

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL- SUBDIRECCIÓN  
DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR EDUCATIVO**

**INFORME FINAL**

**EL LIDERAZGO EDUCATIVO: EJE FUNDAMENTAL  
PARA LOS RECTORES DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS.**

**PROCESO DESARROLLADO CON DIRECTIVOS  
DOCENTES (RECTORES) DE LAS ENTIDADES  
TERRITORIALES DE HUILA, NEIVA Y PITALITO**



**13, 14 y 15 DE JUNIO DE 2011  
NEIVA - HUILA**

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C. Colombia

Conmutador: (057) (1) 222 2800 - Fax (057) (1) 222 4963

[www.mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co)

## PRESENTACION

Este informe tiene el objetivo de ser una evidencia descriptiva y analítica de lo acontecido en el encuentro realizado los días 13, 14 y 15 de 2011, con 213 directivos docentes de Huila, Neiva y Pitalito. La estrategia implementada en este trabajo se realizó de manera conjunta con el Instituto Caldense para el Liderazgo, firma contratada por el Ministerio de Educación para el desarrollo de los Encuentros con Rectores durante el 2011.

El informe contiene lo siguiente:

- ✚ **Capítulo metodológico:** Incluye el objetivo general del encuentro, los objetivos específicos y una tabla en Word que presenta el nombre de cada actividad desarrollada, una descripción técnica y su intención conceptual.
- ✚ **Capítulo de Análisis académico:** En este apartado se podrá encontrar la información relacionada con los ítems descritos a continuación:

Expectativas.

1. Jornada de Comunicación
2. Jornada de trabajo en equipo.
3. Jornada Gestión del Tiempo Escolar.
4. Jornada Cultura de la Evaluación.
5. Jornada Liderazgo.
6. Aprendizajes
7. Análisis Estadístico de la Evaluación realizada.

## ✚ Conclusiones.

## CAPÍTULO METODOLÓGICO

### Objetivos generales

- ✚ Propiciar espacios de formación y reflexión, que permitan a los rectores hacer una pausa en su cotidianidad y pensar sobre su desarrollo humano y las herramientas necesarias para potenciarlo, en beneficio propio y de la Institución Educativa.
- ✚ Fortalecer las habilidades gerenciales y administrativas de los rectores, con el fin de mejorar los aspectos administrativos de las instituciones educativas.

### Objetivos específicos

- ✚ Desarrollar un proceso de formación humana, que permita a los rectores identificar y afianzar conocimientos y actitudes que favorecen las **competencias comunicativas**, para la gestión de un liderazgo eficiente y efectivo, en el marco de las responsabilidades que asumen con los docentes y estudiantes.
- ✚ Diseñar, propiciar y aprovechar experiencias de trabajo conjunto entre los rectores, que permitan fortalecer actitudes y conocimientos, para un efectivo y eficiente **trabajo en equipo**, en el marco de sus responsabilidades como directivos.
- ✚ Propiciar espacios de reflexión y análisis sobre el **manejo del tiempo** en las instituciones educativas, que permitan a los rectores diseñar estrategias para un óptimo aprovechamiento de la jornada escolar.
- ✚ Fortalecer los procesos de **evaluación de desempeño y período de prueba**, mediante el mejoramiento de las competencias personales y profesionales del rector, y el diseño de nuevas estrategias de evaluación que redunden en beneficio de la cualificación docente y la calidad de la educación.
- ✚ Propiciar un espacio de formación, centrado en el desarrollo humano, que genere en los rectores reflexiones y/o aprendizajes que les permitan fortalecer su **liderazgo** y vincular cada uno de los ejercicios, conceptos, experiencias y/o reflexiones que se propongan en el proceso de formación, con estrategias o compromisos que contribuyan con la construcción de liderazgo en las Instituciones Educativas.

**Presentación técnica e intención conceptual de cada ejercicio desarrollado en cada jornada.**

<b>COMUNICACION</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION TECNICA</b>	<b>INTENCION CONCEPTUAL</b>
El juego comienza	<p>Al grupo formado en círculo se le presentan las siguientes cuatro indicaciones para resolver el ejercicio:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Juego Comienza cuando el facilitador dice el primer nombre y termina cuando alguien dice su nombre.</li> <li>2. Todos deben moverse del puesto una vez, no dos veces,</li> <li>3. Ninguna persona debe llamar a sus vecinos</li> <li>4. Deben terminar el juego en el menor tiempo posible.</li> </ol> <p>Las normas, si son analizadas y escuchadas correctamente, permiten desarrollar el ejercicio en dos segundos.</p>	Se hace énfasis sobre la capacidad de escuchar activamente y su incidencia en la eficiencia de los procesos.
El Camino de la Vida.	Se demarca en el piso (salón o prado) un rectángulo de 2 x 4 metros con una cuerda, dentro de este rectángulo se ubican diversos elementos (hojas, pelotas, figuras	La reflexión se enfoca en las competencias comunicativas para orientar y permitir ser orientado desde la palabra. Se unen en ello y, especialmente desde este ejercicio, la

	plásticas) que sirvan de obstáculos o referentes que los participantes no deben tocar o pisar. Se disponen tantos elementos como exigente se quiera que sea la prueba. Este campo debe ser atravesado por los participantes con los ojos vendados siendo para ello, guiados desde afuera de rectángulo por sus compañeros.	evaluación hacia actitudes y emociones como la perseverancia, la calma, la paciencia y el pensamiento positivo entre otros.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION TECNICA</b>	<b>INTENCION CONCEPTUAL</b>
La partitura	En una hoja tamaño carta se escribe el abecedario en letra mayúscula con un tamaño de fuente 78, debajo de cada letra del abecedario se ubica en un tamaño de fuente 24, una de las siguientes letras “D”, “I” o “J”. Es importante que en el abecedario queden distribuidas varias “D”, varias “I” y varias “J”. Con este formato el grupo debe pronunciar en voz alta y coordinada el abecedario, realizando a su vez unos movimientos corporales que deben realizarse según se	Actividad inicial que posibilita revisar algunas condiciones básicas para el trabajo sinérgico.

	encuentren con la letra “D”, “I” o “J”.	
Palillos Chinos.	Se demarca en el piso un cuadro de 2 metros x 2 metros, en el centro del cual se ubican 60 palitos de madera de 30 cm de largo y 2 milímetros de diámetro, llamados comúnmente “palos de chuzo”. La ubicación será en forma piramidal entrelazada, formando una figura similar a la construcción que se hace para una fogata. Frente a esta construcción se le sugiere al equipo dividirse en dos grupos para enfrentarse a reto de obtener el mayor número de palitos sacándolos uno a uno según el turno que indique el facilitador.	Permite fundamentalmente distinguir entre el concepto de grupo y equipo. De igual manera, facilita abordar las diferentes acepciones de los equipos como son: equipo de trabajo, trabajo en equipo y trabajo de equipo. Además de ello, posibilita hablar de las condiciones esenciales para el trabajo colectivo como son: la confianza, la comunicación y la cooperación.
Gotas de lluvia	El grupo estará ubicado en círculo, cada participante tendrá un pimpón. La simulación se hará sobre la metáfora de que cada pimpón es una gota de agua y esas son las últimas gotas de agua que hay en el planeta, el grupo tienen la oportunidad de duplicarlas	Permite afianzar los conceptos abordados en el ejercicio anterior y especialmente, comprender el concepto de trabajo sinérgico.

	<p>tirando la gota hacia arriba (sobre la altura de la cabeza de cada uno) y tomando una gota diferente. Deberán tener en cuenta que</p> <p>Si una de las gotas cae al suelo se volverá a iniciar.</p> <p>El grupo no podrá perder la forma de círculo que tienen.</p>	
<b>GESTIÓN DEL TIEMPO ESCOLAR</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION TECNICA</b>	<b>INTENCION CONCEPTUAL</b>
Impulse de palmas	<p>El grupo se organiza en círculo de pie. Una vez así se propone una secuencia de palmas (aplausos) que deber secuencialmente de izquierda a derecha de cada uno de los participantes. Se plantea hacer la secuencia en el menor tiempo posible.</p>	<p>Con un doble propósito, el ejercicio busca activar física y emocionalmente al grupo, así como propiciar unas primeras valoraciones sobre el tema de manejo del tiempo.</p>
Moonball	<p>Se infla un balón, de los que habitualmente se utilizan en la playa o piscinas, cuyas características son suavidad y liviandad. Este balón debe ser mantenido en el aire a través de las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada participante debe golpearlo solo una vez y debe hacerlos solo con las dos manos y por</li> </ul>	<p>Permite una reflexión importante frente a la organización y planeación de una actividad o un proyecto y su relación con el uso eficiente del tiempo. El ejercicio permite relacionar los temas de comunicación y trabajo en equipo con el tema de manejo del tiempo.</p>

	<p>encima de la cabeza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El balón no puede caer al piso en ningún momento, en caso contrario deberá iniciarse nuevamente.</li> </ul>	
Sociodrama o Juego de Roles.	Se conforman tres subgrupos y a cada uno de ellos se le entrega un pequeño libreto que contienen problemáticas relacionadas con el manejo del tiempo escolar de los estudiantes y laboral de los docentes. Luego de un tiempo de preparación cada grupo presenta a sus compañeros un sociodrama de la problemática que incluye alternativas de solución.	Análisis de problemáticas relacionadas con el manejo de tiempo escolar de los estudiantes y laboral de los docentes. En el desarrollo del ejercicio se plantean soluciones a las problemáticas que se presentan.
<b>ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO Y EVALUACION</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION TECNICA</b>	<b>INTENCION CONCEPTUAL</b>
1,2,3 – Nueva forma de numeración	En parejas frente a frente y en forma rápida se cuenta de 1 hasta 3. Posteriormente cada número se va reemplazando por un gesto o movimiento de tal forma que al final solo se tenga 3 movimientos que representan cada número de 1 hasta 3. Con esta nueva forma de numeración se propone	Valorar que elementos es importante considerar, en el momento de evaluar un proceso o un aprendizaje.

	hacer una secuencia con los participantes donde formados en círculo cada uno debe decir un número de acuerdo a la secuencia que se esté dando.	
Los puentes	<p>El grupo se divide en pequeños grupos de 6 personas. A cada grupo se entrega los siguientes materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 hojas tamaño carta.</li> <li>• Una regla.</li> <li>• Un lápiz.</li> <li>• Un rollo de cinta transparente.</li> </ul> <p>Con esto materiales y en un tiempo de 20 minutos deben construir la maqueta de un puente con las siguientes especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 cm de alto, 6 cm de ancho y 30 cm de largo.</li> </ul>	Ejercicio a través del cual se integran todos los temas abordados, para observar cómo el liderazgo consiste en la calidad de interrelación y desarrollo de procesos como la comunicación, el trabajo en equipo, el manejo del tiempo, la gestión del talento humano, la optimización de los recursos y la claridad en las políticas.
<b>LIDERAZGO</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCION TECNICA</b>	<b>INTENCION CONCEPTUAL</b>
Ajedrez del Rector	Los participantes en círculo cómodamente sentados deben organizarse alfabéticamente por la letra de su primer nombre. Para ello existe una silla vacía que se ha ubicado en la misma	Ejercicio de alta exigencia emocional e intelectual, que permite a cada participante evaluar sus actitudes y disposiciones para el trabajo colectivo.

	línea del círculo donde los compañeros empezaran a organizarse llamando a alguien para que se ubique en esa silla vacía.	
Construcción de esquemas de aprendizaje	Se conforman tres grupos y a cada uno se le solicita que construya un esquema con los aprendizajes logrados a través de los tres días de trabajo, dicho esquema debe incluir aprendizajes en cada uno de los temas abordados.	Ejercicio a través del cual se integran todos los temas abordados para observar como el liderazgo consiste en la calidad de interrelación y desarrollo de procesos como la comunicación, el trabajo en equipo, el manejo del tiempo, la gestión del talento humano, la optimización de los recursos y la claridad en las políticas institucionales.

## **CAPÍTULO DE ANÁLISIS ACADÉMICO**

Para desarrollar este apartado inicialmente se presentan las expectativas de los rectores frente al encuentro, en segunda instancia las reflexiones de los participantes en relación con cada una de las temáticas abordadas y los aprendizajes reportados por ellos. Este capítulo, adicionalmente, muestra las estadísticas de valoración del proceso como aprendizajes, compromisos y sugerencias generados en el mismo.

