

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL**



**EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL  
DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES**

# **GUÍA METODOLÓGICA**

**BOGOTÁ, MARZO DE 2008**



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL**

Cecilia María Vélez White  
**Ministra de Educación Nacional**

Isabel Segovia Ospina  
**Viceministra de Educación Preescolar, Básica y Media**

Maria Isabel Fernandes Cristovao  
**Directora de la Calidad para la Educación Preescolar, Básica y Media**

Juanita Lleras Acosta  
**Subdirectora de Estándares y Evaluación**

**Grupo de Trabajo del Ministerio de Educación Nacional**

Gabriel Alejandro Bernal Rojas  
Emilio González Garzón  
Jesús Mejía Peralta  
Alicia Vargas Romero



# CONTENIDO

---

CARTA DE LA MINISTRA	7
1. CONTEXTO LEGAL Y CONCEPTUAL	9
1.1. EVALUAR PARA MEJORAR	9
1.2. FUNDAMENTO LEGAL	10
1.3. ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?	11
1.4. ¿A QUIÉNES SE EVALÚA?	12
1.5. ¿QUÉ SE EVALÚA?	12
1.6. ¿QUIÉNES EVALÚAN?	14
1.7. ¿CUÁNDO SE EVALÚA?	15
2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	17
2.1. INSTRUMENTOS	17
A. Carpeta de evidencias	18
B. Instrumentos de apoyo	19
C. Protocolo y escala de calificación	20
2.2. PROCESO DE EVALUACIÓN	20
A. Planeación y preparación	21
B. Desarrollo de la evaluación	24
C. Análisis y uso de resultados	30
D. Seguimiento individual e institucional	32
3. ANEXOS	35
ANEXO 1. GLOSARIO DE COMPETENCIAS	
ANEXO 2. TABLA RESUMEN DE EVIDENCIAS	
ANEXO 3. MODELO DE ENCUESTA PARA ESTUDIANTES	
ANEXO 4. MODELO DE PAUTA DE OBSERVACIÓN EN CLASE	
ANEXO 5. RESUMEN DE COMPETENCIAS, CONTRIBUCIONES, CRITERIOS Y EVIDENCIAS	
ANEXO 6. PROTOCOLO PARA LA EVALUACIÓN DE DOCENTES	
ANEXO 7. PROTOCOLO PARA LA EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS DOCENTES	
ANEXO 8. INSTRUCTIVO PARA DILIGENCIAR EL PROTOCOLO Y OBTENER RESULTADOS	



# CARTA DE LA MINISTRA

---

Las transformaciones que enfrenta el mundo hoy por hoy exigen que la educación asuma una dinámica de cambio e innovación, como respuesta a las nuevas demandas de las personas y las sociedades. En este sentido, durante los últimos años el país ha venido aumentando sus esfuerzos para mejorar la calidad de la educación, mediante la formulación de metas ambiciosas para toda la comunidad educativa. Los maestros y maestras colombianos ocupan un lugar privilegiado en este proceso, ya que su trabajo aporta decisivamente a la construcción de una nación equitativa, democrática y competitiva, de cara a los desafíos que impone el actual mundo globalizado, por lo que conocer y reconocer la labor y los logros de nuestros educadores resulta inaplazable.

La evaluación del desempeño laboral de docentes y directivos docentes hace parte de un compromiso nacional con la calidad de la educación, que debe propiciar la reflexión permanente, tanto individual como colectiva, sobre las posibilidades de crecimiento personal y profesional del talento humano encargado de dirigir las instituciones educativas y de liderar los procesos de enseñanza – aprendizaje en las aulas colombianas. Esta evaluación constituye una herramienta invaluable para el mejoramiento, a partir de la cual los docentes y directivos docentes, las instituciones educativas, las entidades territoriales y el país podrán trazar estrategias que conduzcan a la adquisición y el desarrollo efectivo de las competencias que requieren nuestros maestros y maestras para que los niños, niñas y jóvenes del país accedan a una educación de mayor calidad.

Se espera que los diferentes actores del proceso, evaluadores y evaluados, se orienten hacia el mejoramiento continuo y la excelencia educativa, impulsando así el desarrollo social, económico, cultural, científico, técnico y tecnológico en los ámbitos local y nacional. Esto sólo será posible en la medida en que la comunidad educativa se proponga el desarrollo **responsable** del proceso de evaluación, lo que implica el uso constructivo de los resultados para impactar positivamente sobre el desempeño de los docentes y directivos docentes, y por ende de las instituciones educativas.

Esta guía pone en contexto la **evaluación anual de desempeño de docentes y directivos docentes** desde el punto de vista conceptual y normativo, y proporciona elementos metodológicos necesarios para la planeación y el desarrollo del proceso que lleven a resultados que ayuden a que docentes, coordinadores, rectores y directores rurales sean cada día mejores profesionales, más conscientes de las repercusiones de su trabajo sobre la calidad de vida de los estudiantes y sus familias, y más comprometidos con una educación que responda a las necesidades y los retos del país.

**Cecilia María Vélez White**

**Ministra de Educación Nacional**



# 1. CONTEXTO LEGAL Y CONCEPTUAL

---

Al finalizar la lectura de este capítulo estará en capacidad de:

- ✓ Reconocer la importancia de la evaluación de docentes y directivos docentes en el marco de la política de mejoramiento de la calidad educativa en Colombia.
- ✓ Ubicar la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes en el contexto del sistema nacional de evaluación de la educación.
- ✓ Identificar los principales fundamentos legales de la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes.
- ✓ Describir las características del proceso de evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes.
- ✓ Establecer quiénes son los docentes y los directivos docentes objeto de evaluación anual de desempeño laboral.
- ✓ Definir y explicar los conceptos de competencia y desempeño.
- ✓ Explicar qué es una competencia funcional y qué es una competencia comportamental en el contexto de la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes.
- ✓ Enunciar las competencias funcionales y comportamentales definidas para este proceso de evaluación y comprender cómo están ponderadas.
- ✓ Entender qué son las contribuciones individuales y cómo se relacionan con las competencias funcionales.
- ✓ Comprender las definiciones de las competencias funcionales y comportamentales, y cómo se manifiestan estas competencias en el desempeño y los resultados de los educadores.
- ✓ Identificar quiénes son los responsables de evaluar a los docentes y directivos docentes.
- ✓ Establecer cuándo se debe realizar la evaluación anual de desempeño laboral y cuáles son los momentos establecidos para calificar el desempeño de los evaluados.
- ✓ Reflexionar acerca de su responsabilidad en el proceso de evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes, en relación con el mejoramiento de la educación.

## 1.1. EVALUAR PARA MEJORAR

La política educativa se estructura en torno a tres ejes de acción: **ampliación de la cobertura, fortalecimiento de la eficiencia y mejoramiento de la calidad**. Este último eje de política se relaciona con que los niños, niñas y jóvenes del país adquieran y desarrollen competencias que les permitan participar en la sociedad como ciudadanos productivos, así como convivir democrática y pacíficamente. Este enfoque de la calidad implica que el sistema educativo responda a las demandas de la sociedad y contribuya al desarrollo del país.

La estrategia de **mejoramiento de la calidad** incluye tres componentes que se articulan en el llamado círculo de calidad: los **estándares básicos de competencias**, los **planes de mejoramiento** y la **evaluación**. El primer componente busca ofrecer referentes a la comunidad educativa sobre lo que los estudiantes deben aprender y aprender a hacer a su paso por el sistema educativo; el componente de planes de mejoramiento pretende que las instituciones educativas y las secretarías de educación desarrollen herramientas de gestión que repercutan

sobre los logros de los estudiantes; y el componente de evaluación tiene como propósito proporcionar información acerca de los logros y desempeños de estudiantes, instituciones, docentes y directivos docentes.

En esta concepción de calidad la **evaluación** ocupa un lugar fundamental, que funciona como un diagnóstico que permite detectar los aciertos y las oportunidades de mejoramiento, para orientar la toma de decisiones y el diseño de acciones en diferentes niveles (institucional, local, regional y nacional). Igualmente, la evaluación de estudiantes, instituciones y docentes apoya el mejoramiento continuo de la calidad de la educación, ya que constituye una herramienta de seguimiento de los procesos y los resultados, en relación con las metas y los objetivos de calidad que se formulan las instituciones educativas, las regiones y el país.

Por otro lado, si bien la adquisición y el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes dependen de múltiples factores individuales y de contexto, es innegable que los docentes y directivos docentes juegan un papel fundamental en los procesos de enseñanza – aprendizaje que se dan en las instituciones educativas, ya sea desde la dirección de los establecimientos o desde la práctica pedagógica en las aulas. En otras palabras, el factor docente es esencial en cualquier modelo de calidad de la educación, por lo que evaluar a los educadores es una acción estratégica para la política educativa.

Se espera que la **evaluación de docentes y directivos docentes** haga parte de una cultura de la evaluación y se convierta en una práctica cotidiana, capaz de generar cambios positivos en los procesos educativos. Sólo así podrá proporcionar información valiosa para que las instituciones fortalezcan su gestión con planes de mejoramiento ajustados a sus particularidades, las secretarías de educación definan sus prioridades de capacitación docente para impulsar el mejoramiento en sus entidades territoriales, y el Ministerio de Educación Nacional diseñe políticas de gestión de la calidad que respondan a las necesidades del país.

Específicamente, el proceso de **evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes** busca contribuir al mejoramiento de la labor de los educadores, propiciando en ellos la reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, e identificando sus necesidades de aprendizaje y desarrollo de competencias para la docencia y la dirección educativa. Así mismo, esta evaluación de desempeño debe promover el reconocimiento y la valoración del quehacer profesional de docentes y directivos docentes, ya que son ellos quienes día a día se encargan de hacer posible la educación en el país y aportar de esta forma a la construcción de una sociedad más equitativa, productiva, democrática y pacífica. En síntesis, la evaluación de desempeño promueve el mejoramiento individual y colectivo, lo que se refleja en los procesos de aula, en la gestión institucional y en el desarrollo de la comunidad, todo lo cual contribuye a tener una educación de calidad.

## 1.2. FUNDAMENTO LEGAL

Los fundamentos legales de la evaluación de docentes y directivos docentes se remiten a la Constitución Política de Colombia, la cual establece que la educación es un derecho fundamental y señala que corresponde al Estado velar por la calidad de la misma, así como por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos. También se apunta en el artículo 68 que “la enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica”. En desarrollo de este mandato, la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994) dispone en sus artículos 80 y 82 que la evaluación de docentes y directivos docentes hace parte de un sistema de evaluación de la calidad educativa.

En este sentido, la Ley 715 de 2001 asigna al Estado la competencia para establecer las reglas y los mecanismos generales para la evaluación y capacitación del personal docente y directivo docente que trabaja en el servicio público. Por lo anterior, esta norma delega al rector o director de las instituciones educativas públicas la responsabilidad de “realizar la evaluación de desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo”, en tanto que “el desempeño de los rectores y directores será evaluado por el departamento, distrito o municipio certificado, atendiendo al reglamento que para tal fin expida el gobierno nacional”.

El Estatuto de Profesionalización Docente, expedido mediante el Decreto Ley 1278 de 2002, establece diferentes evaluaciones de docentes y directivos docentes. En primer lugar, el ingreso al servicio educativo estatal solamente es posible mediante un concurso de méritos, en el que se evalúan aptitudes, competencias, condi-

ciones de personalidad, relaciones interpersonales y experiencia de los aspirantes para desempeñarse como educadores en el sector público. Adicionalmente, de acuerdo con esta norma el ejercicio de la carrera docente debe estar ligado a la evaluación permanente, por lo que se disponen tres tipos de evaluación:

- **Evaluación de período de prueba:** para docentes y directivos docentes que ingresaron al servicio educativo estatal, después de cuatro (4) meses de servicio, para inscripción en el escalafón.
- **Evaluación anual de desempeño laboral:** para docentes y directivos docentes que hayan superado la evaluación de período de prueba y laborado durante más de tres (3) meses en una institución educativa oficial, para ponderar el grado de cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.
- **Evaluación de competencias:** para docentes y directivos docentes inscritos en el escalafón, que desean ascender de grado o cambiar de nivel salarial en el mismo grado.

Esta misma norma establece que la evaluación de docentes y directivos docentes se regirá por los principios de **objetividad, pertinencia, transparencia, participación, confiabilidad, concurrencia y universalidad**.

Finalmente, el **Decreto 3782 del 2 de octubre de 2007** regula los aspectos relativos a la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes, que hayan ingresado al servicio educativo estatal de acuerdo con lo establecido en el Decreto Ley 1278 de 2002, que hayan superado el periodo de prueba y laborado en el establecimiento educativo, en forma continua o discontinua, un término igual o superior a tres (3) meses.

En adelante, esta guía se concentrará en desarrollar los fundamentos conceptuales y la metodología que se ha diseñado para el proceso de **evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes**.

### 1.3. ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

En términos generales, se podría decir que la evaluación es un proceso mediante el cual se obtiene información de manera sistemática, con el fin de emitir un juicio de valor acerca de un aspecto determinado.

Siguiendo esta línea, la evaluación anual de desempeño laboral del docente o directivo docente está definida como “la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña y del logro de resultados, a través de su gestión” (Decreto 3782 del 2 de octubre de 2007, artículo 2), lo que implica la recolección de información acerca del desempeño de los educadores en su ejercicio profesional, para valorar dicha información en relación con un conjunto de indicadores establecidos previamente.

Esta evaluación, que busca caracterizar el desempeño de docentes y directivos docentes, identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento, y propiciar acciones para el desarrollo personal y profesional, se caracteriza por ser un proceso **continuo, sistemático y basado en la evidencia**.

Al decir que la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes es un proceso **continuo**, se quiere enfatizar el hecho de que se realiza durante todo el año escolar. No podría ser de otro modo, puesto que la evaluación debe impulsar el mejoramiento continuo, lo cual sólo es posible si hay reflexión permanente de parte de quienes trabajan en las instituciones educativas y seguimiento al desempeño (propio y de otros) de acuerdo con estándares de calidad y compromisos adquiridos. La continuidad en el proceso permite igualmente recolectar información representativa de los evaluados, y no solamente observaciones aisladas y puntuales para emitir valoraciones ajustadas al desempeño real de los docentes y directivos docentes.

El carácter **sistemático** de la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes implica planificar y organizar el proceso, desarrollar las actividades necesarias para recolectar y valorar la información de forma metódica y estructurada, y hacer seguimiento a los compromisos que se deriven de la evaluación para saber si tuvieron efectos positivos en el desempeño del evaluado. Estas condiciones garantizan rigor en el proceso, y repercuten por lo tanto sobre su objetividad.

Como proceso **basado en la evidencia**, la evaluación debe sustentarse en pruebas y demostraciones objetivas del desempeño laboral y los resultados de docentes y directivos docentes. Los juicios valorativos que resulten del proceso **NO** pueden provenir de apreciaciones personales o impresiones subjetivas. Por otro lado, por la complejidad inherente al desempeño laboral, la recolección de evidencias debe ser un proceso multimétodo (basado en diferentes técnicas e instrumentos) y multirreferencial (debe acudir a múltiples fuentes de información), para caracterizar con la mayor riqueza y precisión posible el quehacer de docentes y directivos docentes.

Si se desarrolla la evaluación como un proceso **continuo, sistemático y basado en la evidencia** se obtendrán resultados objetivos, válidos y confiables para fundamentar decisiones oportunas y acciones efectivas, articuladas con la gestión de las instituciones educativas, las secretarías de educación y el Ministerio de Educación Nacional. Solamente con una evaluación de calidad podremos contribuir al logro de una mejor educación.

## 1.4. ¿A QUIÉNES SE EVALÚA?

Son objeto de evaluación de desempeño laboral los docentes y directivos docentes que ingresaron al servicio educativo estatal según lo establecido en el Decreto Ley 1278 de 2002, superaron la evaluación de periodo de prueba, han sido nombrados en propiedad y llevan mínimo tres (3) meses, continuos o discontinuos, laborando en un establecimiento educativo.

Los docentes a que hace referencia este apartado pueden estar trabajando en cualquier nivel de educación: preescolar, básica primaria, básica secundaria o media. A su vez, los directivos docentes son de tres tipos: rectores, directores rurales y coordinadores.

## 1.5. ¿QUÉ SE EVALÚA?

La evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes se ha diseñado desde un enfoque de **competencias** acorde con las tendencias actuales. Por ejemplo, la Recomendación 195 de 2004 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para el desarrollo de recursos humanos se plantea con base en el concepto de competencia. En esta nueva aproximación, la evaluación implica una mirada más integral de las personas que vincula sus características personales con su desempeño laboral y con los resultados en su trabajo, promoviendo el reconocimiento de los logros y aportes individuales.

Una **competencia** se puede definir como una característica intrínseca de un individuo (por lo tanto no es directamente observable), que se manifiesta en su desempeño particular en contextos determinados. En otras palabras, una persona demuestra que es competente a través de su desempeño, cuando es capaz de resolver con éxito diferentes situaciones de forma flexible y creativa. Desde este punto de vista, es posible afirmar entonces que el **desempeño laboral** de una persona (nivel de logro y resultados alcanzados en determinado tipo de actividades) es una función de sus competencias.

