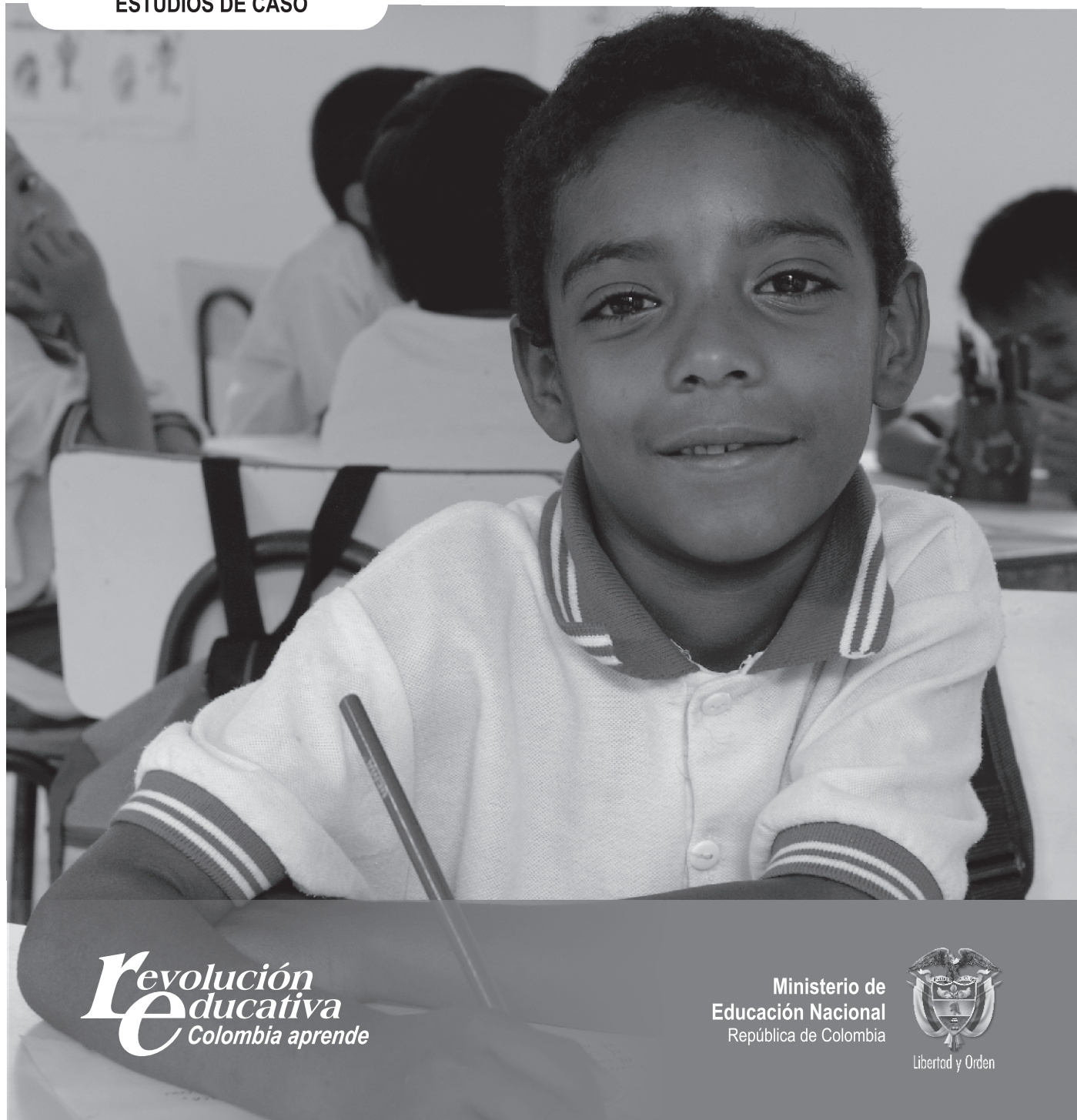


Documento No. 8

# MODELOS DE DESEMPEÑO EN GESTIÓN

ESTUDIOS DE CASO



*Revolución*  
**E**ducativa  
Colombia aprende

Ministerio de  
Educación Nacional  
República de Colombia



Libertad y Orden



Libertad y Orden

**Ministerio de  
Educación Nacional**  
República de Colombia

---

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL**

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

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

**Gloria Mercedes Álvarez Nuñez**  
Directora de Descentralización

---

**MODELOS DE DESEMPEÑO EN GESTIÓN  
ESTUDIOS DE CASO**

**ISBN: 978-958-691-323-2**

© **Ministerio de Educación Nacional**

Elaborada por Codesocial  
**2009 Primera edición / 500 ejemplares**

**Dirección de Descentralización  
Subdirección de Fortalecimiento a las Secretarías de Educación  
Ministerio de Educación Nacional. Bogotá, Colombia, Mayo de 2009**  
[www.mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co)

---

## Tabla de contenido

Introducción .....	5
<b>1.</b> Algunos aspectos de la gestión educativa .....	7
<b>2.</b> Mejoramiento de la calidad educativa, incremento en el desempeño de los estudiantes .....	11
<b>2.1</b> En el marco del proceso de planeación. Análisis de la información existente .....	12
<b>2.2</b> En el marco del proceso de ejecución. Formulación y ejecución de un plan de acción .....	15
<b>2.3</b> En el marco del proceso de evaluación. Mecanismos de monitoreo y seguimiento .....	18
<b>3.</b> Equidad educativa en la distribución del personal docente .....	21
<b>3.1</b> En el marco del proceso de planeación. Análisis de la información existente .....	21
<b>3.2</b> En el marco del proceso de ejecución. Formulación y ejecución de un plan de acción .....	24
<b>3.3</b> En el marco del proceso de evaluación. Mecanismos de monitoreo y seguimiento .....	27
<b>4.</b> Competencias de los secretarios de educación .....	29



---

## Introducción

**E**n el marco de sus competencias legales las entidades territoriales certificadas, en cabeza del Secretario de Educación, deben dirigir, organizar, planificar y prestar el servicio educativo en los niveles de preescolar, básica y media, en condiciones de equidad, eficiencia y calidad.