Al inicio de cada encuentro, los participantes traen consigo un sin número de pensamientos, sensaciones y expectativas, las cuales representan un componente importante en el desarrollo del encuentro. Los rectores de Huila, Neiva y Pitalito, esperan llevarse para su vida personal y laboral, elementos tales como los que se enunciarán a continuación:

## Expectativas

### Rectores Huila:

- ✚ Contribuir a solucionar los problemas e interrogantes derivados del manejo del Fondo de servicios educativos - F.S.E -, los aspectos legales en jornada escolar y la insuficiencia de recursos.
- ✚ La adquisición de herramientas para mejorar adecuadamente la comunicación en la comunidad educativa.
- ✚ Conocimiento de nuevas estrategias para mejorar el proceso de evaluación institucional.
- ✚ Fortalecimiento de estrategias, que permitan cualificar la labor del docente directivo.
- ✚ Adquisición de herramientas para procesos de evaluación.
- ✚ Aclarar dudas e inquietudes, para contribuir a solucionar los problemas y los interrogantes, en función de una adecuada relación con la Secretaría de Educación.
- ✚ Unificación de criterios para la administración de las instituciones educativas.
- ✚ Fortalecer competencias directivas.
- ✚ Fortalecer la unidad del gremio de rectores, a nivel departamental en pro de su bienestar y desarrollo. Para ello sería muy conveniente, crear una red de comunicación entre rectores.
- ✚ Que el encuentro permita un espacio para el esparcimiento y el bienestar.
- ✚ Reconocer la importancia de la comunicación en los procesos administrativos y directivos.
- ✚ Optimizar estrategias de tipo administrativo, financiero y humanístico.
- ✚ Aclarar dudas e inquietudes frente al desempeño del rector.
- ✚ Que la evaluación del evento sea participativa.
- ✚ Contribuir para el mejoramiento de la calidad educativa.
- ✚ Adquirir herramientas para mejorar nuestro desempeño a nivel institucional.
- ✚ Conocer nuevas disposiciones de reorganización administrativa de las instituciones educativas.
- ✚ Mejorar la comunicación inter-institucional e institucional.

- ✚ Despejar dudas frente a los temas presentados.
- ✚ Adquirir herramientas para los procesos, mejorar y solucionar problemas.
- ✚ Propiciar un espacio que permita presentar inquietudes de los rectores y sus instituciones, ante la secretaria de educación departamental.
- ✚ Real capacitación en los temas de la gestión docente.

### **Rectores Neiva:**

- ✚ Conocer nuevas estrategias que faciliten la gestión directiva.
- ✚ Integración e intercambio con rectores del Huila.
- ✚ Descubrir el horizonte del MEN para las instituciones y los rectores. Al igual que conocer sus políticas para la administración de los establecimientos educativos, con el fin de resolver problemáticas locales.
- ✚ Fortalecimiento de competencias directivas.
- ✚ Explorar la inteligencia emocional.
- ✚ Establecimiento y pauta para la red de rectores.
- ✚ Propiciar un espacio que permita presentar inquietudes de los rectores y sus instituciones, ante la Secretaría Departamental.
- ✚ Real capacitación en los temas propios de la gestión Directiva.
- ✚ Adquirir elementos teóricos y prácticos para el mejor cumplimiento de la función directiva y para el desarrollo humano.
- ✚ Construir herramientas que permitan, a través de la retroalimentación, mejorar nuestro desempeño en el nivel personal y profesional.
- ✚ Aprender, actualizar y retroalimentar conocimientos para mejorar los procesos (gestión académica, directiva, administrativa, financiera y comunitaria), en procura de un mejor y mayor liderazgo.
- ✚ Aprender procesos de comunicación asertiva.
- ✚ Mejorar la competencia de trabajar en equipo.
- ✚ Potenciar la gestión directiva, valorando el talento humano de las instituciones educativas.
- ✚ Fortalecer la unidad del gremio de rectores, a nivel del departamento en pro de su bienestar y desarrollo.
- ✚ Retroalimentar los conocimientos para mayor eficiencia en la gestión educativa.

## Rectores Pitalito:

- ✚ Fortalecer los conocimientos para la administración eficiente de los recursos.
- ✚ Intercambiar experiencias.
- ✚ Enriquecer habilidades de trabajo en equipo.
- ✚ Mejorar espacios de gestión y de liderazgo institucional.
- ✚ Retroalimentar conocimientos.



## 1. JORNADA COMUNICACIÓN

*El diálogo es una relación horizontal de A con B, nace de una matriz crítica y genera criticidad. Cuando los dos polos del diálogo se ligan así, con amor, con esperanza, con fe el uno en el otro, se hacen críticos en la búsqueda común de algo. Sólo ahí hay comunicación.*

*Sólo el diálogo comunica.*

*PAULO FREIRE.*

### Desarrollo conceptual:

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. Las dificultades de comunicación, que inciden en la dinámica de las relaciones interpersonales, se deben en gran parte a que no se sabe escuchar a

los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar, sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿Qué es realmente la escucha activa?

La **escucha activa** hace parte de las competencias comunicativas y significa escuchar y entender la comunicación, desde el punto de vista del que habla. ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias. Oír no es un acto voluntario, los sonidos llegan a nuestros oídos aunque no hagamos nada para que ocurra. Escuchar, en cambio, es el acto voluntario mediante el cual prestamos atención a los sonidos que percibimos. Se puede oír sin escuchar pero, para escuchar, primero hay que oír. La escucha efectiva tiene que ser, necesariamente, activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas, gestos, etc.

Aspectos que influyen en la comunicación	La comunicación interpersonal se realiza a través de tres medios	Estilos de comunicación	Supuestos en la comunicación
<p><b>Distancia de interacción:</b> Es importante mantener una distancia que facilite la comunicación.</p> <p><b>Posición espacial:</b> La colocación física de los miembros del</p>	<p><b>El lenguaje:</b> Lo que se dice.</p> <p><b>El paralenguaje:</b> La forma o tono en que se dice.</p> <p><b>La quinesia:</b> Movimientos corporales,</p>	<p><b>Agresiva:</b> Hace sentir mal al otro. Se manifiesta a través de la crítica, el lenguaje grotesco, el cuerpo tensionado y la palabra dura.</p>	<p>Lo que yo creo que estoy diciendo (pienso).</p> <p>Lo que realmente estoy diciendo (emito).</p>

<p>grupo, ejerce una influencia directa sobre el flujo de comunicación tanto verbal como no verbal.</p> <p><b>Código:</b> Lenguaje común a las personas que se están comunicando.</p> <p><b>Reciprocidad:</b> Permite la transmisión correcta de la información, con el fin de que sea comprendida y tenga una influencia en el comportamiento de los demás.</p> <p><b>Interés:</b> Relacionado con la empatía. Si me interesa, mi capacidad para comprender será mayor.</p>	<p>generalmente inconscientes, que se emplean al comunicar.</p> <p>Para que la comunicación sea auténtica, las tres formas coinciden.</p>	<p><b>Pasiva:</b> Las personas tratan de congraciarse, de complacer. Nunca están en desacuerdo y aprueban lo que los otros dicen.</p> <p><b>Agresivo - pasiva:</b> Personas frías e imperturbables, que no demuestran ningún sentimiento. La disposición del cuerpo es de tensión e inmovilidad.</p> <p><b>Asertiva:</b> La persona se muestra abierta, se percibe y siente libre para expresar lo que siente, piensa o cree a la persona indicada en el momento oportuno.</p>	<p>Lo que la otra persona oye.</p> <p>Lo que la otra persona interpreta del mensaje emitido.</p> <p>Lo que yo creo que la otra persona entendió.</p>
--	---	--	--



Desde estas concepciones sobre comunicación, nos acercamos a la vivencia cotidiana en las instituciones educativas y con ello, a los diversos actores que en este proceso intervienen. Desde la experiencia generada durante los ejercicios, planteados en esta jornada, se logró evidenciar cómo la escucha activa, la interpretación, la argumentación, la semiótica, y los símbolos, entre algunos de los elementos más importantes en el proceso comunicativo, se están desarrollando favorable o desfavorablemente en los centros educativos.

*“No estamos hechos para escuchar, si no para mandar.”  
Rector participante*

Con base en los elementos reflexivos de la actividad y los aprendizajes generados en torno a la comunicación, a la luz de lo que pasa diariamente en los entornos de trabajo de los directivos docentes, se indagó sobre algunos aspectos para mejorar los procesos de comunicación entre rectores, en las instituciones educativas y con la Secretaría de Educación. Las respuestas se dieron por grupos de rectores, y se evidencian a continuación:

#### **Aspectos necesarios para mejorar procesos comunicativos entre Rectores:**

-  Organizar y consolidar la asociación Adidoh.
-  Concientizar y sensibilizar a los directivos docentes sobre la necesidad de pertenecer a un grupo organizado, que permita la creación de la red de rectores.
-  Solicitar el cambio de actitud entre todos y cada uno, mejorando la receptividad e integración y propiciando la unidad de criterio.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C. Colombia

Conmutador: (057) (1) 222 2800 - Fax (057) (1) 222 4963

[www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co)

- ✚ Encuentros de rectores más frecuentes (2 al año), que incluyan cronogramas y planeación de los mismos, con mayor acompañamiento y una comunicación permanente, a través de la cual se compartan experiencias cotidianas del equipo directivo, que sirvan de replica frente a situaciones en común resueltas de diferente manera. Procurar que la realización de estos encuentros, no se cruce con otras actividades.
- ✚ Establecer un directorio de rectores y darlo a conocer. De igual manera, que cada rector pueda manejar una base de datos con aspectos básicos de sus pares, para futuros encuentros, intercambios de experiencias, y/o responsabilidades compartidas.
- ✚ Mejorar el uso de los medios electrónicos para mantener en contacto y generar redes virtuales, contando con una mejor infraestructura de conectividad en las instituciones.
- ✚ Mejorar algunas actitudes para facilitar los procesos de comunicación. Entre ellas están: La confianza, la disponibilidad, la sinceridad, el deseo de servir y la solidaridad.
- ✚ Que exista el deseo de compartir experiencias a través de procesos de comunicación y velar por el cumplimiento de tales procesos.
- ✚ Fortalecer los comités técnicos municipales.
- ✚ Revisar las formas en que los rectores se están comunicando, procurando aprender a escuchar y buscando un canal de comunicación adecuado, que permita mayor interacción, facilitando la puesta en común de las experiencias entre pares.
- ✚ Generar confianza en las instituciones educativas.

- ✚ Exigir mayor respeto, atención y respuestas oportunas y eficaces a las solicitudes de los rectores, por parte de la Secretaría de Educación de la que se desea preste un servicio con mayor sentido humano.
- ✚ Tener disposición personal, buena actitud y respeto por las diferencias.
- ✚ Convocar reuniones con temáticas propuestas por los mismos rectores.

### **Aspectos necesarios para mejorar procesos comunicativos en las Instituciones Educativas:**

- ✚ Mejorar el ambiente de aprendizaje, mediante la realización de talleres sobre procesos de comunicación con los docentes, a través de mecanismos de conciliación, mensajes claros y el respeto por la diferencia. Con funcionalidad de los órganos de participación.
- ✚ Fomentar las buenas relaciones interpersonales, con el propósito de crear un buen clima institucional.
- ✚ Bienestar y estímulos al personal docente y administrativo.
- ✚ Proponer encuentros constantes con todos los docentes y entre instituciones, que mejoren la conectividad entre la comunidad educativa.
- ✚ Mayor disponibilidad de tiempo para encuentros lúdico-pedagógicos, con buenos capacitadores y presupuestos definidos.
- ✚ Fortalecer los canales de comunicación entre los diferentes estamentos, tener disposición y espacios para el diálogo dentro de la jornada laboral y hacer acuerdos y compromisos.
- ✚ Generar procesos y estrategias de comunicación entre instituciones, a través del periódico mural, la emisora escolar, los correos electrónicos y la realización de

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C. Colombia

Conmutador: (057) (1) 222 2800 - Fax (057) (1) 222 4963

[www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co)

micro encuentros, para lo cual es necesario contar con medios tecnológicos adecuados.

- ✚ Revisar constantemente los canales de comunicación establecidos entre los rectores y hacer consciencia sobre la forma en que esta se da, para generar resultados de mayor impacto colectivo, fortaleciendo los canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.
- ✚ Fomentar y desarrollar actividades de integración social, lúdicas, recreativas y estimulantes, al interior de las instituciones educativas, que propendan por su bienestar.