Por otro lado, una competencia involucra la interacción de **disposiciones** (valores, actitudes, motivaciones, intereses, aptitudes, etc.), **conocimientos y habilidades**, interiorizados en cada persona. Estos componentes de la competencia interactúan entre sí y se ponen en juego frente a los retos cotidianos que enfrenta una persona, determinando la calidad global de su labor en un escenario específico. Es importante señalar además que una competencia no es estática; por el contrario, esta se construye, asimila y desarrolla con el aprendizaje y la práctica, llevando a que una persona logre niveles de desempeño cada vez más altos.

El desempeño laboral de un docente o directivo docente depende entonces de un conjunto de competencias que se manifiestan en **resultados y actuaciones intencionales** observables y cuantificables, relacionados con sus **responsabilidades profesionales**, que a su vez se derivan del propósito de su cargo dentro de la institución y aportan al cumplimiento de los objetivos misionales y organizacionales (definidos por la institución en su Proyecto Educativo Institucional – PEI). Es decir, el desempeño de un docente o de un directivo docente en el cargo que tiene dentro de la institución en la que labora influye directamente sobre los logros de aprendizaje de

los estudiantes y, en general, sobre los resultados de la organización escolar. En este sentido, se podría decir que en la evaluación de desempeño se está ponderando el grado de **cumplimiento** de las funciones y responsabilidades del docente o directivo docente evaluado, así como el **logro de resultados** a través de su gestión.

Para la evaluación de desempeño se definieron diferentes competencias, para cada una de las cuales se identificó un conjunto de actuaciones intencionales relacionadas con un **desempeño de calidad y con resultados**, que permiten observar y valorar el desempeño de los docentes y directivos docentes sobre la base de criterios comunes. Para fines de evaluación, estas competencias se clasifican como **funcionales** y **comportamentales**.

Las **competencias funcionales** corresponden al desempeño de las **responsabilidades específicas** del cargo de docente o directivo docente, definidas en la ley y los reglamentos, por lo cual se les asigna un peso del **70%** sobre el total de la evaluación. Estas competencias se expresan en las actuaciones intencionales de docentes y directivos docentes en diferentes **áreas de la gestión institucional**, que en este caso corresponden a las definidas en el instrumento de autoevaluación institucional propuesto por el Ministerio de Educación Nacional, que fundamentan el diseño de planes de mejoramiento: **directiva, académica, administrativa y comunitaria**. Para la evaluación, este 70% se podrá distribuir entre las áreas de gestión, de acuerdo con las prioridades de desarrollo personal y profesional del docente o directivo docente evaluado.

En la organización escolar los **docentes** tienen que desarrollar procesos de enseñanza – aprendizaje para que los estudiantes adquieran y desarrollen competencias, por lo que tienen a su cargo funciones de planeación, ejecución y evaluación de diferentes actividades curriculares que respondan a las particularidades del proyecto educativo de la institución, así como a las necesidades y al contexto de los estudiantes. La práctica docente implica además que el educador esté en capacidad de articular los procesos pedagógicos que lidera con el entorno en el que se encuentra la institución, y que actúe de acuerdo con las dinámicas administrativas de la institución en la que labora, aprovechando adecuadamente los diferentes recursos que tiene a su disposición.

Por su parte, los **directivos docentes** tienen la responsabilidad del funcionamiento de la organización escolar. Para ello, realizan actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas. Corresponde además a los directivos docentes la función de orientar a la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo) hacia el logro de las metas colectivas, lo que incluye, entre otras cosas, que el directivo docente conozca y oriente el enfoque pedagógico de la institución. En suma, el directivo docente debe lograr que la institución educativa responda a los desafíos que enfrenta, comprometiendo a los distintos miembros de la comunidad escolar con la formulación y el desarrollo de un proyecto educativo institucional acorde con el contexto. Los directivos docentes deben asegurar que la institución educativa interactúe con el entorno, estableciendo relaciones de colaboración recíproca.

La **Tabla 1** presenta las competencias definidas para cada tipo de cargo, según el área de gestión.

**TABLA 1. COMPETENCIAS FUNCIONALES DE LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES SEGÚN EL ÁREA DE GESTIÓN**

ÁREA DE GESTIÓN	DOCENTES	DIRECTIVOS DOCENTES
Directiva		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeación y organización directiva</li> <li>▪ Ejecución</li> </ul>
Académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dominio curricular</li> <li>▪ Planeación y organización académica</li> <li>▪ Pedagógica y didáctica</li> <li>▪ Evaluación del aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pedagógica y didáctica</li> <li>▪ Innovación y direccionamiento académico</li> </ul>
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso de recursos</li> <li>▪ Seguimiento de procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración de recursos</li> <li>▪ Gestión del talento humano</li> </ul>
Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación institucional</li> <li>▪ Interacción con la comunidad y el entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación institucional</li> <li>▪ Interacción con la comunidad y el entorno</li> </ul>

Cada una de estas competencias funcionales, ocho (8) para docentes y ocho (8) para directivos docentes, se define por un conjunto de actuaciones intencionales (véase **ANEXO 1. GLOSARIO DE COMPETENCIAS**) que constituyen referentes para establecer los resultados o **contribuciones individuales** del docente o directivo docente evaluado. Una **contribución individual** se puede definir como un resultado concreto y explícito, observable y medible, con el que se compromete el docente o directivo docente evaluado durante el año objeto de evaluación, como aporte al cumplimiento de las metas institucionales. Estos compromisos **NO** están definidos *a priori*, por el contrario, se requiere que evaluador y evaluado acuerden, en el contexto específico de la institución educativa y de la entidad territorial, cuáles serán las contribuciones específicas del evaluado al logro de las metas colectivas. Más adelante, en la sección dedicada a la metodología de evaluación, se explica cómo formular contribuciones individuales.

A su vez, las **competencias comportamentales** se refieren a las **actitudes**, los **valores**, los **intereses** y las **motivaciones** con que los educadores cumplen sus funciones. Son transversales a las diferentes áreas de gestión, y se requieren para lograr un desempeño idóneo y de excelencia en el cargo. Representan el 30% del total de la evaluación y son comunes a docentes y directivos docentes. En la **Tabla 2** se presentan las competencias comportamentales establecidas para la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes.

**TABLA 2. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES**

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

Al igual que las competencias funcionales, las competencias comportamentales están constituidas por un conjunto de actuaciones intencionales que orientan su evaluación (véase **ANEXO 1. GLOSARIO DE COMPETENCIAS**). Dado que este tipo de competencias se refiere a la forma como los docentes y directivos docentes realizan su trabajo, más que a los resultados en sí mismos, no hace falta proponer contribuciones individuales para su evaluación; así, al valorar el desempeño de los educadores desde el punto de vista comportamental sólo se deben tener en cuenta las actuaciones intencionales que se encuentran en el glosario.

Para el proceso de evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes, se deben elegir tres (3) de las siete (7) competencias comportamentales establecidas en el glosario. Aunque esta selección queda a discreción de los evaluadores en las secretarías e instituciones, se recomienda identificar aquellas en las que hay más debilidades, para precisamente impulsar el mejoramiento de estas competencias. Si bien no existe una norma fija que oriente esta decisión, es recomendable basarse en un análisis cuidadoso de información proveniente de diferentes fuentes (por ejemplo, los resultados de las evaluaciones de periodo de prueba, entrevistas con diferentes miembros de la comunidad educativa, etc.).

## 1.6. ¿QUIÉNES EVALÚAN?

Además de los docentes y directivos docentes objeto de evaluación, son protagonistas de este proceso los **evaluadores**, de quienes depende en buena medida que la evaluación se desarrolle en condiciones óptimas, que se alcancen los objetivos del proceso y que se cumplan las metas de mejoramiento derivadas de los planes de desarrollo personal y profesional acordados con los evaluados.

Para el caso de los docentes y los coordinadores, los evaluadores serán el rector o el director rural del establecimiento. A su vez, los rectores y los directores rurales serán evaluados por su superior jerárquico en la estructura de la secretaría de educación, o por el servidor público que sea designado por el nominador de la entidad territorial certificada correspondiente (Gobernador o Alcalde) mediante acto administrativo.

Los evaluadores, como responsables directos del proceso, deben generar un ambiente adecuado para la evaluación, determinado por las buenas relaciones y la colaboración recíproca, el seguimiento permanente, la valoración objetiva del desempeño y el énfasis en el mejoramiento de la calidad del servicio educativo.

## 1.7. ¿CUÁNDO SE EVALÚA?

La evaluación de desempeño es un proceso permanente, por lo que se debe llevar a cabo durante la totalidad del año escolar, el cual abarca cuarenta (40) semanas de trabajo académico y cinco (5) de desarrollo institucional. Para operacionalizar este proceso se han establecido dos (2) valoraciones, la primera de las cuales se efectuará en la mitad del año escolar, con base en evidencias obtenidas hasta ese momento, mientras que la segunda se realizará al final del año escolar, a partir de nuevas evidencias recopiladas desde la primera valoración. El resultado final se obtendrá con base en los resultados de cada una de estas valoraciones. Este proceso se ajustará en cada entidad territorial, de acuerdo con el calendario académico y el cronograma que establezca la secretaría de educación respectiva, de acuerdo con las facultades que le otorga el decreto 3782 de 2007.



## 2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

---

Al finalizar la lectura de este capítulo estará en capacidad de:

- ✓ Reconocer los diferentes aspectos metodológicos del proceso de evaluación de desempeño, así como su importancia para obtener resultados objetivos, válidos y confiables.
- ✓ Valorar la evaluación de desempeño como un proceso continuo y no como una acción puntual y aislada.
- ✓ Identificar los instrumentos que hacen parte del proceso de evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes.
- ✓ Reconocer que la evaluación anual de desempeño laboral implica contar con información proveniente de diversas fuentes y obtenida mediante diferentes métodos, técnicas e instrumentos.
- ✓ Formular contribuciones individuales asociadas a las competencias funcionales, para el proceso de evaluación.
- ✓ Definir y ejemplificar los conceptos de evidencia documental y evidencia testimonial.
- ✓ Proponer distintas evidencias documentales para la evaluación de un docente o directivo docente.
- ✓ Describir las características que deben tener los instrumentos de apoyo para la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes.
- ✓ Describir el contenido del **Protocolo** para la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes.
- ✓ Reconocer los posibles errores que se pueden cometer al realizar la valoración del desempeño laboral de un docente o directivo docente.
- ✓ Aplicar los procedimientos para obtener los puntajes finales de un evaluado y registrarlos en el **Protocolo**.
- ✓ Identificar las etapas del proceso de evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes, así como las actividades que se deben adelantar en cada una.
- ✓ Identificar los principales elementos del Plan de Desarrollo Personal y Profesional para su adecuada formulación.
- ✓ Reconocer los usos potenciales de los resultados del proceso de evaluación por parte de educadores, instituciones educativas y secretarías de educación.

### 2.1. INSTRUMENTOS

La evaluación anual de desempeño laboral demanda la recolección permanente de evidencias, que sustenten las puntuaciones asignadas a las competencias y contribuciones individuales de los evaluados. Para tal fin, es necesario utilizar distintos instrumentos que permitan obtener información sobre diferentes aspectos del desempeño laboral de docentes y directivos docentes, así como mediciones objetivas del desempeño y los resultados alcanzados por los evaluados. A continuación se describen tales instrumentos.

## A. Carpeta de evidencias

Por cada docente o directivo docente evaluado se debe organizar una **Carpeta de evidencias**, en la que se guardarán las diferentes evidencias recolectadas a lo largo del proceso de evaluación. Esta carpeta podrá ser consultada y enriquecida por el evaluado y por el evaluador durante el proceso.

Las **evidencias** son productos o registros (demostraciones objetivas y pertinentes) del desempeño laboral del docente o directivo docente evaluado, en relación con las competencias, las actuaciones intencionales y las contribuciones individuales definidas para este proceso. Por ejemplo, una evidencia de producto de la competencia docente *Planeación y organización académica* podría ser su plan de clases, mientras que el resultado de una entrevista a los coordinadores podría constituir una evidencia sobre la competencia de *Liderazgo* de un rector. Una anotación importante en este punto es que una misma evidencia puede sustentar la valoración de más de una competencia. Por ejemplo, la planeación y el registro de actividades desarrolladas por un docente en la semana de la ciencia pueden ser evidencia de la competencia comportamental de *Iniciativa*, así como de una contribución individual definida para la competencia funcional de *Comunicación institucional* (del área de gestión comunitaria).

Para no llenar la **Carpeta de evidencias** con una cantidad de papeles innecesarios, las evidencias deben estar claramente relacionadas con las contribuciones individuales establecidas y con las competencias comportamentales seleccionadas para la evaluación. Para soportar la valoración de las competencias y las contribuciones individuales, la secretaría de educación debe determinar con antelación el **tipo de evidencias** que se incluirán en las carpetas de los diferentes establecimientos educativos de su jurisdicción, de acuerdo con la naturaleza específica de las funciones asociadas a cada cargo y teniendo en cuenta siempre las competencias y las actuaciones intencionales definidas en esta guía metodológica (véase **ANEXO 1. GLOSARIO DE COMPETENCIAS**). Al momento de ingresar una evidencia en esta carpeta es recomendable dar prioridad a aquellas que constituyan manifestaciones de desempeños extremos (no satisfactorios o sobresalientes). Se distinguen dos tipos de evidencias: **documentales** y **testimoniales**.

Las evidencias **documentales** están constituidas por información escrita que certifica las acciones del evaluado, en relación con el desempeño demostrado en cumplimiento de sus funciones y contribuciones individuales. Además de los documentos escritos, otro tipo de documentos como las fotografías, pueden constituir evidencias de los desempeños y resultados de un docente o directivo docente. Algunos ejemplos de evidencias documentales se presentan en la **Tabla 3**.

**TABLA 3. EJEMPLOS DE EVIDENCIAS DOCUMENTALES PARA LA EVALUACIÓN DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES**

DOCENTE	DIRECTIVO DOCENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Copia del plan anual de trabajo individual</li> <li>▪ Plan de trabajo anual para las áreas a cargo</li> <li>▪ Certificaciones de cursos de actualización realizados durante el año evaluado</li> <li>▪ Resultados de estudiantes en evaluaciones internas (de aula) y externas (pruebas SABER, Examen de Estado, etc.)</li> <li>▪ Muestras de trabajos de los estudiantes</li> <li>▪ Materiales didácticos producidos por el docente en el marco de su labor pedagógica en la institución durante el año académico evaluado</li> <li>▪ Copia de comunicaciones realizadas a padres de familia y acudientes durante el año académico evaluado</li> <li>▪ Avances en el <b>Plan de Desarrollo Personal y Profesional</b> definidos el año anterior</li> <li>▪ Llamados de atención del rector o director rural</li> <li>▪ Quejas de padres de familia o acudientes acerca del desempeño del docente evaluado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Copia del plan de acción anual</li> <li>▪ Certificaciones de cursos de actualización realizados durante el año evaluado</li> <li>▪ Copia de informes finales presentados al consejo directivo o el consejo académico, sobre el desarrollo de proyectos concluidos durante el año académico</li> <li>▪ Resultados de estudiantes en evaluaciones externas (pruebas SABER, Examen de Estado, etc.)</li> <li>▪ Indicadores de eficiencia de la institución (retención, promoción, etc.)</li> <li>▪ Avances en el <b>Plan de Desarrollo Personal y Profesional</b> definidos el año anterior</li> <li>▪ Copia de convenios establecidos con otras instituciones o sectores durante el año evaluado</li> <li>▪ Copia de informes de gestión anual entregados a la secretaría de educación</li> <li>▪ Reclamos de padres de familia sobre la gestión del directivo, así como otros documentos que sean evidencia de desempeños negativos</li> </ul>

Por su parte, las evidencias **testimoniales** constituyen pruebas sobre las percepciones y la valoración de los resultados y del desempeño laboral del docente o directivo docente por parte de diferentes miembros de la comunidad educativa (incluida su propia evaluación). Este tipo de evidencias debe provenir de instrumentos diseñados para tal fin.

Una alternativa adicional para recolectar este tipo de evidencias es el uso del video, cuyo análisis debe ser registrado igualmente en instrumentos que cumplan las condiciones que se formulan en el siguiente apartado, en el cual se analizan con más detalle las características adecuadas de los instrumentos que se van a utilizar en el proceso de evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes.

Para realizar el proceso de evaluación anual de desempeño laboral de los docentes y coordinadores el evaluador contará con el apoyo de los coordinadores del establecimiento educativo. Para la evaluación de los rectores o directores rurales, el evaluador contará con el apoyo de los responsables de las estrategias de cobertura, eficiencia y calidad de la respectiva secretaría de educación. La principal labor de estos apoyos es **recolectar, analizar y organizar** con oportunidad y utilizando los instrumentos definidos, las evidencias que se dispongan para el proceso de evaluación de contribuciones individuales y actuaciones intencionales.