Para cumplir con su tarea los Secretarios de Educación cuentan con el apoyo del Ministerio de Educación Nacional que, a partir del Proyecto de Modernización de las secretarías de educación, ha diseñado orientaciones y herramientas que facilitan la gestión estratégica del sector.

Una de las principales tareas para el Secretario de Educación es asumir la responsabilidad de mejorar la gestión y optimizar la eficiencia en el uso de los recursos públicos. Para ello debe desarrollar el ciclo de la gestión: planeación, ejecución y evaluación. En cada uno de estos procesos el Secretario de Educación y su equipo de trabajo aplican unas competencias que contribuyen a obtener los resultados esperados.

Esta cartilla contextualiza de manera breve algunos aspectos de la gestión en educación, tomados del documento Gestión Estratégica del Sector<sup>1</sup> que desarrolla a profundidad dichos aspectos. Posteriormente ejemplifica dos casos que servirán de orientaciones generales como apoyo a la gestión de los Secretarios. Finalmente se abordan las competencias que aplicaron los Secretarios y sus equipos de trabajo en los procesos de la gestión.

---

1. Guía 27 Gestión estratégica del sector. Orientaciones e instrumentos. MEN



---

## 1. Algunos aspectos de la gestión educativa

**N**o existe una sola manera de gestionar la educación. Cada administración puede utilizar las herramientas que más se adecuan a las necesidades y realidades de su entorno, recurriendo a la creatividad y compromiso del equipo que se encuentra al frente del sector educativo. No obstante, en este marco de autonomía, es fundamental tener en cuenta las buenas prácticas internacionales y especialmente las nacionales, los avances tecnológicos, una política sectorial nacional que le apunta a la cobertura, calidad, eficiencia y pertinencia, y especialmente los desarrollos realizados desde el Ministerio de Educación Nacional en el marco del proceso de modernización de las secretarías de educación. Dichos desarrollos han identificado elementos clave que contribuyen a lograr una mejor gestión educativa desde las Secretarías de Educación.

Lo primero que se debe tener en cuenta es lo que se ha llamado gestión pública orientada a resultados. Esta se entiende, básicamente, como la articulación permanente y continua de los procesos de **planeación, ejecución, seguimiento y evaluación** de las acciones estatales en todos los niveles de gobierno, para lograr las metas trazadas en los compromisos asumidos por los mandatarios, de acuerdo con las necesidades de la ciudadanía y en el marco de las normas legales.

La **planeación** se entiende como el proceso mediante el cual se prevén y deciden las acciones que conducen a un futuro deseable y posible. Algunas de las características que debe tener dicho proceso son las siguientes:

- Ser concertado con diversos actores.
- Partir del análisis de la situación del sector.

- Tener en cuenta una utilización eficiente y racional de los recursos disponibles.
- Establecer y priorizar estrategias orientadas a atender las necesidades, problemáticas, expectativas y a potenciar las fortalezas institucionales.
- Establecer mecanismos de evaluación.

El producto de la **planeación** es el Plan de Desarrollo, en el caso del sector educativo, el **Plan Sectorial de Educación**, que contienen el diagnóstico, los objetivos, las estrategias, los programas y proyectos a desarrollar durante el período de gobierno.

*Un plan de desarrollo adecuadamente estructurado debe contar, entre otros aspectos, con un buen diagnóstico que permita identificar claramente los **problemas** y **potencialidades** de la educación en el territorio (descriptores), **las amenazas y oportunidades** y **las causas** de todos estos.*

*Las características de un buen plan de desarrollo son:*

- *Estructura definida*
- *Evaluabilidad*
- *Coherencia entre la parte programática y el plan de inversiones*
- *Componente de seguimiento y evaluación*
- *Articulación con las políticas nacionales y territoriales.*

El proceso de **ejecución** materializa las estrategias del Plan mediante la implementación de los programas y proyectos.

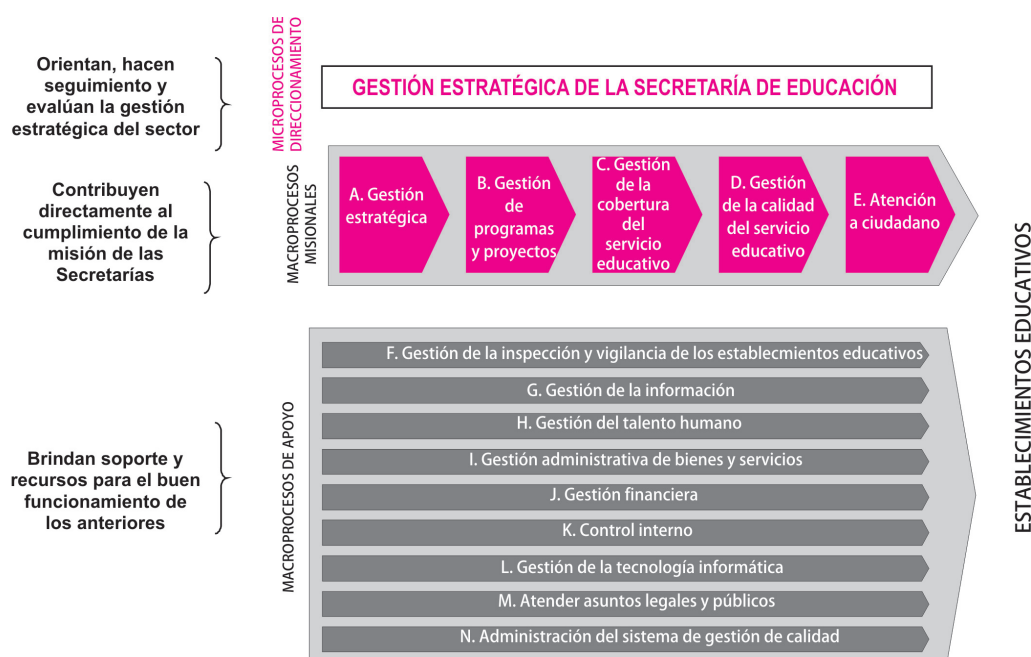
*La ejecución requiere del **Plan indicativo** en donde se organizan anualmente los **programas**, los **proyectos**, las **metas de resultado** y las **metas de productos**. Así mismo, el Plan Plurianual de Inversiones se concreta anualmente en el Plan Operativo Anual de Inversiones en donde se programan recursos para los programas y proyectos.*



La **evaluación** consiste en el seguimiento sistemático de los **procesos, productos y resultados**, orientada a la retroalimentación del desempeño institucional y a la promoción del control social<sup>2</sup>. Esto contribuye a que la gestión se desarrolle con eficiencia y eficacia, que responda efectivamente a las necesidades de los beneficiarios y que favorezca el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.

