

# ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO DOCENTE DEL MUNICIPIO DE ITAGÜÍ PARA LOS VINCULADOS CON EL DECRETO LEY 1278 DE 2002

**Documento de aplicación, análisis y uso de  
resultados año 2018**

*Itagüí, Marzo de 2019*

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)

Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



## CONTENIDO

1. ÍNDICE DE TABLAS UTILIZADAS	3
2. TABLA DE ILUSTRACIONES	4
3. PRESENTACIÓN	5
4. JUSTIFICACIÓN	6
1.1 Evaluación de Desempeño	6
1.2 ¿Qué se Evalúa?	6
5. ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO DOCENTE 2018	9
1.3 Competencias Funcionales	11
6. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	13
7. COMPETENCIAS OBJETO DE MEJORAMIENTO	16
8. DIRECTIVOS DOCENTES (Coordinadores 42 y rectores 7)	17
8.1 Gestión directiva	18
8.2 Gestión Académica	19
8.3 Gestión administrativa	20
8.4 Gestión Comunitaria	21
8.5 Competencias comportamentales	22
9. COMPETENCIAS OBJETO DE MEJORAMIENTO DIRECTIVOS DOCENTES	22
10. DIRECTIVOS DOCENTES RECTORES	24
11. CONCLUSIONES	26
12. RECOMENDACIONES	29

## 1. ÍNDICE DE TABLAS UTILIZADAS

<b>Tabla 1.</b> Competencias funcionales de los docentes y directivos docentes según el área de gestión .....	8
<b>Tabla 2.</b> Competencias comportamentales a evaluar.....	8
<b>Tabla 3.</b> Resultados de los competencias objeto de mejora a nivel Municipal. Total y porcentaje.....	16
<b>Tabla 4.</b> Competencias funcionales que se evalúan a un Directivo Docente.....	17

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)

Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



## 2. TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Características del proceso de Evaluación de Desempeño Docente.....	6
Ilustración 2. Competencias funcionales y comportamentales. ....	7
Ilustración 3. Cantidad de docentes por nivel de desempeño .....	11
Ilustración 4. Número y porcentaje de maestros. Competencia académica.....	12
Ilustración 5. Número y porcentaje de maestros competencia Administrativa .....	12
Ilustración 6. Número y porcentaje de maestros competencia Administrativa. <b>Fuente:</b> Creación propia, a partir de consolidado municipal de resultados. ....	13
Ilustración 7. Número y porcentaje de maestros competencias Comportamentales.....	14
Ilustración 8. Número de docentes por categoría. Fuente: Creación propia. ....	14
Ilustración 9. Resultados de desempeño según la zona a la que pertenece.....	15
Ilustración 10. Competencias comportamentales directivos docentes .....	18
Ilustración 11. Desempeño general de directivos docentes .....	18
Ilustración 12. Competencias comportamentales directivos docentes .....	19
Ilustración 13. Competencia académica y niveles de desempeño. ....	20
Ilustración 14. Gestión administrativa. Directivos docentes por nivel de desempeño ....	21
Ilustración 15. Gestión comunitaria. Número de directivos docentes .....	21
Ilustración 16. Competencias comportamentales. Directivos docentes.....	22
Ilustración 17. Competencias objeto de mejora. Directivos docentes .....	23
Ilustración 18. Resultados generales directivos rectores .....	24
Ilustración 19. Número de directivos docentes por categoría. Fuente: Creación propia. .	25

### 3. PRESENTACIÓN

El área de Calidad Educativa de la Secretaría de Educación y Cultura del Municipio de Itagüí, fomenta políticas educativas tendientes a mejorar los procesos de formación profesional de los directivos docentes y docentes (incluyendo los docentes orientadores). Además, gestiona y propone el desarrollo de proyectos académicos referentes a la capacitación y a la formación del recurso humano; coadyuvando a desarrollar actividades de investigación en las áreas inherentes a la cualificación docente, con miras a ofrecer una educación con calidad en cada rincón del Municipio.

Desde esta perspectiva, la evaluación anual de desempeño es un compromiso con la calidad de la educación y propicia la reflexión permanente, a nivel individual, colectivo, institucional y municipal, sobre la posibilidad de crecimiento personal y profesional del talento humano encargado de dirigir a las Instituciones Educativas y de liderar el proceso de aprendizaje y la formación integral de los estudiantes en contextos escolares.

En este sentido, la evaluación anual de desempeño docente se constituye en una herramienta fundamental para el mejoramiento, a partir de la cual los docentes y directivos docentes, los establecimientos educativos, las entidades territoriales y el país, podrán trazar estrategias tendientes a la adquisición y el desarrollo efectivo de las competencias que requieren nuestros maestros y maestras para que los niños, niñas, adolescentes y jóvenes accedan a una educación con calidad.

Jurídicamente, a través del Decreto No. 1075 del 26 de mayo de 2015, se establece que los rectores y directores rurales son los responsables de la evaluación de desempeño de los directivos docentes coordinadores y docentes de las instituciones o centros educativos que orientan. Así mismo, establece que los directivos docentes - rectores o directores rurales, serán evaluados por su superior jerárquico. Igualmente, esta norma, que reconocen la competencia de evaluar, también dispone que las Secretarías de Educación de las entidades territoriales certificadas – ETC -, deberán suministrar los resultados de la evaluación de desempeño en los términos que el Ministerio de Educación Nacional defina.

En este orden de ideas, el Municipio de Itagüí, en cumplimiento del procedimiento indicado en la circular 22 del 8 de agosto de 2012, ha ingresado en el módulo de "Evaluación" del aplicativo "Sistema Humano" la calificación de la evaluación de desempeño de cada docente en las instituciones educativas oficiales, concluyendo este proceso antes del 15 de abril del año en curso. En cumplimiento de lo anterior, se procede a realizar el análisis de las evaluaciones de desempeño laboral docente año lectivo 2018.

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)

Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)

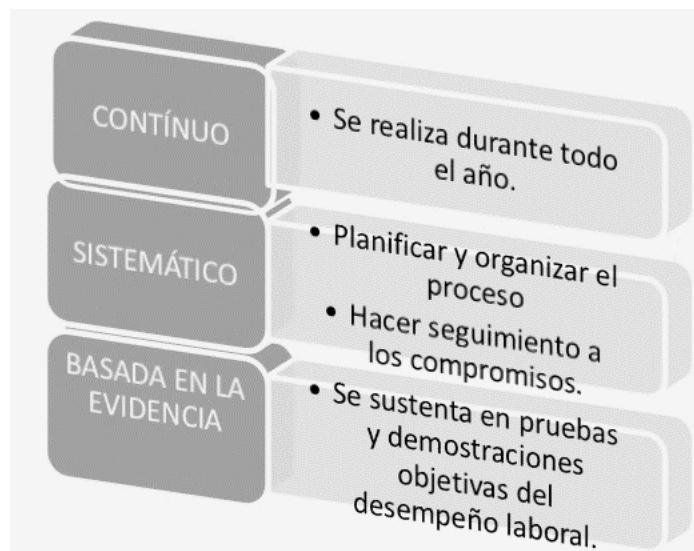


## 4. JUSTIFICACIÓN

### 1.1 Evaluación de Desempeño

En términos generales, se podría decir que la evaluación es un proceso mediante el cual se obtiene información de manera sistemática, con el fin de emitir un juicio de valor acerca de un aspecto determinado. La evaluación anual de desempeño laboral docente está definida como “la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña y del logro de resultados, a través de su gestión” (Decreto 1075 de mayo del 2015, artículo 2.4.1.5.2. Concepto), lo que implica la recolección de información acerca del desempeño de los educadores en su ejercicio profesional, para valorar dicha información en relación con un conjunto de indicadores establecidos previamente.