Para el manejo de los documentos y registros que se guardan en la **Carpeta de evidencias**, se debe utilizar el formato **TABLA RESUMEN DE EVIDENCIAS** (véase **ANEXO 2**) en el que se relacionan las evidencias según su tipo, así como las competencias que soportan, indicando la fecha en que fueron aportadas y la firma de quien valora estas evidencias.

## B. Instrumentos de apoyo

Entre los instrumentos que se pueden utilizar para la recolección de evidencias testimoniales se encuentran: encuestas a estudiantes y padres de familia, formatos de entrevista, cuestionarios, diarios de campo, pautas de observación en clase o formatos de autoevaluación. Cada evaluador podrá elegir o diseñar los instrumentos que considere necesarios para el proceso de evaluación siguiendo los lineamientos definidos por la secretaría de educación. Lo importante es que estas herramientas cumplan con algunas condiciones básicas que garanticen la rigurosidad del proceso. Los **ANEXOS 3 y 4 (MODELO DE ENCUESTA PARA ESTUDIANTES Y MODELO DE PAUTA DE OBSERVACIÓN EN CLASE)** constituyen ejemplos de instrumentos que pueden utilizar o adaptar los evaluadores de acuerdo con su contexto y con la participación de diferentes actores de la comunidad educativa.

En términos generales, se podría decir que un instrumento permite recoger, de forma sistemática y objetiva, información sobre una propiedad o característica de un individuo, un objeto o una situación. La principal condición de un instrumento es que sea **válido**, lo cual hace referencia a la pertinencia de su contenido en relación con los aspectos o características sobre los cuales indaga. En el caso de la evaluación anual de desempeño laboral, la pertinencia de un instrumento está directamente relacionada con las competencias funcionales y comportamentales, las actuaciones intencionales y las contribuciones individuales definidas para el proceso. Así por ejemplo, una encuesta a estudiantes puede proporcionar información sobre las actuaciones intencionales de los docentes relacionadas con los procesos de enseñanza – aprendizaje y con su capacidad para establecer y mantener relaciones interpersonales asertivas, mientras que una encuesta a padres de familia puede informar acerca de las acciones de un docente o directivo docente referidas a la interacción con la comunidad y al seguimiento del rendimiento académico de los estudiantes. Además de ser pertinente, un instrumento debe ser **confiable**, es decir, debe estar en capacidad de proporcionar información consistente en diferentes ocasiones, para estar seguros de que la información obtenida depende de las características del individuo evaluado y no de posibles fuentes de error.

Para la construcción de encuestas y otros instrumentos es esencial utilizar un lenguaje claro, conciso y sencillo, en concordancia con las características de las personas que van a contestar dichos instrumentos. Es recomendable diseñar ítems cerrados utilizando criterios de existencia o conocimiento (sí o no), de calidad (excelente, bueno, regular, deficiente), de frecuencia (siempre, casi siempre, algunas veces, nunca) o de satisfacción (totalmente satisfecho, satisfecho, poco satisfecho, insatisfecho), entre otros, lo cual facilitará el procesamiento y análisis de los datos recogidos. Si se considera relevante realizar preguntas abiertas, será necesario realizar análisis de contenido en cada una de ellas para procesar la información recolectada.

Se debe tener en cuenta que la elección de instrumentos y de aspectos objeto de evaluación también responde a las diferentes fuentes que van a aportar información para el proceso (pares y colegas, personal administrativo, estudiantes, padres de familia, funcionarios de la secretaría de educación, el propio evaluado). En otras palabras, las personas que informen sobre el desempeño laboral de los docentes y directivos docentes deben estar relacionadas directamente con el evaluado. A propósito de esto, la cantidad y el tipo de personas que contesten un instrumento también incidirán sobre la calidad de la información recogida con estos métodos. Se recomienda seleccionar una muestra representativa de las personas que conforman la fuente de información, para asegurarse de que ésta es un indicador adecuado del desempeño del evaluado. Para la autoevaluación, así como la evaluación de pares y colegas, es posible utilizar el **Protocolo** que se describe en la siguiente sección.

### C. Protocolo y escala de calificación

Para consignar el resultado de cada una de las valoraciones, así como el resultado final de la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes, se utilizará el **Protocolo** adoptado por la Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC), el cual está disponible en dos versiones (véanse **ANEXOS 6 y 7, PROTOCOLO PARA LA EVALUACIÓN DE DOCENTES y PROTOCOLO PARA LA EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS DOCENTES**).

Los datos registrados en este **Protocolo** deben estar basados en el análisis cuidadoso y la valoración objetiva de todas las evidencias acopiadas durante el periodo de evaluación, en el conocimiento detallado de las definiciones y actuaciones intencionales establecidas para cada competencia (véase **ANEXO 1. GLOSARIO DE COMPETENCIAS**), y en el análisis de los logros y avances alcanzados por el docente o directivo docente, en cada una de las contribuciones individuales acordadas al inicio del proceso. En este **Protocolo** se registra información de identificación sobre el evaluado y el evaluador, el número de días que comprende la evaluación, los puntajes asignados a cada competencia en las dos valoraciones, los resultados finales de la evaluación, el perfil gráfico de competencias del evaluado y el **Plan de Desarrollo Personal y Profesional** derivado de los resultados finales y concertado con el evaluador. El **Protocolo** incluye también la constancia de comunicación de los resultados del primer seguimiento y la constancia de la notificación de la calificación final, que debe realizarse al finalizar el proceso.

La valoración de cada una de las competencias (con base en las contribuciones individuales y las actuaciones intencionales), así como el resultado final de la evaluación anual de desempeño laboral del docente o directivo docente se expresará en una escala cuantitativa de uno (1) a cien (100) puntos, que corresponde a las categorías cualitativas que se presentan en la **Tabla 4**.

**TABLA 4. CATEGORÍAS CUALITATIVAS Y SU CORRESPONDENCIA CON LA ESCALA CUANTITATIVA**

CATEGORÍA DE DESEMPEÑO	PUNTAJE
▪ Sobresaliente	▪ Entre 90 y 100 puntos
▪ Satisfactorio	▪ Entre 60 y 89 puntos
▪ No satisfactorio	▪ Entre 1 y 59 puntos

En el apartado 2.2 de esta guía se describen los diferentes procedimientos y actividades que se desarrollan a lo largo del proceso de evaluación, para comprender cómo debe realizarse la valoración del desempeño laboral con base en las evidencias y cómo se obtiene la calificación final de un evaluado.

## 2.2. PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación es un proceso permanente, sistemático y estructurado, lo que implica cumplir una serie de etapas, en cada una de las cuales a su vez deben desarrollarse rigurosamente diferentes actividades que asegu-

ren la obtención de información objetiva, válida y confiable, para ponderar el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que el docente o directivo docente desempeña y del logro de resultados, a través de su gestión. En la **Figura 1** se esquematizan las etapas del proceso de evaluación.

**FIGURA 1.** ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES



## A. Planeación y preparación

La etapa de planeación y preparación tiene como propósito disponer y organizar los diferentes elementos y recursos necesarios para desarrollar la evaluación de desempeño de docentes y directivos docentes en condiciones óptimas. Para ello, el evaluador debe:

- ⇒ **Organizar** un equipo de trabajo para **recolectar** información. En el caso de la evaluación de docentes, el evaluador conformará su equipo de apoyo con el o los coordinadores de la institución. Para la evaluación de los rectores y los directores rurales, el superior jerárquico contará con el apoyo de los responsables de las estrategias de cobertura, eficiencia y calidad de la respectiva secretaría de educación.
- ⇒ **Recibir** de la secretaría de educación los lineamientos generales del proceso (cronograma, tipos de evidencias que se utilizarán, recomendaciones generales).
- ⇒ **Revisar** con el equipo de trabajo la totalidad del material y asegurarse de conocer en detalle y comprender la documentación necesaria: el **Decreto 3782 del 2 de octubre de 2007**, la presente **Guía metodológica** con todos sus anexos, el **Protocolo** y el resto de documentación proporcionada por la secretaría de educación.
- ⇒ **Elaborar** un cronograma del proceso de evaluación que defina tiempos, actividades y resultados esperados en cada etapa, ajustado a los términos definidos por la secretaría de educación. Debe determinarse cuándo se van a aplicar los instrumentos de apoyo (para las dos valoraciones contempladas en este proceso) así como la forma de sistematizar los resultados. Una adecuada definición de los momentos de aplicación de instrumentos es muy importante, pues el desempeño real de un evaluado puede variar o ser percibido de forma diferente según el momento del año. Por ejemplo, si aplica una encuesta a los estudiantes al inicio del año escolar, la información obtenida puede no ser representativa del desempeño real de un docente evaluado.
- ⇒ **Contextualizar** el proceso y reconocer las particularidades de los distintos escenarios en los que los evaluados desarrollan sus actividades, atendiendo a la realidad social, económica y cultural de las instituciones educativas. Es importante considerar referentes como el proyecto educativo institucional, el plan de mejoramiento institucional, el plan de apoyo al mejoramiento, el plan sectorial y el plan de desarrollo territorial, entre otros. Si bien la calidad del desempeño laboral de docentes y directivos docentes esperada es la misma en diferentes zonas del territorio y se evaluará con los mismos criterios, estos se deben aplicar en contexto.
- ⇒ **Identificar** quiénes son los docentes o directivos docentes objeto de evaluación (véase el apartado 1.4. de esta guía: **¿A QUIÉNES SE EVALÚA?**). Con base en esta información se debe conformar una base de datos para facilitar la administración del proceso.

- ⇒ **Disponer** un sistema de archivo (físico y electrónico) para organizar y gestionar los diferentes documentos e instrumentos del proceso. Este sistema implica preparar una **Carpeta de evidencias** por cada evaluado.
- ⇒ **Preparar** el material necesario para desarrollar el proceso, de acuerdo con el número de docentes y directivos docentes que deben ser evaluados. Las dos versiones del **Protocolo (ANEXOS 6 y 7)** pueden multiplicarse las veces necesarias. Lo ideal es trabajar con el archivo de Excel y con los formatos disponibles en la *web* del Ministerio de Educación. Hay que descargar estos archivos, conservar los originales intactos y realizar una copia para cada evaluado (nombrando cada copia con el nombre del docente o directivo docente que se va a evaluar). El diligenciamiento del protocolo en Excel facilita el proceso de calificación y disminuye el margen de error, ya que este archivo contiene las fórmulas para el cálculo de los diferentes resultados. Después de cada valoración se debe imprimir el archivo de cada evaluado, para realizar los procesos de comunicación (a la mitad del año escolar), notificación (al final del año) y archivo en la hoja de vida (al concluir el proceso de evaluación).
- ⇒ **Socializar** el proceso con todos los docentes o directivos docentes que serán evaluados, aclarando la metodología y enfatizando la importancia del proceso en relación con el mejoramiento de la calidad de la educación. Los evaluados deben conocer las competencias que se evaluarán, así como los procedimientos e instrumentos que se utilizarán. Es muy importante que los evaluados estén bien informados sobre el proceso y las competencias evaluadas, para generar un ambiente de confianza y colaboración. También se debe alentar a los evaluados a revisar cuáles son sus funciones y los objetivos de su trabajo en términos concretos (en el marco del proyecto educativo institucional, el plan de mejoramiento institucional, el plan de apoyo al mejoramiento y el plan operativo anual) para facilitar el desarrollo subsiguiente del proceso.
- ⇒ **Entrevistarse** con cada evaluado para iniciar su proceso de evaluación. Es **muy importante** que esta reunión se prepare con antelación. En la entrevista, el evaluador y el evaluado reflexionan sobre las oportunidades de mejoramiento y necesidades de desarrollo personal y profesional del evaluado, para diligenciar el **RESUMEN DE COMPETENCIAS, CONTRIBUCIONES, CRITERIOS Y EVIDENCIAS (ANEXO 5)**; el docente o directivo docente debe conservar una copia firmada de este anexo. También se registran en el **Protocolo** los datos de identificación de evaluador y evaluado, el año escolar, la fecha de inicio del proceso y los siguientes acuerdos:
  - **Ponderación de las áreas de gestión para la evaluación de las competencias funcionales.** Consiste en distribuir el 70% del total de las competencias funcionales en las diferentes áreas de gestión evaluadas (la suma de la ponderación siempre debe ser igual a **70**). Por ejemplo, si un rector acuerda con uno de sus docentes impulsar el mejoramiento de las competencias comunitarias, se podría asignar un mayor porcentaje a esta área de gestión. De igual modo, si este rector coincide con uno de los coordinadores evaluados sobre la importancia de desarrollar más las competencias académicas, esta área de gestión tendrá un mayor porcentaje. Estos ejemplos se ilustran en la **Tabla 5**.

**TABLA 5. EJEMPLO DE PONDERACIÓN DE ÁREAS DE GESTIÓN PARA UN DOCENTE Y UN COORDINADOR.**

Área de gestión	Ponderación	
	Docente	Coordinador
Directiva	-	20%
Académica	20%	30%
Administrativa	15%	10%
Comunitaria	35%	10%
<b>TOTAL</b>	<b>70%</b>	<b>70%</b>

- **Contribuciones individuales asociadas a las competencias funcionales.** Compromisos específicos del evaluado durante el periodo de evaluación. En el **Recuadro 1** se dan indicaciones para esta formulación.
- **Competencias comportamentales objeto de evaluación.** Es necesario seleccionar del **ANEXO 1 (GLOSARIO DE COMPETENCIAS)** las tres (3) competencias comportamentales más pertinentes para la evaluación del docente o directivo docente, estableciendo las evidencias (documentales y testimoniales) requeridas, teniendo en cuenta que la valoración de las competencias debe estar soportada en diferentes evidencias.

**RECUADRO 1. LA FORMULACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES**

Como se señaló en el capítulo anterior (apartado 1.5. **¿QUÉ SE EVALÚA?**), las contribuciones individuales constituyen el conjunto de resultados esperados del desempeño del educador durante el año escolar. Su adecuada definición es de gran importancia, ya que de las contribuciones individuales de los docentes o directivos docentes de una institución educativa o entidad territorial, depende el logro de las metas colectivas. En otras palabras, la formulación de contribuciones individuales, con sus respectivos criterios y evidencias, tiene un impacto muy importante en la calidad de la educación ofrecida por una institución educativa o entidad territorial.

Hay que señalar que este es un **proceso concertado** entre evaluador y evaluado, consistente en especificar resultados concretos con los que se compromete el docente o directivo docente durante el año evaluado, indicando las características esperadas de dichos resultados, y las evidencias necesarias para su evaluación.

Para establecer estos compromisos, es necesario empezar por revisar las funciones propias del docente o del directivo docente que se va a evaluar, para lo cual es útil remitirse a la normatividad al respecto (las normas más importantes de nivel nacional son el Decreto 1860 de 1994, la Ley 715 de 2001, el Decreto – Ley 1278 de 2002 y el Decreto 1850 de 2002). También se deben examinar las actuaciones intencionales asociadas a cada competencia funcional (véase **ANEXO 1. GLOSARIO DE COMPETENCIAS**); una contribución individual puede derivarse de una o más de estas actuaciones intencionales. El proyecto educativo institucional, el plan de mejoramiento institucional, el plan de apoyo al mejoramiento y el plan operativo anual, constituyen insumos fundamentales para determinar estos resultados, dado que cada contribución individual, por definición, debe estar articulada con las metas institucionales y con las metas educativas que se ha propuesto la entidad territorial.

En términos formales, una contribución debe estar redactada con brevedad, ya que constituye un resultado concreto. Igualmente, su formulación debe indicar un resultado terminado, no parcial, que se alcance al finalizar el año, razón por la cual hay que asegurarse de plantear logros realistas y alcanzables (ocho en total, uno por cada competencia funcional). La redacción contiene los siguientes elementos:

- **Verbo:** expresa la acción que va a realizar el docente o directivo docente, mediante un verbo activo fácilmente observable y verificable. Por ejemplo, elaborar, diseñar, documentar, presentar, etc. Es recomendable evitar verbos internos (pensar, reflexionar, idear, etc.).
- **Objeto:** refiere al resultado específico que espera alcanzar el docente o directivo docente. Por ejemplo, un informe, una base de datos, un proyecto, etc.
- **Condición de calidad:** precisa las características de calidad que debe cumplir el resultado esperado.

En seguida se presentan ejemplos de contribuciones individuales para un docente y para un directivo docente.

Ejemplo de contribución individual de un docente

Área de gestión: *Académica* / Competencia: *Planeación y organización académica*

Diseñar	un plan de aula anual	basado en un modelo pedagógico, indicando didácticas y formas de evaluación
<b>VERBO</b>	<b>OBJETO</b>	<b>CONDICIÓN DE CALIDAD</b>

Ejemplo de contribución individual de un rector

Área de gestión: *Directiva* / Competencia funcional: *Planeación y organización directiva*

Actualizar	el PEI del colegio	con la participación de coordinadores y docentes, y con indicadores de seguimiento
<b>VERBO</b>	<b>OBJETO</b>	<b>CONDICIÓN DE CALIDAD</b>

La formulación de una contribución individual requiere especificar los **criterios** y las **evidencias** que sustentarán su evaluación. Los **criterios** son el conjunto de atributos que debe presentar el resultado obtenido y el desempeño del evaluado. Pueden ser cuantitativos (tiempos, cantidades, proporciones) o cualitativos (calidades, grados); podría decirse que estos criterios son las metas que se proponen evaluador y evaluado frente al resultado deseado. Las actuaciones intencionales del glosario de competencias pueden orientar la definición de criterios. Lo recomendable es establecer entre tres (3) y cinco (5) criterios para cada contribución.