*Para poder ser evaluado el plan de desarrollo debe incluir **metas de resultado y metas de producto**. Además de definir los instrumentos propuestos para el seguimiento: indicadores de gestión, boletines estadísticos e informes de rendición de cuentas.*

Teniendo en cuenta los anteriores desarrollos, en el marco del Proyecto de Modernización de las secretarías de educación se ha identificado la llamada cadena de valor de las secretarías de educación que orienta los macroprocesos y procesos que permiten que las secretarías adelanten una gestión orientada a resultados. Dicha cadena de valor se concreta en el siguiente gráfico:



2. Dentro del proceso de evaluación se prevén tres subprocesos: La revisión general del Sistema de Gestión de Calidad, el avance de los programas y proyectos, así como el seguimiento al tablero de indicadores de gestión. Ver Gestión estratégica del sector. Guía 27. Orientaciones e instrumentos.

En adelante se desarrollarán dos casos exitosos de gestión que se concentran en los temas de mejoramiento de la calidad educativa y mejoramiento de la equidad educativa en la distribución del personal docente. Se identificarán en los casos algunos de los elementos de la gestión mencionados y, posteriormente, las competencias que los Secretarios de Educación requirieron para el abordaje de las situaciones. Si bien los casos se estructuran de manera general en tres procesos que hacen referencia a los momentos de **planeación, ejecución y evaluación**, es interesante anotar que contienen distintos elementos que atienden a la particularidad de cada uno de los entornos, de las necesidades observadas y de los estilos de gestión de las administraciones.

---

## 2. Mejoramiento de la calidad educativa, incremento en el desempeño de los estudiantes

Los problemas referentes a la calidad educativa que puede encontrar un Secretario de Educación se evidencian en situaciones concretas tales como el desempeño de los docentes, de los establecimientos educativos y de los estudiantes, este último aspecto es el que se analizará en el caso que se presenta a continuación.

En el caso de referencia, según los resultados de las pruebas SABER, los estudiantes del 40% de los establecimientos educativos del departamento presentaban competencias matemáticas, científicas y comunicativas por debajo de los niveles esperados de calidad, tanto del grado quinto como noveno. También se encontró que las competencias ciudadanas demostraban problemas en los comportamientos cívicos y de convivencia, escolar, familiar y social en por lo menos el 35% de los establecimientos educativos. Por otro lado, el 65% de los estudiantes de decimoprimer grado no ingresaron a la educación superior porque no superaron la calificación mínima exigida en los diferentes establecimientos técnicos, tecnológicos y universitarios de las diferentes carreras o programas de la región.

Para afrontar esta situación el Secretario de Educación desarrolló los siguientes pasos dirigidos a mejorar el desempeño de los estudiantes de 5º, 9º y 11º con base en criterios de calidad educativa.

## 2.1 En el marco del proceso de planeación

### *Análisis de la información existente*

El Secretario de Educación, con ayuda de su equipo de trabajo, analizó las fuentes de información disponibles con el fin de **diagnosticar** claramente la situación, **comprender los problemas y sus causas**, tener en cuenta las **potencialidades** y, así, poder **planificar** y ejecutar estrategias que permitieran el logro de la calidad, para esto revisó:

➤ **Resultados de evaluaciones a estudiantes**

Analizó los resultados de las Pruebas SABER 2005-2006, tomando como referencia los estándares básicos de competencias, los instrumentos utilizados en la prueba, los resultados obtenidos en las pruebas 2002-2003 y algunos informes que el equipo de calidad había producido sobre los resultados de las pruebas de Estado durante los últimos cinco años.

Se compararon los resultados obtenidos entre establecimientos educativos con otras regiones del país y con los nacionales, para esto se privilegió la valoración de resultados por promedio<sup>3</sup>, con el fin de establecer comparaciones factibles. También se tuvieron en cuenta contextos sociales, geográficos y culturales similares con miras a realizar una comparación pertinente y adecuada.

Para comprender más lo que estaba sucediendo en el proceso de aprendizaje de los establecimientos con bajo promedio y mejorar los análisis, fue necesario relacionar este resultado con la desviación estándar o dispersión, que permite conocer qué tan homogéneo o dispar es el rendimiento dentro de cada uno de los grupos, y entre ellos.

---

3. Para profundizar en el análisis de los resultados obtenidos, tanto de las pruebas SABER como de Estado se sugiere trabajar con otros tipos de resultados, tales como: Nivel de logro o competencias, grupos de preguntas o tópicos, porcentajes de respuesta correcta o por opción.

Por otro lado se tuvieron en cuenta las acciones desarrolladas por aquellos establecimientos que mejoraron sus resultados, e incluso, mostraron avances importantes en el desempeño de un número alto de estudiantes. Experiencias que podrían ser significativas para definir estrategias de mejora para quienes no cumplen con lo esperado.

➤ **Resultados de la evaluación de docentes y directivos docentes**

Los resultados de las evaluaciones de docentes y de directivos docentes, especialmente de ingreso (concurso docente) y desempeño permitieron: i) Validar las competencias de éstos para sus cargos, ii) verificar su perfil según los Proyectos Educativos Institucionales y la asignación de las áreas a cargo, iii) establecer rutas de formación para mejorar su desempeño y iv) complementar el análisis de los resultados obtenidos por los estudiantes, con base en los conocimientos pedagógicos, disciplinares y de comportamiento de los docentes, así como las habilidades gerenciales de directivos docentes, información clave que enriqueció la toma de decisiones para asegurar, en el futuro, mejores resultados en los estudiantes .