**Aspectos necesarios para mejorar procesos comunicativos con la Secretaría de Educación:**

- ✚ Humanizar a la Secretaría de Educación en el mejoramiento de las relaciones interpersonales con los rectores.
- ✚ Acompañar de procesos, más que de amenazas, con comunicación permanente acompañada de estímulos.
- ✚ Capacitar a la Secretaría de Educación sobre relaciones interpersonales y el respeto a los demás, para que cumplan su misión orientadora hacia los directivos docentes.
- ✚ Dignificar la profesión Docente y del directivo docente. Promoción del talento humano.
- ✚ Mejorar los procesos de selección, para el nombramiento de personas idóneas en el ejercicio de la profesión docente y buscando agilidad en los procesos de reemplazos.

- ✚ Coordinar, sintetizar y unificar los requerimientos que hacen los establecimientos educativos, para evitar solicitar siempre lo mismo, congestionando la labor del rector.
- ✚ La Secretaría debería proporcionar más capacitaciones a los rectores, en donde se unifiquen criterios y brinden apoyos generales, con mayores posibilidades para vincular personal administrativo a todos los establecimientos educativos.
- ✚ Mayor agilidad en las dependencias de la Secretaría de Educación, buscando solucionar las solicitudes presentadas, con cronograma inicial concertado para cumplir con la norma establecida.
- ✚ Que la Secretaria de Educación tenga mayor apertura para oportunidades y espacios de comunicación. Con mayor confianza, dado que los actuales funcionarios son poco accesibles.
- ✚ Mayores claridades en las políticas Educativas emanadas del MEN y la Secretaria de Educación.
- ✚ Línea de atención a rectores con procesos informativos, a través de la comunicación electrónica. Comités técnicos zonales o locales, por período y con cumplimiento de cronograma.
- ✚ Programar los talleres o reuniones desde el inicio del año escolar, para de esta manera respetar el cronograma establecido por los establecimientos educativos.
- ✚ Dar participación en la elaboración de los protocolos de auditoría, implementar la oficina de atención al cliente interno y llevar el conducto regular.
- ✚ Actualizar la página de la Secretaría. Estar más atentos a los correos institucionales, buscando la unificación de criterios con los mensajes enviados y recibidos. Velar para que la comunicación sea de doble vía, y que se respondan los oficios. De igual manera, programar las solicitudes de información para que no se soliciten con urgencia los informes.



El reconocimiento de la necesidad de implementar estrategias para mejorar la comunicación, al interior de las instituciones educativas, en la relación diaria entre pares, con los docentes, los estudiantes y las entidades territoriales, es el primer paso para avanzar hacia la construcción de relaciones interpersonales y de trabajo en las que la confianza, la solidaridad y el respeto por el otro, cobran cada vez mayor importancia.

La comprensión del acto comunicativo, en toda su dimensión, favorece notablemente el establecimiento de redes de apoyo, cada vez más humanas, en tanto se generan las condiciones para escuchar, ser escuchado, dialogar, concertar, tramitar y orientar esfuerzos hacia el logro de objetivos propuestos, en beneficio de la comunidad educativa en general.

Comprender que comunicación no es igual a información y que el ejercicio de poner en común y compartir, principios sobre los que se sustenta realmente el acto de comunicarse con otro, deben hacer parte del día a día de la vida de rectores e integrantes de las instituciones educativas, es romper paradigmas, dejar atrás esquemas rígidos y atreverse a encontrarse con ese otro, desde la diferencia, descubriendo un camino por donde es preciso transitar teniendo de la mano eso que tiene cada uno desde su ser, en su dimensión más humana y social.

## 2. JORNADA TRABAJO EN EQUIPO

### Desarrollo conceptual:

Los conceptos desarrollados en esta jornada, tienen que ver con las diferencias y similitudes entre **grupo** y **equipo**. Para ello se motiva, fundamentalmente, hacia la comprensión sobre la importancia de la calidad de la gestión y el fortalecimiento de condiciones o valores como *la confianza, la comunicación y la cooperación*, aspectos

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C. Colombia

Conmutador: (057) (1) 222 2800 - Fax (057) (1) 222 4963

[www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co)

definitivos para garantizar la eficiencia y efectividad de los equipos. De igual manera, se enfatiza en la necesidad de procurar un equilibrio en su desarrollo, desde el enfoque en *las personas, los procesos y los resultados*. Esta comprensión o punto de reflexión, además del ejercicio de los “palillos chinos”, se apoyó didácticamente en la socialización del siguiente esquema, que permitió integrar todos los conceptos abordados y relacionarlos con la práctica cotidiana:



¿Qué se necesita para conformar y trabajar en – con equipos?. González 2002

**Grupo:** Es un conjunto de personas que tienen un propósito común, que no tienen funciones individuales específicas, definidas, ni estrategias o procedimientos establecidos. El accionar del grupo no corresponde, necesariamente, al interés de la totalidad de sus participantes, lo cual genera que el sentido de pertenencia no sea alto ni bajo, sino fluctuante, limitando el desempeño y participación de sus integrantes, lo cual lleva a afectar directamente el cumplimiento de los procesos o resultados.

**Equipo:** Se entiende como un conjunto de personas, que se encuentran reunidas en torno a un propósito común. Comparten una serie de valores, procesos de organización, comunicación y estrategias para adelantar procesos o lograr resultados. A su vez, tienen formas de control y poseen un alto sentido de pertenencia por el equipo.

### Diferencias entre equipo y grupo

EQUIPO	GRUPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Liderazgo compartido.</li> <li>✚ El equipo decide, discute y realiza un verdadero trabajo en conjunto.</li> <li>✚ La finalidad del equipo la decide el mismo equipo.</li> <li>✚ Responsabilidad individual y grupal compartida.</li> <li>✚ El producto del trabajo es grupal.</li> <li>✚ La medición del rendimiento es directa, por la evaluación del producto del trabajo.</li> <li>✚ El equipo discute y realiza reuniones para resolver problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Hay un sólo líder.</li> <li>✚ El líder decide, discute y delega.</li> <li>✚ La finalidad del grupo es la misma que la misión de la organización.</li> <li>✚ Responsabilidad individual.</li> <li>✚ El producto del trabajo es individual.</li> <li>✚ Las reuniones son propuestas por el líder.</li> </ul>



El trabajo en equipo que realizan los rectores en sus ambientes institucionales y los diferentes estamentos y entes educativos, se ve constantemente afectado por tensiones que inciden en la generación de sinergia entre las personas y que, por

tanto, interfieren en el desarrollo de los procesos y la obtención de los resultados, demandados por la dinámica propia del trabajo en equipo.

*“Trabajar respetando las diferencias, respetar los pensamientos e ideas de los demás aunque no se compartan”  
Rector participante*

Para desarrollar esta temática, desde la educación experiencial, se desarrollaron las actividades de partitura y palillos Chinos. A partir de la reflexión de los rectores y desde sus percepciones y perspectivas, ante la pregunta ¿Qué se necesita para mejorar los procesos de trabajar en equipo?, se logró construir las siguientes respuestas:

#### **Entre Rectores:**

- ✚ Mayores espacios para la comunicación y con estilos asertivos en los mismos. Mejorar los canales de comunicación existentes, a través de la conformación de redes, comités técnicos, manejo de TIC's, realización de encuentros, organización de actividades inter institucionales, jornadas pedagógicas y construcción de una base de datos (Directorio) de rectores.
- ✚ Compartir experiencias cotidianas y laborales, que permitan mejorar las interrelaciones en el reconocimiento de las habilidades y destrezas de los rectores. Mejorar la comunicación para que sea asertiva, clara precisa, concreta y permita mantener buena actitud para afrontar las diferencias y manejar las emociones.
- ✚ Identidad profesional, voluntad, disponibilidad, interés y responsabilidad para trabajar en equipo.
- ✚ Metas comunes que integren las habilidades y competencias de cada uno, para lograr los resultados esperados en equipo con unidad de criterio. Para ello, es necesario conocer a las personas y sus capacidades; además de delegar funciones y acuerdos.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C. Colombia

Conmutador: (057) (1) 222 2800 - Fax (057) (1) 222 4963

[www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co)

- ✚ Transparencia en el actuar y claridad en los objetivos de nuestra función como rectores para generar cooperación, entendiendo la diferencia sobre lo que es y debe ser una verdadera educación de calidad, haciendo seguimiento y retroalimentación del avance de los objetivos.
- ✚ Propiciar la regularidad en los encuentros, para construir un verdadero trabajo en equipo entre rectores, mejorando los procesos de confianza, comunicación y cooperación.
- ✚ Proponer y mejorar los climas organizacionales al interior de las instituciones, fomentando valores como la tolerancia, el respeto por la diversidad del pensamiento, acuerdos claros, escucha activa y profesionalismo e identificación de fortalezas y oportunidades de nuestro equipo para mejorar. Pensar primero en el SER.
- ✚ Reducir diferencias entre docentes y empleados administrativos, identificando similitudes y sintonizando objetivos. Creer en la gente, dar oportunidades, estimular nuestros docentes y siendo flexibles en la toma de decisiones.

#### **En las instituciones educativas:**

- ✚ Generar un ambiente de confianza al seno de las instituciones educativas, que propicie un cambio de actitud de rectores hacia docentes y de docentes hacia rectores, en función de nuevas y renovadoras estrategias para el trabajo en equipo y la convivencia laboral de los docentes.
- ✚ Auto reconocimiento de cada persona, lo cual implica tolerancia, diferencia, integración y respeto por las distintas funciones y responsabilidades en el campo educativo, así como capacidad de adaptación al contexto.
- ✚ Compartir el horizonte institucional, concertando soluciones y criterios sobre educación y calidad de educación, haciendo cada día más consciente la humanización de procesos en cada institución y entre sus diferentes

participantes, lo cual implica el reconocimiento del talento humano, el recurso físico y financiero, al igual que la disponibilidad de tiempo.

- ✚ Revisar, reinventar y mejorar los procesos de comunicación, mediante la disposición y la actitud para escuchar a la comunidad educativa, aspectos que permiten que aflore la comprensión, frente a las dificultades y las realidades que afrontan las instituciones educativas, para ser más propositivos en las metas en común.
- ✚ Aprovechar los talentos que hay en cada institución educativa, reconociendo en los docentes y estudiantes habilidades y aptitudes, para establecer objetivos comunes, rutas de comunicación, trabajo, seguimiento y retroalimentación.
- ✚ Establecer un diagnóstico de cómo está la institución, para saber si en ella se trabaja en grupo o equipos y fortalecer la integración, a través de un clima de cordialidad, que facilite el establecimiento de canales precisos de comunicación, a través de los cuales se pueda delegar funciones, teniendo en cuenta los perfiles de cada docente. Concertar con los docentes los objetivos a alcanzar en el PEI y generar estímulos y reconocimientos, a quienes contribuyan con el logro de estos.

#### **Con la Secretaría de Educación:**

- ✚ Conocer el plan de acción de la Secretaria de Educación.
- ✚ Mejorar las relaciones interpersonales, especialmente la de la Secretaría de Educación Departamental con los rectores.
- ✚ Mejorar los procesos de comunicación basados en la confianza, el reconocimiento y el estímulo frente a la labor del docente directivo. No confundiendo comunicación con información.
- ✚ Asignación de recursos.
- ✚ Estructurar la red de rectores.

- + Talento humano suficiente.
- + Unificación de criterios respecto a los procesos.
- + Replantear la estructura administrativa de la Secretaria de Educación.
- + Apertura para generar verdadero trabajo en equipo y no cumplimiento de funciones normativas y represivas.
- + Excelente comunicación de la SED hacia las Instituciones Educativas.
- + Trato humano.
- + Dar participación.
- + Concertar las tareas y actividades con quienes tienen que hacerlas.
- + Mejorar los canales de comunicación.
- + Mantener un clima de cordialidad.
- + Entender muy bien los mensajes.
- + Reunión mensual de rectores con el Secretario de Educación para aunar criterios.
- + Continuar mesas de trabajo con cronograma y agenda programada.

Concluyendo sobre la jornada de trabajo en equipo, es importante resaltar lo referido por los rectores al comentar que *“En las instituciones educativas tenemos que pasar de la teoría a la práctica, de lo que es un grupo hacia un verdadero equipo, y motivar para que ello se viva no sólo al interior de la institución. Es necesario fortalecer estos aprendizajes a nivel interinstitucional, buscando interlocución con otras instituciones educativas”*.