**RECUADRO 1. LA FORMULACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (continúa)**

Las **evidencias** son el conjunto de pruebas objetivas (documentales y testimoniales) del logro de las contribuciones individuales. Pueden ser de cumplimiento o avance y es necesario indicar cuáles serán las evidencias requeridas para cada una de las valoraciones (a la mitad del año y al final del año). Igualmente, estas evidencias deben referir a las actuaciones intencionales asociadas a la competencia funcional que se está revisando. La **Tabla 6** presenta un ejemplo de los criterios y las evidencias asociados a la contribución individual de un docente.

**TABLA 6.** EJEMPLO DE CRITERIOS Y EVIDENCIAS ASOCIADOS A UNA CONTRIBUCIÓN INDIVIDUAL DE UN DOCENTE.

Contribución	Criterios	Evidencias	
		Primera valoración	Segunda valoración
Diseñar un plan de aula anual basado en un modelo pedagógico, indicando didácticas y formas de evaluación.	1) El docente entrega informe de avance a mitad de año e informe final al concluir el año 2) Contempla metodologías y recursos que promueven el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes 3) Incluye una (1) cartilla con actividades didácticas 4) Especifica los recursos materiales y humanos requeridos	- Documento teórico y metodológico preliminar, elaborado por el docente - Informe de avances del plan - Videos y fotografías de la aplicación del modelo - Encuesta a estudiantes - Pauta de observación en clase	- Documento teórico y metodológico final elaborado por el docente - Informe final del plan - Videos y fotografías de la aplicación del modelo - Encuesta a estudiantes - Pauta de observación en clase

Finalmente, las contribuciones individuales concertadas al comienzo del proceso de evaluación se registran en el **Protocolo**, en los espacios definidos para tal fin. Del mismo modo, los criterios y las evidencias para la evaluación de estas competencias, así como de las competencias comportamentales se consignan en el formato correspondiente (**ANEXO 5. RESUMEN DE COMPETENCIAS, CONTRIBUCIONES, CRITERIOS Y EVIDENCIAS**).

## B. Desarrollo de la evaluación

Cuando todo esté dispuesto para realizar la evaluación de desempeño laboral, se debe desarrollar el proceso de acuerdo con las siguientes actividades:

⇒ **Observar y hacer seguimiento** de forma sistemática y permanente al desempeño y los resultados del evaluado, durante todo el año objeto de evaluación. Para que este seguimiento, así como la valoración de evidencias y la consecuente calificación del desempeño laboral sean procesos objetivos, el evaluador deberá evitar posibles errores, como los que se mencionan a continuación.

**Prejuicios:** opiniones del evaluador basadas en estereotipos. Ejemplos de este tipo de sesgo podrían ser calificar a los antiguos o a los jóvenes más favorablemente, o calificar diferente a las personas en función de la importancia del puesto de trabajo.

**Efecto de halo:** algunas veces las valoraciones del desempeño pueden estar enfocadas en un único aspecto del evaluado, positivo o negativo, que lleva a generalizar la calificación a los demás ámbitos. Igual ocurre con la calificación que se realiza soportado en la primera impresión que le genera el evaluado.

**Tendencia central:** consiste en calificar los diferentes aspectos de la evaluación en el punto medio de la escala, evitando calificaciones altas o bajas, lo que lleva a ocultar problemas o puntos sobresalientes de los evaluados.

**Polarización:** es cuando el evaluador se inclina al polo positivo o negativo de la escala, calificando todos los aspectos en ese sentido, siendo demasiado estricto o demasiado benévolo en su evaluación.

**Memoria reciente:** la calificación se puede restringir únicamente al desempeño reciente del evaluado, sin tener en cuenta que la evaluación es un proceso continuo que abarca un periodo determinado de tiempo.

**Comparación:** en ocasiones se evalúa el desempeño del evaluado con respecto al de otras personas, más que en relación con los desempeños definidos. En este proceso se debe evitar valorar las evidencias con referencia a otros docentes o directivos docentes.

**Semejanza:** este efecto puede darse si el evaluador favorece sistemáticamente a los evaluados que se parecen a él o ella, en términos de actitudes, experiencia, etc. Es recomendable valorar el desempeño del evaluado con respecto a los criterios establecidos de forma objetiva, pues todos los docentes o directivos docentes merecen ser valorados con los mismos criterios.

- ⇒ **Recolectar** durante la primera mitad del año escolar, con el apoyo del equipo conformado en la fase de planeación y preparación y con aportes del evaluado, las evidencias definidas. Es necesario acopiar diferentes documentos y aplicar los instrumentos de apoyo (encuestas para estudiantes, pautas de observación en clase, etc.) en los momentos establecidos. Estas evidencias deben organizarse en la **Carpeta de evidencias** y registrarse en la **TABLA RESUMEN DE EVIDENCIAS (ANEXO 2)**
- ⇒ **Indicar** en el **Protocolo** la fecha en la que se realiza la primera valoración, para calcular el número de días que abarca esta valoración, igual al número de **días calendario** transcurridos desde el inicio del proceso (con la concertación de las contribuciones individuales), hasta la fecha en que se califican las competencias a la mitad del año, restando el número de días por incapacidades y licencias (no remuneradas y por maternidad), siempre y cuando cada una de estas situaciones administrativas sea igual o superior a 30 días. Esta fecha sólo se puede registrar el día que se califican las competencias a la mitad del año, no antes.
- ⇒ **Valorar** las competencias del docente o directivo docente evaluado, a partir del análisis de evidencias recolectadas desde el inicio del proceso hasta esta primera valoración, a la mitad del año escolar, para asignar calificaciones. Es ideal que la calificación de una competencia se soporte en evidencias provenientes de diferentes fuentes, instrumentos y momentos, y que se examinen la actualidad y autenticidad de las evidencias.

El proceso de calificación resultante del análisis de las evidencias consiste en asignar un valor numérico (puntaje), que represente adecuadamente el nivel de desempeño del evaluado en cada una de las competencias funcionales y comportamentales. La calificación de las competencias se realiza en la escala de 1 a 100 definida para este proceso, utilizando valores enteros. Los puntajes resultantes se consignan en el **Protocolo** (véase la sección II del **Protocolo: VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**, en los **ANEXOS 6 y 7**).

Al calificar cada competencia funcional se deben valorar los logros alcanzados frente a la contribución individual propuesta al comienzo del proceso, con base en el análisis de las evidencias recolectadas y a la luz de las actuaciones intencionales que constituyen cada competencia; es decir, se debe valorar si los resultados del docente o directivo docente cumplen con los criterios establecidos y si reflejan las actuaciones intencionales. Para la calificación de las competencias comportamentales se debe comparar la relación entre las evidencias recolectadas y las actuaciones intencionales que se indican en el glosario de competencias, analizando la frecuencia de estas actuaciones (estabilidad en el tiempo), así como su consistencia en los diferentes contextos de trabajo del docente o directivo docente.

Al emitir un juicio valorativo y como consecuencia una calificación del desempeño del evaluado, con base en las evidencias documentales y testimoniales recolectadas, el evaluador debe reflexionar sobre lo siguiente:

- ¿Cuáles fueron los logros del evaluado frente a las contribuciones individuales acordadas al comienzo del proceso de evaluación?
- ¿Cuáles de los criterios definidos para las contribuciones individuales están presentes en los resultados alcanzados por el docente o directivo docente?
- ¿Cuáles de las actuaciones intencionales señaladas para cada competencia se manifiestan en el desempeño laboral del evaluado?

- ¿Cómo se relacionan estas actuaciones intencionales con las responsabilidades y los objetivos propios del cargo del evaluado?
- ¿Desde cuándo son evidentes estas actuaciones intencionales?
- ¿Qué tan habituales son estas actuaciones intencionales?
- ¿Estas actuaciones intencionales se observan en diferentes contextos y escenarios? Si es así, ¿en cuáles ámbitos se manifiestan?
- ¿Qué evidencias sustentan la valoración de las actuaciones intencionales y contribuciones individuales?
- ¿Cuáles fuentes coinciden acerca de la valoración de estas actuaciones intencionales y de los resultados alcanzados en las contribuciones individuales?
- ¿Cómo impactó el desempeño del docente o directivo docente en el logro de las metas de la institución educativa o la entidad territorial?

Después de esta reflexión, el evaluador debe calificar cada competencia con base en los parámetros que se presentan en la **Tabla 7**, teniendo en cuenta que se deben cumplir las dos condiciones definidas para cada rango; si no se cumplen las dos el puntaje se ubica en el rango inferior.

**TABLA 7. PARÁMETROS PARA LA CALIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.**

Categoría	Rango de puntajes	Aplique una calificación en este rango cuando...
<b>Sobresaliente</b> (90 - 100 puntos)	91 – 100	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La contribución individual <b>se cumplió</b>, y además de que se evidencian <b>todos</b> los criterios de calidad definidos, el resultado constituyó un logro <b>excepcional y superó lo esperado</b>.</li> <li>▪ <b>Todas</b> las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian <b>siempre</b> en el desempeño del evaluado y se manifiestan en <b>todos los contextos</b> de desempeño del evaluado.</li> </ul>
	76 – 90	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La contribución individual <b>se cumplió</b> y se evidencian <b>todos o la mayoría</b> de los criterios de calidad establecidos.</li> <li>▪ <b>Todas o casi todas</b> las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian <b>frecuentemente</b> (se presentan <b>casi siempre</b>) y se manifiestan en <b>muchas situaciones</b> (existe una <b>alta consistencia</b> en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).</li> </ul>
<b>Satisfactorio</b> (60 - 89 puntos)	60 – 75	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La contribución individual <b>se cumplió</b>, pero sólo se evidencian <b>algunos</b> de los criterios de calidad definidos.</li> <li>▪ <b>Algunas</b> de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian <b>ocasionalmente</b> (se presentan <b>algunas veces</b>) y se manifiestan sólo en <b>algunas situaciones</b> (existe <b>poca consistencia</b> en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).</li> </ul>
	31 – 59	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La contribución individual <b>se cumplió</b>, pero no se evidencia <b>ninguno o casi ninguno</b> de los criterios de calidad definidos, por lo que el resultado está <b>por debajo de lo esperado</b> o es <b>deficiente</b>.</li> <li>▪ Las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian con muy <b>poca frecuencia</b> (<b>casi nunca</b> se presentan) y se manifiestan en <b>muy pocas situaciones</b> (<b>no existe consistencia</b> en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).</li> </ul>
<b>No satisfactorio</b> (1 - 59 puntos)	1 – 30	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La contribución individual concertada <b>no se cumplió</b>, y el evaluado no hizo <b>nada</b> por cumplirla.</li> <li>▪ <b>Ninguna o casi ninguna</b> de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidenció en el desempeño del evaluado, es decir, prácticamente <b>nunca</b> demostró las actuaciones intencionales.</li> </ul>

Luego de calificar cada competencia, hay que calcular la calificación total de la primera valoración, resultado de sumar el 70% correspondiente a las competencias funcionales y el 30% correspondiente a las competen-

cias comportamentales. El **ANEXO 8 (INSTRUCTIVO PARA DILIGENCIAR EL PROTOCOLO Y OBTENER RESULTADOS)** contiene las fórmulas y los procedimientos para estos cálculos. Igualmente, el evaluador dispone del **Protocolo** en formato de Excel, lo que implica que para obtener estos datos, solamente necesita digitar la ponderación de cada una de las áreas de gestión y los puntajes de cada una de las competencias.

- ⇒ **Entrevistarse** con cada evaluado para comunicarle los resultados de esta primera valoración, realizada a la mitad del año escolar (véase la sección IV del **Protocolo: CONSTANCIA DE COMUNICACIÓN DE LA PRIMERA VALORACIÓN**, en los **ANEXOS 6 y 7**). Este encuentro personal entre evaluador y evaluado es de gran importancia, pues permitirá conocer las condiciones en que se ha desempeñado el evaluado, impulsar su mejoramiento durante el resto del año que se está evaluando y proponer ajustes que garanticen su desarrollo personal y profesional. Hay que recordar que la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes es parte de una dinámica de mejoramiento continuo en instituciones educativas y secretarías de educación. En el **Recuadro 2** se desarrollan algunas consideraciones para la realización de esta entrevista.

#### RECUADRO 2. LAS ENTREVISTAS DE SEGUIMIENTO CON EL EVALUADO

Una entrevista es una herramienta fundamental en la evaluación de desempeño, puesto que permite el intercambio de información entre el evaluador y el evaluado. Este encuentro debe planificarse con antelación y debe preverse su realización en un ambiente tranquilo y respetuoso, que permita explorar con el evaluado el cumplimiento de las responsabilidades y los compromisos adquiridos, así como los aspectos susceptibles de mejoramiento, aprendizaje y cambio. También deben constituir una oportunidad para identificar y comprender los sentimientos y actitudes que tiene el evaluado frente a su trabajo.

La clave para una buena entrevista de evaluación de desempeño laboral descansa en que se maneje con sencillez y flexibilidad, según los propósitos de la evaluación, el **Protocolo** y las competencias, y las responsabilidades específicas de trabajo de cada una de las personas evaluadas. Para que el evaluado logre una actitud abierta al cambio y de aceptación a las sugerencias y observaciones del evaluador, es necesario que el evaluado: **a)** no se sienta amenazado durante su desarrollo, **b)** tenga la oportunidad de exponer sus ideas y sentimientos, **c)** cuente con un evaluador que enfatice aspectos positivos los cuales sirvan de apoyo y puedan usarse con más efectividad, y **d)** encuentre una atmósfera donde la conversación se caracterice por el respeto mutuo, la sinceridad, la actitud de escucha y el flujo de información en los dos sentidos.

Sin embargo, como no sólo se quiere que los docentes y directivos docentes evaluados se sientan satisfechos con las entrevistas, sino que se cumpla el objetivo de estimular el progreso y el desarrollo del evaluado discutiendo los problemas, las necesidades, las innovaciones, las insatisfacciones y las inconformidades que se hayan encontrado en el desempeño, el evaluador debe ser claro, directo y específico para señalar los puntos débiles, evitando referirse a situaciones vagas y a la generalización de un comportamiento problemático.

Así mismo, durante la entrevista hay que realizar un examen profundo de los resultados de la evaluación, analizando las posibles interacciones entre competencias y actuaciones intencionales, preguntándose si existen causas comunes a los desempeños observados en las diferentes competencias.

- ⇒ **Recolectar** nuevas evidencias después de la primera valoración, que den cuenta del desempeño y los resultados del evaluado frente a las contribuciones individuales y actuaciones intencionales, durante el tiempo transcurrido desde la mitad del año escolar hasta el final del mismo. Vale la pena señalar que la segunda valoración (realizada al final del año) debe fundamentarse únicamente en las evidencias recolectadas a partir de la primera valoración.
- ⇒ **Indicar** en el **Protocolo** la fecha en las que se realiza la segunda valoración, para calcular el número de días que comprende esta segunda valoración, correspondiente al número de días calendario transcurridos desde el día siguiente a la primera valoración hasta el día en que se realiza la segunda valoración, descontando únicamente los días correspondientes a incapacidades y licencias (no remuneradas y por maternidad), siempre y cuando estas situaciones administrativas sean iguales o superiores a 30 días. Esta fecha sólo se puede registrar el día en que se califican las competencias al final del año, no antes.

⇒ **Valorar** las nuevas evidencias recolectadas para asignar las calificaciones respectivas, de acuerdo con los lineamientos que se describieron para la primera valoración. Los puntajes resultantes de esta segunda valoración deben consignarse en los espacios definidos para ello (véase la sección II del **Protocolo: VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS**, en los **ANEXOS 6 y 7**).

Después de calificar las competencias, se debe calcular la calificación total de la segunda valoración, resultado de sumar el 70% correspondiente a las competencias funcionales y el 30% correspondiente a las competencias comportamentales, siguiendo los mismos procedimientos indicados para la primera valoración.

⇒ **Obtener** los resultados finales de la **evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes**. Los puntajes asignados en las dos valoraciones serán la base para calcular los puntajes finales del docente o directivo docente evaluado, a partir de los cuales se debe trazar un perfil gráfico que sintetiza los resultados. El puntaje final de la valoración de cada competencia, así como el puntaje final, se obtienen calculando el promedio ponderado de las dos valoraciones, con base en el número de días que abarcó cada valoración. De nuevo, el **ANEXO 8** tiene las instrucciones necesarias para desarrollar estos cálculos y el archivo de Excel con el Protocolo incluye las fórmulas necesarias.

