro áreas de gestión, la que menos abordan y que quisieran hacerlo es la concerniente a la pedagógica, pero que muchas veces las dejan en manos de los Docentes, sin hacer un debido seguimiento a los planes y programas de estudio, importantes para alcanzar la calidad educativa que el Gobierno Nacional exige.

Las debilidades que se encontraron, es que muchos de ellos cuando asumieron su papel de Directivo Docente lo hizo sin la preparación necesaria para asumir este cargo; algunos de ellos han visto la necesidad de buscar capacitación profesional, mientras que otros argumentan que por falta de tiempo no lo pueden hacer. También se dieron cuenta que en muchas ocasiones no tenían en cuenta el talento humano con el que contaban, no fomentaban las relaciones interpersonales o desconocían el liderazgo que algunos de los Docentes a su cargo poseían, haciendo que su trabajo se recargara por no delegar algunas funciones y/o tareas, que aunque son importantes no necesariamente deben ser asumidas por ellos en su totalidad. Pero que sin duda alguna las políticas del estado en cuanto a la permanencia, gratuidad, poca exigencia académica a los estudiantes, hacen que tanto los Directivos Docentes como los mismos Docentes se desmotiven por la falta de apoyo ante casos de extremas actitudes académico – convivenciales, ya que obliga a la institución educativa a garantizar su educación a costa del daño que le puedan generar a algún miembro de la comunidad.

Como fortalezas se halló que algunos Directivos Docentes, han buscado profesionalizarse en este campo, dándose cuenta de la importancia de ella, de los conocimientos nuevos que han adquirido y de la cantidad de errores cometidos por falta de dicha preparación y que es imprescindible estar a la vanguardia de los cambios propuestos no solamente al interior de Colombia con los diversos CONPES sino de los entes mundiales como la OCDE y la UNESCO han propuesto en materia educativa.

Luego podría decirse que un mayor número de Directivos Docentes han encontrado en la preparación académica las herramientas para hacer que su labor sea aún mejor, no siga cometiendo errores por omisión o desconocimiento, cambie sus paradigmas frente a la nueva educación que debe impartirse en las instituciones educativas, pueda potencializar cada una de las competencias que tiene o debe adquirir puestas al servicio de las áreas de gestión que requiere diariamente intervenir al igual que el cumplimiento y la exigencia que hace el Gobierno Nacional con el denominado “Plan de Colombia la más educada al 2025”. Y esto hará que en poco tiempo la preparación que realice cada Directivo Docente dará los frutos necesarios, para que se acorte la brecha educativa entre la educación pública y la privada.

#### **4.7. Encuesta cerrada profesor Crisanto Quiroga Otálora (Anexo 7)**

Para nuestro encuestado las competencias las clasifica en tres grandes grupos que las denomina: Básicas (donde hace referencia a las capacidades y liderazgo que debe tener el Directivo Docente), Específicas (exige dominio, gestión, liderazgo, organización y administración de la institución educativa que dirige) y las Generales (que habla sobre el manejo político educativo, social, económico que afecta al país, para abordar las diversas circunstancias por las cuales pueda atravesar o este atravesando su institución). Cabe resaltar que hace énfasis

en que el Directivo Docente, su función primordial es la de gestionar antes que cualquier otras cosa, porque es allí donde su rol de líder le permitirá cumplir con una misión integral, en aras de acatar la multiplicidad de funciones que a diario debe enfrentar.

Que en las diversos Decretos, Leyes, Acuerdos, etc., que rigen al país en materia educativa cuyas funciones específicas plantea el cumplimiento de las competencias en las cuatro dimensiones de la gestión: directiva, pedagógica, administrativa – financiera y social – comunitaria, estas solo puede cumplirlas el Directivo Docente a lo largo del año escolar, mas no en un tiempo específico. Como la dirección escolar debe ser colegiada propone la creación de un Coordinador de proyectos y otro de comunicaciones, como un apoyo a la gestión escolar y porque no, para poder dar cumplimiento, seguimiento y evaluación a todos los proyectos emanados desde el MEN y la SED; además de fomentar la eficiencia, eficacia y funcionalidad de la herramienta de comunicación indispensable y necesaria entre todos los miembros de la comunidad educativa.

En cuanto a la capacitación que el Directivo Docente debe realizar, plantea que ésta debe ser planeada para no descuidar su parte laboral, personal, entre otras, pero que le permitirá adquirir nuevos conocimientos, que le ayudarán en el cumplimiento de las gestiones educativas, le generará una mejor remuneración salarial y estará a la vanguardia de los cambios educativos que plantea tanto el Gobierno Nacional, como las entidades internas y externas que realizan su aporte en materia educativa para nuestro país; pero debe hacerse solo desde el nivel de postgrado por la credibilidad que éste genera.

#### **4.8. Triangulación de instrumentos para el análisis de datos**



Durante el desarrollo de esta investigación se realizó la triangulación mediante la utilización de varios métodos tanto cualitativos como cuantitativos, permitiendo ver las competencias de los directivos docentes desde tres puntos de vista diferentes.

Mediante la recolección de datos de los diferentes encuestados, permitió comparar las opiniones para llegar a la solución del problema planteado en la investigación.

	<b>Muestra de Investigación (Directivos en Formación)</b>			<b>Muestra de Contraste (Directivos en Ejercicio)</b>			<b>Experto</b>	<b>Fundamentos teóricos</b>
<b>COMPETENCIAS DIRECTIVOS DOCENTES</b>	Encuesta N° 1	Encuesta N° 2	Encuesta tipo Liker	Encuesta N° 1	Encuesta N° 2	Encuesta tipo Liker	Encuesta cerrada	Análisis de teoría/libro/página

**Categoría 1  
Instrumentales**

¿Qué competencias poseen como Directivo Docente?

X X

¿Qué tipo de formación tiene como Directivo Docente?

X X X

¿A qué área de su gestión le dedica más tiempo?

X

¿Considera que están bien establecidas las competencias en las cuales se evalúa al Directivo Docente?

X X X X X

¿Dónde están contempladas las políticas educativas que se desarrollan en el Proyecto Educativo Institucional?

X X X X

Orientación al aprendizaje.

X X X X X

Planificación y gestión del tiempo

X X X X X

**Categoría 2  
Interpersonales**

¿Cuáles fueron las razones que lo llevaron a convertirse en Directivo Docente?

X X X X X X

¿Cómo lleva a cabo el proceso de relaciones humanas?

X X X X X X

¿Sabe qué papel debe desempeñar en la institución educativa el Directivo Docente?

X X X X X X

Fomenta el trabajo en Equipo

X X X X X X

Fomenta la comunicación asertiva

X X X X X X

Cruz Serna, A. y al. (2011). *Competencias gerenciales del Directivo docente, para el ejercicio efectivo de la Gerencia educativa.* Universidad San Buenaventura. Medellín. Colombia

García Olaya, A. y al. (2002) *El desarrollo profesional en la dirección de centros educativos. Hacia la construcción de un modelo basado en competencias.* Universidad de Deusto

MEN. (2008). *Guía 31. Guía metodológica: Evaluación anual de desempeño laboral.* Revolución Educativa. Bogotá. Colombia.

Longo, F. y al. (2006). *La Dirección pública como aprendizaje: Una experiencia de diseño y evaluación de la formación en gerencia pública.* Revista Chilena de Administración Pública. Chile.

**Categoría 3**  
**Sistémicas**

¿Qué tipo de organización de la institución educativa sería la ideal?	X	X		X	X	X	Martínez González, Á. M. y al. (2012). <i>Articulación de la gestión educativa (directiva, académica, comunitaria y administrativa financiera) en la institución educativa rural José Félix Restrepo.</i> Universidad Católica de Manizales. Colombia
¿Cuál cree usted que es la ruta para alcanzar la calidad educativa?	X	X		X	X	X	
Orientación a la Calidad		X	X		X	X	
Liderazgo		X	X		X	X	

*Tabla 16. Triangulación de instrumentos para análisis de datos*

## 5. Proyecciones

Este estudio permitió que en cada una de las etapas planteadas se caracterizaran las competencias en las cuatro áreas de gestión de los Directivos Docentes en formación y/o en ejercicio, para luego ser contrastadas con la opinión del experto en formación de Directivos Docentes, dando como resultado que es necesario e imprescindible la formación académica para asumir el rol de gestionar antes que liderar o administrar una institución educativa.