Finalmente se planteó que *“Los disensos, los conflictos, las diferencias, las dificultades son necesarias dentro de la dinámica de un equipo, representan oportunidades de crecimiento y nosotros como rectores debemos tener la habilidad de ayudarlas a superar”*.

### 3. JORNADA GESTIÓN DEL TIEMPO ESCOLAR

#### Desarrollo conceptual:

La administración del tiempo es “Una manera de ser y una forma de vivir”, es un esfuerzo de grupo que requiere la coordinación de actividades, el ayudarse unos a otros, la sincronización conjunta de esfuerzos para asegurar los resultados esperados.



El cumplimiento de la jornada escolar de los educandos y laboral de los docentes, es una situación a la que el rector se enfrenta diariamente y que trata de diversas maneras. En ocasiones, el manejo que hace es muy ceñido a la normatividad y a las estrategias de control, establecidas en el decreto 1850, y en otras de acuerdo a la comprensión del entorno institucional, a las situaciones particulares de sus docentes

y a las capacidades de negociación dadas entre la comunidad educativa y la norma. Es fundamental que los rectores, cotidianamente, busquen implementar estrategias que permitan que el tiempo perdido en las aulas sea compensado y las brechas generadas por dichas pérdidas sean cada vez menores. En función de esta intención y de la reflexión, que debe generar un proceso consciente sobre el tiempo real de clase que reciben los educandos, surgen inquietudes sobre la gestión que realiza el rector para el cumplimiento efectivo del tiempo escolar de los estudiantes y la labor de los docentes, así como de las estrategias utilizadas para hacer seguimiento y control a ellos.

*“El uso adecuado del tiempo contribuye a la eficacia”  
Rector participante*

En razón de lo anterior y con base en las actividades realizadas, considerando los mínimos requeridos para capitalizar y optimizar el manejo del tiempo, la participación y propuestas de los rectores permitieron ir más allá de la norma, para evidenciar otras alternativas que se dan, o pueden darse, en los contextos reales en los que se mueven las instituciones educativas de Huila, Neiva y Pitalito:

**¿Cómo un rector promovería el cumplimiento efectivo del tiempo escolar de los estudiantes y laboral de los docentes?**

- ✚ Haciendo consciente la necesidad de mejorar cada día en cómo minimizar los permisos. Sensibilizando a la comunidad educativa sobre la importancia del cumplimiento de la jornada escolar. Exigencia con el ejemplo y con correctivos oportunos.
- ✚ Hacer corresponsables a los compañeros docentes, en el caso de los permisos para que acompañen con la mejor actitud y profundidad la recuperación de los contenidos y del tiempo en el aula.
- ✚ Expedición de circulares a la comunidad educativa, informando sobre horarios y jornadas para docentes y estudiantes.
- ✚ Velando por el cumplimiento de las actividades complementarias, de acuerdo a la carga académica. Siendo ecuánime y equitativo en el manejo y asignación del tiempo.
- ✚ Mediante el diálogo con docentes y frente a los casos particulares, para llegar a acuerdos previos de reposición del tiempo.
- ✚ Promover entre los docentes la práctica de asignar o dejar tareas orientadas cuando se concedan permisos.
- ✚ Programar actividades curriculares complementarias, organizando horario en las 30 horas de permanencia y otras en las 40 horas.

- ✚ Desarrollo y planeación de distintos talleres institucionales, para evidenciar el manejo del tiempo, la ejecución de estrategias para mejorar las ausencias y los compromisos de los casos especiales.
- ✚ Unificando criterios regionales, no sólo desde la normatividad si no desde las estrategias exitosas en otras instituciones.
- ✚ Definir criterios institucionales claros, planeados y ejecutados con respecto a la jornada escolar y laboral. Formulación y socialización de una política institucional clara.
- ✚ Organizar el currículo de acuerdo a las necesidades, trabajo por proyectos y estrategias lúdicas pedagógicas.
- ✚ Cambiar conceptos tradicionales de manejo del tiempo en el aula, no siempre se requiere organizar el docente en el aula y los modelos de aprendizaje autogestionados son un ejemplo de ellos.
- ✚ Expedición de resoluciones sobre la jornada laboral y escolar al inicio del año lectivo.
- ✚ Definición de criterios para otorgar permisos a los docentes de manera concertada.
- ✚ Garantizar en las instituciones los servicios básicos en las sedes, con el fin de mantener al personal dentro de la institución.
- ✚ Flexibilidad en los horarios de acuerdo a las condiciones de la institución y la región.
- ✚ Motivar tanto a docentes como estudiantes de la necesidad de cumplimiento de la jornada.
- ✚ Crear el manual de procedimiento, divulgarlo, aplicarlo efectivamente y hacer seguimiento y control.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C. Colombia

Conmutador: (057) (1) 222 2800 - Fax (057) (1) 222 4963

[www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co)

- ✚ Oficiar a la Secretaria de Educación la necesidad de personal docente y administrativo, para poder garantizar el año escolar a los estudiantes.

### **¿Cuáles estrategias utilizaría el rector para hacer seguimiento y control?**

- ✚ Llevar estadísticas, controles y análisis permanentes de los permisos del docente, los cuales pueden variar en periodicidad y tipo, de acuerdo al interés de cada institución (Seguimiento y observación, registros diarios con firma para entrada y salida, controles mensuales de asistencia; comités evaluativos de docentes trimestrales para casos particulares, asambleas informativas, controles internos disciplinarios; llamados verbales y escritos en las situaciones de reincidencia en la inasistencia).
- ✚ Socializando constantemente y recordando la normatividad con circulares, talleres y técnicas informativas más amigables, que permitan acuerdos y criterios a nivel institucional.
- ✚ Motivar e incentivar el equipo de docentes para el cumplimiento y la atención a estudiantes en el horario de aula, a través del ejemplo del rector.
- ✚ Resaltar el cumplimiento y puntualidad como un principio institucional y un valor del día a día, mejorando el sentido de pertenencia hacia la institución.
- ✚ Promover la recuperación de horas y asignar acompañamiento del coordinador y del rector, en los casos particulares de continua ausencia, como de la presentación de informe ante los entes de control en caso de reincidir.
- ✚ Apoyo de los personeros estudiantiles para que sirvan de veedores en el cumplimiento de la jornada, al igual de la comunidad para la aplicación de encuestas en el desempeño docente.
- ✚ Dejando trabajos y /o talleres orientados por monitores en cada grupo o salón de clases.

- ✚ Socializar, divulgar e implementar, con cada docente y la comunidad educativa en general, al inicio del año, sus funciones, el calendario académico, jornada laboral y escolar de docentes y estudiantes. Igualmente la elaboración de formatos y/o instrumentos de apoyo y acompañamiento para evaluación del proceso.
- ✚ Socializar resultados del cumplimiento del manejo del tiempo.
- ✚ Elaboración de los planes de mejoramiento donde se encuentre la debilidad.
- ✚ Respetar el conducto regular (dialogar con el docente en primera instancia, darle la oportunidad de sentirse escuchado, persuadirlo) frente a las faltas a la ley 1850 y en última instancia reportarlo en la SEM, para que adelanten un proceso de conducta disciplinar; en este sentido dar el mismo trato a los docentes, sin reflejar prelación por algunos, la imparcialidad y la objetividad son claves en ello.

En síntesis, puede decirse que el conocimiento de la norma debe conllevar a una buena planeación institucional, en la que la flexibilidad y la responsabilidad influyan positivamente dentro del clima institucional, generando sentido de pertenencia, pertinencia y compromiso de sus participantes y actores, en el reto constante de mejorar los actuales modelos de educación.

#### **4. JORNADA CULTURA DE LA EVALUACIÓN – ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**



##### **Desarrollo Conceptual:**

Los procesos de evaluación buscan estimar el rendimiento global del empleado, son procedimientos sistemáticos y periódicos de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la institución. Los

rectores son los responsables de evaluar el desempeño docente y el período de prueba de los educadores. En esta medida, el desarrollo de los ejercicios planteados les permitieron una mirada general frente a la importancia del tener en cuenta diversos elementos que incluyan las personas, los procesos y los resultados, para lograr la integralidad del proceso evaluativo.

**Concepto de Evaluación de Desempeño:** Consiste en la realización de una comparación de lo realizado durante un período determinado, por un empleado, contra lo que la organización en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo. Este ideal lo define la organización y está establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, generalmente el jefe directo.

La evaluación de desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

### **¿Qué se evalúa?**

- ✚ Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- ✚ Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- ✚ Potencial de desarrollo.

### **Factores que generalmente se evalúan:**

- ✚ Conocimiento del trabajo.
- ✚ Calidad del trabajo.
- ✚ Relaciones con las personas.
- ✚ Estabilidad emotiva.
- ✚ Capacidad de síntesis.
- ✚ Capacidad analítica.

## **Objetivos de la evaluación de desempeño**

Los objetivos por los que generalmente se realiza una evaluación de desempeño son:

- ✚ Para detectar necesidades de adiestramiento y capacitación. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. Un desempeño superior puede indicar la presencia de un potencial mal aprovechado.
- ✚ Para detectar el potencial de desarrollo de los empleados - Decisiones de ubicación (promociones y ascensos). Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento por el desempeño anterior.
- ✚ Para aplicar incentivos salariales por buen desempeño (Políticas de compensación). Las evaluaciones de desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales e incentivos. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina principalmente mediante la evaluación de desempeño.
- ✚ Para mejorar la comunicación entre jefes y empleados.
- ✚ Para auto-perfeccionamiento de los empleados. Planeación y desarrollo de la carrera profesional. La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

## **Condiciones previas para su implementación:**

- ✚ **Análisis de puestos:** Los puestos de trabajo deben estar analizados y descritos, ya que constituyen el parámetro de comparación entre el empleado y el trabajo que realiza.

- ✚ **Supervisores que conozcan el trabajo y al grupo:** Los superiores o encargados, deben conocer muy bien el puesto que van a evaluar.
- ✚ **Buen clima organizacional:** Si la organización está pasando por un período de despidos, o si se tienen conflictos con los gremios, no es momento oportuno para realizar una evaluación debido a que puede pensarse como estrategia para realizar despidos o suspensiones.

Podemos considerar otros factores a evaluar, como son:

- ✚ Iniciativa
- ✚ Cooperación
- ✚ Compañerismo
- ✚ Calidad de trabajo

### **Errores de evaluación**

#### ✚ Errores de implementación:

- a) Error de método: Cuando se diseña mal el sistema, por elegir mal los factores de evaluación.
- b) Plan de acción: Cuando existe un error en la aplicación de la técnica.

#### ✚ Errores humanos – Elementos subjetivos del calificador:

Los prejuicios personales:

- a) Cuando el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- b) Efecto de halo o aureola: El evaluador califica al empleado, predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

- c) La tendencia a la medición central: Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando sus mediciones para que se acerquen al promedio. De esta manera, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.
- d) Efecto del carácter o interferencia por razones subconscientes: Está dado por las características personales de cada evaluador, ya que existen evaluadores exigentes (calificación baja) o generosos (calificación alta) en sus evaluaciones. Los evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas.
- e) Efecto memoria o de acontecimientos recientes: Tendencia a juzgar sobre los últimos acontecimientos, es decir, lo que hizo el evaluado en los últimos días. Si se utilizan mediciones subjetivas del desempeño, las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. En realidad, el error consiste en olvidar que la calificación abarca un período. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir de apoyo para disminuir este efecto o hacerlo desaparecer.

### **Etapas de una evaluación**

1. Definir objetivos.
2. A quién está dirigido. Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.
3. Quién es el evaluador. Puede ser un jefe de sector
4. Quién revisará la evaluación. Puede ser un gerente superior
5. Periodicidad. Si será de aplicación anual, semestral, etc.
6. Elección del método.
7. Capacitación del evaluador. Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol a desempeñar. Puede incluirse una actividad práctica para verificar que exista unicidad de criterio.
8. Puesta a punto del sistema. Se deben realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan Inconvenientes.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C. Colombia

Conmutador: (057) (1) 222 2800 - Fax (057) (1) 222 4963

[www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co)

9. Aplicación. Se pone en funcionamiento el procedimiento
10. Análisis. Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.
11. Utilización de los resultados.
12. Comunicación de los resultados. Se debe comunicar el resultado de la evaluación al trabajador a la vez que se lo debe escuchar.

Durante la jornada de evaluación, se trabajó a través de la realización de una actividad en la que los rectores participaron de forma activa, estableciendo lazos entre los conceptos trabajados hasta el momento (Comunicación, trabajo en equipo, manejo del tiempo y liderazgo), y sus prácticas de evaluación.