⇒ **Entrevistarse** nuevamente con cada evaluado para **notificar** el resultado final de la **evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes** (véase la sección V del **Protocolo: CONSTANCIA DE NOTIFICACIÓN**, en los **ANEXOS 6 y 7**). Es importante que el evaluador verifique los resultados alcanzados por el evaluado antes de realizar la entrevista.

En caso de que no sea posible la notificación personal, ésta se hará citando al evaluado por medio de correo certificado enviando copia de la evaluación a la dirección registrada en la hoja de vida del evaluado. En este caso se entenderá que se ha realizado la notificación a partir de la fecha de entrega en esta dirección. De no ser posible el envío a la dirección registrada, la notificación se hará por edicto en la sede del establecimiento educativo donde labora el docente o directivo docente. Copia de esta constancia se archivará en la historia laboral del evaluado que se encuentra en la respectiva secretaría de educación.

Durante la segunda entrevista, teniendo como soporte los puntajes finales y tras notificar el resultado final, se debe acordar con el evaluado un **Plan de Desarrollo Personal y Profesional** (véase el **Recuadro 3**).

### RECUADRO 3. EL PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL

El **Plan de Desarrollo Personal y Profesional** del evaluado debe fundamentarse en un examen cuidadoso del perfil de competencias (graficado a partir del puntaje final de cada competencia) y las actuaciones intencionales y contribuciones individuales, que constituyeron manifestaciones de las diferentes competencias funcionales y comportamentales en el desempeño del evaluado, para establecer sus principales fortalezas y oportunidades de mejoramiento. Para una interpretación general del puntaje final del evaluado se pueden considerar las siguientes orientaciones:

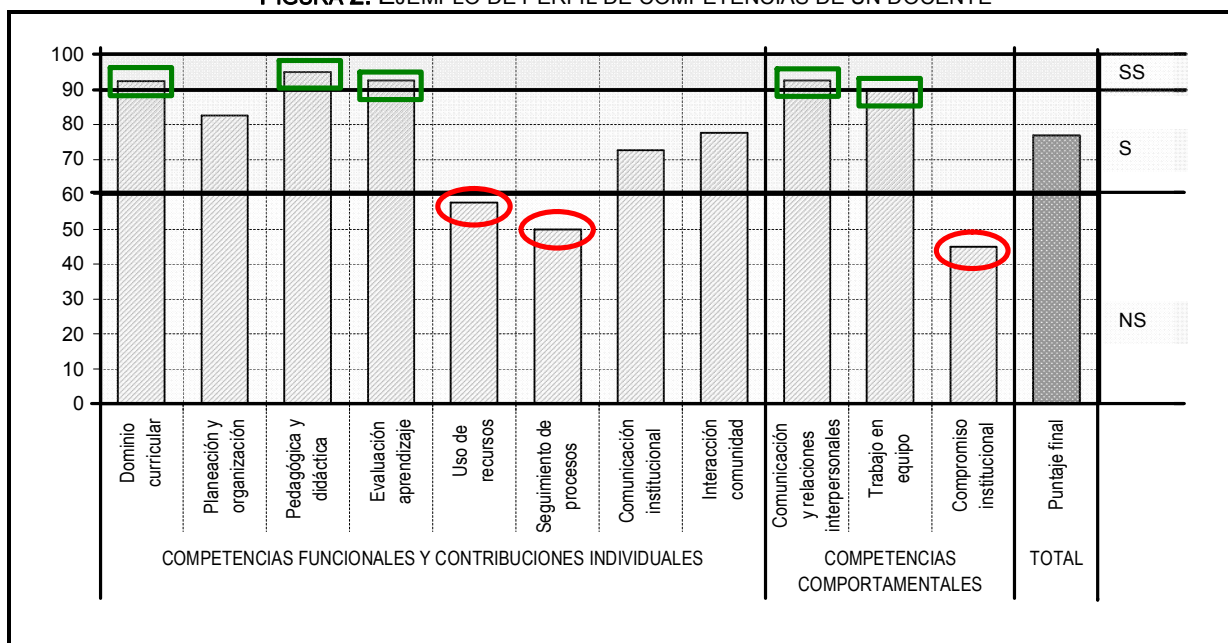
- **SOBRESALIENTE.** Un evaluado con un puntaje final en esta categoría muestra un desempeño ejemplar. Sus resultados son excepcionales e imprescindibles para las metas de la institución o la entidad territorial. Además, exhibe valores, intereses, motivaciones y actitudes que se relacionan con las competencias comportamentales evaluadas y que tienen un alto impacto positivo en los demás miembros de la comunidad educativa y en los procesos institucionales. Es un docente o directivo docente con altos niveles de competencia para desempeñarse como educador.
- **SATISFACTORIO.** Un evaluado con un puntaje en esta categoría trabaja para lograr resultados que aporten a las metas institucionales. Sin embargo, sus resultados pueden mejorar si se apoya en sus fortalezas. También es posible que deba desarrollar más los valores, intereses, motivaciones y actitudes que se relacionan con las competencias comportamentales evaluadas. Este docente posee competencias para la educación, pero debe trabajar para lograr niveles más elevados de desempeño y evitar que disminuyan los que ha alcanzado.
- **NO SATISFACTORIO.** Un evaluado con un puntaje final en esta categoría no realiza esfuerzos suficientes para apoyar al logro de las metas de la institución educativa o la entidad territorial, o sus resultados son insignificantes. Los valores, intereses, motivaciones y actitudes del evaluado, que se relacionan con las competencias comportamentales evaluadas y que contribuyen al adecuado cumplimiento de sus funciones, están ausentes o se dan en un nivel muy bajo. Es un docente o directivo docente que aún no ha desarrollado competencias suficientes para la educación.

**RECUADRO 3. EL PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL (continúa)**

En el plan deben formularse acciones concretas para que el evaluado mejore su desempeño durante el año de evaluación, así como en el siguiente año escolar, especialmente en las competencias con puntajes **no satisfactorios** (menos de 60 puntos). El plan debe orientarse al cumplimiento de objetivos de desarrollo claros y precisos, fácilmente verificables y cuantificables. Es deseable plantear metas desafiantes pero realistas, que puedan alcanzarse en un periodo razonable de tiempo para que tengan un rápido efecto de mejoramiento individual e institucional. También es importante precisar que no todas las acciones de desarrollo obedecen a planes de capacitación, algunas pueden plantearse como metas personales, especialmente las relacionadas con las competencias comportamentales; lo importante es pensar creativamente en las oportunidades de desarrollo de los evaluados.

La **Figura 2** presenta un ejemplo del perfil final de competencias de un docente, que contiene oportunidades de mejoramiento (en óvalos) y fortalezas (en rectángulos). Esta gráfica va acompañada de un ejercicio de análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Posteriormente se desarrolla un ejemplo de formulación del **Plan de Desarrollo Personal y Profesional** con base en los puntajes obtenidos por este docente.

**FIGURA 2. EJEMPLO DE PERFIL DE COMPETENCIAS DE UN DOCENTE**



**ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO**

El docente obtuvo una calificación final de 77 puntos (**SATISFACTORIA**). No obstante, puntuó por debajo de 60 en tres de las competencias: *Uso de recursos*, *Seguimiento de procesos* y *Compromiso institucional* (puntajes entre 45 y 58, lo que equivale desempeños **NO SATISFACTORIOS**). Las dos primeras competencias son funcionales y corresponden al área de gestión administrativa, mientras que la tercera es una competencia comportamental. En todos los casos, las competencias tienen que ver con la capacidad del docente para realizar sus actividades en armonía con las dinámicas de la institución. Sobre las competencias funcionales, se podría explorar qué factores determinaron que las contribuciones individuales concertadas no hayan sido llevadas a buen término (y que no se hayan cumplido todos los criterios y las actuaciones intencionales definidos para estas contribuciones individuales). Igualmente importante es preguntarse si existe una causa común al puntaje obtenido por el docente en estas tres competencias (por ejemplo, el docente no está satisfecho en su sede de trabajo, por lo que no demuestra sentido de pertenencia, o bien las directivas de la institución no ofrecen un ambiente de trabajo adecuado para que el docente se desenvuelva óptimamente).

**RECUADRO 3. EL PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL (continua)**

Por otro lado, las fortalezas del docente se asocian a su capacidad **SOBRESALIENTE** para desarrollar procesos de enseñanza – aprendizaje en las aulas y otros espacios pedagógicos, lo que se refleja en la calificación final que alcanzó en las competencias *Dominio curricular, Pedagógica y didáctica y Evaluación del aprendizaje*, que supera los 90 puntos. Esto quiere decir que los resultados específicos con los que se comprometió el docente al comienzo del año escolar fueron alcanzados plenamente. En otras palabras, no sólo se completaron los compromisos, sino que se logró cumplir con todos los criterios de calidad fijados al comienzo del proceso de evaluación, aportando de forma excepcional al logro de las metas institucionales. También obtuvo puntuaciones elevadas (cercasas a 90) en las competencias comportamentales de *Relaciones interpersonales y comunicación y Trabajo en equipo*.

En conclusión, el docente en cuestión demuestra una gran capacidad de desarrollar actividades propias de la docencia y de demostrar resultados en su gestión académica, pero su desempeño puede estar desarticulado con el funcionamiento general de la institución, lo cual podría incidir sobre los resultados generales de la organización escolar.

A partir de este análisis detallado del desempeño y los resultados del evaluado, permitirá ajustar el plan de forma más precisa a las necesidades de desarrollo del docente, planteando acciones de mejoramiento específicas, como se ilustra en la **Tabla 8**.

**TABLA 8.** EJEMPLO DE ESTRATEGIAS FORMULADAS EN EL PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL DE UN DOCENTE, PARA UNA COMPETENCIA FUNCIONAL Y SU RESPECTIVA CONTRIBUCIÓN INDIVIDUAL

COMPETENCIAS, CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES Y ACCIONES INTENCIONALES OBJETO DE MEJORAMIENTO	ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE MEJORAMIENTO
<p><b>Competencia:</b> Uso de recursos  <b>Contribución individual:</b> Diseñar una estrategia de conservación de los recursos institucionales, que llegue a toda la comunidad educativa  <b>Criterios y actuaciones intencionales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve el buen manejo y uso racional de recursos por parte de los estudiantes</li> <li>• Contempla la participación de padres de familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una nueva propuesta con sugerencias y recomendaciones, con base en la revisión del diseño y la implementación de la campaña de promoción de la conservación de recursos institucionales.</li> <li>• Realizar una charla a padres de familia sobre el buen uso de los recursos institucionales, dictada por estudiantes y coordinada por el docente.</li> </ul>

Al formular el **Plan de Desarrollo Personal y Profesional** se deben consignar los criterios y las actuaciones intencionales que influyeron negativamente en los puntajes asignados y que deben ser objeto de mejoramiento. Igualmente, se pueden plantear estrategias que impacten en más de una competencia (por ejemplo, esta campaña de promoción de la conservación de recursos institucionales puede apuntar al mejoramiento de otras competencias, como la de *Compromiso institucional*, que es una competencia comportamental).

### C. Análisis y uso de resultados

Cuando el evaluador haya realizado la evaluación anual de desempeño laboral de los docentes o directivos docentes que le correspondió evaluar, es importante consolidar la información para analizarla de manera integral. Este análisis agrupado de la información servirá para el diseño de acciones macro, que tengan un impacto general sobre todos los evaluados, la institución educativa y la entidad territorial. Para el análisis de la información es necesario:

- ⇒ **Propiciar** la reflexión del docente o directivo docente evaluado acerca del proceso en general y sobre sus resultados, así como sobre el compromiso con el mejoramiento de la calidad, a partir de su propio desarrollo personal y profesional.

- ⇒ **Elaborar** un plan de análisis de resultados, teniendo en cuenta las necesidades de información de la institución educativa o la entidad territorial, con el apoyo del equipo de calidad de la institución educativa o de la secretaría de educación. Antes de realizar cualquier análisis, es importante determinar cómo se van a utilizar los resultados.
- ⇒ **Consolidar** los resultados de la evaluación de todos los docentes y directivos docentes evaluados, lo que implica calcular el promedio para las competencias que sea posible comparar, así como para el tipo de competencias (funcionales y comportamentales) y para el resultado total, a partir de los resultados finales individuales. Con estos resultados promedios se podrá trazar perfiles gráficos generales del grupo de evaluados. Igualmente, es posible analizar los resultados generales agrupándolos según diferentes variables, entre las que se pueden mencionar: zona (rural/urbana), área (lenguaje, sociales, etc.), nivel (preescolar, básica primaria, básica secundaria y media), grado (1°, 2°, etc.), institución educativa, entre otras.

Al igual que en el análisis individual, debe examinarse la información integralmente buscando interacciones entre las competencias, para plantear posibles causas que expliquen el perfil del grupo. Este punto es de vital importancia, puesto que de la adecuada identificación de los factores causales dependerá la formulación de acciones que respondan oportuna y efectivamente a las necesidades de desarrollo personal y profesional de los docentes y directivos docentes evaluados.

- ⇒ **Elaborar** un informe de resultados finales en el que se planteen las principales conclusiones del proceso. Se recomienda identificar aspectos comunes en los planes de desarrollo personal y profesional, para la definición de líneas generales de mejoramiento, bien sea a nivel institucional o de entidad territorial. En el **Recuadro 4** se describen los posibles usos de los resultados de la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes.

**RECUADRO 4. POSIBLES USOS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL**

Los resultados de la evaluación anual de desempeño laboral pueden ser utilizados en diferentes niveles. El primero de ellos, el individual, corresponde a los docentes y directivos docentes evaluados. Los siguientes corresponden a instituciones educativas, secretarías de educación, Ministerio de Educación Nacional y Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC).

La aplicación individual de los resultados más evidente es la retroalimentación sobre sus resultados personales en el marco de las metas de la institución educativa y el **Plan de Desarrollo Personal y Profesional** ya descrito. Éste, más que un listado de tareas por cumplir, debe concebirse como elemento para la reflexión que permita al docente o directivo docente valorar permanentemente los desafíos que debe enfrentar para mejorar su labor. Esta evaluación, basada en indicios reales, incluye valorar objetivamente sus logros y resultados, la forma como es percibido el evaluado por otros actores de la organización escolar, lo que le permite conocerse críticamente, reafirmar sus logros y reconocer sus dificultades, para aprender de ellas, conducir de manera más consciente su trabajo, comprender mejor lo que sabe y lo que necesita conocer, y buscar y aceptar estrategias de cualificación y actualización.

La institución educativa por su parte cuenta con un insumo más para la **autoevaluación institucional**, fundamental para analizar los resultados alcanzados en relación con las metas definidas para sus planes y proyectos. Estos resultados proporcionan elementos para la toma de decisiones plasmadas en acciones que se incluyan en el **Plan Operativo Anual**. Todo lo anterior sirve para trazar el **Plan de Mejoramiento Institucional**, el cual debe basarse en criterios técnicos que sustenten metas y objetivos, así como de estrategias específicas (por ejemplo, planes de capacitación o políticas de bienestar).

Las entidades territoriales disponen de información fundamental para caracterizar su planta docente y conocer con más precisión las necesidades de sus educadores. Con base en esta información, las secretarías de educación pueden formular **Planes de Apoyo al Mejoramiento**, focalizando instituciones que requieran mayor atención y promoviendo el intercambio de experiencias exitosas. Además, los comités de capacitación contarán con información valiosa para definir prioridades de diseño e implementación de acciones de mejoramiento.

**RECUADRO 4. POSIBLES USOS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL (continua)**

En el ámbito nacional, los resultados de la evaluación de desempeño representan un diagnóstico general sobre las competencias de los docentes y directivos docentes colombianos. Con esta información, el Ministerio de Educación Nacional podrá **diseñar políticas para la promoción y el fortalecimiento del desarrollo profesional docente**. Por una parte, esta información es de utilidad para orientar a escuelas normales superiores y facultades de educación, en el diseño de currículos con mayor pertinencia, que respondan a las necesidades del país y la sociedad. Por otro lado, los resultados de la evaluación de desempeño son útiles para los programas de formación, capacitación y actualización de los docentes en servicio.

Por último, la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes es una herramienta esencial para que la CNSC administre la carrera docente.

- ⇒ **Reportar** a la secretaría de educación estos resultados, en los términos establecidos, para que ésta defina las acciones que va a implementar para el mejoramiento. Es necesario entregar además copia de todos los protocolos de evaluación diligenciados y firmados por evaluador y evaluado, para que la secretaría de educación se encargue de colocar esta copia en la historia laboral de cada docente o directivo docente evaluado.
- ⇒ **Socializar** los resultados para motivar compromisos colectivos. Es importante subrayar en esta socialización las oportunidades de mejoramiento, así como reconocer las principales fortalezas del grupo de docentes y directivos docentes evaluados. En el caso de la evaluación de docentes y coordinadores, estos deben darse a conocer a los diferentes miembros de la comunidad escolar, mientras que la secretaría de educación debe definir los criterios y contenidos de socialización de los resultados generales de la evaluación de rectores y directores rurales de la entidad territorial.