La información concerniente a estas evaluaciones permitió completar el análisis de los resultados de los estudiantes, además de establecer acciones correctivas sobre el desempeño de los directivos y docentes en el Departamento.

➤ **Resultados de la autoevaluación institucional**

Se valoraron también los resultados obtenidos en la autoevaluación institucional de los establecimientos educativos<sup>4</sup>. Éstos reportaron información de contexto que permitió relacionar los resultados de los estudiantes con otros aspectos como: i) La pertinencia del Proyecto Educativo

---

4. El Ministerio de Educación Nacional cuenta con una guía de autoevaluación institucional que está en revisión para sacar un kit de mejoramiento en el 2008 que relacionará los resultados del proceso de autoevaluación con la ruta de mejoramiento continuo.

Institucional, ii) las gestiones, académica y comunitaria, su organización y la valoración de los procesos y componentes de éstas, iii) identificar en los anteriores aspectos oportunidades y mejoras por realizar que pudieran influir positivamente en el mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje, tanto al interior de la escuela como fuera de ella.

➤ **Resultados de los planes de mejoramiento**

El estudio de los planes de mejoramiento institucional puestos en marcha permitió establecer el estado en que se encontraban los establecimientos educativos, no sólo en las gestiones anteriormente mencionadas, sino también en las gestiones directiva, académica y financiera, información de contexto que brindaba elementos de juicio a la hora de tomar decisiones. Los planes de mejoramiento institucional revisados se tuvieron en cuenta para ajustar el Plan de Apoyo al Mejoramiento, que diseña y ejecuta anualmente la secretaría de educación en su función de asistencia técnica.

➤ **Orientación de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI)**

Informarse respecto a la orientación de los Proyectos Educativos Institucionales de la región permitió al equipo de la Secretaria de Educación, establecer el contexto de los resultados obtenidos en las pruebas de logro. Se identificó entonces bajo qué orden estaban formulados, es decir, por zonas rural o urbana, según sectores oficial o privado, según modelos pedagógicos flexibles o tradicionales, según población objetivo étnica o de necesidades especiales, entre otras, con la finalidad de analizar las particularidades, limitaciones y alcances propios del contexto de los Proyectos.

Todas las anteriores fuentes de información contemplan variables relacionadas entre sí, por lo que se abordó el análisis de manera conjunta para tener un panorama amplio de la situación educativa pero también se valoraron los referentes por separado, para observar mayores especificidades y su incidencia en resultados concretos.

## 2.2 En el marco del proceso de ejecución

### *Formulación y ejecución de un plan de acción*

Una vez se contó con los resultados del análisis de los aspectos que estaban incidiendo en la situación de la calidad educativa a partir de toda la información disponible, el Secretario de Educación y su equipo de trabajo se dieron a la tarea de definir **un plan de acción** del proceso de fortalecimiento de los establecimientos educativos que presentaron bajos resultados en las pruebas, con sus correspondientes **programas, proyectos y metas**.

El proceso de fortalecimiento se orientó hacia tres aspectos generales: i) El diseño de un **Plan de Apoyo al Mejoramiento**, ii) la **revisión** de los parámetros y directrices de la operación anual educativa y iii) la **articulación con distintos actores**. Estas estrategias contaron con el apoyo técnico del Ministerio de Educación.

- Las estrategias del **plan de apoyo al mejoramiento** se orientaron con base en los cuatro componentes de la gestión institucional: i) gestión directiva, que refiere al direccionamiento estratégico, cabe mencionar: misión, visión, objetivos y metas; ii) gestión académica, en la cual se trabaja la misión y enfoque curricular; iii) gestión administrativa y financiera, que corresponde al soporte y apoyo de la gestión académica; iv) y gestión comunitaria, que se encarga de establecer relaciones de convivencia con otros sectores y poblaciones.

En estos componentes de gestión se determinaron **estrategias** orientadas a desarrollar e implementar de manera organizada y agregada la información, por ejemplo: En el componente directivo: gerencia estratégica, gobierno escolar, cultura institucional, clima escolar, relaciones con el entorno. En el académico: desarrollo curricular, prácticas pedagógicas, gestión en el aula, seguimiento académico. En el administrativo y financiero: administración de servicios, talento humano, servicios financieros y recursos. Y en la comunidad: participación y convivencia, prevención de riesgos y proyección de esta.

El **objetivo** se formuló en términos de lograr establecimientos educativos incluyentes, orientados a brindar a todos los estudiantes la oportunidad de aprender y desarrollar competencias

para convivir pacífica y productivamente, indistintamente de su condición, social, económica y cultural, donde primara el respeto y la tolerancia hacia el otro. Además de mejorar las competencias comunicativas de los estudiantes como las de lectura, escritura y argumentación.

- La **revisión** de los parámetros y directrices de la operación anual educativa se realizó en aspectos como: i) El calendario escolar. ii) El calendario de las evaluaciones institucionales y las de docentes. iii) La coordinación de las pruebas SABER con el Ministerio de Educación y el ICFES iv) la realización del diagnóstico de inglés de los docentes, v) la realización de foros educativos para dar a conocer experiencias significativas de aprendizaje y enseñanza y motivar la reflexión en aspectos como la apropiación de los estándares de competencias básicos y generales laborales, de primera infancia, lineamientos en arte, cultura y deporte que ofrezcan herramientas adecuadas para mejorar el resultado de los estudiantes y las prácticas docentes. vii) La organización de la carrera profesional docente y directiva docente, con el fin de aplicar adecuadamente las normas en cuanto a los sistemas de remuneración y los mecanismos de estímulos e incentivos. vii) La formulación de estrategias de formación para estimular mejoras docentes en aspectos como motivación y compromiso de los docentes y directivos, disminución de brechas identificadas (conceptuales, disciplinares y metodológicas) en los resultados obtenidos en la evaluaciones de período de prueba, de actualización o refuerzo para quienes tienen resultados en desempeño, o tendencias de innovación tecnológica, pedagógica y disciplinar para quienes deseen ascender a otros cargos y escalafón .
- Complementario a lo anterior el Secretario de Educación, junto con su equipo de trabajo, establecieron mecanismos de **articulación con distintos actores del sector educativo y con otros externos** para establecer alianzas que permitieran mejorar la oferta.