Esta evaluación busca caracterizar el desempeño de docentes y directivos docentes, identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento y propiciar acciones para el desarrollo personal y profesional, se caracteriza por ser un proceso:



**Ilustración 1.**Características del proceso de Evaluación de Desempeño Docente.

### 1.2 ¿Qué se Evalúa?

La evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes se ha diseñado desde un enfoque de competencias acorde con las tendencias actuales. Por ejemplo,

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)

Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:  [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



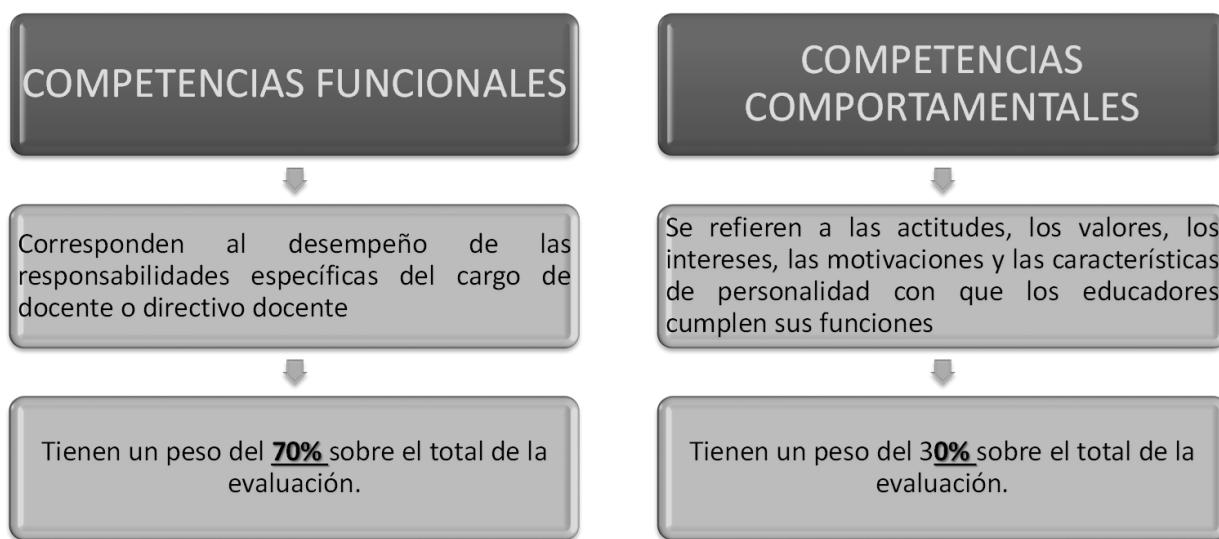
la recomendación 195 de 2004 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para el desarrollo de recursos humanos, se plantea con base en el concepto de competencia.

La evaluación implica una mirada más integral de las personas que vincula sus características personales con su desempeño laboral y con los resultados en su trabajo, promoviendo el reconocimiento de los logros y aportes individuales.

Una competencia se puede definir como una característica intrínseca de un individuo (por lo tanto no es directamente observable) que se manifiesta en su desempeño particular en contextos determinados. En otras palabras, una persona muestra que es competente a través de su desempeño, cuando es capaz de resolver con éxito diferentes situaciones de forma flexible y creativa.

Desde este punto de vista, es posible afirmar que el desempeño laboral de una persona (nivel de logro y resultados alcanzados en determinado tipo de actividades) es una función de sus competencias. Por otro lado, una competencia involucra la interacción de disposiciones (valores, actitudes, motivaciones, intereses, rasgos de personalidad, etc.), conocimientos y habilidades, interiorizados en cada persona. Estos componentes de la competencia interactúan entre sí y se ponen en juego frente a los retos cotidianos que enfrenta una persona, determinando la calidad global de su labor en un escenario específico.

A continuación se discriminan las competencias evaluadas a los docentes y directivos docentes. Se deben elegir tres (3) de las siete (7) competencias comportamentales, esta selección debe concertarse entre cada evaluador y cada evaluado según las directrices del MEN.



**Ilustración 2. Competencias funcionales y comportamentales.**

**Tabla 1.** Competencias funcionales de los docentes y directivos docentes según el área de gestión

COMPETENCIAS FUNCIONALES DE LOS DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES SEGÚN EL ÁREA DE GESTIÓN (70%)		
Área de Gestión	1 Competencias Docentes	1. Competencias directivos docentes
Directiva		1. Planeación y organización directiva
Académica	1. Dominio Curricular 2. Planeación y organización académica 3. Pedagogía y didáctica 4. Evaluación del aprendizaje	1. Pedagogía y didáctica 2. Innovación y direccionamiento académico
Administrativa	1. Uso de recursos 2. Seguimiento de procesos	1. Administración de recursos 2. Gestión del talento humano
Comunitaria	1. Comunicación institucional 2. Interacción con la comunidad y el entorno.	1. Comunicación institucional 2. interacción con las comunidad y el entorno

**Fuente:** Guía 31, Evaluación de desempeño docente. MEN, 2008

**Tabla 2.** Competencias comportamentales a evaluar.

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES (30%)	
Liderazgo	Compromiso social e institucional
Relaciones interpersonales y comunicación	Iniciativa
Trabajo en equipo	Orientación al logro
Negociación y mediación	

**Fuente:** Guía 31, Evaluación de desempeño docente. MEN, 2008

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)  
Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



## 5. ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO DOCENTE 2018

Con el fin de servir como herramienta en la toma de decisiones para el mejoramiento de la calidad de profesionales en la educación y así contribuir a la excelencia educativa en el Municipio de Itagüí, se realiza un análisis estadístico a la evaluación anual de los docentes y directivos docentes del año 2018, para detectar las competencias de mayor dificultad frente a las cuales se deben establecer acciones para su mejoramiento desde las Instituciones Educativas y desde los diferentes programas de la Secretaría de Educación y Cultura y a la vez hacer planes de mejoramiento y/o compromisos individuales de acuerdo con sus deficiencias.

Los resultados de la evaluación de todos los docentes y directivos docentes, implicó calcular el promedio para las competencias que son factibles de comparación; así también para el tipo de competencias (funcionales y comportamentales) y para el consolidado a partir de los resultados individuales. Con estos, es posible analizar promedios generales agrupándolos según diferentes variables, entre las que se pueden mencionar: área (lenguaje, sociales, matemáticas, etc.), nivel (preescolar, básica primaria, básica secundaria y media), grado (1°, 2°, etc.), institución educativa, zonas (rural, urbana) entre otras.