También es importante que los futuros Directivos Docentes adquieran herramientas en Sistemas de Gestión de Calidad, Coaching educativo, Programación Neurolingüística, manejo de relaciones interpersonales, calidad humana, actualización legislativa, trabajo en equipo y por supuesto liderazgo.

En cuanto a las Instituciones de Educación Superior ellas deberían solicitarle a las Secretarías de Educación y al mismo Ministerio, que aquellos estudiantes que han adquirido una formación como Directivo Docente cuyos promedios académicos estén muy buenos, sean sometidos a otro tipo de examen cuando se requiera proveer dichos cargos o mejor que su paso sea automático bajo una evaluación diferente al resto de los admitidos, ya que como es el caso de Bogotá se destina un presupuesto para su educación, bajo el aval del ICETEX y para dar cumplimiento a los acuerdos establecidos en materia de educación por parte del CONPES, pero que muchas veces por no estar ejerciendo un cargo directivo es muy poco el aporte que pueda realizar a la institución educativa en la cual labora o simplemente se le exige que debe permanecer vinculado a la SED por el mismo tiempo que duró su capacitación .

Como proyección se quiere seguir consolidando los hallazgos completando los resultados obtenidos en este estudio con una muestra de egresados de las diversas universidades que ofrecen el programa de Gerencia Educativa y que están ejerciendo su postgrado en este campo.

### 5.1. Propuesta de Plan de mejoramiento

Se quiere realizar las siguientes actividades para ampliar el conocimiento de las competencias que desarrollan los egresados del postgrado de Gerencia Educativa de las diversas universidades que ofrecen este programa.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE
Identificación de las fortalezas y debilidades de las competencias directivas	Mediante las encuestas realizadas a los Directivos Docentes determinar las fortalezas y debilidades que poseen para generar un posible plan de fortalecimiento.	Octubre - Diciembre 2015	Grupo investigador
Conocimiento y apropiación de las leyes que debe conocer todo Directivo Docente para ejercer sus funciones con propiedad.	Creación de Programa de Formación Permanente de Docentes - PFPD dirigido a los Directivos Docentes para el conocimiento, fortalecimiento y actualización en aspectos legislativos. Enfatizando en la diferencia entre una función y una competencia.	Enero – Diciembre 2016	Ministerio de Educación Nacional- MEN
Definición de competencias propias de los Directivos Docentes	Revisión de las diversas Leyes y Decretos donde se especifican las funciones más no las competencias que deben tener los Directivos Docentes.	Enero – Diciembre 2016 – 2020	Ministerio de Educación Nacional
Articulación de los programas de Especialización en Gerencia Educativa	Plantear unos estándares y lineamientos mínimos curriculares de los programas académicos, para la formación de Directivos Docentes ofrecidos por las universidades a fin de consolidar las competencias directivas para brindar un servicio de calidad en la institución educativa que gerencia.	Enero – Diciembre 2016 – 2017	Asociación Colombiana de Universidades - ASCUN, Consejo Nacional de Educación Superior- CESU, y Ministerio de Educación Nacional - MEN.
Contrastación de los hallazgos de esta investigación con las percepciones de los	Indagar por las competencias de los Directivos Docentes en cuanto a sus fortalezas y debilidades, tanto en el ejercicio como en la	Febrero - Junio 2016	Grupo Investigador

Gerentes Educativos en ejercicio en cuanto a las competencias de los Directivos Docentes	formación como gerente educativo.		
Planteamiento Propuesta del Perfil por competencias	Proponer un perfil de Directivo Docente basado en las competencias y la gestión educativa desde la que gerencia.	Agosto - Diciembre 2016	Grupo Investigador
Establecer las funciones de los Directivos Docentes según hallazgos del proyecto de investigación.	Plantear un Manual de funciones específicas para cada cargo de Directivo Docente según el perfil y las competencias establecidas desde este estudio.	Junio – Diciembre 2016	Grupo investigador

---

*Tabla 17. Propuesta plan de mejoramiento*

## 6. Conclusiones e Informe Final

Para que un Directivo Docente le permita afrontar las funciones propias de su cargo es necesario que desarrolle las competencias desde el saber, el saber hacer y sobre todo el saber ser, por cuanto le permitirá conducir a la institución educativa a la calidad mediante un trabajo eficiente, eficaz y funcional, ya que hará uso de las competencias instrumentales, interpersonales y sistémicas halladas en este estudio.

La base de la gestión educativa de los Directivos Docentes ya sea en ejercicio o quienes están en proceso de preparación radica en el fortalecimiento de las competencias interpersonales, ya que su preparación académica le permitirá afrontar las exigencias y requerimientos en cuanto a la calidad educativa se refiere; sin embargo, es importante que se mantenga la visión de concebir a la organización educativa de manera global y es por esto que no se pueden descuidar las competencias instrumentales y sistémicas, para realizar una gestión holística.

Desde esta visión, las instituciones educativas deben ser miradas como empresas prestadoras de servicio público, haciendo que los Directivos Docentes desempeñen sus roles en las gestiones directiva, pedagógica, administrativa – financiera y social – comunitaria. Entonces es necesario que quienes asuman el reto de gerenciar, por un lado se preparen académicamente y por otro el Gobierno Nacional en cabeza del Ministerio de Educación, antes de promulgar estrategias de calidad, establezca un perfil acorde a las exigencias de la educación actual, por cuanto la misión de calidad recae en la tarea que realice el Directivo Docente con la comunidad en la cual se encuentre la institución educativa, para alcanzar las metas establecidas en los diversos planes educativos de cara a un mundo globalizado.

Uno de los hallazgos encontrados es la desinformación en política y legislación educativa de los Docentes y Directivos Docentes, que es necesario mejorar para el buen desarrollo de las competencias, bajo las cuales son evaluados y que son consideradas en la Guía 31, minimizando de esta forma la brecha existente entre la teoría y la práctica.

Dentro de los diferentes seminarios establecidos por el programa de la Especialización en Gerencia Educativa en la Universidad de La Sabana, cada uno de ellos aporta herramientas que el futuro Directivo Docente debe conocer, estudiar e implementar en su trabajo cotidiano bien sea bajo este rol o si continúa como Docente, mientras la Comisión Nacional del Servicio Civil convoca a concurso para proveer estos cargos.

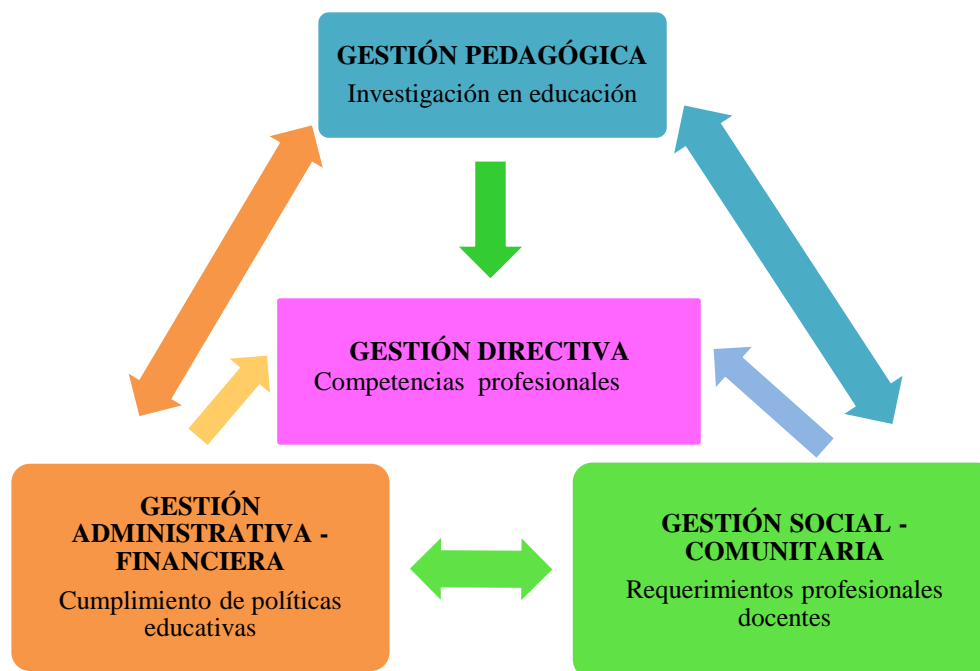
Igualmente el estudio evidenció que los futuros Directivos Docentes y quienes ya están en ejercicio manifestaron la importancia de la preparación académica para llevar a la institución educativa al logro de la calidad que tanto los organismos nacionales e internacionales le exigen a la educación.