Para ello se documentaron sobre las características y capacidades de gestión de universidades y facultades de educación, centros de formación del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA,



Instituto de Bienestar Familiar, casas de la cultura, comités territoriales de capacitación de competencias laborales, de educación ambiental y para la sexualidad, entidades de apoyo para proyectos etnoeducativos y modelos flexibles, entre otros.

Así mismo, se identificaron condiciones de infraestructura y recursos y potencialidades del entorno destinadas a lograr competitividad, no sólo en la enseñanza sino en el aprendizaje. Así, se buscó ofrecer otras opciones a aquellos estudiantes próximos a salir al mercado laboral o a ingresar a la educación superior. Para todo esto se tuvo en cuenta el entorno productivo que facilitó la orientación de la formación técnica, tecnológica y empresarial; los medios de comunicación radiales y televisivos para desarrollar estrategias destinadas a ampliar la cobertura y diseñar o desarrollar estrategias pedagógicas para las zonas de difícil acceso; y la infraestructura de conectividad a Internet que además sirvió para implementar una red virtual de maestros. Dicha red permitió obtener experiencias significativas en el manejo de las tecnologías de información y comunicación, ambientes de aprendizaje y diseñar estrategias de acompañamiento virtual en la producción de textos y documentos.

- Uno de los aspectos más importantes del desarrollo de todo lo anterior fue el **soporte técnico** que recibió el grupo encargado de los temas de calidad educativa. Éste aprovechó los encuentros convocados por el Ministerio de Educación Nacional para actualizar y debatir los avances y dificultades del desarrollo de la calidad educativa.

Los encuentros también sirvieron para clarificar temas relacionados con la inversión y asignación de recursos para definir las acciones de infraestructura, los recursos de materiales y textos, además de recursos que ofrecen condiciones básicas de operatividad y salubridad.

## 2.3 En el marco del proceso de evaluación

### *Mecanismos de monitoreo y seguimiento*

Con miras a obtener información permanente y específica sobre los factores que intervienen en el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje se establecieron indicadores de seguimiento de **resultado**, **producto** y **proceso**, como ejemplo:

#### Resultado:

- Variación resultados pruebas SABER frente al puntaje promedio nacional
- Variación de la desviación estándar en las pruebas de Estado.
- Egresados de la educación media que obtienen certificación de formación laboral basada en competencias.
- Índice de Eficacia del Plan de Desarrollo Educativo.
- Nivel de satisfacción del cliente frente a la prestación del servicio educativo.

#### Producto:

- Inclusión de estándares en Planes de Estudio.
- Planes de Mejoramiento ajustados a evaluaciones.
- Establecimientos educativos oficiales de bajo logro con programas de acompañamiento de la calidad.
- Instituciones de media técnica en programas de articulación con el SENA u otras entidades de educación superior técnica o del sector productivo

#### Proceso:

- Cobertura en evaluaciones de logro de estudiantes (SABER)
- Cobertura de evaluación de desempeño de docentes y directivos docentes oficiales
- Cobertura de la autoevaluación institucional
- Cobertura en planes de mejoramiento de la calidad.
- % de instituciones educativas con programas de formación de docentes según resultados de evaluaciones de logro
- Calidad de la información generada por la Secretaría

La anterior información permite monitorear, comparar y corregir acciones para el desempeño y los avances de los establecimientos educativos en aspectos de calidad y de ésta en relación con los ejes de cobertura y eficiencia. Algunos de los indicadores de estas evaluaciones son fuente del sistema de gestión de calidad<sup>5</sup>, de la matriz de eficacia<sup>6</sup>, y por ende, del tablero de indicadores.

- **Información y comunicación con la comunidad educativa.** La Secretaría de Educación buscó mejorar y aumentar los canales de comunicación con los diferentes actores del sector (padres, egresados, universidades, instituciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano y empresas) con dos finalidades: i) Lograr mayor visibilidad y posicionamiento respecto a la importancia de la calidad educativa en la comunidad. ii) Ofrecer mayor transparencia y conocimiento respecto a las estrategias en calidad para promover la participación de la sociedad en el control social sobre las acciones ejecutadas.

---

5. Sistema de Gestión de Calidad (SGC), conjunto de acciones y procesos conformado en una organización para lograr y mantener la prestación óptima del servicio. Enmarcada en los lineamientos de la Norma Internacional de Calidad ISO:2000 y en la Norma Técnica de calidad de Gestión Pública NT - GP 1000:2004.

6. Mide el cumplimiento de los compromisos programáticos, contiene dos componentes complementarios, uno en el que se mide la eficacia de las metas físicas y otro que establece la eficacia del presupuesto.



---

### 3. Equidad educativa en la distribución del personal docente

Una de las situaciones relacionadas con los logros en calidad, cobertura y eficiencia, tiene que ver con la distribución de los recursos para educación. La inadecuada distribución de dichos recursos es otra de las situaciones que puede enfrentar un Secretario de Educación en su jurisdicción.

En este caso el departamento contaba con muchos más docentes en un municipio de los que se necesitaban para atender a los estudiantes matriculados, mientras que en otros municipios se encontraban establecimientos educativos con insuficiencia en los docentes requeridos para atender a los estudiantes matriculados.

Para afrontar esta situación la Secretaria de Educación desarrolló los siguientes pasos dirigidos a organizar la planta docente del departamento para lograr equidad en la distribución de los recursos humanos y así contribuir a garantizar el derecho a la educación de todos los niños, niñas y jóvenes de la entidad territorial.

#### 3.1 En el marco del proceso de planeación

##### *Análisis de la información existente*

Inicialmente, para fortalecer las competencias del equipo de trabajo de la Secretaria de Educación, fue necesario conformar un equipo de trabajo con personal suficiente e idóneo para realizar el **diagnóstico** con criterios técnicos y aplicando los parámetros establecidos para tal fin.