Así mismo, se analiza la información de manera integral y se identifican interacciones entre las competencias, para plantear posibles causas que expliquen el perfil del grupo. La adecuada identificación de los factores causales le permite a la Secretaría de Educación y Cultura, la formulación de acciones que respondan oportuna y efectivamente a las necesidades de desarrollo personal y profesional de los docentes y directivos docentes evaluados. Este informe de resultados finales, plantea las diferentes conclusiones del proceso. Identifica aspectos comunes en los planes de desarrollo personal y profesional, para definir líneas generales de mejoramiento bien sea a nivel institucional con la formulación de los PMI o a nivel de la Secretaría de Educación con la formulación del PAM.

Finalmente, se encuentran orientaciones para el uso y aplicación que tiene lugar este informe. Entre ellos, y tal vez la principal aplicación de los resultados, se da a nivel individual, que es la retroalimentación sobre los logros personales en el marco de las metas de la institución educativa y el plan de desarrollo personal y profesional ya descrito.

Esto lleva al docente a establecer un plan de mejoramiento objetivo y acorde con las directrices que se dan desde la Secretaría de Educación y Cultura. Es fundamental la retroalimentación sobre los logros personales en el marco de las metas de la IE y su plan de desarrollo personal y profesional.

Para uso de las IE, de la Secretaría de Educación y Cultura y del Ministerio de Educación Nacional, se recomienda:

1. Utilizar este análisis como insumo para la Autoevaluación Institucional, fundamental para analizar los resultados alcanzados en relación con las metas definidas para sus planes y

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)

Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



proyectos. Estos resultados proporcionan elementos para la toma de decisiones plasmadas en acciones que se incluyan en el Plan Operativo Anual. Todo lo anterior sirve para trazar el Plan de Mejoramiento Institucional, el cual debe basarse en criterios técnicos que sustenten metas y objetivos, así como estrategias específicas (por ejemplo, planes de capacitación o políticas de bienestar o formación docente).

2. La Secretaría de Educación y Cultura dispone de información fundamental para caracterizar la planta docente y conocer con más precisión las necesidades de formación y capacitación de los educadores. Con base en esta información, la Secretaría formula su Plan de Apoyo al Mejoramiento- PAM-, priorizando instituciones que requieran mayor atención y promoviendo el intercambio de experiencias exitosas. Además, los comités de formación y capacitación contarán con información valiosa para definir prioridades de diseño e implementación de acciones de formación.
3. En el ámbito nacional – MEN-, los resultados de la evaluación de desempeño del Municipio, contribuyen al diagnóstico general sobre las competencias de los docentes y directivos docentes colombianos. Con esta información, el Ministerio de Educación Nacional podrá diseñar políticas para la promoción y el fortalecimiento del desarrollo profesional docente.
4. Por otra parte, esta información es de utilidad para orientar a escuelas normales superiores y facultades de educación, en el diseño de currículos con mayor pertinencia, que respondan a las necesidades del Municipio, del país y de la sociedad.
5. Los resultados de la evaluación de desempeño son útiles para los programas de formación, capacitación y actualización de los docentes en servicio.

“Es importante reconocer que evaluar es el principio para mejorar, ya que permite tomar decisiones que contribuyen a la calidad de vida educativa (MEN, 2008)”

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)  
Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



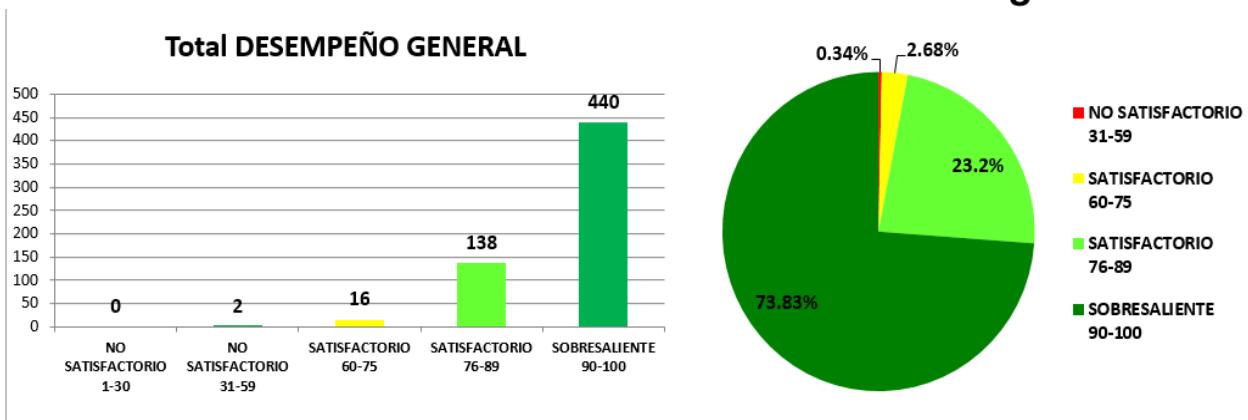


Ilustración 3. Cantidad de docentes por nivel de desempeño

Fuente: Creación propia, a partir del consolidado municipal de resultados 2018.

De la Ilustración anterior, se puede observar que 440 de 596 docentes obtuvieron una calificación sobresaliente en su puntaje general. Lo que quiere decir que el 74% de los docentes del municipio de Itagüí cumplieron con las contribuciones individuales, evidenciando todos los criterios de calidad definidos para demostrar sus competencias, superando lo esperado en sus Instituciones Educativas-IE- y obteniendo un puntaje igual o superior al 90%.

Además, se puede evidenciar que 156 docentes (26%) serían objeto de intervención para mejorar el desarrollo de competencias y su práctica en el aula, que corresponden al total de maestros que obtuvieron un puntaje igual o inferior a 89 puntos; así mismo se tienen 2 docentes (0.3%) con puntajes no satisfactorios, es decir, docentes que perdieron la evaluación anual del desempeño docente.

### 1.3 Competencias Funcionales

Las competencias funcionales corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo de docente o directivo docente, definidas en la ley y los reglamentos, por lo cual se les asigna un peso del 70% sobre el total de la evaluación.

Estas competencias se expresan en las actuaciones intencionadas de docentes y directivos docentes en diferentes áreas de la gestión institucional, que en este caso corresponden a las definidas en el instrumento de autoevaluación institucional propuesto por el Ministerio de Educación Nacional – MEN-, que fundamentan el diseño de planes de mejoramiento: directiva, académica, administrativa y comunitaria. Para la evaluación, este 70% se podrá distribuir entre las áreas de gestión, de acuerdo con las prioridades de desarrollo personal y profesional del docente o directivo docente evaluado.