También se destaca que para ser un buen Directivo Docente, éste debe desarrollar las competencias innatas que posee, las que pueda adquirir, pero sobre todo un liderazgo que debe desplegar en todos los miembros de la comunidad, en las diversas decisiones que diariamente requiere tomar pero sobre todo en sus pares educativos, por cuanto ellos le ayudarán a cumplir las metas profesionales y personales que se ha trazado.

Finalmente, para que el Directivo Docente cumpla con todas las expectativas personales y profesionales, es necesario que ponga al servicio de la institución educativa los conocimientos



adquiridos a lo largo de su experiencia educativa, sus estudios de postgrado pero especialmente las competencias en las diversas gestiones que debe abordar diariamente como se ve en la figura 28



*Figura 28. Adaptación del Modelo para determinar las competencias profesionales de los Directivos Docentes. Tomado de Galvarino (2009. P. 408)*

Una vez terminado el análisis de resultados, se puede inferir que en la actualidad es imprescindible que los Directivos Docentes que están actualmente en ejercicio y quienes desean asumir este reto, deben tener presente las siguientes competencias como fundamentales y otras que se podrán llamar estratégicas en las cuatro áreas de gestión, para desarrollar los procesos de gestión escolar.

### 6.1. Competencias innatas

Son aquellas competencias inherentes al ser humano pero se despliegan con más auge en los Docentes y Directivos Docentes que desean asumir el reto de convertirse en gerentes educativos o en quienes ya lo están haciendo. Ellas son:

<b>PERSPECTIVAS</b>			
	<b>VOCACIÓN</b>	<b>COACHING</b>	<b>RESILIENCIA</b>
<b>COMPETENCIAS</b>	Liderazgo Trabajo en equipo  Autogobierno	Comunicación Manejo de Relaciones Interpersonales Integridad	Creatividad e Innovación Compromiso  Negociación y Persuasión.
Atención al Usuario			

Tabla 18. Propuesta del grupo investigador

## 6.2. Competencias para desarrollar

Son aquellas competencias que se adquieren a través del conocimiento que proporciona una institución de educación superior en programas como especialización, maestrías y doctorados.

<b>GESTION</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
<b>Directiva</b>	Vocación, empoderamiento y apasionamiento por ser Docente, es el norte del quehacer del Directivo. Adaptación al cambio. Toma de decisiones. Dominio personal. Coherencia. Planeación estratégica. Visión Holística.	Mediante una visión compartida y la implementación del Proyecto Educativo Institucional - PEI, además del manejo de las relaciones interpersonales con una comunicación efectiva y asertiva, se verá reflejado su liderazgo, ya que las decisiones que tome dejarán ver su dominio personal además de su coherencia con lo que piensa, dice y hace.	El fomento de un trabajo en equipo con todos los miembros de la comunidad educativa a partir de la visión compartida y la evidencia de la vocación por el servicio de cada uno de ellos, se evidenciará en la calidad educativa de la institución.
<b>Pedagógica</b>	Saber específico. Pensamiento reflexivo. Pensamiento Crítico. Desarrollo profesional del equipo docente. Desarrollo Curricular. Orientar a los docentes en los procesos de	Fomento continuo de sus pares de trabajo para crear estrategias pedagógicas que permitan la innovación en el aula, un enamoramiento por el conocimiento por parte	Se evidencia en el empoderamiento de los docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad educativa median los resultados obtenidos en la formación de los

	enseñanza – aprendizaje. Propende por el desarrollo y mejoramiento continuo de los diversos resultados en los procesos de enseñanza – aprendizaje.	de los estudiantes y una realización profesional de los docentes, mediante la continua capacitación, el reconocimiento y la motivación hacia el cumplimiento de las metas institucionales.	estudiantes, en los resultados de las diversas evaluaciones y el mejoramiento continuo en el ámbito educativo.
<b>Administrativa – Financiera</b>	Gestión de la información. Administración de los recursos. Sentido crítico. Seguimiento y control a las actividades administrativo - financieras. Proyección económica y financiera de la institución.	Planear y utilizar los recursos financieros para la gestión escolar en general a través de la toma de decisiones oportunas que permitan el mejoramiento de la institución educativa, su permanencia, sostenibilidad y crecimiento.	Se manifiesta en el adecuado servicio de todos los estamentos. Además contribuye al eficiente funcionamiento de las demás gestiones por lo cual la comunidad puede dar fe del desarrollo pertinente, coherente y articulado de la institución educativa.
<b>Social - Comunitaria</b>	Compromiso con la institución y la comunidad educativa. Encamina cada una de los intereses y expectativas de los estudiantes y sus familias. Interacción con el entorno educativo. Propende por el desarrollo personal, profesional y/o laboral en los estudiantes. Orienta a la comunidad educativa por la sana convivencia. Vincula la comunidad educativa interna y la externa a las actividades que se realizan anualmente.	Atención oportuna a los problemas presentados por los miembros de la comunidad educativa. Uso permanente de las entidades gubernamentales en el manejo de conflictos que se puedan presentar en cualquier campo educativo. Implementación de mecanismos que permitan que la comunidad incorpore modelos de convivencia y solución adecuada a posibles conflictos.	Establecimiento de relaciones sinérgicas entre los miembros de las comunidad interna y externa, además de una atención oportuna y eficaz a los diversos requerimientos de la comunidad educativa.

*Tabla 19. Propuesta caracterización de las competencias del grupo investigador*

### **Bibliografía**

Acuerdo 02 de 2012. Comisión Nacional del Servicio Civil. CNSC.

Anderson, S. (2010). *Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*. Universidad de Toronto. Canadá.

Anónimo. *Competencias Directivos*. Institución Universitaria Panamericana. Compensar.

Anónimo. (2006). *Diagnóstico y desarrollo de Competencias en el sistema escolar*. Fundación Chile. Chile

Anónimo. (2012). *Evaluación de competencias para el ascenso o reubicación de nivel salarial en el escalafón docente de los docentes y directivos docentes regidos por el decreto ley 1278 de 2002*. Ministerio de Educación Nacional, Dirección de calidad para la educación preescolar, básica y media subdirección de referentes y evaluación de la calidad educativa. Bogotá.

Anónimo. (2014). *Estándares de competencia para directivos de educación básica*. Secretaría de Educación Pública. México.

Anónimo. (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Directivos construyendo escuela. Ministerio de Educación. Perú.

Anónimo. (2010). *Gestión estratégica en las escuelas de calidad: orientaciones prácticas para directivos y docentes. Compendio de módulos para una gestión educativa estratégica.*

Secretaría de Educación Pública. México.

Anónimo. (2013). *La observación y las técnicas cualitativas. Guía docente.* En

[https://alojamientos.uva.es/guia\\_docente/uploads/2012/467/45607/1/Documento9.pdf](https://alojamientos.uva.es/guia_docente/uploads/2012/467/45607/1/Documento9.pdf)

Anónimo. (2008). *Metodología de la investigación. Análisis de datos.* En

<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/PPT%20Parte%207%20Analisis%20de%20los%20datos>.

Anónimo. (2011). *Orientaciones para la elaboración del plan de mejoramiento de la gestión escolar para el aseguramiento de la calidad.* Ministerio de Educación. Chile.

Anónimo. (2015). *Perfiles de competencias para docentes directivos.* Mapa de desarrollo profesional. Fundación Chile. MINEDUC.

Anónimo. (2015 – 2016). *Perfiles, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección, de supervisión y de asesoría técnica pedagógica.* México.

Anónimo. (2009). *Sistema Nacional de formación continua y superación profesional de maestros de educación básica en servicio.* PRONAP. México.

- Blase, J. Kirby, P. (2013). *Estrategias para una dirección escolar eficaz*. España. Ediciones Narcea.
- Bar, G. (1999). *Perfil y competencias del docente en el contexto institucional educativo. I Seminario Taller sobre Perfil del Docente y Estrategias de Formación*. Organización de Estados Iberoamericanos - OEI. Lima. Perú.
- Bernal Triana, y al. (2007). *Aproximación al perfil del directivo docente de instituciones educativas oficiales de Bogotá*. Universidad de La Sabana. Bogotá. Colombia.
- Biblioteca Nacional de Maestros. *Proyecto capacitación a distancia para directivos y docentes de nivel polimodal o medio*. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Argentina.
- Bolívar, A. (2011). *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo Directivo que promueva el liderazgo docente*. Educar. Vol 47. Universidad de Granada. España.
- Bustos Díaz, T. y al. (2014). *Percepción de directivos, docentes y estudiantes, en torno a la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad en las instituciones educativas*. Universidad de La Sabana. Bogotá. Colombia
- Bralavsky, C. (2004). *Orientaciones conceptuales y didácticas*. IPE UNESCO. Buenos Aires. Argentina.