Una vez conformado el equipo se diagnosticó la situación, y sus causas, de acuerdo con la información específica de los recursos docentes y con el fin de: i) Determinar la oferta de acuerdo con la capacidad instalada en instituciones oficiales. ii) Identificar la demanda y establecer faltantes o excesos de oferta por zonas y municipios y tipo de población a atender. iii) Tomar decisiones ajustadas a la realidad en relación con la organización de la planta, teniendo en cuenta otras aristas relacionadas con los aspectos de calidad, cobertura y eficiencia. En desarrollo de lo anterior se realizó un estudio técnico que estableció aspectos como:

- Número de niños, niñas y jóvenes que deberían estar estudiando y cuántos de ellos lo estaban haciendo.
- Cuántos de los estudiantes estaban siendo atendidos en la zona urbana y cuántos en la zona rural.
- Número de docentes necesarios para atender la población estudiantil matriculada en cada establecimiento educativo, teniendo en cuenta: i) La relación técnica alumno - docente ii) las especialidades básicas iii) los grupos y niveles educativos y la zona (rural - urbana).
- Perfil y características de la planta docente por áreas académicas (revisión y organización de las hojas de vida de los docentes).
- Información de factores del entorno (pobreza, migración poblacional, docentes amenazados, caracterización de los docentes en sus condiciones familiares, laborales, académicas, etcétera) con incidencia en el desempeño del sector e impacto en la prestación del servicio educativo, específicamente en la distribución de los recursos humanos.

Al analizar dicha información se pudo establecer que los docentes estaban concentrados en las cabeceras municipales y, principalmente, en los municipios cercanos a la capital del departamento, situación se debía en buena parte a las mejores condiciones de vida en dichos sitios.

La situación que se encontró se puede sintetizar en el ejemplo de los municipios **A** y **B**. De acuerdo con el número de niños matriculados y según las relaciones técnicas de estudiante por docente, establecidas por la Nación y

por el mismo departamento, en el municipio **A** existía un excedente de 18 docentes, mientras que en el municipio **B** hacían falta 9 docentes para atender al número de niños matriculados en los establecimientos educativos. Adicionalmente, en el municipio **A**, como se evidencia en la siguiente tabla, en el establecimiento educativo El Lago había muchos más estudiantes que en el establecimiento educativo Bellacuna y, sin embargo, contaba con el mismo número de docentes: dos.

MUNICIPIO A			MUNICIPIO B		
Establecimiento educativo	Matrícula	No. docentes	Establecimiento educativo	Matrícula	No. docentes
Bellacuna	10	2	Sinaí	25	1
Charco alto	29	3	Antonio Suárez	34	0
Charco bajo	30	2	Cerro lindo	23	1
Alizal	43	4	Tres esquinas	58	3
Carmencita	21	2	El cardenal	109	4
El lago	100	2	Carrizal	23	2
Rosales	10	1	Cabañuela	6	1
El tablón	18	3	La cortadera	33	0
La recta	43	4	Floridablanca	19	0
Santa Bárbara bendita	99	6	La Magdalena	27	0
Buenaventura y Caney	26	2	Loma	33	0
San Isidro	74	7	Los alisios	37	0
Los laureles	6	1	Los guaduales	12	0
San Pedro	27	3	Purbuntud	43	2
Santa Petrona	69	7	San Luis	42	0
Santiago de Bárbara	25	3	Marcos	43	2
Siloé	24	2	Pedro	16	1
Santa Ana bendita	243	19	Santa Teresa	54	1
Jesús señor mío	355	22	Villa Nova	54	1
Santa María	373	19	Súquele	56	1
			Luis Montero	269	10
			Alto Sinaí	106	9
			Santa Teresa	193	13
			Nuestra Sra. de Padua	861	36
			San Antonio	121	6

Como consecuencia de la inequitativa distribución de recursos humanos quedaban sin docentes los establecimientos educativos alejados de la capital y especialmente los sectores rurales de difícil acceso. El resultado de lo anterior era la inequidad educativa: Los niños, niñas y jóvenes del campo, los de las zonas más pobres y de difícil acceso no contaban con los docentes suficientes para atenderlos. Esta situación no se restringía a los dos municipios mencionados, sino que se presentaba en todo el departamento.

Con la información levantada se logró identificar con cuántos docentes contaba cada uno de los establecimientos educativos, dicha información se cruzó con la matrícula real de cada establecimiento, precisando en cuáles faltaban y en cuáles sobraban docentes y así se pudieron determinar las necesidades reales de planta docente por colegio.

### 3.2 En el marco del proceso de ejecución

#### *Formulación y ejecución de un plan de acción*

Una vez se contó con los resultados del análisis de los aspectos que estaban incidiendo en la situación de la inequidad en la distribución de los recursos docentes, el Secretario de Educación y su equipo de trabajo elaboraron y abordaron un **plan de acción**, centrado en el proceso de traslado de docentes de manera pertinente, para poder cubrir las necesidades del servicio educativo.

Dicho plan de acción contempló i) la implementación del proceso de reorganización educativa aplicando los parámetros técnicos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional, ii) el desarrollo de tres concursos docentes para complementar la planta y iii) un proceso de contratación de la prestación del servicio en los casos en los que era necesario. Durante todas las etapas hubo que implementar un fuerte componente de información orientada a la comunidad educativa pero especialmente a docentes y directivos docentes.

Los **objetivos** fueron orientados en términos de contribuir a la garantía del derecho a la educación en el departamento, a través de mejorar la equidad en la distribución de los recursos docentes.

#### ➤ **Implementación del proceso de reorganización educativa**

Como parte del proceso de reorganización se establecieron unos criterios para valorar cuáles docentes deberían ser trasladados y cuáles permanecerían en los establecimientos educativos en los que se encontraban.