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)

Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:  [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



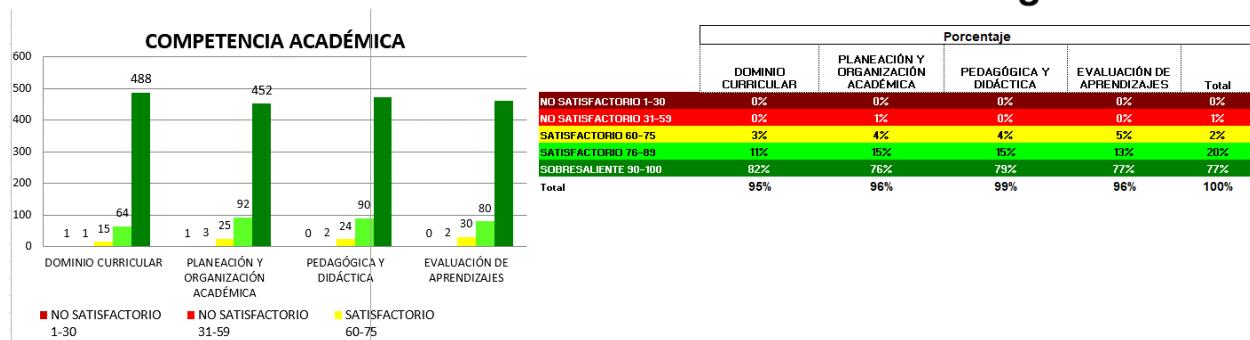


Ilustración 4. Número y porcentaje de maestros. Competencia académica

Fuente: Creación propia, a partir del consolidado municipal de resultados.

De acuerdo con la Ilustración anterior, se puede observar que las competencias que presentan oportunidades de mejora y de acompañamiento desde la Secretaría de Educación y desde el MEN, teniendo en cuenta los que obtuvieron un puntaje entre 31 y 75 puntos, son en Dominio Curricular 17 maestros (3%); Planeación y Organización Académica 29 docentes (5%); en Pedagogía y Didáctica 26 maestros (4%); y en Evaluación de Aprendizajes 32 maestros (5.4%).

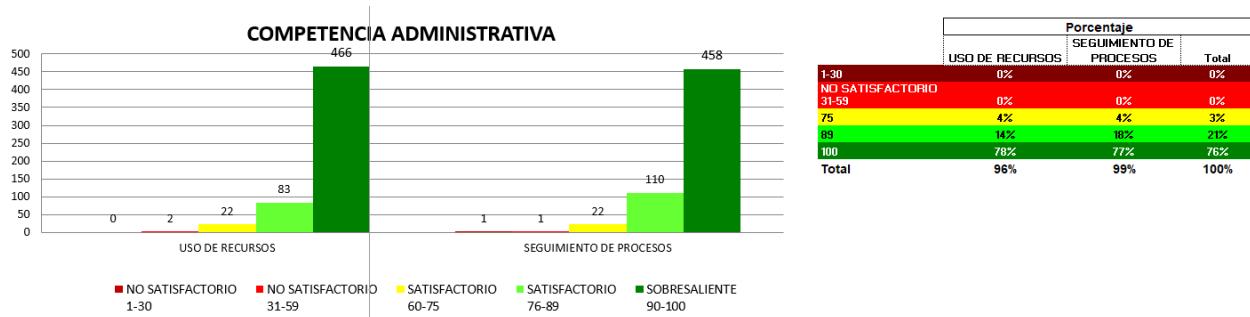


Ilustración 5. Número y porcentaje de maestros competencia Administrativa

Fuente: Creación propia, a partir de consolidado municipal de resultados.

De acuerdo con la Ilustración anterior, se puede observar que donde se presenta oportunidad de mejora y de acompañamiento desde la Secretaría de Educación y el MEN es en la competencia es en seguimiento a procesos, con 134 maestros (23%) que obtuvieron puntajes inferiores al 75%. En nivel no satisfactorio (2) y satisfactorio (132).

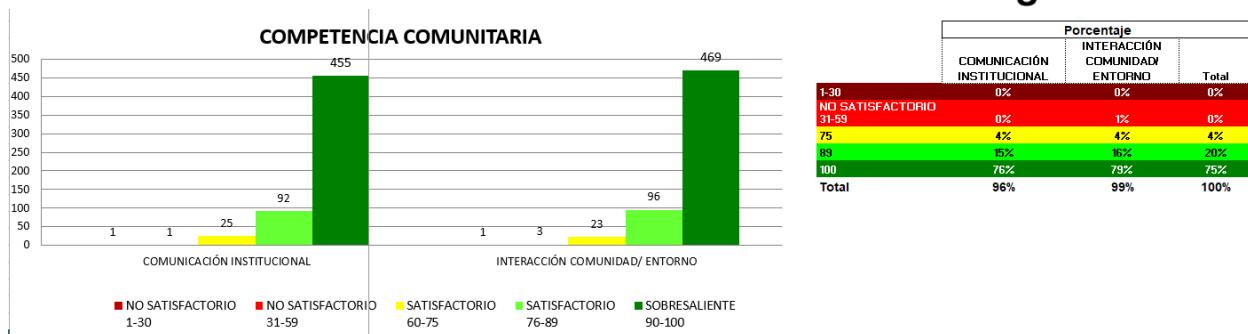


Ilustración 6. Número y porcentaje de maestros competencia Administrativa. **Fuente:** Creación propia, a partir de consolidado municipal de resultados.

De acuerdo con la Ilustración anterior, se puede observar que se presenta igual oportunidad de mejora y de acompañamiento en ambas competencias con 27 docentes (5%).

## 6. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Las competencias comportamentales se refieren a las actitudes, los valores, los intereses, las motivaciones y las características de personalidad con que los educadores cumplen sus funciones. Son transversales a las diferentes áreas de gestión, y se requieren para lograr un desempeño idóneo y de excelencia en el cargo. Representan el 30% del total de la evaluación y son comunes a docentes y directivos docentes, los cuales presentan los siguientes resultados:

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)  
Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:  [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



	NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN (COMP)	LIDERAZGO (COMP)	RELACIONES Y COMUNICACIÓN (COMP)	TRABAJO EN EQUIPO (COMP)	SOCIAL E INSTITUCIONAL (COMP)	ORIENTACION AL LOGRO (COMP)	INICIATIVA (COMP)	Total
NO SATISFACTORIO 1-30	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%
NO SATISFACTORIO 31-59	1%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
SATISFACTORIO 60-75	5%	2%	3%	4%	5%	4%	2%	3%
SATISFACTORIO 76-89	22%	16%	17%	15%	15%	12%	22%	21%
SOBRESALIENTE 90-100	71%	82%	80%	81%	80%	84%	75%	76%
Total	99%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

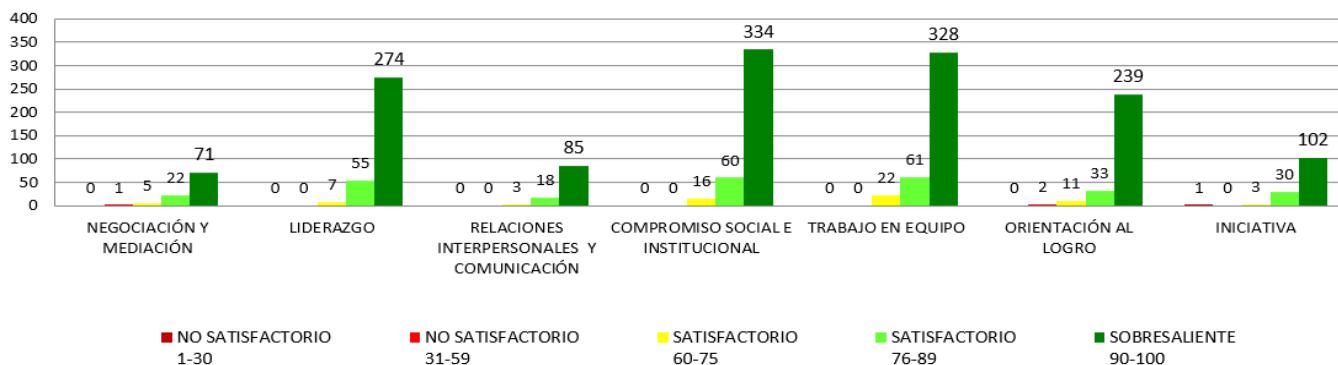


Ilustración 7. Número y porcentaje de maestros competencias Comportamentales.