Cardona, P. (1999). *En busca de las competencias directivas*. Revista de antiguos alumnos. En <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>

Coral Flórez, G. B. (2012). *Maestría en gerencia y liderazgo educacional*. Universidad Técnica Particular de Loja. Quito - Ecuador.

Correa, S. y al. *La función directiva y el gestor educativo*. Fundación Universitaria Luis Amigó. Bogotá. Colombia.

Cruz Serna, A. y al. (2011). *Competencias gerenciales del Directivo docente, para el ejercicio efectivo de la Gerencia educativa. Identificación, Descripción y metodologías para su Desarrollo*. Tesis de grado. Universidad San Buenaventura. Medellín. Colombia

Decretos: 0240 de 2012. 2715 de 2009. 1850 de 2002. 1860 de 1994. 2277 de 1979. 3011 de 1997. 3020 de 2002.

Díaz Palacios, J. A. (2013). *Calidad educativa: un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración de la educación*.

Dobson, A. y al. (2010). *Programa de educación bilingüe en España*. Informe de la evaluación. British Council. España.

Fernández Reyes, I. (2002). *Modelos de Competencias aplicado a empresas chilenas*. Chile

Fundación Origen. *Manual de gestión directiva en un modelo holístico*. Escuela Agroecológica de Pirque. Chile.

Galdames-Poblete, S. y al. (2010). *Líderes educativos previo a cargos directivos. Una nueva etapa de formación*. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio de educación. Volumen 8. Chile.

Galvarino Javier, J.A. (2009). *Competencias profesionales de los docentes de enseñanza media de Chile. Un análisis desde las percepciones de los implicados*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

García Olaya, A. y al. (2002) *El desarrollo profesional en la dirección de centros educativos. Hacia la construcción de un modelo basado en competencias*. Universidad de Deusto.

Gómez Velazco, G. (2011). *Las competencias de los directivos en instituciones educativas, factor importante para el desarrollo óptimo*. Cuadernos de educación y desarrollo. México.

Guzmán, G. J. Ruíz Bohórquez, C. A. (2013). *Caracterización de necesidades de formación docente y directivo docente oficiales del municipio de Zipaquirá*. Universidad de La Sabana. Bogotá. Colombia.

Glosario de competencias. *Evaluación anual de desempeño laboral Docentes y Directivos Docentes Decreto Ley 1278 de 2002*. Ministerio de Educación Nacional. Colombia.



Helg, A. *La educación primaria y secundaria durante el primer gobierno de Alfonso López Pumarejo (1934-1938)*. Historiadora Suiza.

Herrera, M. (1993). *Historia de la educación en Colombia la republica liberal y la modernización de la educación: 1930-1946*. Colombia.

Hoyos Mantilla, T. M. (2009). *Diseño de un modelo de gestión por competencias para las unidades de negocio de Codiesel S.A.* Universidad Pontificia Bolivariana. Floridablanca. Santander. Colombia

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación Superior – ICFES. (2009). *Manual para la construcción de ítems tipo selección de respuesta*. Bogotá. Colombia.

Leyes: 56 de 1927. 115 de 1994. 715 de 2001.

Longo, F. y al. (2006). *La Dirección pública como aprendizaje: Una experiencia de diseño y evaluación de la formación en gerencia pública*. Revista Chilena de Administración Pública. Chile.

Luna Correa, J.E. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato*. Universidad de Celaya. México.

Martínez González, Á. M. y al. (2012). *Articulación de la gestión educativa (directiva, académica, comunitaria y administrativa financiera) en la institución educativa rural José Félix Restrepo*. Universidad Católica de Manizales. Manizales. Colombia.

Martínez González, R. *La investigación en la práctica educativa: Guía metodológica de investigación para el diagnóstico y evaluación en los centros docentes*. Ministerio de Educación y Ciencia. España.

Mendoza Palacios, R. (2015). *Investigación cuantitativa y cualitativa. Diferencias y limitaciones*. Monografías.com. En <http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa.shtml#ixzz3Hb6p8EtR>

MEN. (2008). *Guía 31. Guía metodológica: Evaluación anual de desempeño laboral*. Revolución Educativa. Bogotá. Colombia.

Ministerio de Educación Nacional. (2012). *Evaluación de competencias para el ascenso o reubicación de nivel salarial en el escalafón docente de los docentes y directivos docentes regidos por el decreto ley 1278 de 2002*. Documento guía evaluación de competencias Rector o Director Rural. Bogotá.

Miranda, N. y Ramírez, L E. (2011). *¿Quiénes dirigen las instituciones educativas en Cali? Perfil de los directivos docentes en colegios públicos y privados de estratos 1 a 4*. Cali. Colombia.

Molina y Ruíz, B. (2007). *Prácticas de gestión educativa*. Universidad de La Sabana. Bogotá. Colombia.

Moreira, M. A. (2002). *Investigación en educación en ciencias: métodos cualitativos*. Universidades Federal do Rio Grande do Sul Instituto de Física Porto Alegre. Brasil.

Patrón Cortés, R.M. (2014). *Las competencias directivas más valoradas por las Pymes al elegir a un profesional: caso tiendas de autoservicio*. En: Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa. San Francisco Campeche. México.

Pereira Osorio, A. P. y al. (2010). *Prácticas de Gestión Directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá*. Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.

Poblete, Manuel (2006). *Las competencias, instrumento para un cambio de paradigma*. En Bolea, M. P. y al. *Investigación en educación matemática: actas del X Simposio de la Sociedad Española de Investigación en Educación Matemática*. Huesca: Instituto de Estudios Altoaragoneses.

Plan Decenal de Educación. (2006 - 2016). Ministerio de Educación Nacional. Colombia.

Ramírez Ramírez, A. (2006). *Evaluación de Competencias Directivas de Directores de Educación Secundaria*. Congreso Estatal de Investigación Educativa. Guadalajara. México

Resolución 13342 de 1982

Reyes, N. y al. (2009). *Prácticas de Gestión Directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá*. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.

Sistema Educativo Nacional. (2002 – 2006). *Evaluación de las competencias gerenciales de equipo directivo*. Honduras.

Teixidó Saballs, J. (2007). *Competencias para el ejercicio de la dirección escolar. Bases para un modelo de desarrollo profesional de directivos escolares basado en competencias*. XVIII Jornadas Estatales del Forum Europeo de Administradores de la Educación. España.

Teixidó Saballs, J. (2008). *Equipo directivo y liderazgo de procesos de mejora escolar. Entre la identificación y el desconcierto*. IV Congreso sobre el fracaso escolar. Universidad de Girona. Palma de Mallorca. España.

UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Ministerio de Educación. Perú.

Uttech, Melanie Dra. (2009). *¿Qué es la investigación-acción y qué es un maestro investigador?*. Revista de Educación. Universidad de Huelva. España.

Vásquez Herrera, E. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Programas de escuelas de calidad. México.

Volante, P. y al. (20119). *Diseño de Assessment Center para la selección de equipos directivos en establecimientos educacionales*. Concurso Políticas Públicas. Chile.

Wiseman, L. (2013). *Multiplicadores: Cómo potenciar la inteligencia de tu equipo*. México. Ediciones Conecta.

**Anexos**

**Anexo 1. Encuesta 1**



**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
2015  
ENCUESTA DIAGNÓSTICO DIRECTIVOS DOCENTES**

Para poder realizar nuestro trabajo final de grado en la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad de La Sabana, en el marco de nuestro proyecto de Competencias Directivas, solicitamos su colaboración en un ejercicio que permitirá plantear un diagnóstico de dichas competencias desde la vivencia real y desde su ejercicio como Directivo Docente. Todas las respuestas serán de carácter confidencial por cuanto el fin es netamente investigativo y no de carácter personal.