La información para la elaboración de los criterios partió del diagnóstico realizado, teniendo en cuenta el análisis del entorno, con el fin de garantizar un proceso de traslados transparente que no solo estuviera basado en criterios técnicos, sino que además ofreciera garantías al personal docente. Algunos de estos criterios se expresan a continuación:

- Especialidad y formación de los docentes: De acuerdo con sus áreas de desempeño y formación (pregrado, postgrado y maestría), y cómo estas respondían a las necesidades de los establecimientos educativos.
- Unidad familiar y territorialidad: Se tuvo en cuenta el lugar de radicación de la familia del docente y de su ámbito de socialización. Se buscó hacer los traslados preferiblemente en el mismo municipio o de no ser posible entre municipios vecinos o cercanos. No obstante, siempre se tuvo en cuenta la necesidad del servicio
- Antigüedad y escalafón: Se consideraron también el tiempo de permanencia en el lugar de trabajo y el escalafón. Se definió que quien ingresara al servicio debía empezar en los sectores rurales
- Seguridad: Se valoraron las condiciones de seguridad de los docentes para no exponer a riesgos de seguridad a los docentes cuyos traslados fueron aprobados por el Comité de docentes Amenazados.
- Antecedentes: Se observaron los antecedentes disciplinarios de los docentes

El proceso se inició en los municipios en los cuales se detectó exceso de docentes. Mediante los respectivos actos administrativos se ubicaron los docentes en los establecimientos educativos que los requerían, de acuerdo con el diagnóstico realizado.

Esta labor demandó de un importante rigor técnico y asesoría jurídica por parte del equipo de trabajo de la Secretaría de Educación, dado que el traslado generó tensiones especialmente con el sindicato de docentes. Estos recurrieron a acciones legales como tutela, apelación, derechos de petición y otras acciones similares con el fin de evitar sus traslados a las zonas que carecían de docentes, dicha situación implicó demoras en la reubicación. No obstante, la Secretaría pudo responder de manera ágil a dichos recursos e

incluso explicar directamente en los despachos judiciales el objetivo del proceso de redistribución del personal docente. Lo anterior, condujo a un resultado exitoso ante el 99% de las acciones legales.

Paralelamente la Secretaria de Educación aplicó los parámetros establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), que definió dos ajustes a la planta (personal docente y directivo docente). Para la viabilización el departamento presentó una propuesta de planta de personal con unos parámetros de relación estudiante-docente acordes con las particularidades de dispersión de la población, de acuerdo con lo diagnosticado en el estudio técnico. Por lo anterior, la relación disminuyó en la zona urbana de 28,6 a 26,8 y en la zona rural de 22,6 a 19,8.

Para esto fue clave el apoyo técnico del Ministerio de Educación lo que permitió aclarar situaciones especiales y aplicar con suficiente criterio los parámetros establecidos.

#### ➤ **Desarrollo de concursos**

Se desarrollaron además tres concursos: El primero de docentes y directivos docentes. El segundo de directivos docentes, dado que la lista de elegibles para el cargo de rector, resultado del primer concurso, fue insuficiente. El tercer concurso fue específico para afrodescendientes orientado a responder de manera pertinente a las necesidades educativas de dicha población, teniendo en cuenta la incidencia de proyectos etnoeducativos en el departamento.

#### ➤ **Contratación del servicio**

Después de reorganizar la planta docente y en consecuencia optimizar la capacidad oficial instalada, el departamento, con el fin de mantener y ampliar la cobertura educativa, aplicó la estrategia de contratación de la prestación del servicio educativo. Esta estrategia buscó responder a las necesidades en zonas de difícil acceso y con frecuentes alteraciones del orden público, en las cuales no existían recursos oficiales, bien porque no se contaba con instalaciones o bien porque no contaban con recursos humanos.

➤ **Concertar e informar de manera oportuna y comprensible**

Para afrontar las tensiones que generó el proceso de reorganización fueron clave los esfuerzos, tanto de la Secretaría de Educación, como de la Gobernación, por concertar e informar de manera oportuna y comprensible a la comunidad educativa respecto a todo el proceso de reorganización.

Como parte de lo anterior, para evaluar los requerimientos de la planta docente en los establecimientos educativos, los funcionarios de la Secretaría de Educación trabajaron conjuntamente con los directivos docentes de los mismos. Al escucharlos la Secretaría de Educación pudo establecer de manera más eficaz cuáles eran las necesidades reales de recursos humanos en los establecimientos educativos; por su parte, los directivos docentes al escuchar a la Secretaría de Educación se concientizaron respecto a la necesidad de apoyar un proceso conducente a la equidad en la distribución del recurso humano disponible en el departamento.

Adicionalmente se buscaron espacios en los medios de comunicación para explicar la finalidad del proceso de reorganización que se llevaba a cabo: Asegurar una distribución eficiente de recursos humanos para atender a todos los niños, niñas y jóvenes, especialmente los habitantes de zonas apartadas y rurales. Se realizaron también estrategias de comunicación directas, tales como jornadas de trabajo con alcaldes, personeros, directores de núcleo y rectores de los municipios en los cuales se evidenció el exceso o falta de docentes. Informando a estos funcionarios se buscó asegurar la transmisión de la información a los padres, madres de familia y acudientes.

### **3.3 En el marco del proceso de evaluación**

#### **Mecanismos de monitoreo y seguimiento**

Con el fin de garantizar la sostenibilidad de los logros obtenidos, se establecieron indicadores de evaluación **de resultado, producto y proceso**, entre otros:

Resultado:

- Variación de la Tasa de Cobertura Bruta
- Índice de Eficacia del Plan de Desarrollo Educativo
- Nivel de satisfacción del cliente frente a la prestación del servicio

Producto:

- Variación porcentual de la matrícula oficial
- Tasa de retención escolar
- Consistencia de la información reportada

Proceso:

- Relación alumno / docente urbana ajustada a parámetros
- Relación alumno / docente rural ajustada a parámetros
- Calidad de la información generada por la Secretaría
- Provisión oportuna de vacantes.

Como en el caso anterior la Secretaría de Educación monitoreó cuidadosamente estas mediciones no sólo para establecer el logro o avance en el cumplimiento de una meta (redistribución equitativa de los recursos humanos), sino también para direccionar el cambio a partir de las acciones ejecutadas (contribuir a la garantía del derecho a la educación) en términos de calidad, cobertura y eficiencia.