Fuente: Creación propia, a partir del consolidado municipal de resultados.

De acuerdo con la Ilustración anterior, se puede observar que las competencias que presentan oportunidad de mejora para los docentes evaluados son la de trabajo en equipo con 22 docentes (4%); y la de compromiso social e institucional con 16 maestros (3%).

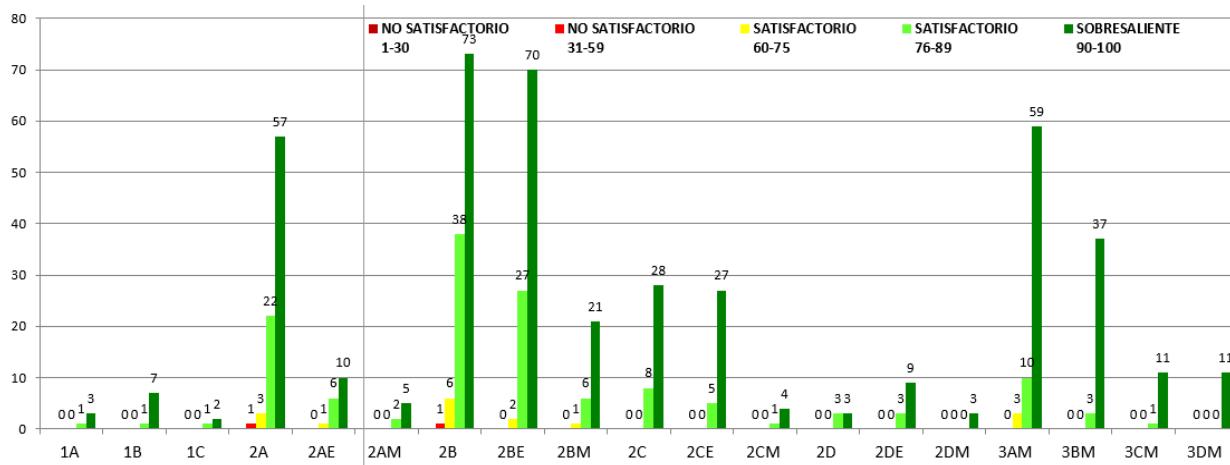


Ilustración 8. Número de docentes por categoría. Fuente: Creación propia.

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)  
Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



En la gráfica anterior se puede observar que la mayor concentración de maestros se encuentra en la categoría 2B con 125 docentes (21%) y 2BE con 99 docentes (17%). Se evidencia además, un grupo de docentes muy cualificados, únicamente 98 maestros (16%) no tienen especialización, ubicándose por debajo del grado 2AE.

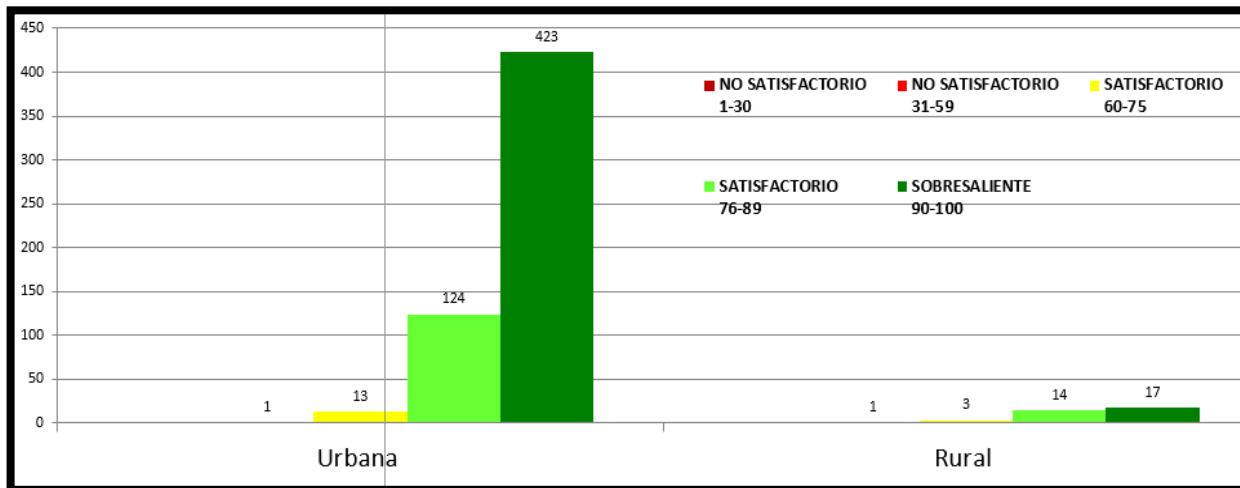


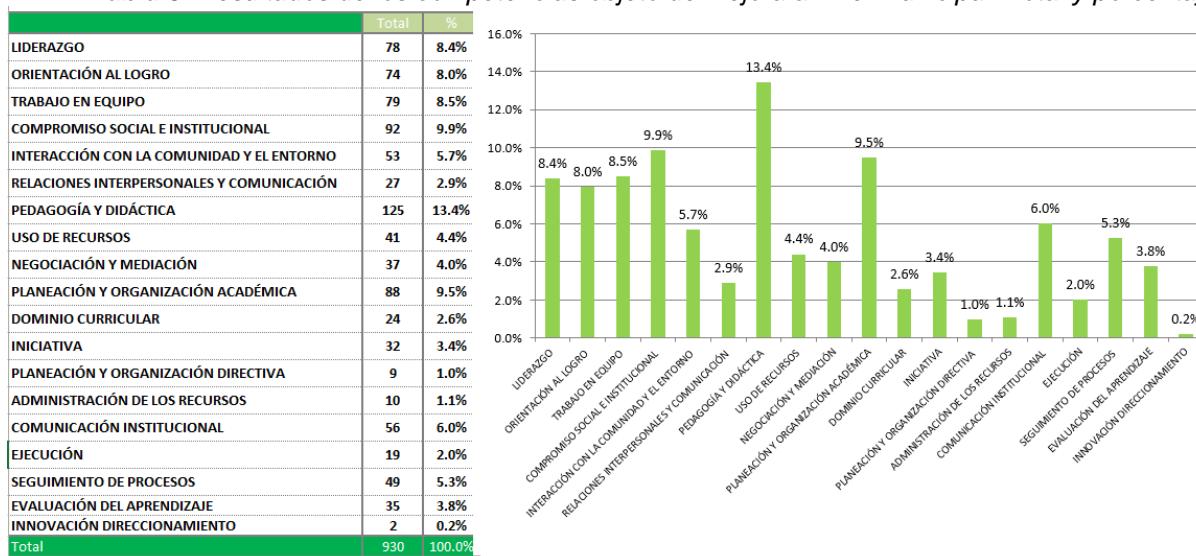
Ilustración 9. Resultados de desempeño según la zona a la que pertenece.