#### D. Seguimiento individual e institucional

El proceso de evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes, como proceso de formación, no concluye con el análisis de los resultados. Debe dársele continuidad para que realmente se incorpore en la cultura de mejoramiento de las instituciones educativas, las secretarías de educación y el país. Para que esto sea así, es recomendable adelantar las siguientes actividades:

- ⇒ **Establecer** momentos de seguimiento de los resultados de la evaluación. Es esencial pensar en la articulación del proceso con la evaluación de desempeño laboral de los años subsiguientes, considerando que parte de la evaluación comprende la valoración de los avances de los docentes y directivos docentes con respecto a evaluaciones anteriores.
- ⇒ **Definir** metas individuales y grupales con base en el perfil de competencias. En este sentido, será de utilidad trazar perfiles gráficos generales de los evaluados, dependiendo del nivel de análisis (por institución, entidad territorial, área, zona, etc.), que reflejen los objetivos específicos de mejoramiento para el grupo de docentes o directivos docentes. Por ejemplo, con un análisis gráfico de los docentes de las zonas rurales de una entidad territorial se podrían establecer metas de mejoramiento específicas para esta población.

Estos perfiles de desempeño esperado servirán para evaluar el grado de evolución en el desempeño de los docentes y directivos docentes año tras año. Así mismo, cada docente o directivo docente evaluado podrá comparar su propio perfil gráfico con el esperado en la entidad territorial, la institución, o cualquier agrupación de evaluados que se grafique, lo cual será de gran utilidad para el seguimiento individual.

- ⇒ **Identificar** las condiciones necesarias para alcanzar las metas de mejoramiento definidas con base en el análisis de los resultados de la evaluación.
- ⇒ **Analizar** y registrar los cambios observados en el desempeño de los evaluados. Es necesario preguntarse si las acciones definidas tanto a nivel individual como grupal se relacionan con estos cambios (sean positivos o

negativos) y, si es así, qué ajustes se requieren en las estrategias de mejoramiento definidas en los planes de desarrollo personal y profesional individuales, así como en los planes de mejoramiento institucional o en los planes de apoyo al mejoramiento.

- ⇒ **Promover** en el evaluado el seguimiento de su propio desempeño. Cada docente o directivo docente es el principal responsable de la calidad de sus resultados y de su propio desarrollo personal y profesional. No obstante, el mejoramiento individual será más potente si se combina la motivación intrínseca del docente o directivo docente con el incentivo de las directivas institucionales.
- ⇒ **Valorar** el proceso mismo de evaluación. Identificar los aciertos y las fallas en la planeación y el desarrollo del proceso permitirá realizar los ajustes necesarios, para que los futuros procesos de evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes alcancen estándares de calidad más elevados.



## 3. ANEXOS

---

**ANEXO 1. GLOSARIO DE COMPETENCIAS**

**ANEXO 2. TABLA RESUMEN DE EVIDENCIAS**

**ANEXO 3. MODELO DE ENCUESTA PARA ESTUDIANTES**

**ANEXO 4. MODELO DE PAUTA DE OBSERVACIÓN EN CLASE**

**ANEXO 5. RESUMEN DE COMPETENCIAS, CONTRIBUCIONES, CRITERIOS Y EVIDENCIAS**

**ANEXO 6. PROTOCOLO PARA LA EVALUACIÓN DE DOCENTES**

**ANEXO 7. PROTOCOLO PARA LA EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS DOCENTES**

**ANEXO 8. INSTRUCTIVO PARA DILIGENCIAR EL PROTOCOLO Y OBTENER RESULTADOS**





## ANEXO 1. GLOSARIO DE COMPETENCIAS

Para el proceso de evaluación de desempeño de docentes y directivos docentes se han definido dos tipos de competencias: las funcionales (que representan el 70% de la evaluación) y las comportamentales (que representan el 30% de la evaluación).

**COMPETENCIAS FUNCIONALES.** Las competencias funcionales corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo de docente o directivo docente, definidas en la ley y los reglamentos. La evaluación anual de desempeño laboral de los directivos docentes valora sus competencias funcionales en cuatro (4) áreas de la gestión institucional, mientras que la evaluación anual de desempeño laboral de los docentes valora sus competencias funcionales en tres (3) áreas de la gestión institucional.

Área de gestión	Competencias funcionales	
	Directivos docentes (coordinadores, rectores y directores rurales)	Docentes
<b>Directiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación y organización directiva</li> <li>• Ejecución</li> </ul>	
<b>Académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagógica y didáctica</li> <li>• Innovación y direccionamiento de procesos académicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio curricular</li> <li>• Planeación y organización académica</li> <li>• Pedagógica y didáctica</li> <li>• Evaluación del aprendizaje</li> </ul>
<b>Administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de recursos</li> <li>• Gestión del talento humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de recursos</li> <li>• Seguimiento de procesos</li> </ul>
<b>Comunitaria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación institucional</li> <li>• Interacción con la comunidad y el entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación institucional</li> <li>• Interacción con la comunidad y el entorno</li> </ul>

**COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES.** Las competencias comportamentales se refieren a las actitudes, los valores, los intereses y las motivaciones con que los educadores cumplen sus funciones. Son comunes a docentes y directivos docentes. Se evaluarán las siguientes:

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

Como se señaló, para la evaluación anual de desempeño de docentes y directivos docentes los dos tipos de competencias se han ponderado. Las competencias funcionales tienen un peso del 70% sobre el total de la evaluación, mientras las competencias comportamentales tienen un peso del 30%. Expresado de otra forma:

**Resultado total evaluación (100%) = Competencias Funcionales (70%) + Competencias Comportamentales (30%)**

En este glosario las diferentes competencias para la evaluación se presentan en el siguiente orden:

1. competencias funcionales por área de gestión, para la evaluación de rectores y directores rurales
2. competencias funcionales por área de gestión, para la evaluación de coordinadores
3. competencias funcionales por área de gestión, para la evaluación de docentes
4. competencias comportamentales para la evaluación de docentes y directivos docentes

La definición de cada una de estas competencias está acompañada de una serie de actuaciones intencionales que permiten su evaluación.



## 1. COMPETENCIAS FUNCIONALES PARA LA EVALUACIÓN DE RECTORES Y DIRECTORES RURALES

**GESTIÓN DIRECTIVA.** Comprende competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo en función del proyecto educativo institucional y las directrices de las autoridades del sector. Involucra la capacidad para guiar a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales.

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

- dirige la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, según recursos, normatividad vigente, características del entorno y metas de calidad institucionales, locales y nacionales;
- establece y socializa indicadores de seguimiento que permitan ajustar los planes y proyectos;
- involucra diferentes actores de la comunidad educativa en la formulación de planes y proyectos;
- revisa diferentes fuentes de información e integra los resultados de la evaluación de gestión del año anterior en la planeación;
- especifica actividades concretas, define tiempos, asigna responsabilidades y organiza equipos para garantizar el logro de las metas propuestas.

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

- comunica a los equipos de trabajo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y antelación;
- verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento;
- toma decisiones oportunas con la asesoría de los diferentes órganos del gobierno escolar y considerando diferentes fuentes de información;
- anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos;
- representa a la institución ante las autoridades locales y sectoriales, y elabora y sustenta informes de gestión ante las mismas.

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

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

- orienta el enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional y conoce el currículo de la institución;
- conoce e implementa los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional;
- evalúa periódicamente el desarrollo de planes de estudio, los métodos pedagógicos, y los criterios y metodologías de evaluación en el aula;
- considera las particularidades de poblaciones diversas para atender sus necesidades educativas;
- promueve el desarrollo de proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles;
- fomenta en coordinadores y docentes el desarrollo de investigaciones, según intereses disciplinares y pedagógicos y según necesidades del entorno.



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

- analiza y socializa con la comunidad educativa los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y compromete a diferentes actores institucionales con propuestas y acciones concretas para mejorar los índices de calidad educativa en la institución;
- identifica fortalezas y oportunidades de mejoramiento pedagógico en los resultados de la autoevaluación institucional;
- coordina cambios curriculares con el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector;
- dispone mecanismos de monitoreo y seguimiento de ajustes a las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes;
- indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, e implementa acciones destinadas a mejorar dichos índices.

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

**Administración de recursos:** capacidad para hacer uso eficiente de los recursos de la institución, y asegurar a la planta docente y administrativa el apoyo necesario para cumplir sus funciones. Implica el conocimiento de los procesos administrativos necesarios para el funcionamiento de la institución y la capacidad para regularlos. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural:

- identifica necesidades institucionales de recursos físicos, financieros, tecnológicos y logísticos, que reporta oportunamente a la Secretaría de Educación;
- mantiene y vigila un sistema de control financiero y contable que facilite la toma de decisiones, e informa sobre su gestión a los entes de control;
- gestiona y administra con eficiencia recursos necesarios para la prestación del servicio educativo y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional;
- cumple metas de cobertura para cubrir los ingresos presupuestados por el Sistema General de Participaciones;
- dirige el proceso anual de autoevaluación institucional y coordina el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional;
- coordina y socializa con la comunidad educativa procesos de matrícula, expedición de boletines, informes de docentes y demás procesos académicos.

**Gestión del talento humano:** capacidad para planear, organizar y coordinar el talento humano de la institución, así como para implementar estrategias que promuevan el compromiso y el desarrollo de las personas, para potenciar el cumplimiento de los objetivos misionales. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural:

- identifica necesidades de talento humano de la institución según la matrícula y propone a la secretaria de educación alternativas de organización de la planta;
- realiza programas de inducción y apoya la capacitación del personal administrativo;
- distribuye asignaciones académicas y actividades entre coordinadores y docentes;
- orienta, retroalimenta y evalúa periódicamente el desempeño de coordinadores, docentes y personal administrativo;
- realiza programas de inducción y promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares;
- proporciona ambientes seguros de trabajo a los docentes y al personal administrativo.



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

**Comunicación institucional:** capacidad para crear canales de comunicación efectivos entre diferentes estamentos de la comunidad educativa y propiciar un ambiente favorable para la convivencia armónica, la creación de identidad, el desarrollo de competencias ciudadanas y la ejecución de proyectos institucionales. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural:

- utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación;
- asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos;
- fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes;
- promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa;
- desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.

**Interacción con la comunidad y el entorno:** capacidad para articular el funcionamiento de la organización escolar con el entorno, en respuesta a las necesidades del mismo, así como para crear redes de apoyo que potencien el logro de las metas institucionales y propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Esta competencia se manifiesta cuando el rector o director rural:

- conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad;
- divulga en la comunidad los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales, y representa a la institución educativa ante la comunidad;
- establece y consolida alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para el fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional;
- contacta organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo de la comunidad;
- fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes;
- propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.

## 2. COMPETENCIAS FUNCIONALES PARA LA EVALUACIÓN DE COORDINADORES

**GESTIÓN DIRECTIVA.** Comprende competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo en función del proyecto educativo institucional y las directrices de las autoridades del sector. Involucra la capacidad para guiar a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales.

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

- apoya la formulación, revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo Anual y el Plan de Mejoramiento Institucional, y promueve la reflexión de la comunidad educativa sobre estos temas;
- conoce y da a conocer los indicadores de seguimiento establecidos por el rector para los planes y proyectos;
- maneja diferentes fuentes de información sobre el funcionamiento y los resultados de la institución para asistir al rector en la planeación;
- estimula a diferentes actores de la comunidad educativa para que aporten a la formulación de planes y proyectos;
- colabora con la definición de las actividades, la asignación de responsabilidades y la organización de equipos para el desarrollo de planes y proyectos.



**Ejecución:** capacidad para desarrollar con eficiencia los planes y proyectos formulados, guiar los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, hacer seguimiento permanente y ajustar las acciones de acuerdo con los resultados del seguimiento y las metas definidas. Esta competencia se manifiesta cuando el coordinador:

- comunica a los equipos de trabajo a su cargo los criterios y contenidos del plan de trabajo con claridad y anticipación;
- verifica indicadores de seguimiento, evalúa los resultados de la gestión propia y del equipo, y establece alternativas de mejoramiento;
- apoya el desarrollo de los planes y proyectos de la institución, en colaboración con los diferentes órganos del gobierno escolar;
- anticipa situaciones críticas, identifica oportunidades para mejorar y propone acciones que fortalezcan la ejecución de planes y proyectos.

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

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

- organiza, orienta y retroalimenta el trabajo pedagógico de los docentes, para asegurar la aplicación del enfoque pedagógico definido en el Proyecto Educativo Institucional;
- evalúa permanentemente el desarrollo de planes de estudio, métodos de enseñanza, y criterios y metodologías de evaluación del aprendizaje de los estudiantes;
- fomenta el conocimiento y la incorporación de los estándares básicos de competencias, los lineamientos y las orientaciones curriculares para las diferentes áreas y grados, así como otros desarrollos que promueva el Ministerio de Educación Nacional;
- desarrolla proyectos pedagógicos que articulen diferentes áreas, grados y niveles;
- motiva, asesora y apoya la innovación y la investigación pedagógica por parte de los docentes, para potenciar procesos de aprendizaje.

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

- coordina el análisis, la difusión y la apropiación de los resultados de evaluaciones internas y externas de los estudiantes, y formula estrategias para mejorar los índices de calidad educativa en la institución;
- propone y sustenta cambios curriculares ante el consejo académico, considerando el seguimiento a egresados y novedades tecnológicas, jurídicas y metodológicas que impacten el sector;
- hace seguimiento a los ajustes propuestos en las prácticas de aula y retroalimenta al equipo docente a cargo de dichos ajustes;
- conoce los casos de los estudiantes con dificultades académicas y disciplinarias, y apoya a los docentes en la resolución de los mismos;
- indaga sobre factores que afectan los índices de retención y promoción, y propone acciones para mejorar dichos índices;
- establece y da a conocer los lineamientos de las comisiones de evaluación y promoción.

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



**Administración de recursos:** capacidad para gestionar recursos en la institución y asegurar a los docentes el apoyo administrativo que requieran para desarrollar sus actividades académicas. Implica el conocimiento de los procesos administrativos necesarios para el funcionamiento de la institución y la capacidad para asegurar su cumplimiento por parte de la comunidad educativa. Esta competencia se manifiesta cuando el coordinador:

- apoya el proceso anual de autoevaluación institucional y el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional;
- administra con eficiencia los recursos que le son asignados para cumplir sus funciones y para el desarrollo del Plan de Mejoramiento Institucional;
- propone y sustenta ante el rector la gestión de recursos necesarios para el desarrollo de actividades docentes y proyectos pedagógicos;
- promueve entre los docentes y estudiantes el buen manejo y uso racional de la infraestructura y los recursos del establecimiento.

**Gestión del talento humano:** capacidad para planear, organizar y coordinar el talento humano a su cargo, así como para implementar estrategias que promuevan el compromiso y el desarrollo de las personas, para potenciar el cumplimiento de los objetivos misionales. Esta competencia se manifiesta cuando el coordinador:

- controla, reporta oportunamente al rector y organiza la atención de las novedades de personal docente y administrativo;
- organiza y hace seguimiento a las asignaciones y actividades académicas de los docentes;
- orienta y retroalimenta periódicamente la actividad pedagógica de los docentes;
- promueve programas de formación permanente para los docentes en áreas pedagógicas y disciplinares;
- apoya al rector en la evaluación de desempeño de docentes y personal administrativo, e identifica necesidades de desarrollo personal y profesional.

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

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

- utiliza diferentes estrategias para comunicarse con la comunidad educativa y promover espacios de participación;
- asegura que la comunidad educativa conozca el manual de convivencia y que se apropie de los principios y normas allí establecidos;
- fomenta la articulación de redes de trabajo entre docentes, padres de familia, acudientes y estudiantes;
- promueve el reconocimiento de los logros de diferentes miembros de la comunidad educativa;
- desarrolla estrategias para la prevención de diferentes tipos de riesgos.

**Interacción con la comunidad y el entorno:** capacidad para articular el funcionamiento de la organización escolar con el entorno, en respuesta a las necesidades del mismo, así como para crear redes de apoyo que potencien el logro de las metas institucionales y propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Esta competencia se manifiesta cuando el coordinador:

- conoce e incorpora en la planeación y ejecución institucionales las características sociales, culturales y económicas de la comunidad;
- apoya la divulgación de los objetivos, proyectos, metas y logros institucionales en la comunidad;
- ayuda a establecer y consolidar alianzas estratégicas con otros sectores, organizaciones, autoridades locales y líderes regionales, para fortalecer el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional;
- promueve contactos con organizaciones culturales, recreativas, sociales y productivas para realizar acciones conjuntas que repercutan en el desarrollo comunitario;
- fomenta actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes;
- propicia la organización y acompañamiento de una asociación de egresados.



### 3. COMPETENCIAS FUNCIONALES PARA LA EVALUACIÓN DE DOCENTES

**GESTIÓN ACADÉMICA.** Comprende el dominio de contenidos de las áreas a cargo y las competencias para el desarrollo de actividades de planeación y organización académica, acordes con el proyecto educativo institucional.