1. Género:
  - a. Masculino.
  - b. Femenino
2. ¿Qué edad tiene?
  - a. 20 años a 30 años.
  - b. 31 años a 40 años
  - c. 41 años a 50 años
  - d. 51 años a 60 años
  - e. Más de 60 años
3. ¿Cuál es su estado civil actual?
  - a. Soltero/a
  - b. Casado/a
  - c. Divorciado/a
  - d. Unión Libre
4. Estrato social al cual pertenece usted:
  - a. 1
  - b. 2
  - c. 3
  - d. 4
  - e. 5
  - f. 6
5. Cargo que desempeña actualmente :
  - a. Rector o Director
  - b. Vicerrector
  - c. Coordinador.
  - d. Director de Núcleo
  - e. Jefe de Departamento
  - f. Supervisor de Educación
6. Tipo de colegio en el que actualmente está:
  - a. Oficial.
  - b. Privado.
  - c. Concesión
  - d. Convenio
7. Jornada en la cual labora:
  - a. Mañana

- b. Tarde.
  - c. Noche.
  - d. Única
  - e. Fin de Semana
8. Zona en la cual está ubicada la institución:
- a. Urbana.
  - b. Rural.

SI SU RESPUESTA ES A MARQUE LA SIGUIENTE PREGUNTA.

9. ¿En qué localidad de la ciudad de Bogotá, está ubicada la institución Educativa?(Despliegue la opción de las 20 localidades)
10. Tiempo de servicio como docente:
- a. Menos de un año.
  - b. Entre 1 y 5 años.
  - c. Entre 6 y 10 años.
  - d. Entre 15 y 20 años.
  - e. Más de 20 años.
11. El tiempo que lleva como directivo docente es:
- a. Menos de un año.
  - b. Entre 1 y 5 años.
  - c. Entre 6 y 10 años.
  - d. Entre 15 y 20 años.
  - e. Más de 20 años.
12. ¿Cuánto tiempo lleva en la institución donde actualmente labora?
- a. Menos de un año.
  - b. Entre 1 y 5 años.
  - c. Entre 6 y 10 años.
  - d. Entre 15 y 20 años.
  - e. Más de 20 años.
13. Tipo de contrato que actualmente posee:
- a. Indefinido.
  - b. A término fijo.
  - c. Provisionalidad
14. Nivel académico alcanzado:
- a. Bachiller Pedagógico o Normalista
  - b. Normalista Superior
  - c. Pregrado
  - d. Especialización
  - e. Maestría.
  - f. Doctorado.
15. Su área de formación de pregrado es netamente:
- a. Pedagógica.
  - b. Administrativa.
  - c. Sociológica.
  - d. En otro, ¿Cuál?

---



---



---

16. Según su ejercicio como directivo docente ¿Dónde están contempladas las políticas educativas que se desarrollan en el Proyecto Educativo Institucional?
- a. Plan de Desarrollo.
  - b. Plan Decenal de Educación.
  - c. Plan de desarrollo de Bogotá D.C.
  - d. Plan Sectorial de Educación
  - e. Otro, describa ¿Cuál?

---

17. Desde la vivencia como Directivo Docente, ¿Cuál considera que es el área de mayor relevancia en su gestión? :
- a. Administrativa.
  - b. Financiera.
  - c. Pedagógica.
  - d. Social – comunitaria.
18. Una estructura ideal presentada en el organigrama institucional de una Institución Educativa sería:
- a. Lineal.
  - b. Piramidal.
  - c. Cíclica.
  - d. Sistémica.

Muchas gracias por su colaboración y el tiempo destinado para darnos sus valiosos aportes.



Anexo 2. Encuesta 2

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA EDUCATIVA  
2015

ENCUESTA PARA DIRECTIVOS DOCENTES

Con el fin de conocer su percepción acerca de las Competencias que como directivo docente debe tener en los aspectos pedagógico, administrativo y comunitario – social, queremos invitarlo a responder las siguientes preguntas:

Nombre \_\_\_\_\_

Cargo como directivo docente \_\_\_\_\_

Institución donde labora \_\_\_\_\_

Urbano \_\_\_\_\_ Rural \_\_\_\_\_ Sector Público \_\_\_\_\_ o Privado \_\_\_\_\_

1. ¿Cuáles fueron las razones que lo llevaron a convertirse en Directivo Docente?.

\_\_\_\_\_

2. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo su labor como Directivo Docente?.

- a. Menos de un año.
- b. Entre 1 y 5 años.
- c. Entre 6 y 10 años.
- d. Entre 15 y 20 años.
- e. Más de 20 años.

3. ¿Realizó estudios o algún tipo de preparación administrativa o gerencial para su cargo?. Si \_\_ No\_\_\_\_. Sí su respuesta es **SI** conteste la pregunta 4, si su respuesta es **NO** conteste la pregunta 5.

4. Si a la pregunta 3 contestó que **SI**. Responda ¿Qué elementos considera que le aporó para el ejercicio de sus funciones como Directivo Docente?.

\_\_\_\_\_

5. Si a la pregunta 3 contestó que **NO**. Responda, ¿Ha buscado algún medio para capacitarse como Gerente Educativo o Administrador de una Institución Educativa? SI o NO y porqué

6. ¿En su concepto es necesario estar preparado para los retos que genera ser Directivo Docente? ¿Por qué?.

7. ¿Cree que las competencias que se establecieron en la Ley 115/94, en el Decreto 1860/ 94 y en el Decreto 1850/02, se pueden ejercer diariamente en su labor como Directivo Docente? Porque Sí o Porque No.

\_\_\_\_\_

8. Es bien sabido que los Directivo Docentes deben poseer una competencias en el orden directivo, pedagógico, administrativo y social - comunitario. ¿Cuál considera que es más relevante en su gestión? y ¿Por qué?.

\_\_\_\_\_

9. En su ejercicio profesional como Como directivo docente ¿Cuál es el reto actual Gerenciar, liderar o Administrar? y ¿Por qué?.

\_\_\_\_\_

10. ¿Cuál considera usted es la ruta para alcanzar la calidad educativa en su Institución Educativa?.

\_\_\_\_\_

11. Basándose en su experiencia profesional ¿Qué nuevos cargos de Directivos Docentes crearía para las instituciones educativas?, ¿Cuáles? y ¿Por qué?.

\_\_\_\_\_

Muchas gracias directivo docente por su colaboración y el tiempo asignado para darnos sus aportes a nuestro trabajo investigativo.

Anexo 3. Tabla preguntas abiertas - Encuesta 2

PREGUNTA	1	2	3	4
En la pregunta 1: ¿Cuáles fueron las razones que lo llevaron a convertirse en directivo docente?	La incidencia que tiene el directivo en la proyección, gestión y ejecución de la vida escolar dentro de una institución educativa, además de poder incidir de manera contundente en la formación de los niños, niñas y jóvenes del País.	Vocación	La primera y única razón que me motivó a ser directiva docente fue la de poder generar cambio desde mi cargo, debido a que en él se puede hacer más gestión y se logran mejores alianzas estratégicas que benefician el hacer educativo.	1). Considero que tengo las actitudes y aptitudes para desarrollar una buena labor como directiva, 2) En varias ocasiones critiqué, como docente, la manera como algunos compañeros directivos desarrollan su labor, entonces me postulé a este cargo para transformar las prácticas desde los análisis que realizó, y 3) tengo la facilidad de trabajar en equipos y orientar el trabajo colectivo.
Al interrogante 4. Si a la pregunta 3 contestó que SÍ. Responda ¿Qué elementos considera que le aportó para el ejercicio de sus funciones como Directivo Docente?.	NA	La formación en el cargo es sustancialmente importante para poder ejercer acciones prospectivas desde lo gerencial	NA	Estoy realizando la especialización con el objetivo de adquirir fundamentos y experiencias que nutran mi labor. Hasta el momento destaco mucho: legislación educativa, antropología pedagógica, gerencia del desarrollo humano y el proceso de investigación
En el interrogante 5. Si a la pregunta 3 contestó que NO. Responda, ¿Ha buscado algún medio para capacitarse como Gerente Educativo o Administrador de una Institución Educativa? SI o NO y porqué	Si, actualmente curso la Especialización en Gerencia Educativa en la Universidad de La Sabana, debido a que sentía que me faltaban elementos de manejo administrativo y gerencial para atender adecuadamente a las exigencias del día a día en el cargo que ejerzo en el Colegio.	NA	Mi respuesta 3 fue sí, pero en este espacio quiero agregar que una manera de preparación para mi cargo ha sido compartir experiencias, muchos compañeros directivos que han desarrollado la labor durante muchos años han compartido conmigo saberes que han construido durante su carrera y eso es muy valioso.	NA

Para la pregunta 6. ¿En su concepto, es necesario estar preparado para los retos que genera ser Directivo Docente? ¿Por qué?