*“La evaluación debe ser continua y permanente”  
Rector Participante*

La actividad de los puentes dio elementos de análisis y reflexiones en los mínimos que sirven y se pueden adecuar como ruta en el rol que el rector ejerce, para fortalecer los procesos de evaluación, tanto en los períodos de prueba como en el desempeño laboral, docente. De acuerdo a la dirección de la actividad por grupos se construyeron rutas (5 o más pasos) que permiten evidenciar la secuencia o los aspectos más relevantes en un proceso de evaluación. A continuación se muestran

las rutas más representativas expuestas por los grupos que pueden complementar los aspectos generales con otros elementos a tener en cuenta:

Rutas surgidas con base en las reflexiones y análisis del ejercicio de los puentes:

<b>Ruta 1</b>	<b>Ruta 2</b>	<b>Ruta 3</b>
1. Planeación 2. Comunicación 3. Acompañamiento 4. Evaluación 5. Seguimiento a planes de mejoramiento	1. Definir criterios de evaluación 2. Socialización de criterios 3. Planeación del proceso 4. Determinar coherencia entre evaluación y resultados 5. Definir y aplicar plan de mejoramiento	1. Planeación del proceso de evaluación. 2. Socialización de criterios y pautas dadas para la evaluación. 3. Seguimiento - acompañamiento pedagógico. 4. Recolección de evidencias. 5. Presentación de resultados y planes de mejoramiento personal
<b>Ruta 4</b>	<b>Ruta 5</b>	<b>Ruta 6</b>
1. Fundamentación teórica (normativa) y contextual. 2. Planeación <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrumentos</li> <li>- Seguimiento</li> <li>- Evidencias</li> </ul> 3. Aplicación evaluación 4. Consolidación de	1. Definir criterios normativos 1278 – 2277. 2. Socializar criterios de evaluación. 3. Seguimiento y retroalimentación. 4. Fomentar la cultura de la autoevaluación. 5. Diálogo entre pares de	1. Diagnóstico y planeación. 2. Socialización y capacitación a docentes. 3. Cronograma del proceso de evaluación 4. Desarrollo y

resultados 5. Planes de mejoramiento	directivos	seguimiento. 5. Consolidación de resultados y retroalimentación
<b>Ruta 7</b>	<b>Ruta 8</b>	<b>Ruta 9</b>
1. Planeación 2. socialización y concertación 3. Seguimiento y acompañamiento 4. Valoración y motivación	1. Planear el proceso de evaluación. 2. Socialización y concertación de criterios. 3. Crear clima de confianza 4. Plan de mejoramiento 5. Seguimiento al plan	1. Capacitación 2. Planeación 3. Seguimiento y acompañamiento 4. Evaluación 5. Plan de mejoramiento
<b>Ruta 10</b>	<b>Ruta 11</b>	<b>Ruta 12</b>
1. Planeación 2. Sensibilización 3. Participación 4. Ejecución y seguimiento 5. Resultados y retroalimentación	1. Realizar un diagnóstico previo para conocer la situación inicial. 2. Planear: Definir criterio y procedimientos. 3. Definir las herramientas e instrumentos de evaluación. 4. Concertar la planeación y las herramientas. 5. Realizar seguimiento, control y retroalimentación con un plan de mejoramiento. 6. Evaluación final o análisis de procesos, para verificar si se	1. <i>Socializar los criterios a evaluar en reunión con los docentes.</i> 2. <i>Concertación con el evaluado de los criterios y valor porcentual de las competencias a evaluar.</i> 3. <i>Acompañamiento y elaboración de planes de mejoramiento.</i> 4. <i>Definir cronograma de consolidación de la evaluación individual.</i> <i>Sistematización y valoración de</i>

	<p>cumplieron las metas.</p> <p>7. Definición de criterios de evaluación, socializarlos, concertando los que son pertinentes.</p> <p>8. Establecer un cronograma para el seguimiento y un comité para el control.</p> <p>9. La evaluación se debe basar en evidencias.</p> <p>10. La evaluación se debe orientar a la identificación de errores y a la construcción de un plan de mejoramiento.</p>	<i>evidencias.</i>
<b>Ruta 13</b>	<b>Ruta 14</b>	<b>Ruta 15</b>
<p>1. Organizar un sistema de evaluación institucional que incluya la evaluación de los docentes 1278 y 2277</p> <p>2. Concentrar los criterios, lineamientos y documentos a tener en cuenta</p> <p>3. Realizar el seguimiento y retroalimentación a cada docente y a cada proceso</p>	<p>1. Planeación del proceso de evaluación</p> <p>2. Socialización de criterios y pautas dadas para la evaluación docente.</p> <p>3. Seguimiento y acompañamiento a los procesos pedagógicos.</p> <p>4. Recolección de evidencias.</p> <p>5. Presentación de resultados y planes de mejoramiento.</p>	<p>1. Capacitación de documentos legales – evidencia.</p> <p>2. Planeación.</p> <p>3. Seguimiento y acompañamiento a los ajustes permanentes del proceso.</p> <p>4. Evaluación de datos puntuales.</p> <p>5. Plan de mejoramiento de retroalimentación.</p>

<p>4. Fomentar la cultura de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación</p> <p>5. Dialogo entre pares de directivos.</p>		
---	--	--

Visualizando las diferentes rutas, se percibe la continuidad de los aspectos generales que encierra cualquier proceso de evaluación (Planeación, socialización - criterios, ejecución - seguimiento, resultados- planes de mejoramiento). En los que pueden influir positiva o negativamente algunos condicionantes, como el clima de confianza, la posición de autoridad, el entorno institucional y la norma para llevar con equidad y objetividad los procesos de evaluación.

En términos generales y a grandes rasgos, los rectores mencionaron que la evaluación debe tener unos parámetros claros, en los que se contemplen tanto los derechos como los deberes de los docentes. Asimismo, estuvieron de acuerdo al decir que la evaluación debe darse a conocer a los docentes, desde el inicio, para informarlos y para que estén al tanto de los resultados que se esperan obtener de su trabajo. De igual manera, hicieron énfasis en la importancia de hacer seguimiento regular a los maestros, para observar cómo se desempeñan en su clase y en este sentido retroalimentarlos y motivarlos para que realicen su trabajo bien.

En lo relacionado con la evaluación de desempeño, los rectores exaltan la importancia de tener en cuenta a las personas y los procesos que llevan a cabo en la proyección de su labor. En ese sentido, aclaran que la evaluación debe contemplar toda la dimensión e integralidad del proceso, sin limitarse a los resultados ni desconocer la parte humana, siendo flexible, realista y coherente, sin dejar de hacerse de forma continua. Esa continuidad, puede permitir la observancia de una calificación que dé cuenta de un proceso, incluida la revisión de las instancias legales competentes “El debido proceso”.

El siguiente comentario, ilustra un poco la situación de los rectores ante los procesos de evaluación: “Las auditorias generan nerviosismo, sin embargo se deberá estar listo, siempre y cuando se realice un proceso de mejoramiento continuo individual y colectivo”.

## 5. JORNADA LIDERAZGO



Entendemos por liderazgo la generación de sinergia colectiva, la auténtica filosofía del gana – gana, donde cada quien asume y responde por sus responsabilidades y a su vez se entiende el concepto de responsabilidad compartida, el compromiso de ayudar en el desarrollo de otros y otras. Dicho de otra forma, en este encuentro de rectores, el enfoque de liderazgo, se

entiende como la capacidad de construir colectivamente y en tal sentido, se toma distancia del concepto de líder, como aquel que “todo lo puede”, “todo la hace”, “todo lo piensa” y se afianza el de liderazgo como proceso sinérgico colectivo.

El liderazgo ejercido por los rectores, es el trabajo cotidiano de cada uno en su institución educativa. Sobre su ejercicio de liderazgo, los rectores comentaron:

- ✚ En el ejercicio de ejercer el liderazgo, nos encontramos con que realmente no nos escuchamos.
- ✚ Sentimos que ser líderes y coordinar procesos y personas es una gran responsabilidad, que en algunos casos nos genera preocupación y angustia.
- ✚ Para ser verdaderamente líderes, debemos recordar que, si bien debemos tener una visión y misión muy claras, la responsabilidad por lo que se haga no recaer de forma exclusiva y única en nosotros.

- ✚ Un buen líder es capaz de delegar tareas a sus compañeros y confiar en que cada quien hará de la mejor manera lo que le corresponda, sin dejar de acompañar y orientar los procesos.
- ✚ El líder debe tener muy clara la ruta sobre la que va a trabajar, para que la orientación que dé a su equipo sea precisa y que todos puedan caminar hacia la consecución del mismo objetivo, de manera coordinada.
- ✚ Siendo líderes, es nuestro compromiso asegurarnos que el objetivo sea claro para todos los integrantes de nuestro equipo y que ellos se sientan orientados, respaldados y acompañados durante el proceso.
- ✚ Como rectores, experimentamos desesperación ante situaciones como el cambio de docentes, pues esto afecta la planeación que ya tenemos.
- ✚ En el ejercicio de liderazgo, en los diferentes procesos que adelantamos en las instituciones educativas, podemos darnos cuenta a menudo que aprendemos de nuestras equivocaciones y de las de nuestros compañeros de equipo.
- ✚ Siendo líderes dentro de nuestras instituciones educativas, debemos tener siempre disposición de servicio y ayuda para fortalecer, apoyar y dinamizar los procesos, en los que participan también los docentes de nuestros equipos de trabajo.
- ✚ Como rectores y líderes, enfrentamos diariamente situaciones complejas. Ante ellas, debemos actuar con calma y perseverancia.
- ✚ No llegar al resultado deseado o al objetivo propuesto, nos genera rabia, insatisfacción e impotencia.
- ✚ El líder debe ser paciente y comprender que no todos los integrantes de su equipo van al mismo ritmo.

- ✚ La tolerancia, comprensión y solidaridad deben ser valores que orienten el hacer del líder, que reconoce que su equipo avanza con una buena orientación y con diferentes lecturas sobre un mismo camino o ruta.

## 6. APRENDIZAJES

Los aprendizajes referidos por los rectores se presentan a partir de los esquemas contruidos y socializados por ellos, en los cuales recopilan las temáticas del encuentro y la transfieren a su cotidianidad en la institución educativa.

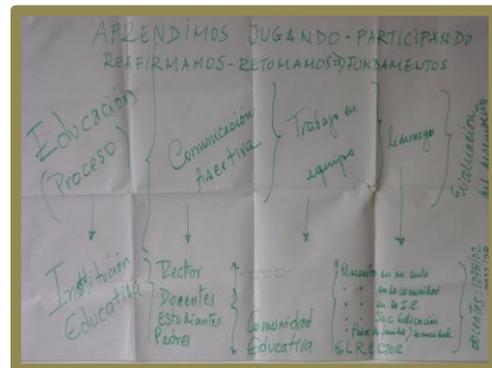
### Comunidad solidaria



“Nuestros aprendizajes los representamos con el dibujo de una comunidad integrada por personas adultas, niñas y niños. Se puede observar que están tomadas de las manos, en un acto de solidaridad y entendimiento. Este colectivo, está enriquecido con comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y evaluación, que van acompañados en el hacer diario de la planeación, la solidaridad, la integración, el respeto y la escucha, marco dentro del cual debe funcionar la escuela”.

### Aprendimos Jugando

“La educación es un proceso que necesita de la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, que permiten llegar a un buen ejercicio de evaluación dentro de las instituciones educativas. El manejo del tiempo requiere de trazar estrategias para no ser esclavos de la desorganización y por el contrario, tener mayor

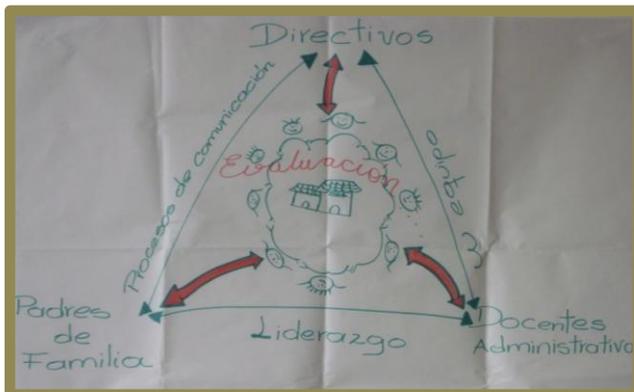


control sobre las actividades.