**Dominio de contenidos:** capacidad para aplicar y enseñar los conocimientos de las áreas a cargo, incorporando las directrices sectoriales. Involucra el conocimiento del currículo de la institución y del plan de estudios específico de cada área a cargo. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- demuestra conocimientos actualizados y dominio de su disciplina y de las áreas a cargo;
- aplica conocimientos, métodos y herramientas propios de su disciplina en los procesos académicos que dirige;
- conoce e implementa los estándares básicos de competencia, los lineamientos y las orientaciones curriculares, para las áreas y grados asignados;
- conoce el currículo y establece conexiones que articulan su área y grado con otras áreas y grados;
- propone y sustenta ante el comité académico actualizaciones para su plan de estudios y el currículo.

**Planeación y organización académica:** capacidad para organizar los procesos de enseñanza – aprendizaje del plan de estudios de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional, así como para generar y mantener ambientes propicios para el aprendizaje. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- presenta un plan organizado con estrategias, acciones y recursos para el año académico;
- lleva una programación sistemática y optimiza el tiempo diario de sus clases;
- establece y socializa en clase reglas, normas y rutinas consistentes de convivencia en el aula, y consecuencias del comportamiento de los estudiantes;
- tiene dominio de grupo y mantiene la disciplina en el aula sin acudir al maltrato físico o psicológico;
- mantiene un ambiente organizado de trabajo.

**Pedagógica y didáctica:** capacidad para aplicar modelos pedagógicos en el diseño y ejecución de estrategias adaptadas a las características particulares de los estudiantes y al contexto de la institución, para favorecer aprendizajes significativos y apoyos pertinentes. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- utiliza variadas estrategias de enseñanza y las ajusta según las características, las necesidades y los ritmos de aprendizaje de los estudiantes;
- usa diferentes escenarios y ambientes para potenciar los procesos de enseñanza – aprendizaje y para motivar a los estudiantes;
- fundamenta teóricamente sus prácticas pedagógicas, actúa basado en el conocimiento y relaciona la teoría con la vida cotidiana;
- expresa expectativas positivas de sus estudiantes para fomentar la autoconfianza, la motivación para alcanzar logros elevados y la iniciativa para el desarrollo de proyectos;
- aporta a la definición del currículo, intercambia sus experiencias pedagógicas con el grupo docente y produce nuevos materiales para la enseñanza;
- reflexiona sistemáticamente sobre su práctica pedagógica y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes.

**Evaluación del aprendizaje:** capacidad para valorar el desarrollo de competencias y niveles de aprendizaje, así como para reorganizar sus estrategias pedagógicas de acuerdo con los resultados de la evaluación interna y externa de los estudiantes. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- conoce y aplica diferentes métodos, técnicas e instrumentos de evaluación, coherentes con los objetivos de aprendizaje del currículo;
- maneja una programación de evaluaciones y la da a conocer oportunamente a sus estudiantes;
- diseña actividades pedagógicas, incluidas las de recuperación, con base en los resultados de la evaluación interna y externa;
- identifica a los estudiantes que requieren ayuda adicional y aplica estrategias de apoyo para los mismos;
- promueve la autoevaluación de los estudiantes e incentiva los desempeños sobresalientes y excelentes;
- considera los estándares básicos de competencias para la evaluación interna;
- retroalimenta sus propias prácticas pedagógicas de acuerdo con los resultados de los estudiantes.



**GESTIÓN ADMINISTRATIVA.** Comprende el conocimiento y cumplimiento de las normas y de los procedimientos administrativos de la institución, para el funcionamiento eficiente del establecimiento y la conservación de los recursos del mismo. Involucra la capacidad para participar activamente en el desarrollo de los proyectos de la organización escolar.

**Uso de recursos:** capacidad para manejar y cuidar los recursos que la institución pone a su disposición, así como para velar por que la comunidad educativa los preserve en óptimas condiciones. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- prevé y gestiona los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad pedagógica;
- solicita y devuelve los equipos y espacios que requiere para su práctica pedagógica oportunamente y siguiendo los procedimientos establecidos;
- distribuye con eficiencia entre sus estudiantes los recursos asignados;
- hace un uso responsable de los equipos e instalaciones de la institución y los mantiene en buen estado;
- promueve entre sus estudiantes el buen manejo y uso racional de la infraestructura y los recursos del establecimiento.

**Seguimiento de procesos:** capacidad para cumplir las condiciones de funcionamiento del establecimiento y respetar los canales de comunicación, así como para involucrarse en el diseño, la ejecución y la evaluación de las actividades institucionales. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- desarrolla sus actividades de acuerdo con el calendario y la jornada escolar;
- interactúa efectivamente con las diferentes instancias de la institución para optimizar el desarrollo de sus propias actividades;
- asiste a las reuniones académicas y administrativas convocadas y participa activamente en las mismas;
- apoya el análisis de la autoevaluación institucional, la actualización del Proyecto Educativo Institucional y el desarrollo de nuevas iniciativas.

**GESTIÓN COMUNITARIA.** Comprende la capacidad para interactuar efectivamente con la comunidad educativa y apoyar el logro de las metas institucionales, establecer relaciones con la comunidad a través de las familias, potenciar su actividad pedagógica aprovechando el entorno social, cultural y productivo y aportar al mejoramiento de la calidad de vida local.

**Comunicación institucional:** capacidad para interactuar con los diferentes miembros de la comunidad educativa, en un marco de convivencia armónica, respeto por los valores y desarrollo de competencias ciudadanas. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- custodia la aplicación y el cumplimiento del manual de convivencia en los diferentes espacios de la institución;
- se compromete con acciones dirigidas a la prevención de diferentes tipos de riesgos;
- promueve actividades con diferentes miembros de la comunidad educativa para fortalecer la identidad institucional;
- participa en los escenarios definidos por las directivas para apoyar la toma de decisiones;
- fomenta el respeto por los valores entre sus superiores, colegas y estudiantes.

**Interacción con la comunidad y el entorno:** capacidad para vincular a las familias de los estudiantes y a las instituciones del entorno con los procesos educativos y responder adecuadamente a las condiciones particulares de la comunidad. Esta competencia se manifiesta cuando el docente:

- conoce las características socio – culturales de sus estudiantes y organiza su práctica pedagógica en articulación con el contexto;
- identifica problemas psicosociales de los estudiantes y apoya la resolución de los mismos;
- informa a padres de familia y acudientes sobre procesos educativos y avances en el aprendizaje de los estudiantes y establece relaciones de colaboración con ellos;
- promueve actividades que involucren a las familias en la formación integral de los estudiantes;
- realiza acciones pedagógicas que incorporan las características del entorno en que se encuentra la institución, generando alternativas de intervención sobre problemáticas de la comunidad;
- utiliza diferentes escenarios comunitarios para enriquecer sus prácticas pedagógicas.



## 4. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES PARA LA EVALUACIÓN DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES

**Liderazgo:** capacidad para motivar e involucrar a los miembros de la comunidad educativa con la construcción de una identidad común y el desarrollo de la visión institucional. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

- transmite con sus acciones a la comunidad educativa la visión, la misión, los objetivos y los valores institucionales;
- influye positivamente en el comportamiento de los demás y logra que se comprometan con el logro de metas comunes;
- plantea orientaciones convincentes, expresa expectativas positivas de los demás y demuestra interés por el desarrollo de las personas;
- promueve cambios y transformaciones que aumenten la capacidad institucional e impulsen el mejoramiento.

**Comunicación y relaciones interpersonales:** capacidad para intercambiar con efectividad y empatía conceptos, criterios e ideas, a través de diferentes estrategias y recursos, según las características del contexto y los participantes del proceso comunicativo, favoreciendo las relaciones interpersonales cordiales, asertivas y basadas en la confianza. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

- combina adecuadamente los recursos expresivos del lenguaje oral, escrito y gráfico, con ayuda de las tecnologías de información y comunicación;
- expresa argumentos de forma clara y respetuosa utilizando el lenguaje verbal y no verbal;
- escucha con atención y comprende puntos de vista de los demás, demostrando tolerancia frente a diferentes opiniones;
- realiza preguntas claras, concretas y que permiten aclarar una idea o situación;
- maneja y expresa adecuadamente sus emociones e identifica y comprende las de otros;
- demuestra habilidades sociales en interacciones profesionales y sociales.

**Trabajo en equipo:** capacidad para trabajar cooperativamente con los diferentes miembros de la organización escolar y construir relaciones de colaboración para el logro de objetivos compartidos. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

- establece relaciones profesionales y de equipo que potencien su trabajo y el logro de las metas institucionales;
- comparte aprendizajes y recursos con diferentes miembros de la institución y ofrece apoyo para el trabajo de otros;
- aporta sugerencias, ideas y opiniones y propicia la conformación de equipos para el desarrollo de proyectos;
- considera las contribuciones de los demás en la toma de decisiones;
- acepta críticas constructivas y actúa en consecuencia.

**Negociación y mediación:** capacidad para generar soluciones efectivas y oportunas a situaciones de conflicto entre individuos o grupos y promover escenarios de concertación justos y equitativos con base en la confianza, la solidaridad y el respeto. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

- identifica y comprende las causas y el contexto de un conflicto, valorando con imparcialidad los motivos de los implicados;
- interviene efectiva y oportunamente ante situaciones de conflicto;
- facilita acuerdos y soluciones multilaterales, anteponiendo los intereses comunes y generando confianza en el proceso de mediación;
- promueve soluciones duraderas y hace seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes;
- forma a sus estudiantes en estrategias de resolución pacífica de conflictos.

**Compromiso social e institucional:** capacidad para asumir responsabilidades con ética y profesionalismo, dentro y fuera del establecimiento, anteponiendo los intereses institucionales a los personales e identificándose con los valores, principios y políticas institucionales. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:



- muestra respeto hacia los estudiantes, el equipo docente, los directivos, el personal administrativo y la comunidad;
- acata y divulga las normas y políticas nacionales, regionales e institucionales;
- responde con oportunidad, eficiencia y calidad a las tareas que se le asignan;
- cumple eficientemente su jornada laboral;
- exhibe un comportamiento ético dentro y fuera del establecimiento y representa adecuadamente a la institución en actividades fuera de la misma;
- demuestra honestidad e integridad en su ejercicio profesional;
- reflexiona sistemáticamente sobre su responsabilidad social como educador.

**Iniciativa:** capacidad para trabajar proactivamente y con autonomía frente a las responsabilidades, así como de proponer y emprender alternativas de soluciones novedosas en diferentes situaciones de la institución. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

- realiza acciones que le facilitan el aprendizaje permanente y la actualización en su disciplina y en otras áreas del conocimiento;
- actúa con autonomía sin necesidad de supervisión y hace su trabajo con entusiasmo;
- demuestra recursividad y flexibilidad, y se adapta con rapidez a diferentes contextos;
- anticipa situaciones futuras, identifica tendencias innovadoras y es abierto a nuevas ideas;
- propone y desarrolla ideas novedosas, investigaciones, experiencias o proyectos, para influir positivamente en la institución y la comunidad.

**Orientación al logro:** capacidad para dirigir el comportamiento propio hacia el cumplimiento de estándares elevados, con miras al mejoramiento continuo. Esta competencia se manifiesta cuando el docente o directivo docente:

- trabaja con tesón y disciplina para cumplir sus funciones con altos niveles de calidad;
- demuestra esfuerzo y persistencia en la consecución de sus objetivos, afrontando obstáculos y situaciones difíciles;
- procura que los estudiantes de la institución obtengan resultados de excelencia;
- confía en sus propias capacidades y se muestra seguro de sí mismo, aun en situaciones desafiantes;
- tiene metas personales y profesionales elevadas.











## ANEXO 4. MODELO DE PAUTA DE OBSERVACIÓN EN CLASE

Establecimiento educativo:		Código DANE:	
Nombre del docente:			
Jornada:		Curso:	
Asignatura:		Fecha de diligenciamiento:	

La pauta de observación en clase comprende dos momentos: la planeación del trabajo en el aula y la observación de clase. En cada uno, el docente debe describir y definir las condiciones que se indican. Posteriormente, evaluador y evaluado se reúnen para realizar una valoración global del trabajo en clase.

<b>1. PLANEACIÓN DEL TRABAJO EN EL AULA</b>	
Rendimiento académico actual de los estudiantes y su perfil	
Metas de aprendizaje programadas para la clase	
Estrategias pedagógicas que ha seleccionado para la clase	
Contenidos (temas y subsistemas) que se van a desarrollar en clase	
Procedimientos para evaluar el aprendizaje en clase	
Otros aspectos necesarios para comprender las actividades que desarrollará en clase	
<b>2. OBSERVACIÓN DE CLASE</b>	
Claridad en los objetivos de la clase y forma en que los aborda	
Desarrollo de las temáticas: coherencia, solvencia, actualización, etc.	
Estrategias pedagógicas utilizadas de acuerdo a las características del grupo escolar	
Materiales y recursos durante el desarrollo de las temáticas	
Procedimientos de evaluación y de retroalimentación al estudiante	
Ambiente durante la clase y comportamiento estudiantil	
Aplicación de las normas del Manual de Convivencia	
Otras observaciones	
<b>3. VALORACIÓN DE LA OBSERVACIÓN DE CLASE</b>	
Fortalezas observadas en el proceso de enseñanza – aprendizaje	
Aspectos a mejorar en el proceso de enseñanza – aprendizaje	
<b>Nombre y Firmas</b>	
Observador:	Docente observado:





## ANEXO 5. RESUMEN COMPETENCIAS, CONTRIBUCIONES, CRITERIOS Y EVIDENCIAS

### DOCENTE

Competencias funcionales						
Área de gestión		Competencia	Contribución individual	Criterios de evaluación	Evidencias primera valoración	Evidencias segunda valoración
Área	%					
Académica		Dominio curricular				
		Planeación y organización				
		Pedagógica y didáctica				
		Evaluación del aprendizaje				
Administrativa		Uso de recursos				
		Seguimiento de procesos				



Competencias funcionales						
Área de gestión		Competencia	Contribución individual	Criterios de evaluación	Evidencias primera valoración	Evidencias segunda valoración
Área	%					
Comunitaria		Comunicación institucional				
		Comunidad y entorno				

Competencias comportamentales		
Competencia	Evidencias primera valoración	Evidencias segunda valoración

Nombre completo del evaluado:	Nombre completo del evaluador:
Firma y número de cédula	Firma y número de cédula
Ciudad y fecha de concertación:	



## ANEXO 5. RESUMEN COMPETENCIAS, CONTRIBUCIONES, CRITERIOS Y EVIDENCIAS

### DIRECTIVO DOCENTE

#### Competencias funcionales

Área de gestión		Competencia	Contribución individual	Criterios de evaluación	Evidencias primera valoración	Evidencias segunda valoración
Área	%					
Directiva		Planeación y organización				
		Ejecución				
Académica		Pedagógica y didáctica				
		Innovación				
Administrativa		Administración recursos				
		Gestión talento humano				



Libertad y Orden

Competencias funcionales						
Área de gestión		Competencia	Contribución individual	Criterios de evaluación	Evidencias primera valoración	Evidencias segunda valoración
Área	%					
Comunitaria		Comunicación institucional				
		Comunidad y Entorno				

Competencias comportamentales		
Competencia	Evidencias primera valoración	Evidencias segunda valoración

Nombre completo del evaluado:	Nombre completo del evaluador:
Firma y número de cédula	Firma y número de cédula
Ciudad y fecha de concertación:	



## ANEXO 6. PROTOCOLO PARA LA EVALUACIÓN DE DOCENTES

I. IDENTIFICACIÓN									
A. EVALUADO									
Identificación (CC / CE)	<input type="text"/>	No.	Nombres y apellidos						
Establecimiento Educativo	Código DANE					Zona (U / R)			
Entidad territorial certificada	Municipio Localidad			Nivel		Área			
B. EVALUADOR									
Identificación (CC / CE)	<input type="text"/>	No.	Nombres y apellidos						

II. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS											
CATEGORÍAS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: No Satisfactorio (1-59); Satisfactorio (60-89); Sobresaliente (90-100)											
Año escolar	<input type="text"/>	Fecha inicio	<input type="text"/>	Fecha Valoración 1	<input type="text"/>	# días licencias incapacidades 1	<input type="text"/>	Fecha valoración 2	<input type="text"/>	# días licencias incapacidades 2	<input type="text"/>
# DÍAS VALORACIÓN 1		<input type="text"/>		# DÍAS VALORACIÓN 2		<input type="text"/>		# TOTAL DÍAS VALORADOS			<input type="text"/>

A. COMPETENCIAS FUNCIONALES Y CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (70%)											
Área de gestión	Competencia	Contribución individual	Primera valoración			Segunda valoración			FINAL		
			Puntaje	Prom.	Pond.	Puntaje	Prom.	Pond.	Puntaje	Prom.	Pond.
Académica %	Dominio curricular										
	Planeación y organización académica										
	Pedagógica y didáctica										
	Evaluación del aprendizaje										
Administrativa %	Uso de recursos										
	Seguimiento de procesos										
Comunitaria %	Comunicación institucional										
	Interacción comunidad / entorno										
<b>70 %</b>	<b>Subtotal competencias funcionales</b>										