Sí, porque en cada una de las gestiones administrativas, académicas, financieras y a la comunidad es importante tener claridad para poder proyectar y liderar los procesos de cada una y su mejoramiento continuo

Si, La gerencia abarca no solo manejo de los recursos financieros sino de conocimiento sobre el adecuado manejo de los recursos humanos

Sí. Es importante y necesario, poseer elementos desde lo directivo y lo gerencial posibilitan ejercer con mayor asertividad y prospectiva el cargo directivo

Por supuesto, es importante tener una formación actualizada a nivel pedagógico, administrativo, legal y directivo, que permita llevar a cabo de manera apropiada la labor mencionada. Dirigir una institución requiere tomar decisiones pertinentes, liderar un equipo de trabajo, motivar el desarrollo de la labor, hacer uso eficaz de los procesos administrativos y manejo de presupuesto y tener una ética integral. Para llevar a cabo lo anterior, se requiere de preparación ya sea por medio de formación académica o basada en la experiencia.

Para la pregunta 7. ¿Cree que las competencias que se establecieron en la Ley 115/94, en el Decreto 1860/ 94 y en el Decreto 1850/02, se pueden ejercer diariamente en su labor como Directivo Docente? Porque Sí o Porque No.

No, porque son muchas y uno como directivo prioriza en algunas que son urgentes más no importantes.

La exigencia del cargo directivo hace que necesariamente se tengan en cuenta las competencias descritas en los documentos de ley, sumado a otras competencias que el directivo docente debe crear para resolver situaciones que ameritan otros tratamientos.

En mi caso algunas de estas funciones no pueden ser ejercidas, sobre todo las concernientes al acompañamiento pedagógico de las acciones de los docentes, debido a que el manejo convivencial es a veces desgastante e inmediateista y no permite que la academia se privilegie.

Los decretos mencionados no determinan claramente el tipo de competencias que determinan la labor como directiva docente. Quizá el documento que mejor refleja este aspecto, en cuanto al estatuto 1278, es la cartilla metodológica 31. Sin embargo son competencias estandarizadas que muchas veces no reflejan la complejidad de las acciones que uno desarrolla al trabajar con seres humanos.

<p>En la pregunta 8. Es bien sabido que los Directivos Docentes deben poseer competencias en el orden directivo, pedagógico, administrativo y social - comunitario. ¿Cuál considera que es más relevante en su gestión? y ¿Por qué?</p>	<p>Debería ser todas, pero en mi caso me concentro en lo pedagógico y social-comunitario, por mi cargo actual.</p>	<p>Social y comunitaria, porque me encargo de la convivencia de todo el personal del colegio.</p>	<p>Las directivas, pues desde ellas se puede ejercer liderazgo, gestión y administrar en todos los ámbitos (académico, pedagógico, convivencial, social - comunitario, financiero).</p>	<p>Todos son necesarios e importantes, no se puede descuidar ninguno. Como directivo es necesario tener claro las acciones de liderazgo, la orientación académica, los procesos financieros y de recursos y el componente comunitario, pues está en este cargo la visión global y el alcance de las metas institucionales, para ello se requiere tener conocimiento y ejecución de los cuatro componentes</p>
<p>Para la pregunta 9. En su ejercicio profesional como Como directivo docente ¿Cuál es el reto actual: Gerenciar, liderar o Administrar? Y ¿Por qué?</p>	<p>Gerenciar porque la función de un directivo docente es holística e incluye las otras dos</p>	<p>Liderar procesos es la meta desde la cual se puede generar un impacto mayor en el ámbito escolar</p>	<p>Gerenciar. Por qué un buen gerente lidera y administra asertiva y funcionalmente. Desde allí tiene que buscar rodearse de personas que le ayuden en su labor directiva.</p>	<p>Las tres, puesto que se deben tener competencias gerenciales desde el punto de vista técnico (manejo de personal docente adecuado, implementación de la ley, potenciar canales de comunicación, entre otros), liderar desde el punto de vista pedagógico (orientar el planteamiento y desarrollo del PEI, SIE, POA y PIMA</p>
<p>Para la pregunta 10.¿Cuál considera usted, es la ruta para alcanzar la calidad educativa en su Institución Educativa?</p>	<p>Vivir a plenitud el PEI y para ello se deben dar las condiciones donde la comunidad se sienta comprometida en el desarrollo de la vida escolar acorde a la misión, filosofía y visión institucional.</p>	<p>Empoderar a estudiantes y docentes sobre la verdadera función de la escuela en términos de adquirir herramientas referidas a las habilidades para la vida, las cuales redundan en la calidad personal y profesional</p>	<p>Crear alianzas estratégicas, en primer orden con los docentes, padres de familia y estudiantes para determinar acciones que propendan por la calidad educativa. En segundo orden con instituciones que le aporten a la dinámica institucional para crecer apropiándose de lo bueno que ellos aporten</p>	<p>Evaluación y mejoramiento permanente, investigación educativa, procesos de PHVA, capacitación constante, procesos de unificación de procesos y socialización de experiencias, uso óptimo de los órganos del gobierno escolar, gestión del clima y cultura institucional</p>

<p>En la pregunta 11. Basándose en su experiencia profesional que nuevos cargos de Directivos Docentes crearía para las instituciones educativas ¿Cuáles? y ¿Por qué?.</p>	<p>Líderes de Investigación</p>	<p>Más que nuevos cargos redefinirá la delegación de funciones que sobrecargan al directivo docente (rector o coordinador) delimitando claramente hasta dónde realmente el directivo puede responder de manera objetiva a los procesos según su formación. El directivo no es abogado pero tiene que asumir pleitos legales, el directivo no es juez ni fiscal pero debe asumir procesos fiscales. En resumidas cuentas el directivo debe atender los procesos escolares en el ámbito base de la gestión y eficiencia de recursos y tiempos.</p>	<p>Antes que crear nuevos cargos, siento que se deben reorientar las funciones de los directivos docentes, evitando la delegación de funciones hacia los coordinadores, que en últimas son los que tienen que asumir muchas de las decisiones a nivel directivo, sin tener la total potestad y el reconocimiento que deberían tener. Desde lo administrativo tenemos muchas responsabilidades y no es posible asumirlas acertadamente por la carga excesiva de las mismas. Sería importante la implementación adecuada de las direcciones por área, con descarga académica, para que exista mayor incidencia y seguimiento en este aspecto, tan importante en el hacer educativo.</p>	<p>Pienso que con los cargos que hay es suficiente, cambiaría el parámetro de asignación que hay, menos estudiantes para la asignación de coordinadores, por ejemplo 350 estudiantes por coordinador, además un vicerrector en cada institución educativa por cada 2.500 estudiantes. Eso permite mejor acompañamiento y ejecución de tareas.</p>
--	---------------------------------	--	---	---

---

**Anexo 4. Encuesta tipo Likert**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA EDUCATIVA  
2015  
ENCUESTA TIPO LIKER PARA DIRECTIVOS DOCENTES**

A continuación encontrará un conjunto de afirmaciones o proposiciones ante las cuales le pedimos que marque con una equis (X) en el número que mejor se aproxime a su apreciación al respecto. Para este ejercicio 1 es el valor mínimo y 5 el máximo para evaluar su consideración su reacción frente a cada una de las afirmaciones:

N°	PREPOSICIONES	1	2	3	4	5
1	¿Consulta y escucha antes de tomar una decisión que afecta a toda la comunidad?.					
2	¿Toma decisiones teniendo en cuenta fundamentalmente el resultado de La Institución Educativa?.					
3	¿Sus decisiones están guiadas por la mejora de la I.E.?.					
4	¿Dirige propositivamente las reuniones en busca de resultados?.					
5	¿Fomenta el trabajo en equipo?.					
6	¿En el proceso de comunicación interna, se gestiona y se prioriza el respeto por las personas?.					
7	¿Cuándo la persona presenta conflictos se es solidario para resolverlos?.					
8	¿Desde su perspectiva, usted infunde confianza o temor?.					
9	¿Motiva a participar en la vida de la I.E.?.					
10	¿La formación de los miembros de la Institución Educativa es prioridad en su plan de trabajo?.					
11	¿Delega funciones en sus colaboradores?.					
12	¿Dentro de su plan de trabajo es la innovación en el aula una prioridad?.					
13	¿Considera Usted que sus decisiones en la mayoría de las veces son asertivas?.					
14	¿Tiene claridad sobre la misión, la visión y sobre su PEI?.					
15	¿Se preocupa de que los proyectos adoptados se lleven a cabo?.					
16	¿Se valora el trabajo en equipo y la realización de metas conjuntas?.					
17	¿La reacción frente a las críticas las asume de manera asertiva?.					
18	¿Considera Usted que los canales de información están bien manejados?.					
19	¿La interacción que tiene con los padres de familia está acorde con su labor educativa?.					
20	¿La interacción que tiene con los estudiantes está acorde con su labor educativa?.					
21	¿Sus relaciones con los alumnos son buenas?.					
22	¿Está al día en los temas de educación?.					
23	¿Fomenta la participación de los alumnos en la I.E.?.					
24	¿Hace observaciones a aquellos que no se esfuerzan?.					
25	¿Hace acompañamiento a las prácticas pedagógicas?.					
26	¿Propone acciones de mejoramiento y su cumplimiento?.					
27	¿Se proyectan planes estratégicos y/o de mejoramiento en la I.E. a su cargo?.					