En la ilustración anterior puede observarse que no hay una tendencia marcada en los resultados en cuanto a la distribución por zonas de los docentes. Es decir, que los resultados son muy similares en lo rural con respecto a lo urbano, no es significativo para este análisis si el docente se encuentra en zonas diferentes.

## 7. COMPETENCIAS OBJETO DE MEJORAMIENTO

A continuación se realiza un análisis de las competencias objeto de mejoramiento que los docentes estimaron en su evaluación de desempeño anual, correspondientes al 2018. La siguiente tabla y gráfico muestran el comportamiento de esta variable en la evaluación de desempeño de los maestros. Se puede observar que la competencia con mayor respuesta para ser mejorada sigue siendo la de pedagogía y didáctica, igual que el año anterior con 125 respuestas que representan el 21%, seguida de compromiso institucional 92, el 15% y la de planeación y organización académica con 88, el 15%. Las competencias más fortalecidas, según los docentes son innovación direccional y planeación y organización directiva. Los resultados completos pueden verse en el siguiente gráfico.

**Tabla 3. Resultados de los competencias objeto de mejora a nivel Municipal. Total y porcentaje.**



**Fuente:**

Creación propia, a partir de consolidado municipal de resultados.

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)  
Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:  [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



## 8. DIRECTIVOS DOCENTES (Coordinadores 42 y rectores 7)

Los directivos docentes tienen la responsabilidad del funcionamiento de la organización escolar. Para ello, realizan actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas. Corresponde además a los directivos docentes la función de orientar a la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo) hacia el logro de las metas colectivas, lo que incluye, entre otras cosas, que el directivo docente conozca y oriente el enfoque pedagógico de la institución.

El directivo docente debe lograr que la institución educativa responda a los desafíos que enfrenta, comprometiendo a los distintos miembros de la comunidad escolar con la formulación y el desarrollo de un proyecto educativo institucional acorde con el contexto. Igualmente los directivos docentes deben asegurar que la institución educativa interactúe con el entorno, estableciendo relaciones de colaboración recíproca.

Tabla 4. Competencias funcionales que se evalúan a un Directivo Docente

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

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)

Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



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

Ilustración 10. Competencias comportamentales que se evalúan a los directivos docentes

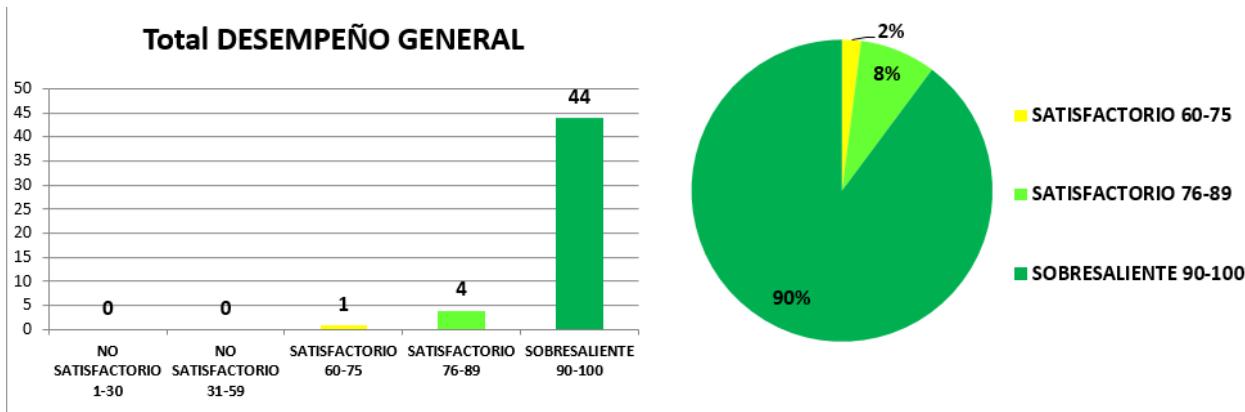


Ilustración 11. Desempeño general de directivos docentes

Fuente: Construcción Propia

En la tabla y gráfica anteriores se evidencia el resultado a nivel Municipal para 49 directivos docentes quienes fueron objeto de evaluación del desempeño en el año 2018. En ella, se puede establecer que ningún directivo docente obtuvo calificación no satisfactoria; sólo 1 obtuvo un puntaje entre 60 – 75; 4 entre 76-89 y el resto (44 – 90%) obtuvo calificación sobresaliente entre 90 – 100.

## 8.1 Gestión directiva

*Comprende competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo en función del proyecto educativo institucional y las directrices de las autoridades del sector. Involucra la capacidad para guiar a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales. Esta competencia se evidencia en la planeación y organización directiva y en la ejecución.*

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

**Ejecución:** capacidad para garantizar el desarrollo eficiente de los planes y proyectos formulados, guiar los equipos de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos, hacer

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)

Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



seguimiento permanente y ajustar las acciones de acuerdo con los resultados del seguimiento y las metas definidas.

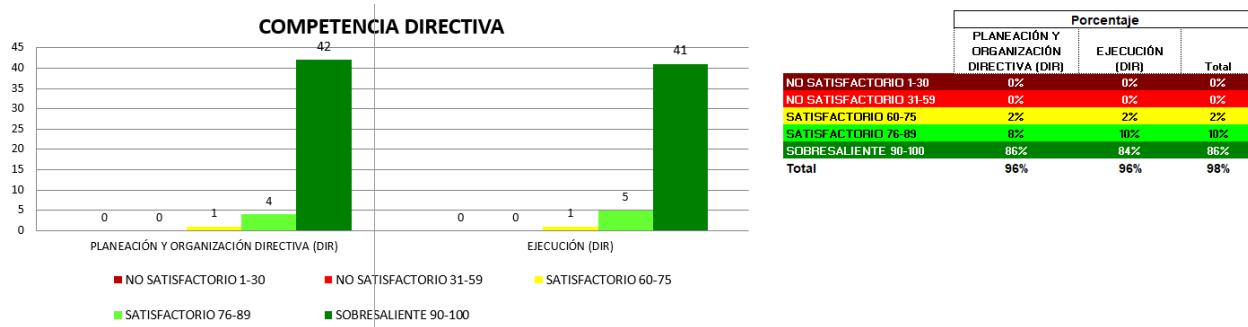


Ilustración 12. Competencias comportamentales directivos docentes

De acuerdo con la Ilustración anterior, se puede observar que ambas competencias se encuentran en un buen nivel a nivel municipal. Todas las acciones deben estar encaminadas a sostenerlas en el territorio.

## 8.2 Gestión Académica

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

En esta competencia se evalúa pedagogía y didáctica e innovación y direccionamiento de procesos académicos.