---

## 4. Competencias de los secretarios

Las competencias son entendidas como un conjunto de capacidades complementarias de la formación y experiencia de una persona, que son clave para la realización exitosa de las responsabilidades de un cargo específico y que en los casos propuestos, permiten al secretario o secretaria de educación y a su equipo de trabajo, la gestión efectiva de todos los recursos del sistema para encontrar las soluciones adecuadas conforme a los lineamientos de política y los objetivos definidos previamente.

Se sugieren las competencias específicas relacionadas con los procesos de gestión (planeación, ejecución y evaluación) y con aspectos clave de la gerencia del sistema: la dirección, la administración, el liderazgo, las relaciones interpersonales y las relaciones sociales. Estas competencias tienen como fuente principal un estudio realizado por la Fundación Empresarios por la Educación sobre el perfil ideal de competencias para los secretarios de educación.

Proceso de gestión	Competencia general	Competencias específicas	Resultados en los casos
<b>Planeación</b>	Capacidad de planear	Conocer de la manera más detallada y técnica posible las variables que expresan los problemas que deben ser solucionados. Esto implica contar con capacidad técnica en educación, conocimiento del contexto y marco educativo, además de manejar datos estadísticos, económicos y sociales.	Se superan tropiezos derivados de la insuficiencia en la información disponible, inexistencia de memorias de rendición de cuentas o de las reuniones de seguimiento.
		Establecer los programas y proyectos para su solución, teniendo objetivos y metas claros, pertinentes y precisos.	Se cuenta con un mapa completo de la situación y con información de contexto que no solo refiere a uno de los ejes de la educación, sino que incide en la garantía del derecho a la educación.
		Prever la duración y dificultad de los proyectos y sus respectivas actividades, identificando los recursos necesarios, elaborando cronogramas, estableciendo tareas y asignando responsabilidades.	Por tanto se acierta al establecer los programas y proyectos para su solución con una visión global del sector educativo.
<b>Ejecución</b>	Capacidad de planear	Establecer los procedimientos de ejecución necesarios.	Se acierta al establecer los programas y proyectos para su solución con una visión global del sector educativo.
	Capacidad de establecer prioridades	Establecer las condiciones adecuadas o los obstáculos para alcanzar un objetivo o realizar una actividad.	Se identifican las incidencias entre los diversos temas, por ejemplo la relación entre los distintos factores que inciden en la calidad educativa, en el primer caso, y en el segundo, la los factores que inciden en la equidad educativa.
		Intuir o identificar oportunamente con herramientas adecuadas los asuntos cruciales y dejar para otro momento aquellos menos importantes.	En consecuencia se establecen prioridades y se toman decisiones acertadas respecto a las metas esperadas.
		Administrar su tiempo y orientar el de los demás hacia lo realmente importante	
	Resolución de problemas	Saber analizar los problemas con objetividad y ser capaz de detectar aquellos que están ocultos.	Se ejecutan las acciones de manera acertada y ordenada, teniendo en cuenta los lineamientos nacionales y los contextos locales.
		Agotar todos los recursos disponibles para identificar las diferentes alternativas de solución a los problemas	
	Definir y aplicar estrategias	Actuar en consecuencia mediante la formulación de estrategias y planes competitivos e innovadores	
	Capacidad de tomar decisiones	Analizar las situaciones utilizando su sentido común, experiencia y buen juicio.	
Tomar decisiones lo más acertadas posible teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y recursos disponibles.			

Proceso de gestión	Competencia general	Competencias específicas	Resultados en los casos
<b>Ejecución</b>	Capacidad de dirigir proyectos	Tener claridad de lo que se pretende con la acción o acciones que se van a desarrollar	Se establecen las consecuencias futuras de las acciones.
		Proyectar hacia el futuro la situación que pretende transformar y no quedarse en el presente.	Se logra el apoyo y compromiso del equipo de trabajo.
		Crear señales y símbolos para incitar apoyo en torno a su proyecto.	Se logra un diálogo adecuado y continuo entre la Secretaría de Educación y el Ministerio de Educación Nacional y de ésta hacia los establecimientos educativos.
		Transmitir la idea del proyecto, las acciones y sus objetivos fundamentales, de manera que inspire al grupo y capte su imaginación de modo que puedan entender y apropiarse su perspectiva.	Se logra un diálogo adecuado y continuo con organizaciones del entorno y con el sector productivo para la atención pertinente a las necesidades y demandas relacionadas con el sector.
	Capacidad de ejercer el mando	Desplegar su capacidad para tener el apoyo de su equipo	Se manejan los tropiezos derivados de las divergencias con la comunidad educativa.
		Tomar decisiones que cuenten con escaso apoyo, cuando sea necesario y esté seguro de ellas.	Se concilian las decisiones y se logra un buen nivel de interlocución con la comunidad educativa de manera que se pone la política educativa en un lugar prioritario de la agenda pública. Esto es especialmente evidente en el caso dos.
	Capacidad de negociación con todos los actores	Identificar el momento oportuno para acordar acciones colectivas	Se abordan las expectativas y necesidades de la comunidad educativa y en consecuencia se reduce la incertidumbre.
		Manejar situaciones críticas con diversos actores sociales. Solucionar las divergencias con prudencia y ecuanimidad.	
		Identificar las alternativas de solución a problemas colectivos, de modo que pueda llevar a cabo negociaciones con cualquier grupo de interés	
	Competencias de liderazgo	No se altera ante situaciones aparentemente indefinidas.	
Está en capacidad de controlar las situaciones de riesgo y de incertidumbre			
<b>Seguimiento</b>	Orientación a resultados	Establece relaciones entre los resultados y metas de distintas áreas y formas adecuadas de alcanzarlas.	Se logran las metas esperadas en términos de procesos, productos y resultados.
		Siempre superará las metas con éxito.	
		Se mantiene concentrado/a en los objetivos a alcanzar.	
		Exige mucho de sí mismo/a y de los demás para conseguir buenos resultados.	