## Anexo 5. Tabla de respuestas preguntas abiertas - Muestra de contraste

PREGUNTA	ENCUESTADO MUESTRA CONTRASTE			
	1	2	3	4
En la pregunta 1. ¿Cuáles fueron las razones que lo llevaron a convertirse en directivo docente?	<i>Me agrado la propuesta que me realizó la institución para ocupar está vacante.</i>	<i>Por la organización y logística</i>	<i>El deseo de tener impacto en la formación de docentes.</i>	Dirigir y gestionar acciones de organización académica, convivencial y de comunidad.
Al interrogante 4. Si a la pregunta 3 contestó que SÍ. Responda ¿Qué elementos considera que le aportó para el ejercicio de sus funciones como Directivo Docente?.	NA	NA	Sí, porque la inspiración queda un directivo docente depende el rumbo o norte de una institución educativa	NA
En el interrogante 5. Si a la pregunta 3 contestó que NO. Responda, ¿Ha buscado algún medio para capacitarse como Gerente Educativo o Administrador de una Institución Educativa? SI o NO y porqué	No, porque quiero hacer especialización en otro campo.	No, porque quiero hacer especialización en otra área.	NA	No contesta
Para la pregunta 6. ¿En su concepto, es necesario estar preparado para los retos que genera ser Directivo Docente? ¿Por qué?	<i>Porque hay que estar a la vanguardia de la sociedad en que laboramos</i>	<i>Sí, es necesario para lograr aportar de manera adecuada con los conocimientos necesarios</i>	<i>Sí, porque de la inspiración que da el directivo docente depende el rumbo, el norte de la institución</i>	<i>Porque es necesario estar actualizado para poder aportar y orientar procesos de gestión administrativa, académica, de comunidad.</i>
Para la pregunta 7. ¿Cree que las competencias que se establecieron en la Ley 115/94, en el Decreto 1860/94 y en el Decreto 1850/02, se pueden ejercer diariamente en su labor como Directivo Docente? Porque Sí o Porque No.	<i>Sí, porque son los parámetros necesarios para trabajar a diario en una institución.</i>	<i>Si, cuando hablamos de ciclos, de áreas en fin lo que a diario se maneja, siendo los parámetros claros para una institución educativa</i>	<i>Si, armando equipo, delegando, confiando y evaluando.</i>	<i>Estas reglamentaciones determinaron funciones que generan competencias en el ejercicio de la labor</i>

<p>En la pregunta 8. Es bien sabido que los Directivos Docentes deben poseer competencias en el orden directivo, pedagógico, administrativo y social - comunitario. ¿Cuál considera que es más relevante en su gestión? y ¿Por qué?</p>	<p><i>Social y comunitaria, porque me encargo de la convivencia de todo el personal del colegio</i></p>	<p><i>Pedagógico, puesto que en mi gestión se maneja el apoyo y seguimiento a los desempeños académicos de estudiantes y docentes</i></p>	<p><i>Pedagógico para dar validez y confiabilidad a un currículo, social - comunitario por la población con la que actualmente trabajo, directivo para motivar e inspirar.</i></p>	<p><i>La gestión que resulta más relevante en el ejercicio de las funciones termina siendo más directiva- administrativa que pedagógica y comunitaria, por las mismas funciones que se deben realizar</i></p>
<p>Para la pregunta 9. En su ejercicio profesional como Como directivo docente ¿Cuál es el reto actual: Gerenciar, liderar o Administrar? Y ¿Por qué?</p>	<p><i>Los tres porque las funciones que realizo a diario necesitan de estos componentes</i></p>	<p><i>Los tres, puesto que es en esta gestión son necesarios estos tres componentes</i></p>	<p><i>Gerenciar para tener una visión sistémica de las situaciones que se presentan en la institución.</i></p>	<p><i>En el ejercicio profesional como directivo docente, el reto actual es liderar, por los diferentes procesos que se promueven y se gestionan</i></p>
<p>Para la pregunta 10. ¿Cuál considera usted, es la ruta para alcanzar la calidad educativa en su Institución Educativa?</p>	<p><i>Trabajo mancomunadamente son los tres procesos que propenden por el mundo (casa- colegio) con el fin de que el estudiante alcance la excelencia</i></p>	<p><i>El trabajo en cumplimiento de los objetos, metas y equipo casa - colegio.</i></p>	<p><i>Diagnosticar, proponer, hacer seguimiento, evaluar y volver a comenzar el ciclo una y otra vez.</i></p>	<p><i>No se puede hablar de una óptima calidad de educación, todo proceso de gestión que se inicie apunta a una necesidad de cambio en el orden que se promueva. Y esto apunta a un mejoramiento en la calidad de la educación.</i></p>
<p>En la pregunta 11. Basándose en su experiencia profesional que nuevos cargos de Directivos Docentes crearía para las instituciones educativas ¿Cuáles? y ¿Por qué?.</p>	<p><i>Una persona que se encargue de todo el lineamiento legal pedagógico, para evitar que se cometan errores de orden legal y conciliadores externos para evitar conflictos en los alrededores</i></p>	<p><i>Personal con conocimiento de los lineamientos legales - pedagógicos - conciliadores externos para lograr una mejor convivencia.</i></p>	<p><i>Economato para optimizar recursos, una persona encargada de calidad para optimizar procesos</i></p>	<p><i>A los coordinadores se les debe asignar más una gestión académica y de convivencia, a los rectores más directiva y administrativa</i></p>



**Anexo 6. Encuesta preliminar de los estudiantes de la especialización 47 de Gerencia Educativa de la Universidad de La Sabana (2014)**

<b>N°</b>	<b>NOMBRE COMPLETO</b>	<b>INSTITUCION</b>	<b>CARGO</b>
1	AREVALO YESIT F.	I.E.D. LIBERTADORES	COORDINADOR
2	AVILA MESA DIANA CAROLINA	CRUZ ROJA COLOMBIANA	COORDINADORA ACADEMICA
	AVENDAÑO YULLY A.	FUNDACION PROMUJER	ENLACE MUNICIPAL
4	BAEZ JORGE WILSON	I.E.D. LA AMISTAD	DOCENTE
5	BARRIGA F. HERNANDO	I.E.D. LA ESTANCIA	COORDINADOR
6	BOCANEGRA JUAN PABLO	EZGO S.A.	JEFE T.I.
7	BOJACA SANCHEZ HERNAN DARIO	I.E.D.COLEGIO CIUDAD DE VILLAVIENCIO	COORDINADOR
8	BUITRAGO MEJIA SANDRA	GIMNASIO VERMONT	DIRECCION ESTUDIANTES
9	CALDERON MARY LUZ	MADERAS SAN JOSE	GERENTE DE PLANTA Y PRODUCCION
10	CAMELO EDUARDO	GIMNASIO DEL NORTE	LIDER CURRICULAR I.B.
11	CARMONA ROMERO FRANCINA	UNIVERSIDAD DE LA SABANA	GESTORA DE INFORMACION
12	CARVAJAL CARLOTA	CENTRO EDUCATIVO Y REHABILITACION SANTA MARIA	DIRECTORA, ADMINISTRATIVA Y R.L.
13	CHISICA HECTOR JAVIER	COLEGIO SEMINARIO SAN JUAN	VICERRECTOR
14	CORDOBA CARMEN	COLEGIO FUNDACION NUEVA GRANADA	RECTORA
15	DIAZ M. MAURA	COLSUBSIDIO	COORDINADORA P.
16	DIAZ URIBE SANDRA PATRICIA	COLEGIO FRIEDRICH NAUMANN I.E.D.	DOCENTE – DANZAS
17	ESCOBAR OROZCO ADRIANA	UNISANITAS	COORDINADORA
18	GIRALDO NELSON	COLEGIO DIVINO MAESTRO	DOCENTE CIENCIAS SOCIALES
19	GOMEZ E. JHON RICARDO	COLEGIO DIVINO MAESTRO	DOCENTE MATEMATICAS
20	GONZALEZ P. MELISABEL	FULBRIGHT COLOMBIA	COORDINADORA SERVICIOS EDUCATIVOS
21	GUTIERREZ ANDREA	COLEGIO MARIA AUXILIADORA – CASA CENTRAL	DOCENTE FISICA
22	MORENO SOSTE YIEMY ALEXANDRA	I.E.D. SALUDCOOP SUR	DOCENTE QUIMICA
23	NAVARRO M. MARLY IVONNE	I.E.D. REPUBLICA DE COLOMBIA	COORDINADORA
24	OSPINA F. ANA MARIA	I.E.D. REPUBLICA DOMINICANA	DOCENTE EDUCACION ESPECIAL
25	PINEDA O. LICENIA	COLEGIO CARLOS ARTURO TORRES	COORDINADORA
26	RAMIREZ COY JOSE J.	COLEGIO BRAVO PAEZ I.E.D.	COORDINADORA
27	ROCHA RAMOS CAROLINA	COLEGIO BRAVO PAEZ I.E.D.	COORDINADORA
28	ROMERO AGUILERA PAOLA	FUNDALECTURA	DOCENTE
29	SILVA LARROTA IVONNE	GIMNASIO VERMONT	PSICOLOGA CONVIVENCIA
30	SILVA LEON ALEXANDER	COLEGIO VENECIA I.E.D.	DOCENTE
31	TORRES SOSA JOHANNA	REAL&TRUENGLISH	COORDINADORA
32	VANEGAS RIOS ANA LUCIA	INEM FRANCISCO DE PAULA SANTANDER	DOCENTE