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

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

En este sentido, los directivos del Municipio de Itagüí, obtienen las siguientes ponderaciones:

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)

Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:  [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



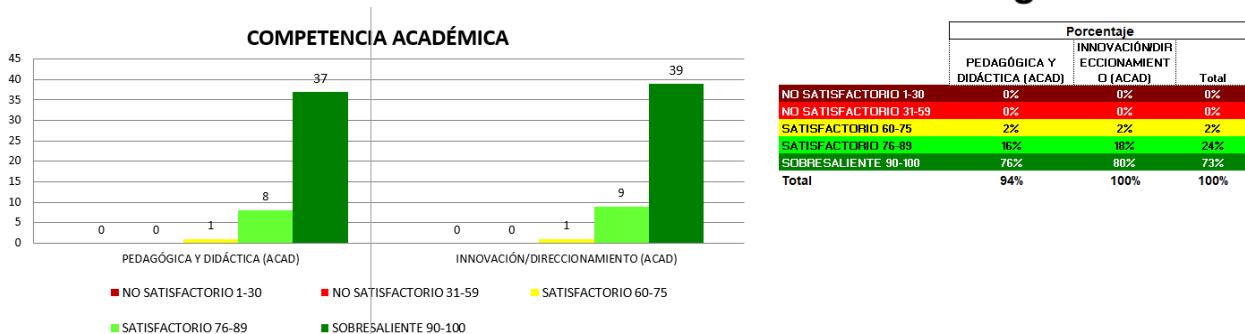


Ilustración 13. Competencia académica y niveles de desempeño.

Fuente: Creación propia. Consolidado municipal de resultados.

En la tabla y gráfica anteriores se evidencia el resultado a nivel Municipal para los directivos docentes en la competencia académica, donde se puede ver que únicamente un directivo docente obtuvo una calificación satisfactoria entre 60 – 75 en pedagogía y didáctica al igual que en innovación/direcciónamiento. Los demás directivos docentes están por encima de un promedio de 90 en ambas competencias. Hay un excelente nivel en esta competencia.

### 8.3 Gestión administrativa

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

**Administración de recursos:** capacidad para hacer uso eficiente de los recursos de la institución, y asegurar a la planta docente y administrativa el apoyo necesario para cumplir sus funciones. Implica el conocimiento de los procesos administrativos necesarios para el funcionamiento de la institución y la capacidad para regularlo.

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

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)  
Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



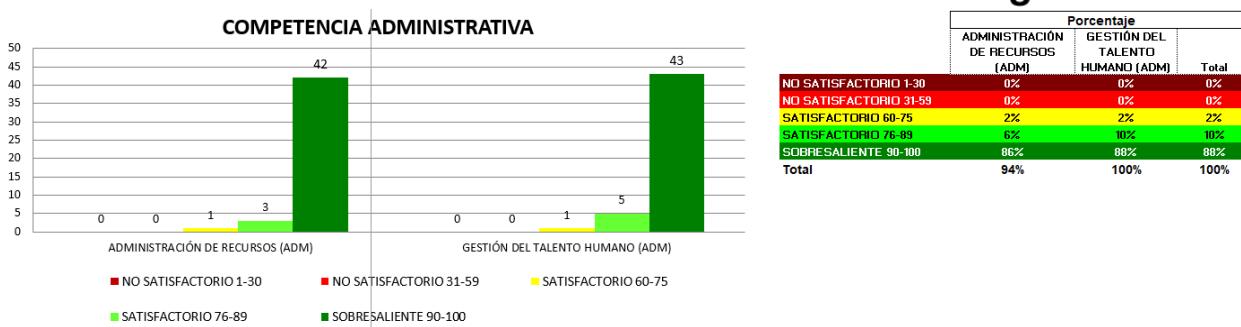


Ilustración 14. Gestión administrativa. Número de directivos docentes por nivel de desempeño

En la tabla y gráfica anteriores se evidencia el resultado a nivel Municipal para los directivos docentes en la gestión administrativa, donde se observa que la mayoría obtuvo una calificación por encima de 76%, sobresaliente y sólo un directivo con un puntaje entre 60-75.

#### 8.4 Gestión Comunitaria

Comprende competencias para generar un clima institucional adecuado, fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones que impacten en la comunidad. Para conducir las relaciones de la institución con el entorno y otros sectores para crear y consolidar redes de apoyo. Esta gestión se evalúa con las competencias de comunicación institucional e interacción con la comunidad y el entorno.

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

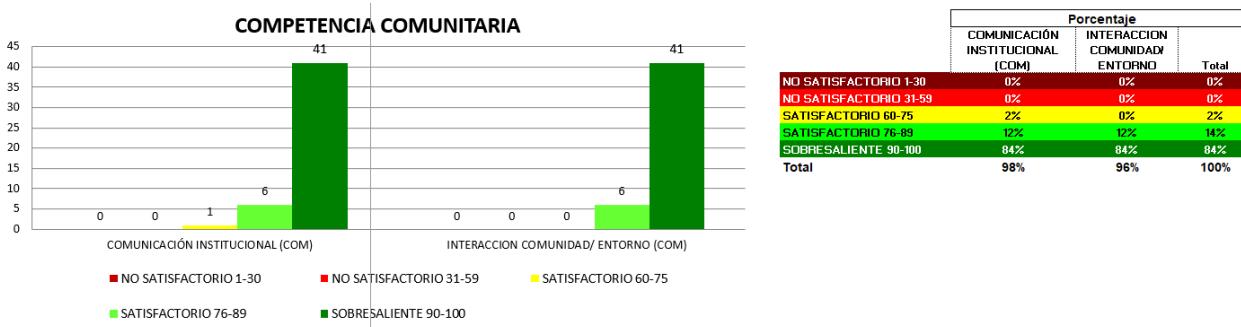


Ilustración 15. Gestión comunitaria. Número de directivos docentes. Fuente: Creación propia.

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)  
Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:  [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



En la tabla y gráfica anteriores se evidencia el resultado a nivel Municipal para los directivos docentes en la gestión comunitaria, donde se evidencia que solamente un directivo docente obtuvo calificación satisfactoria inferior a 75; seis satisfactoria entre 76 – 89 en comunicación institucional y 6 en interacción comunidad/entorno; los demás obtienen puntajes sobresalientes en cada competencias para un total de 41 y 41 directivos docentes respectivamente en ambas competencias con el 84% del total.

### 8.5 Competencias comportamentales

Corresponden a las mismas que se evalúan con los docentes. A continuación se muestran los resultados a nivel municipal para los directivos docentes (49):