*Cada maestro debe ser gerente dentro de su aula, y debiera serlo dentro de su comunidad, ejerciendo liderazgo, es decir entendiendo que su hacer no se agota en pedir ayuda a las instancias mayores, sino que él mismo debe hacer gestión para conseguir lo que su institución educativa necesita, sin olvidar que en ella padres de familia, estudiantes y docentes son también líderes.*

*Parte del ejercicio de liderazgo del rector, es garantizar que la evaluación, auto-evaluación y co-evaluación se realice periódicamente”.*

### A arrancar con herramientas nuevas



*“Nuestra participación en el taller, tiene que trascender. Seremos replicadores de lo aprendido en nuestras instituciones educativas. Sabemos y creemos que llegaremos con herramientas nuevas y que el trabajo que hagamos en adelante, deberemos hacerlo en doble vía, mirando con nuestros docentes y estudiantes hacia*

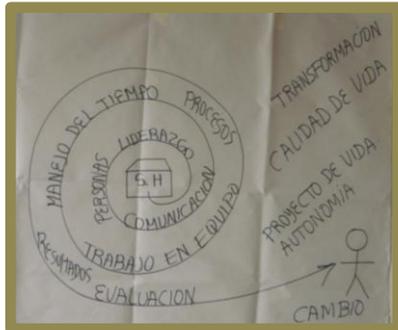
*un mismo objetivo y fortaleciendo los ejercicios de retroalimentación, como parte fundamental de los procesos de enseñanza y aprendizaje”.*

### Liderazgo

*“En la institución educativa se debe trabajar en equipo, el ejercicio de liderazgo requiere de comunicación, trabajo en equipo, manejo del tiempo y evaluación”.*



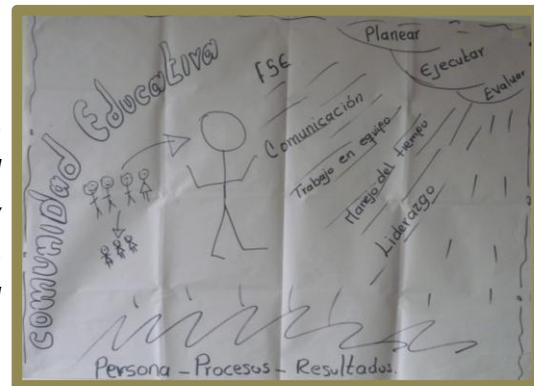
### Caracol



“Ser humano con procesos de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y manejo del tiempo, permite obtener unos resultados de transformación, en búsqueda de la calidad de vida, avanzando hacia un proyecto de vida con autonomía y cambio”.

### Comunidad educativa

“El rector es el líder de la Institución Educativa. Mediante los procesos de planeación, ejecución y evaluación, busca el beneficio de la comunidad educativa y obtener resultados en un estudiante transformado, porque es el objetivo final del rector”.



### Calidad de la educación



“Nuestro esquema presenta un sol, que simboliza la luz, el calor y la proyección de los días. En el centro está la institución y el rector que dinamiza un engranaje para que el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, manejo del tiempo y la evaluación se articulen de la mejor manera, para que la institución educativa funcione. Cada uno de los elementos se muestra unido y son

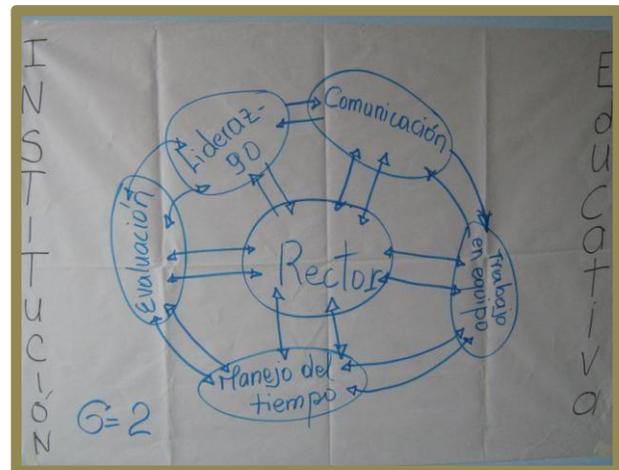
*condicionantes en la calidad que la institución pretende. Por lo tanto, el rector es el motor y de él depende que todas las partes funcionen, siempre y cuando cada elemento este en la armonía necesaria.*

*El sol está sonriente, con lo que se quiere simbolizar las buenas intenciones para que cada uno de nosotros pueda transmitir y hacer réplica de los temas dados en el encuentro, con la comunidad educativa en nuestras instituciones”.*

### **El rector como nodo**

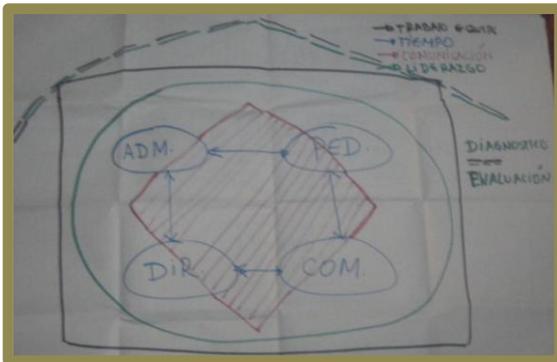
*“Nuestro esquema se desarrolla en un contexto institucional y educativo, por lo tanto estas están a lado y lado del nodo del rector.*

*Se ha querido llamar así, porque es la figura del rector el que permite que la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, el manejo del tiempo y la evaluación tengan la armonía necesaria para crear el clima institucional en la comunidad educativa.*



*Hay diferentes flechas que van para lado y lado y de adentro hacia fuera, con lo que se quiere decir que cada uno depende del otro y que no hay un comienzo ni un final. El desempeño de todos es importante para el mejoramiento institucional y educativo, en tanto todos juegan un papel. El nodo es abierto, no cerrado lo que permite la fluidez y flexibilidad de sus integrantes y de los componentes que hacen parte del contexto institucional y educativo”.*

## La Casa

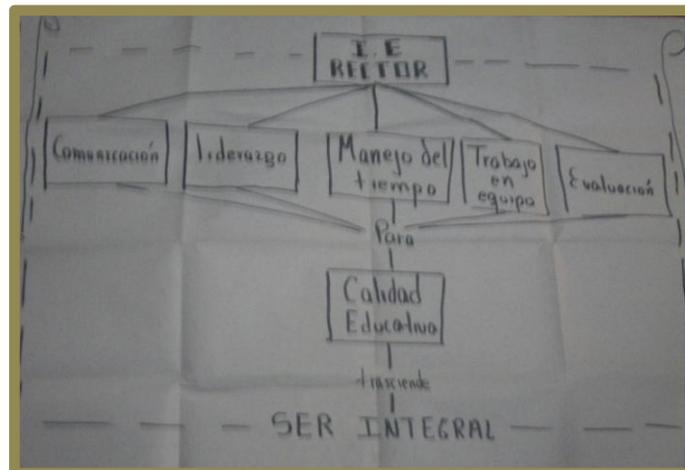


*“Nuestros aprendizajes, los representamos a través de una casa que está compuesta por cuatro áreas (como si fueran habitaciones): Administrativa, Pedagógica, Directiva y Comunitaria. Para un óptimo funcionamiento de estas, se requieren canales de comunicación permanente, como en una casa son los pasillos y las puertas. Del mismo modo, esta*

*comunicación en estas áreas requiere constantemente de tiempos y de la administración de estos para que los resultados y gestiones sean eficaces. Todo ello está en el marco de un trabajo en equipo. Finalmente, como techo de todo este proceso está un diagnóstico de la realidad y una evaluación permanente”.*

## El centro es la calidad educativa

*“Para el logro de la finalidad del proceso educativo, que es la calidad, se debe tener como cabeza una Institución educativa bajo el mando de un rector, el cual promueve con sus docentes procesos de comunicación, liderazgo, manejo del tiempo, trabajo en equipo y evaluación, para mejorar la calidad educativa que trascienda en un ser humano integral”.*



## Las herramientas del rector



“Para el mejoramiento de la gestión del rector en su función de direccionamiento de la institución educativa, en todos sus componentes, este debe poseer el manejo de una serie de herramientas que le faciliten esta gestión. Estas herramientas son: a) La comunicación, que comprende confianza y cooperación; b) El trabajo en equipo, que implica la participación de todos los docentes, la

consideración de sus intereses y el aprovechamiento de sus habilidades; c) El manejo del tiempo que implica controlar, planear y compartir responsabilidades; d) La evaluación, que debe ser integral y por lo tanto debe considerar a las personas, los procesos y los resultados; y e) El ejercicio del liderazgo, desde sus diferentes estilos, de acuerdo a las situaciones y considerando que esta habilidad debe ser flexible frente a los contextos”.

## El reloj de arena

“A través de la representación gráfica de un reloj de arena, hemos querido mostrar el proceso de liderazgo, dentro de nuestras instituciones educativas, que consideramos debe ser fluido y en el cual nosotros, como rectores, nos encontramos en una ubicación estratégica. Desde ella, generamos el equilibrio para la fluidez del trabajo o para obstaculizar el mismo. En esa medida, somos las personas que limitan o posibilitan los avances del equipo de trabajo, en el que todos son parte del engranaje, y para el cual es fundamental el ejercicio de una buena comunicación.

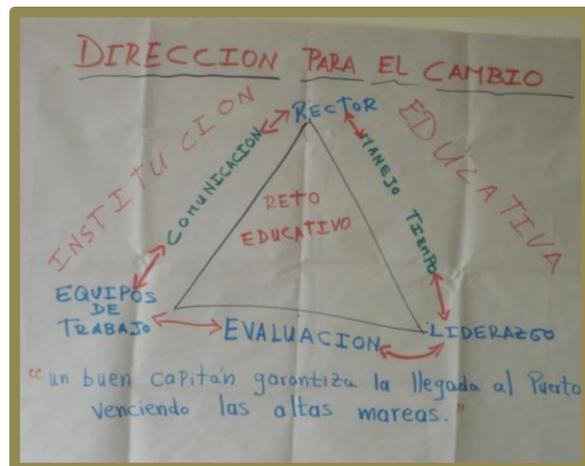


*Como rectores, debemos trabajar en la necesidad de hacer que los liderazgos que se dan en los equipos de trabajo, de nuestras instituciones educativas, sean fluidos.*

*En tanto que hagamos consciencia sobre nuestro rol como líderes, y la facultad que tenemos para potenciar y dinamizar los procesos, o por el contrario contribuir a que se retrasen, avanzaremos hacia una mayor comprensión del trabajo que se realiza en doble vía y en el cual el ejercicio de una comunicación asertiva es eje transversal”.*

### **Dirección para el cambio**

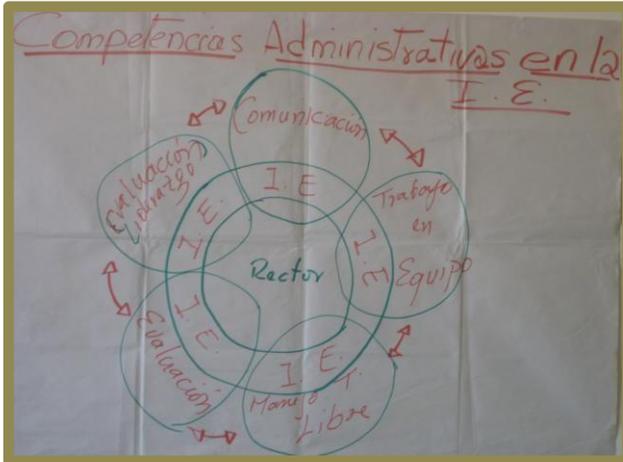
*“El esquema que presentamos, se sustenta en un triángulo. En la cúspide se encuentra el rector y en sus extremos, los equipos de trabajo y el liderazgo. La esencia o eje fundamental de nuestro trabajo, representada en el centro del triángulo, es el reto educativo.*



*Como líderes, ahora comprendemos que estos tres puntos del triángulo están interconectados con nuestras habilidades como rectores, para gestionar la comunicación, el manejo del tiempo, y los procesos de evaluación al interior de nuestras instituciones educativas.*

*En este sentido, el rector líder no debe olvidar que “Un buen capitán, garantiza la llegada al puerto venciendo las altas mareas”.*

## Competencias Administrativas en la Institución Educativa



“Nuestro esquema presenta todas las competencias administrativas que debe desarrollar un rector, al interior de una institución educativa. En el centro se encuentra el rector y, alrededor suyo, la institución educativa como entorno próximo y cercano en el que la comunicación, el trabajo en equipo, el manejo del tiempo libre, la evaluación y el liderazgo son elementos que

cohabitan y posibilitan el adecuado campo de las relaciones e inter relaciones de la comunidad educativa.