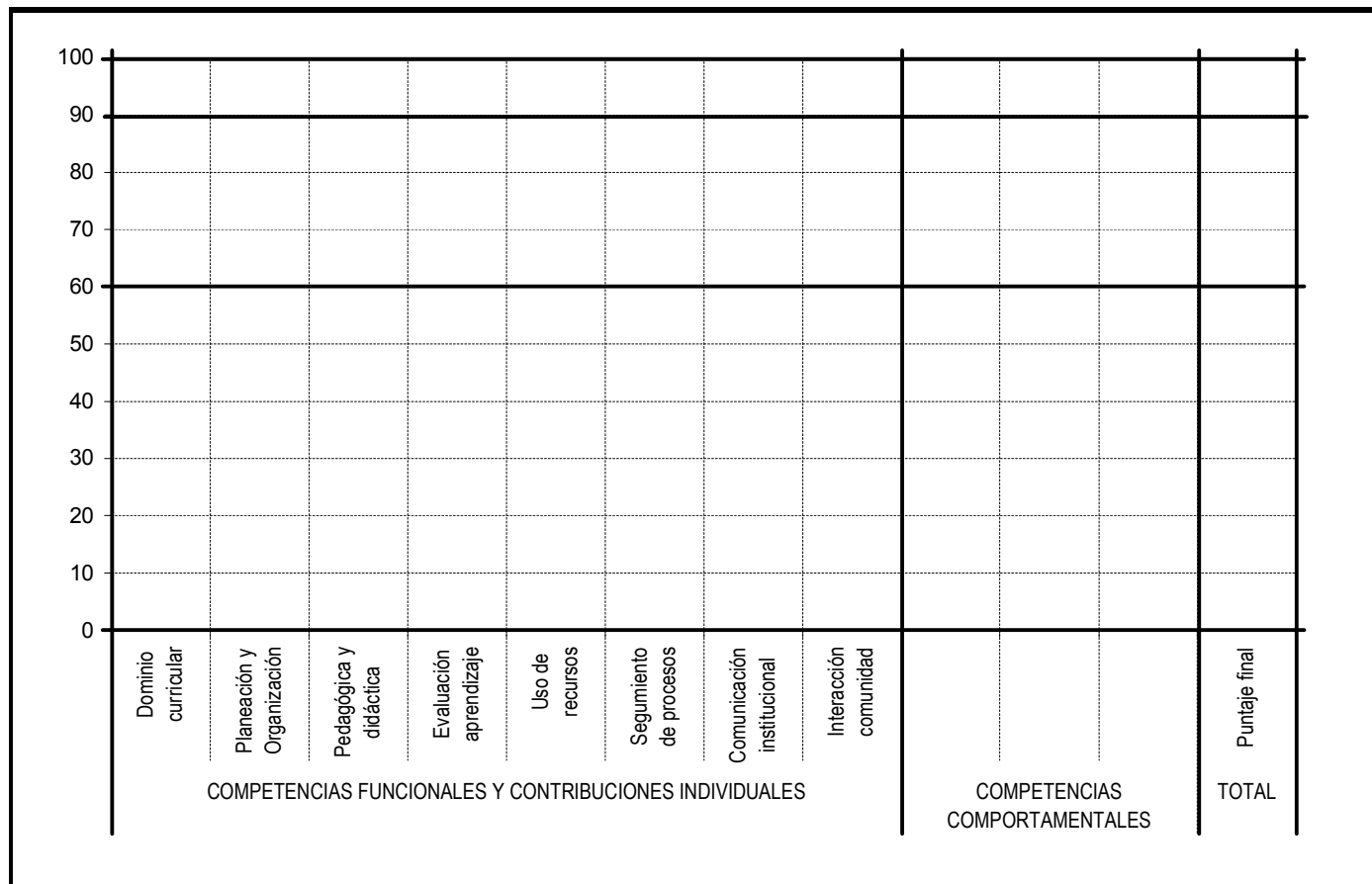
B. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES (30%)									
Competencia	Primera valoración			Segunda valoración			FINAL		
	Puntaje	Prom.	Pond.	Puntaje	Prom.	Pond.	Puntaje	Prom.	Pond.

C. RESULTADO TOTAL (100%)			
CALIFICACIÓN TOTAL = Σ PONDERACIÓN PROMEDIOS	Primera valoración		Segunda valoración
	Puntaje	Prom.	Pond.

VALORACIÓN FINAL DEL DESEMPEÑO	NO SATISFACTORIO <input type="checkbox"/>	SATISFACTORIO <input type="checkbox"/>	SOBRESALIENTE <input type="checkbox"/>
--------------------------------	---	--	--



**III. PERFIL DE COMPETENCIAS DEL DIRECTIVO DOCENTE**



**IV. CONSTANCIA DE LA COMUNICACIÓN DE LA PRIMERA VALORACIÓN**

En la fecha \_\_\_\_\_ se comunica al evaluado el resultado de la primera valoración de la **Evaluación Anual de Desempeño de Docentes y Directivos Docentes**.

Nombre completo evaluado	Nombre completo evaluador
Firma y número de documento	Firma y número de documento
Ciudad y fecha	

**V. CONSTANCIA DE NOTIFICACIÓN**

En la fecha \_\_\_\_\_ se le notifica a \_\_\_\_\_ el resultado total de la evaluación anual de desempeño correspondiente al año escolar \_\_\_\_\_. Se le entrega copia del resultado y se le hace saber que ante el mismo proceden los recursos de reposición y apelación, dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a esta notificación, en los términos que establece el artículo 36 del Decreto Ley 1278 de 2002, en concordancia con el Código Contencioso Administrativo.

Nombre completo evaluado	Nombre completo evaluador
Firma y número de documento	Firma y número de documento
Ciudad y fecha	



**VI. PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL**

**A. PRIMERA VALORACIÓN**

Competencias objeto de mejoramiento, priorizadas tras la primera valoración.	Estrategias y acciones específicas de mejoramiento.

Ciudad y fecha de elaboración del Plan de Desarrollo Personal y Profesional:

Nombre completo del docente evaluado:

Nombre completo del evaluador:

**B. VALORACIÓN FINAL**

Competencias objeto de mejoramiento, priorizadas tras la segunda valoración.	Estrategias y acciones específicas de mejoramiento. Pueden ser nuevas o continuación de las anteriores

Ciudad y fecha de elaboración del Plan de Desarrollo Personal y Profesional:

Nombre completo del docente evaluado:

Nombre completo del evaluador:

Firma y número de documento del docente evaluado:

Firma y número de documento del evaluador:





## ANEXO 7. PROTOCOLO PARA LA EVALUACIÓN DE DIRECTIVOS DOCENTES

I. IDENTIFICACIÓN			
A. EVALUADO			
Identificación (CC / CE)	<input type="text"/>	No.	Nombres y apellidos
Establecimiento Educativo	Código DANE		Zona (U / R)
Entidad territorial certificada	Municipio Localidad	Cargo	
B. EVALUADOR			
Identificación (CC / CE)	<input type="text"/>	No.	Nombres y apellidos

II. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS					
CATEGORÍAS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: No Satisfactorio (1-59); Satisfactorio (60-89); Sobresaliente (90-100)					
Año escolar	Fecha inicio	Fecha Valoración 1	# días licencias incapacidades 1	Fecha valoración 2	# días licencias incapacidades 2
# DÍAS VALORACIÓN 1	<input type="text"/>	# DÍAS VALORACIÓN 2	<input type="text"/>	# TOTAL DÍAS VALORADOS	<input type="text"/>

A. COMPETENCIAS FUNCIONALES Y CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (70%)											
Área de gestión	Competencia	Contribución individual	Primera valoración			Segunda valoración			FINAL		
			Puntaje	Prom.	Pond.	Puntaje	Prom.	Pond.	Puntaje	Prom.	Pond.
Directiva %	Planeación y organización directiva										
	Ejecución										
Académica %	Pedagógica y didáctica										
	Innovación / direccionamiento										
Administrativa %	Administración de recursos										
	Gestión del talento humano										
Comunitaria %	Comunicación institucional										
	Interacción comunidad / entorno										
70 %	Subtotal competencias funcionales										

B. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES (30%)										
Competencia	Primera valoración			Segunda valoración			FINAL			
	Puntaje	Prom.	Pond.	Puntaje	Prom.	Pond.	Puntaje	Prom.	Pond.	

C. RESULTADO TOTAL (100%)						
CALIFICACIÓN TOTAL = Σ PONDERACIÓN PROMEDIOS	Primera valoración		Segunda valoración		FINAL	

VALORACIÓN FINAL DEL DESEMPEÑO	NO SATISFACTORIO <input type="checkbox"/>	SATISFACTORIO <input type="checkbox"/>	SOBRESALIENTE <input type="checkbox"/>
--------------------------------	---	--	--





**VI. PLAN DE DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL**

**A. PRIMERA VALORACIÓN**

Competencias objeto de mejoramiento, priorizadas tras la primera valoración.	Estrategias y acciones específicas de mejoramiento.

Ciudad y fecha de elaboración del Plan de Desarrollo Personal y Profesional:

Nombre completo del directivo docente evaluado:

Nombre completo del evaluador:

**B. VALORACIÓN FINAL**

Competencias objeto de mejoramiento, priorizadas tras la segunda valoración.	Estrategias y acciones específicas de mejoramiento. Pueden ser nuevas o continuación de las anteriores

Ciudad y fecha de elaboración del Plan de Desarrollo Personal y Profesional:

Nombre completo del directivo docente evaluado:

Nombre completo del evaluador:

Firma y número de documento del directivo docente evaluado:

Firma y número de documento del evaluador:





## ANEXO 8. INSTRUCTIVO PARA DILIGENCIAR EL PROTOCOLO Y OBTENER RESULTADOS

SEÑOR EVALUADOR, ANTES DE DILIGENCIAR EL PROTOCOLO LEA CON ATENCIÓN LAS SIGUIENTES ORIENTACIONES:

- Si va a diligenciar el protocolo en el archivo de Excel, solamente debe completar los campos que están en amarillo. Los demás se completan automáticamente.
- Tenga a la mano una calculadora para realizar las operaciones que requiere el **Protocolo**.
- Diligencie los diferentes espacios del **Protocolo** con letra clara y legible.
- Exprese los resultados en números con un solo decimal. Si es necesario, aproxime las cifras.
- En la sección de identificación tenga en cuenta las siguientes convenciones:

Identificación	Zona	Nivel	Cargo
CC: Cédula de ciudadanía CE: Cédula de extranjería	U: Urbana R: Rural	PE: Preescolar BP: Básica Primaria BSM: Básica Secundaria y Media	DR: Director Rural R: Rector

- Asegúrese de diligenciar el **Protocolo** siguiendo estrictamente estas instrucciones.

### IDENTIFICACIÓN

1. Diligencie los datos de identificación de evaluador y evaluado. No utilice comas ni puntos en los números de identificación y escriba COMPLETOS los apellidos y los nombres de estas personas.
2. Registre la fecha de inicio del proceso en el espacio indicado. Debe ser la fecha en la que se conciertan las contribuciones individuales con el evaluado.
3. Ubíquese en la sección **A. COMPETENCIAS FUNCIONALES Y CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES (70%)** y en la columna **ÁREA DE GESTIÓN** escriba el porcentaje asignado a cada una de las áreas de gestión, de acuerdo con lo establecido por la institución educativa o la secretaría de educación. Tenga en cuenta que la suma de estos valores debe ser siempre igual a 70% y que esta ponderación se mantiene para todo el año.
4. Registre las contribuciones individuales acordadas con el evaluado en los espacios destinados para tal fin.
5. Ubíquese en la sección **B. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES (30%)** y registre las tres (3) competencias comportamentales seleccionadas para el proceso de evaluación por la institución educativa o la secretaría de educación. Recuerde que estas competencias se evaluarán durante todo el año escolar.

### PRIMERA VALORACIÓN

1. Escriba la fecha en la que realiza la primera valoración, así como el número de días de licencias e incapacidades del evaluado, desde el inicio de la evaluación hasta esta primera valoración.
2. Registre el número de días que abarca la primera valoración en la casilla "**# DÍAS VALORACIÓN 1**". Este número de días equivale al número de días calendario transcurridos entre la fecha de inicio del proceso y la fecha de esta primera valoración, descontando únicamente los días de licencias e incapacidades.
3. Para consignar los puntajes asignados en la primera valoración, ubíquese en la columna "**Primera valoración**", la cual se subdivide en tres (**Puntaje, Prom., Pond.**).
4. Califique cada una de las ocho (8) competencias funcionales y las tres (3) competencias comportamentales definidas para el proceso, utilizando la escala de uno (1) a cien (100). Recuerde que esta escala numérica se corresponde con tres categorías cualitativas (Sobresaliente, Satisfactorio y No Satisfactorio). Registre estos datos en las casillas "**Puntaje**".
5. Calcule el promedio de los puntajes asignados a las competencias funcionales de cada área de gestión y regístrelo en las casillas "**Prom.**", utilizando la siguiente fórmula:

$$Pr om_{AG} = \left( \frac{\sum CF}{nCF} \right)$$

Donde  $Prom_{AG}$  es el promedio del área de gestión,  $\sum CF$  es la sumatoria de los puntajes asignados a las competencias funcionales del área de gestión, y  $nCF$  es el número de competencias del área de gestión (2 en todos los casos, excepto en el área de gestión académica de los docentes, que incluye 4 competencias).

6. Pondere el promedio de cada área de gestión por el peso correspondiente y consigne estos resultados en las casillas "**Pond.**", correspondientes a la primera valoración, utilizando la siguiente fórmula:



$$Pond_{AG} = \left( \frac{Prom_{AG} * \%_{AG}}{100} \right)$$

Donde  $Pond_{AG}$  es la ponderación del área de gestión,  $Prom_{AG}$  es el promedio del área de gestión, y  $\%_{AG}$  es el peso asignado al área de gestión.

7. Sume estos promedios ponderados en la casilla “**Subtotal competencias funcionales y contribuciones individuales**” correspondiente a la primera valoración.
8. Calcule el promedio de las competencias comportamentales y regístrelo en la casilla “**Prom.**” de la sección de competencias comportamentales. Utilice la siguiente fórmula:

$$Prom_{CC} = \left( \frac{\sum CC}{3} \right)$$

Donde  $Prom_{CC}$  es el promedio de las competencias comportamentales, y  $\sum CC$  es la sumatoria de los puntajes asignados a las competencias comportamentales.

9. Pondere el resultado que acaba de obtener por el 30% correspondiente a las competencias comportamentales, multiplicándolo por 0,3. Registre este resultado en la casilla “**Pond.**”, correspondiente a la primera valoración de las competencias comportamentales.
10. Sume el resultado de la casilla “**Subtotal competencias funcionales y contribuciones individuales**” y el de la casilla “**Pond.**” de la sección de competencias comportamentales, correspondientes a la primera valoración. El resultado será igual al 100% de la calificación obtenida por el docente en la primera valoración. Consigne este resultado (aproximándolo al entero más cercano) en la casilla “**Primera valoración**” de la sección **RESULTADO TOTAL (100%)**.

#### SEGUNDA VALORACIÓN

1. Escriba la fecha en la que realiza la segunda valoración, así como el número de días de licencias e incapacidades del evaluado, desde la primera valoración hasta la fecha de la segunda valoración.
2. Registre el número de días que abarca la segunda valoración en la casilla “**# DÍAS VALORACIÓN 2**”. Este número de días equivale al número de días calendario transcurridos entre la primera valoración y la fecha de esta segunda valoración, descontando únicamente los días de licencias e incapacidades.
3. Para consignar los puntajes asignados en la segunda valoración, ubíquese en la columna “**Segunda valoración**”, la cual se subdivide en tres (**Puntaje, Prom., Pond.**).
4. Siga exactamente los mismos pasos 4 a 10 establecidos para la primera valoración.

#### PUNTAJE FINAL

1. Calcule el número total de días evaluados en la casilla “**# TOTAL DÍAS VALORADOS**”.
2. Para consignar la calificación final ubíquese en la columna **FINAL**, la cual se subdivide en tres (**Puntaje, Prom., Pond.**).
3. Calcule la suma ponderada para **cada una** de las competencias funcionales y comportamentales. Esta suma ponderada constituye el puntaje final del evaluado en cada competencia. Utilice la siguiente fórmula:

$$\sum P = \left( \frac{(P1 * D1) + (P2 * D2)}{(D1 + D2)} \right)$$

Donde  $\sum P$  es la suma ponderada,  $P1$  es el puntaje asignado en la primera valoración,  $P2$  es el puntaje asignado en la segunda valoración,  $D1$  es el número de días que abarca la primera valoración,  $D2$  es el número de días que abarca la segunda valoración, y  $D1+D2$  es el número total de días del periodo evaluado.

4. Siga exactamente los pasos 5 a 10 establecidos para la primera valoración, con lo cual obtendrá la calificación final del docente o directivo docente evaluado.
5. Marque la casilla correspondiente en la fila “**VALORACIÓN FINAL DEL DESEMPEÑO**”.
6. Con los **puntajes finales** del evaluado, trace el perfil gráfico en el espacio definido para ello.