**Anexo 7. Encuesta cerrada profesor Crisanto Quiroga Otálora**

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
2015  
ENCUESTA CERRADA

Profesor Crisanto Quiroga. Buenos días. Sabemos de sus múltiples ocupaciones, pero deseamos que sus valiosos aportes a lo largo de su carrera docente, nos sirvan como insumo para nuestro trabajo de grado, donde pretendemos establecer cuáles son las competencias que debe tener un Directivo Docente para el buen desempeño de su labor. Por la razón anterior solicitamos contestar la siguiente encuesta.

1. ¿Cuáles competencias como Directivo Docente, considera usted son importantes tener presente en el desarrollo de la gestión escolar?

RTA: - Competencias Básicas:

- Capacidad para analizar, sintetizar y razonar críticamente.
- Capacidad para solucionar problemas y resolver conflictos de manera pacífica bajo los principios de respeto, tolerancia y justicia.
- Capacidad para trabajar en equipo de manera interdisciplinaria y en distintos contextos.
- Liderazgo organizacional en relación con la gestión, el cambio, la innovación, la creatividad, la autoevaluación y la sostenibilidad.
- Capacidad para manejar las nuevas tecnologías de la comunicación y la información en beneficio de la cualificación de su quehacer educativo.

- Competencias específicas:

- Dominio teórico y práctico de los saberes: antropológico, pedagógico, educativo, directivo, administrativo, financiero, jurídico, tecnológico, sociocultural, ético, político e investigativo.
- Formulación del Proyecto Educativo Institucional (desde la educación inicial hasta la educación tecnológica) con base en la filosofía institucional, dimensión pedagógica, dimensión directiva, dimensión social, la política educativa, la normatividad vigente y las necesidades del entorno.
- Liderazgo en el Proyecto Educativo Institucional con base en los indicadores de gestión establecidos, las competencias asignadas y la normatividad vigente.
- Gestión y valoración del desempeño del talento humano a su cargo, de acuerdo con normatividad vigente, competencias asignadas y los indicadores de gestión.
- Gestión en la consecución de recursos (técnicos, tecnológicos y financieros) con base en requerimientos del Proyecto Educativo Institucional.
- Administración del presupuesto de acuerdo con la política institucional y la normatividad vigente.
- Organización de planes de mejoramiento y de cambio a partir de los resultados de la autoevaluación institucional.

- Competencias Generales:

- Capacidad para resaltar lo que significa la formación integral de la persona.
- Interpretación de los alcances de la política educativa en relación con los distintos contextos.
- Identificación de los problemas (causas y consecuencias) más relevantes del sistema educativo y plantea alternativas de solución.
- Análisis crítico de la realidad de las instituciones educativas y de los distintos sectores sociales.

2. ¿Cómo categoriza las competencias antes descritas en orden de mayor a menor relevancia según su experiencia?

RTA:

- Dominio teórico y práctico de los saberes: antropológico, pedagógico, educativo, directivo, administrativo, financiero, jurídico, tecnológico, sociocultural, ético, político e investigativo.
- Formulación y liderazgo del Proyecto Educativo Institucional (desde la educación inicial hasta la educación tecnológica) con base en la filosofía institucional, dimensión pedagógica, dimensión directiva, dimensión social, la política educativa, la normatividad vigente y las necesidades del entorno.

- Liderazgo en el Proyecto Educativo Institucional con base en los indicadores de gestión establecidos, las competencias asignadas y la normatividad vigente.
  - Capacidad para resaltar lo que significa la formación integral de la persona.
  - Interpretación de los alcances de la política educativa en relación con los distintos contextos.
3. ¿Qué rol considera usted, desempeña el directivo docente en el camino a la excelencia educativa?  
RTA: El rol es el del liderazgo permanente en la gestión integral por la multiplicidad de funciones que desempeña para lograrla.
  4. ¿Dentro de las competencias y funciones de un Directivo Docente en el sistema educativo colombiano usted considera que es más importante: liderar, administrar, gestionar o gerenciar?  
RTA: Lo más importante es gestionar.
  5. Según sus conocimientos y su experticia ¿Cuál considera que es la estructura organizacional que permite a una institución educativa afrontar los retos del mundo actual?  
RTA: La estructura organizacional más plana y multifuncional.
  6. ¿Cree que las actividades propias del servicio público de educación, la ejecución de actividades curriculares complementarias, de desarrollo institucional y funciones que se establecen en la Ley 115/94, en el Decreto 1860/94 y 1850/02, puede ejercerlas diariamente un directivo docente?  
RTA: No en su totalidad pero si en el transcurso de un año escolar.
  7. En su experiencia y aplicando el artículo 27 del Decreto 1860 de 1994, ¿cuáles medios administrativos o nuevos cargos directivos crearía y porque?  
RTA: Un cargo vital para complementar la gestión directiva es el Coordinador de Proyectos y Coordinador de comunicaciones.
  8. ¿Cuáles son las actividades que realiza permanentemente un Directivo Docente para hacer que la institución educativa desarrolle los cuatro ámbitos de gestión (Directiva, Pedagógica, Administrativa – financiera y social – comunitaria)?  
RTA: a. Revisión de agenda directiva.  
b. Revisión y ejecución de tareas pendientes.  
c. Organización de documentos.  
d. Firma de documentos.  
e. Revisión y gestión del plan de mejoramiento Institucional.  
f. Gestión de recursos, alianzas, proyectos etc.  
g. Mantener las buenas relaciones públicas.  
h. Revisión del desempeño académico de los estudiantes.
  9. ¿Considera que los directivos docentes deben actualizarse, capacitarse permanentemente para su ejercicio profesional, y en qué áreas?  
RTA: La capacitación debe ser planeada para evitar la fatiga permanente y la acumulación de problemas. Las áreas son: gestión de recursos. Implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, gestión curricular y coaching educativo.
  10. ¿Cree que los programas de formación del Docente Directivo cumplen con las expectativas que la Secretaria de Educación, las comunidades educativas y los Directivos Docentes requieren?  
RTA: Toda vez que estos sean en el nivel de posgrado ya que los cursos o PFPD, diplomados y talleres entre otros han perdido su motivación y demanda porque no significan un ascenso en el escalafón.
  11. ¿Desea agregar algo más o hacer observaciones al tema?, Puede escribirlo a continuación.  
RTA: Es vital que los nuevos directivo docentes redefinan y actualicen el PEI para que sea más pertinente a los desafíos de la sociedad, cultura, economía, política etc.

Mil gracias de antemano por sus valiosos aportes.