No hay un comienzo o un final en cada competencia, porque todas son importantes y el equilibrio de ellas, depende de cómo se administran y potencian, siendo el rector el centro de esa dinámica y engranaje”.

## 7. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA EVALUACIÓN APLICADA

En la realización de este análisis, se tuvieron en cuenta los ítems presentes en la evaluación diseñada para los Encuentros con Rectores (anexo 1). De esta manera se clasificaron los datos con el fin de llevar a cabo tanto un análisis cuantitativo como cualitativo.

Dentro del análisis cuantitativo se tomaron en cuenta los siguientes ítems:

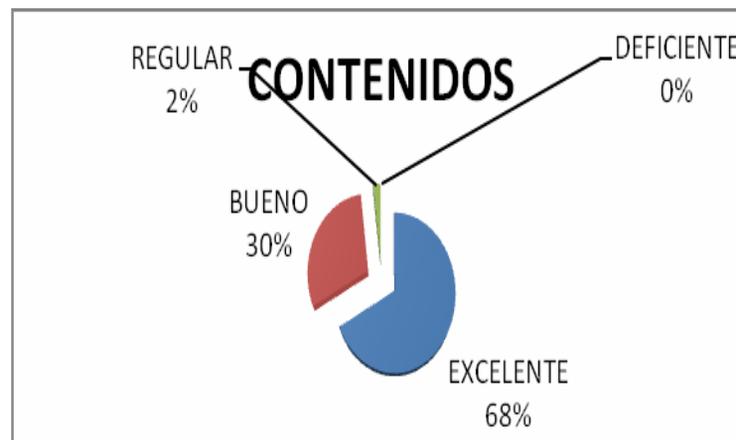
-  Contenidos
-  Metodología
-  Rol de los facilitadores

En cuanto al análisis cualitativo, los ítems incluidos fueron:

-  Aportes
-  Compromisos
-  Sugerencias y/o recomendaciones

### Análisis cuantitativo

-  Contenidos



La valoración hecha por los participantes sobre los contenidos tratados durante el encuentro revela, desde lo cuantitativo, una satisfacción del 98% expresada en un 30% que los encontró **buenos**, un 68%, **excelente** y un 2% **regular**.

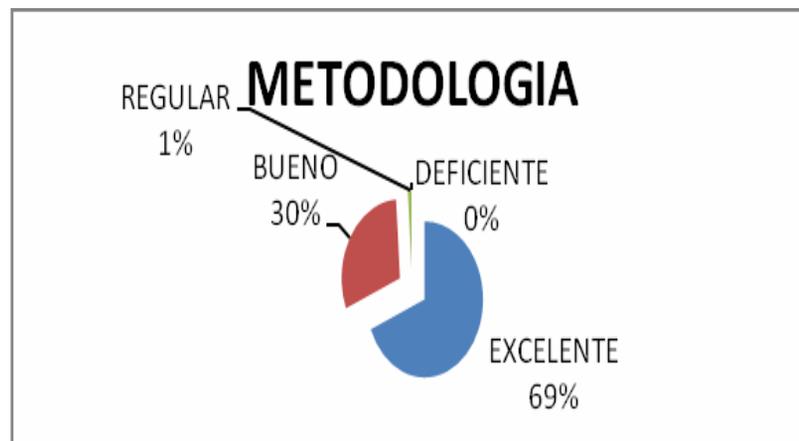
El 68% de los participantes, evaluó los contenidos como excelentes refiriendo que se percibió un ejercicio juicioso de planeación del taller en general y de cada actividad y temática desarrollada de forma particular. Respecto del aporte de los contenidos a su hacer como rectores, consideraron que les fueron entregadas herramientas conceptuales y pedagógicas cercanas a sus necesidades. Manifestaron la pertinencia de la fusión entre lúdica, conceptos y práctica, como ejercicio que

pueden empezar a dinamizar en sus instituciones educativas, a fin de favorecer el fortalecimiento de las competencias laborales y actitudinales de sus equipos de trabajo.

El 30% de los participantes, evaluó como bueno el contenido del taller, en tanto consideraron que los temas tratados reportaron afinidad, relación directa y aplicabilidad a su ejercicio como directivos docentes. Asimismo, refirieron el cumplimiento parcial de las expectativas, la posibilidad de tener un espacio de reflexión y retroalimentación entre pares, en el que se trataron temáticas de trascendencia en el ejercicio directivo, a la vez que lograron refrescar conocimientos, adquirir nuevos aprendizajes y hacer consciencia sobre la necesidad de desaprender algunos patrones, conductas y prácticas, aspectos que de forma conjunta contribuyeron al replanteamiento de los procesos administrativos en el ejercicio directivo.

El 2 % de los participantes evaluó como regulares los contenidos, refiriendo poca profundidad sobre la problemática, en el ejercicio del trabajo como rector, y a aspectos relacionados con la logística y el desarrollo del taller, en una semana que es de festividad (fiestas de San Juan) durante la cual, los rectores tienen compromisos en sus instituciones educativas.

#### Metodología



Estadísticamente las valoraciones muestran que la metodología resultó acertada, con una valoración de **excelente** por el 69% y **buena** por el 30% de los participantes.

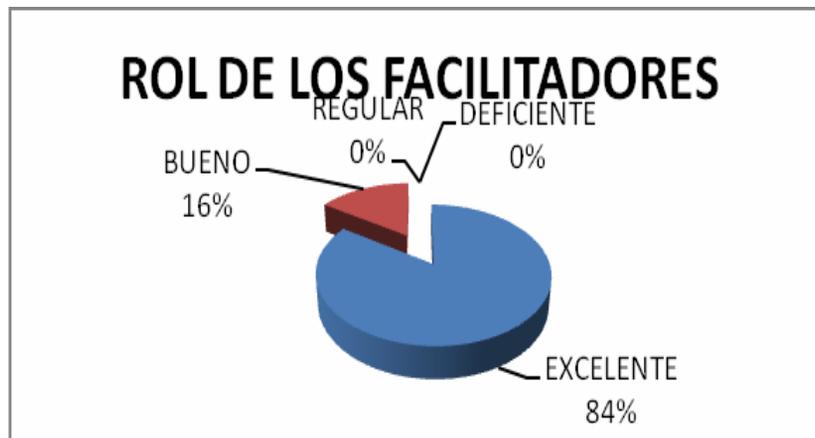
El 69% de los participantes, evaluaron como excelente la metodología utilizada para el desarrollo del taller. Valoraron positivamente la planeación y capacidad de ajustar el método de trabajo, a grupos de hasta 40 personas, cuando es conocido que lo ideal es trabajar con grupos que no superen las 25 personas. De igual manera validaron la pertinencia de mediar a través de la lúdica y el juego, considerándola como estrategia metodológica acertada, en tanto fue posible mantener la motivación de los grupos, entregar herramientas conceptuales, aprender, compartir y encontrarse en un ambiente de solidaridad, confianza, disciplina y retroalimentación, que conllevó a la apropiación de las temáticas tratadas en las diferentes jornadas.

Los rectores manifestaron la idoneidad de la metodología empleada, e indicaron que el aprendizaje que se logra, a partir de la educación experiencial, además de abrir un espacio importante a la participación activa, constituye un recurso didáctico significativo para empezar a caminar hacia romper los paradigmas de la educación tradicional.

El 30% de los participantes evaluó la metodología empleada, como buena. Los participantes hicieron una valoración en términos de los aportes que les fue posible hacer, por vía de la participación activa que propicia la educación experiencial. Manifestaron la importancia de valores como el respeto por la opinión y posición del otro, en las dinámicas de intercambio y participación, que tuvieron lugar a lo largo del desarrollo del taller. Los rectores comentaron que si bien a través de la metodología empleada, les fueron entregadas pautas para la organización en el trabajo, la educación experiencial no es, en sí misma, la panacea para orientar el proceso de administración de la educación. Los participantes refirieron la pertinencia de desarrollar los talleres en grupos de trabajo más pequeños.

El 1% de los participantes, consideró que la metodología empleada fue regular. Se refiere la necesidad de una metodología pertinente y acorde con la realidad que se vive en las instituciones educativas.

#### Rol del Facilitador



La valoración hecha por los participantes sobre el rol de los facilitadores revela, desde lo cuantitativo, una satisfacción del 100%, expresada en un 84% que los evaluó como **excelentes**, y un 16% como **buenos**.

El 84% de los participantes, evaluó el rol de los facilitadores como excelente. Valoraron su liderazgo, coordinación, dinamismo; compromiso, puntualidad, respeto y buen manejo del grupo y las temáticas, catalogándolos como profesionales idóneos, con las actitudes y aptitudes necesarias para el desarrollo de la metodología de educación experiencial, entre las que destacaron sus habilidades comunicativas, inteligencia emocional, buena combinación entre firmeza, empatía y flexibilidad; disposición para propiciar el diálogo, comprensión, claridad, seguridad y carisma. Los rectores tuvieron en alta estima, lo que ellos mismos consideran que fueron aportes de los facilitadores a su labor docente, por vía del compartir de los conceptos y el fomento de la participación, la crítica, la reflexión y la escucha, en un ambiente de confianza y cooperación que propició que las dudas fueran aclaradas.

EL 16% de los participantes evaluó el rol de los facilitadores como bueno.

## **Análisis cualitativo**

### **Aportes**

En esta categoría se indagaron las contribuciones dadas a través del encuentro en el desarrollo personal, el desempeño como rector y en el mejoramiento de su gestión educativa. Dado que la categoría fue abierta, las respuestas se codificaron (se entiende por codificación el manejo de la información de una fuente, convertida en símbolos para ser comunicada) de acuerdo a sus intencionalidades y a los segmentos (agrupación de varias codificaciones).

En este sentido la codificación de las respuestas, propone una segmentación en 4 direcciones a saber: Aportes relacionados con la temática y la metodología, aportes relacionados con la condición humana y el desarrollo personal, aportes relacionados con el desempeño y el mejoramiento en la gestión de su institución educativa y los aportes relacionados con redes y pares.

La construcción de los resultados toma fuerza en la voz del otro, en este caso desde las percepciones de los rectores. En relación a la pregunta sobre los aportes, se obtuvo lo siguiente:

Relacionados con la temática y la Metodología:

- ✚ Reflexión sobre la metodología experiencial y los temas que orientaron el encuentro: comunicación, trabajo en equipo, manejo del tiempo, liderazgo y evaluación. Que posibilita la revisión constante de las diferentes tareas que se llevan a cabo y que suelen caer en la rutina, considerados importantes e indispensables en el enriquecimiento del quehacer directivo, en la mejora de las competencias administrativas, pedagógicas y didácticas de cada Institución educativa.

- ✚ Bases teórico - prácticas y estrategias diferentes a las que usualmente se reciben para el adecuado ejercicio de la labor directiva a través de la metodología experiencial.
- ✚ Experiencia lúdica y desarrollo de temas concretos que ayuda a verse, revisarse y mejorar las competencias administrativas.
- ✚ Intercambio de experiencias, retroalimentación y actualización de conocimientos para la formación pedagógica a través de la comunicación y la potenciación del liderazgo.
- ✚ Liderazgo positivo y responsable que lleva a técnicas de trabajo en equipo humanizado, reflejados en los resultados de los procesos y en la capacidad de gestión.

Relacionados con la condición humana y el desarrollo personal:

- ✚ Reconocimiento del espíritu dinámico y emprendedor que hay en cada uno para la asimilación y la réplica de las actividades propuestas en las instituciones educativas.
- ✚ Afianzamiento de aspectos personales como la solidaridad, la importancia del trabajo con los otros y las mejoras en las competencias personales para mejorar en el desempeño directivo.
- ✚ Reflexionar sobre varios aspectos que se viven en el oficio de rectores en el cual la sensibilización para ser mejores seres humanos y verdaderos líderes es fundamental.
- ✚ Tomar conciencia de la importancia frente a las habilidades y capacidades humanas del líder y la reflexión constante frente al cómo se están haciendo las cosas.

- ✚ El saber compartir e interactuar con diferentes personas, ser tolerante en la escucha activa, compartir experiencias de la institución y de sus integrantes en la valoración de la persona y en el reconocimiento que sin ellas no sería posible nuestra labor como rectores.
- ✚ Tomar como norma personal la tolerancia, reforzar y no olvidar que dirijo personas por encima de todo.
- ✚ Enriqueció el desarrollo personal en la medida en que clarifico inquietudes a través de las experiencias escuchadas.

Relacionadas con el desempeño y el mejoramiento de la gestión en la institución educativa:

- ✚ Iniciativos sobre formas de innovar el proceso directivo, generando más participación, compromiso, cooperación y sentido de pertenencia con los docentes, estudiantes y padres de familia.
- ✚ Estrategias para el mejoramiento de la gestión, la evaluación en el desempeño y el manejo del tiempo en la institución educativa.
- ✚ Valoración de los talentos del otro, los demás y uno mismo en la priorización de lo importante y lo urgente del hacer institucional.
- ✚ Enriquecimiento personal y profesional, con aporte de elementos esenciales en la gestión directiva y en el contexto institucional.
- ✚ En lo personal el saber que se puede y se debe mejorar en lo fallado; como rector, el manejo de los temas y la comunicación con los docentes y con todos los entes comprometidos y en la Institución educativa; renovadas herramientas para abordar con más seguridad las diferentes situaciones que se presentan en el día a día.

- ✚ En el desempeño aprender a comunicar los diferentes métodos de liderazgo sin desconocer las capacidades de mis compañeros, recontextualizar los procesos y analizar a la luz de lo aprendido lo que ya tenemos en la institución.

Relacionados con redes o pares:

- ✚ No dejar de lado la gestión, aprovechar los contextos nuevos y las posibilidades de crear redes para solucionar conflictos, intercambiar intereses y posibilitar la unificación de criterios.
- ✚ El encuentro con otros rectores que permitió conocer situaciones comunes con diferentes maneras de asumirse de acuerdo a estrategias y estilos de liderazgo.
- ✚ Permitted el conocimiento y acercamiento con otros rectores y el Ministerio de educación - MEN-.
- ✚ Aprender a solucionar problemas de la institución a través del intercambio de experiencias y situaciones con otras instituciones educativas, apostar al gana gana para lograr propósitos unificados, ejercer liderazgo y tener mayores perspectivas en la relación personas, procesos y resultados.
- ✚ Manejo del conflicto ante las dificultades con la secretaria de educación, entender al otro (empatía) intercambio de conocimientos frente a los procedimientos institucionales a través de la lúdica

## **Compromisos**

Articulada y dependiente a la categoría de aportes, la categoría de compromisos describe las acciones y los aspectos a desarrollar por los rectores para mejorar su desempeño en su rol directivo y en la gestión del establecimiento educativo.

La descripción de los resultados esbozados a continuación, está construida desde las percepciones de varios rectores en una sola idea (codificación) tal como se propuso en la categoría anterior para dar agrupación y sentido.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C. Colombia

Conmutador: (057) (1) 222 2800 - Fax (057) (1) 222 4963

[www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co)

- ✚ Manejar la agenda, dialogar con la comunidad educativa, evaluar desde el principio del año, hacer cumplir la jornada laboral, escuchar la comunidad educativa, trabajar en equipo por el bien de la institución.
- ✚ Planear y organizar teniendo en cuenta el talento humano y el tiempo, mejorando los canales de comunicación no solo institucional sino con otras instituciones y aplicando nuevas metodologías con estrategias para mejorar el trabajo en equipo.
- ✚ Replicar los temas en las instituciones educativas, socializar y poner en práctica a través de la motivación para aprovechar las potencialidades existentes y descubrir nuevas en la comunidad educativa.
- ✚ A liderar procesos de cambio para mejorar la calidad de la educación en la utilización del tiempo de manera racional tanto del rector como de los docentes y la comunidad educativa. Reestructurar procesos.
- ✚ Mejorar el liderazgo y desempeño del rector, fortaleciendo la comunicación asertiva, los equipos de trabajo, la relación interpersonal, los procesos de gestión, dirección y administración. Lo cual redundará en beneficios frente al manejo de recurso humano, procesos y procedimientos.
- ✚ Corregir las falencias encontradas en el quehacer como rector en la revisión de procesos para mejorar resultados con flexibilización concertada entre docentes y comunidad educativa. Sin confundir protagonismo con liderazgo.
- ✚ Saber escuchar para emitir una opinión, primero escuchar y luego hablar. Lo cual implica mejorar técnicas de escucha para la solución de dificultades y para humanizar un poco más los procesos que necesitan reevaluarse constantemente.
- ✚ Aportar ideas en la red de rectores y mejorar en los procesos comunicativos.

- ✚ Aplicar en buena parte las estrategias para; mejorar la utilización del tiempo en la Institución educativa, aprovechar el trabajo en equipo con los docentes y facilitar el liderazgo existente poniendo en práctica todos los temas recibidos con los docentes, alumnos y padres de familia para el enriquecimiento pedagógico. Además de Compartir con los coordinadores los aportes para hacer planes de mejoramiento pertinentes a la institución educativa.
- ✚ Manejar políticas que conlleven a una buena gestión, revisando procesos, implementando técnicas y mejorando la documentación.
- ✚ Empoderar más a los docentes sobre el trabajo en equipo en función de una buena gestión. Revisar y ajustar el modelo administrativo y pedagógico de la institución educativa velando por el talento humano como el principal elemento para la eficiente labor institucional.
- ✚ Dinamizar los planes de acción establecidos teniendo en cuenta la voluntad, disponibilidad eficiencia y eficacia.

La comunicación, utilización del tiempo, trabajo en equipo y liderazgo, se presentan como los compromisos más relevantes para mejorar el desempeño de los rectores en su gestión dentro del establecimiento educativo. La mayoría de estos temas se convierten en aspectos relevantes para ser profundizados, mejorados y/o puestos en práctica en las instituciones. Pues si bien se dan en la actualidad, el hacerlos conscientes en el día a día a día, pueden propiciar un clima institucional adecuado para no escamotear las potencialidades de la comunidad educativa, solucionar dificultades y concretar metas en horizontes comunes.

### **Sugerencias y/o recomendaciones**

Esta última categoría, recoge las actividades y temas desarrollados en el encuentro que, según el criterio y la experiencia del rector, deben ser mejorados o profundizados para nuevos encuentros.

- ✚ Estrategias para que el ministerio de Educación, escuche valore, comprenda apoye a los rectores y tome en cuenta su voz de manera seria y responsable. Nuestros problemas son graves, apremiantes y los vivimos en soledad.
- ✚ Profundizar el tema de contratación estatal, presupuesto, esquema legal y procedimental en el proceso contable; fondo de servicios educativos; código administrativo, sistema de calidad y legalidad financiera, manejo del tiempo efectivo desde la normatividad y la práctica armoniosa en la institución, manual de convivencia, aspectos pedagógicos, inteligencia emocional. En la complementariedad y el abordaje en detalle de liderazgo, desarrollo de las relaciones interpersonales, comunicación evaluación. Como estrategias para los anterior se capacitaciones dadas virtualmente.
- ✚ No evadir las responsabilidades con la profundidad en el tema de los fondos de servicio educativos, no hubo satisfacción con el tema del manejo de los recursos hay que generar más espacios para hablar sobre el tema, de igual manera unificar criterios con rectores, secretaría de educación y MEN para hablar de problemáticas comunes como la falta de docentes, personal administrativo, inversión de recursos con posibilidades de resolver necesidades durante los encuentros.
- ✚ Que haya seguimiento continuo y observación en la viabilidad de cambio presentado en las instituciones educativas
- ✚ Que estos encuentros sean periódicos y que se siga teniendo en cuenta al rector como persona, concertado el tiempo en el que se realiza el taller, convocar con anterioridad y sin programar las actividades para el final del semestre, se sugiere cuatro encuentros al año y la rotación de los facilitadores por cada grupo y por temática para oxigenar al público con el que trabajan, permitir el trabajo de los facilitadores sin que existan presiones externas para obligarlos a cumplir una agenda. De igual manera entregar CD, enviar por correo el marco teórico desarrollado en el encuentro y las conclusiones del mismo y/o de cada taller, alargar los tiempos de las temáticas cuando los grupos sean de 40 personas.

Para una próxima buscar un lugar mas amplio y cómodo para el trabajo de grupos con rectores.

## CONCLUSIONES

- ✚ La mayoría de los rectores reconocieron la importancia del evento, en tanto promovió un escenario de reflexión personal y profesional, relacionado con aciertos y desaciertos en procesos institucionales, que tienen que ver con los temas abordados en el encuentro.
- ✚ Como líderes de las instituciones educativas, los participantes reconocieron la necesidad y pertinencia de fortalecer los canales de comunicación a través de la consolidación de una red de directivos docentes, que facilite adelantar procesos de de apoyo, solidaridad y asesoría en pro de la calidad educativa.
- ✚ Se resaltó dentro del liderazgo educativo, la constante búsqueda de una visión integral de la institución educativa, que involucre un análisis del desarrollo y las posibilidades de mejoramiento del trabajo en equipo, procurando mantener un equilibrio entre sus componentes: personas, procesos y resultados.
- ✚ Existió el reconocimiento hacia la necesidad de un trato más humano, al interior de las instituciones educativas, el cual se constituye como un factor clave del éxito. Ejemplo de ello es el proceso de evaluación de desempeño docente, que debe estar mediada por la concertación, la motivación, la socialización, el seguimiento y la valoración de otros aspectos personales que trasciendan la dimensión cuantitativa.
- ✚ Los rectores manifestaron un avance y apertura hacia el cambio de las relaciones verticales que mantienen con el MEN, dado que es la primera vez que asisten a un evento de este tipo, sintiéndose con ello acogidos, incluidos y valorados en la riqueza de sus experiencias.

- ✚ Eventos como este que facilitan el aprendizaje a través del diálogo, el ejemplo del otro, las comparaciones constructivas, el compartir estrategias y procedimientos validados, entre otros, son de gran valor para los rectores, en tanto permiten la exploración de alternativas de solución a problemáticas que aquejan a las instituciones educativas, así como también mejorar procesos y fortalecer redes y alianzas interinstitucionales. Al ser un encuentro que favorece lo anterior, los participantes resaltan la necesidad de realizar, de manera frecuente, intercambios de experiencias entre rectores y con los demás miembros de la comunidad educativa (coordinadores y docentes).
- ✚ En aras de continuar con el proceso de mejoramiento del liderazgo educativo y la calidad educativa, se hace necesario mejorar los canales de comunicación entre la Secretaría de Educación y los directivos docentes de esta zona, quienes manifiestan constantes atropellos por parte de esta instancia. No se sienten escuchados, ni perciben que sus derechos y deberes sean valorados.
- ✚ Los rectores plantean la importancia del encuentro, en la medida que permitió fortalecer el compartir con pares homogéneos y heterogéneos.
- ✚ Encuentros como este facilitan el reconocimiento de habilidades y capacidades propias y de compañeros rectores.

## ANEXO 1. EVALUACIÓN ENCUENTRO CON RECTORES

### JORNADA DE FORMACION EN DESARROLLO HUMANO Y LIDERAZGO EDUCATIVO PARA RECTORES

Por favor valore los siguientes aspectos, marcando con una X según las convenciones que se presentan: **E=Excelente B=Bueno R=Regular D=Deficiente**

<b>Contenidos</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>D</b>
La pertinencia y aplicabilidad de los temas desarrollados los valora como ¿Por qué?				
<b>Metodología</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>D</b>
Considera que el desarrollo metodológico del encuentro fue: ¿Por qué?				
<b>Rol de los Facilitadores</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>D</b>
El desempeño de los facilitadores lo valora como ¿Por qué?				
¿Cuáles son los principales aportes que este encuentro le dio para su desarrollo personal, para su desempeño como rector y para el mejoramiento de la gestión de su institución educativa?				
<b>Aportes</b>				
Con base en el punto anterior, describa las acciones que se compromete a desarrollar para mejorar su desempeño como rector y la gestión del establecimiento educativo				
<b>Compromisos</b>				
¿Cuáles actividades o temas desarrollados en el encuentro, según su criterio y experiencia, deben ser mejorados o profundizados?				
<b>Sugerencias y/o recomendaciones</b>				

Lugar y fecha \_\_\_\_\_

Entidad territorial \_\_\_\_\_

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C. Colombia

Conmutador: (057) (1) 222 2800 - Fax (057) (1) 222 4963

[www.mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co)