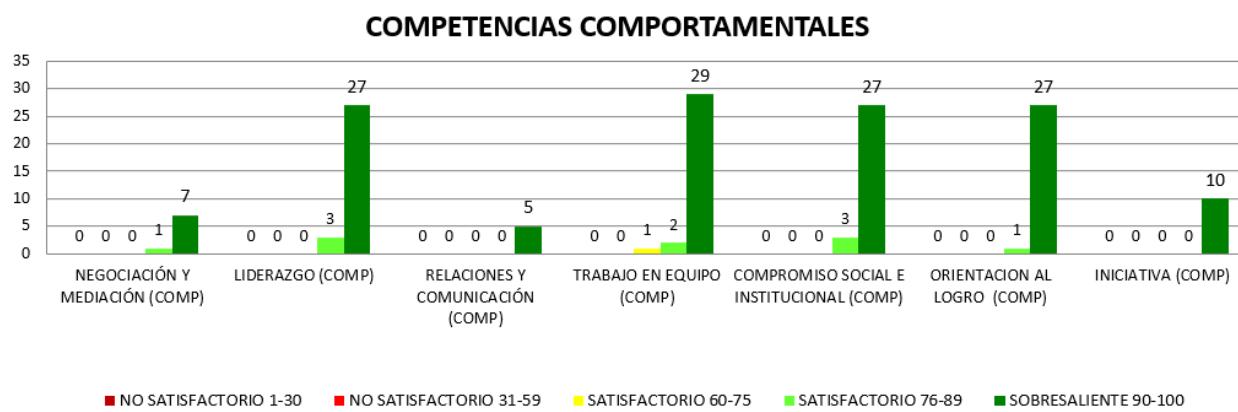


Ilustración 16. Competencias comportamentales. Directivos docentes

En la tabla y gráfica anteriores se evidencia el resultado a nivel Municipal para los directivos docentes en las competencias comportamentales, donde se establece que sólo un directivo obtuvo un nivel satisfactorio entre 60-75; 10 directivos con puntaje satisfactorio entre 76 y 89. Los demás, obtuvieron nivel de sobresaliente entre 90-100, teniendo en cuenta todas las competencias que se evalúan en esta general. No hay directivos en no satisfactorio en ninguna competencia, es decir, que nadie perdió la evaluación de desempeño.

## 9. COMPETENCIAS OBJETO DE MEJORAMIENTO DIRECTIVOS DOCENTES

A continuación se realiza un análisis de las competencias objeto de mejoramiento que los directivos docentes estimaron en su evaluación de desempeño anual, correspondientes al 2018. La siguiente tabla y gráfico muestran el comportamiento de esta variable en las evaluaciones de los directivos.

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)  
Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



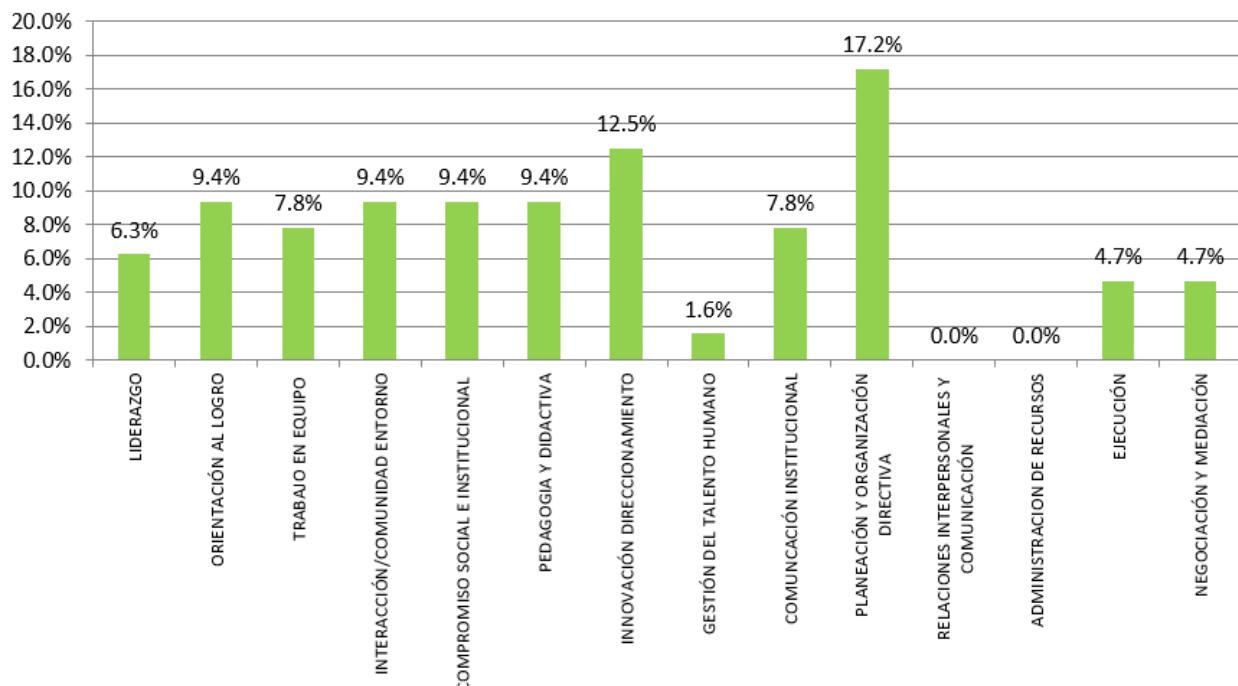


Ilustración 17. Competencias objeto de mejora. Directivos docentes

Se puede observar que las competencia con mayor respuesta para ser mejoradas son la de Planeación y Organización Directiva con el 17.2%; luego está innovación/direccionamiento con el 12.5%.

De la tabla y el gráfico anterior, se puede observar que ningún directivo solicita fortalecer relaciones interpersonales y comunicación ni en administración de recursos únicamente el 1.6% solicita mejoramiento en las competencias de Gestión del Talento Humano y ejecución.

## 10. DIRECTIVOS DOCENTES RECTORES

Para los directivos docentes rectores se tienen en cuenta las mismas competencias de los coordinadores y a nivel general, se obtuvieron las siguientes evaluaciones para el grupo de los 7 rectores:

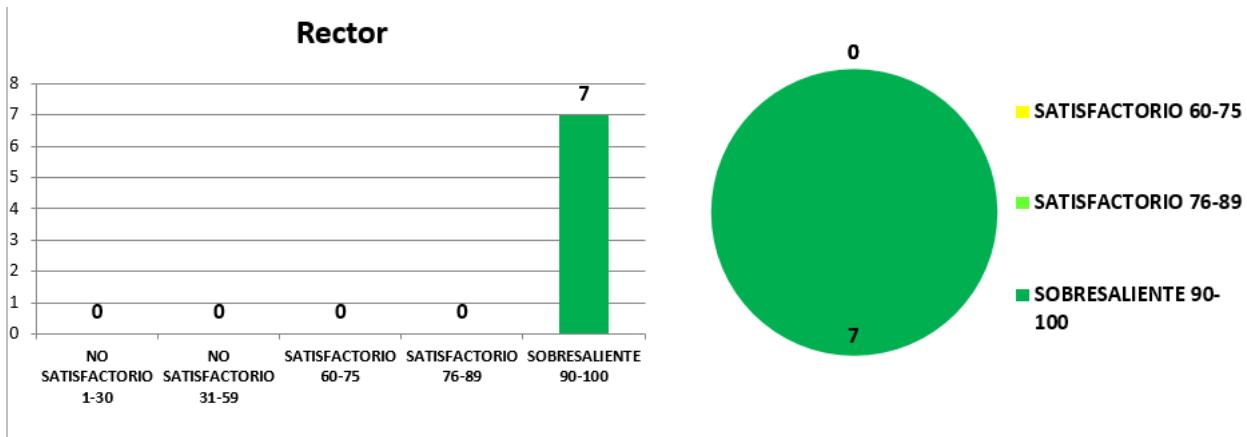


Ilustración 18. Resultados generales directivos rectores

En la ilustración anterior se puede observar que el 100% de los rectores obtuvo una calificación de 90% o más en su evaluación de desempeño.

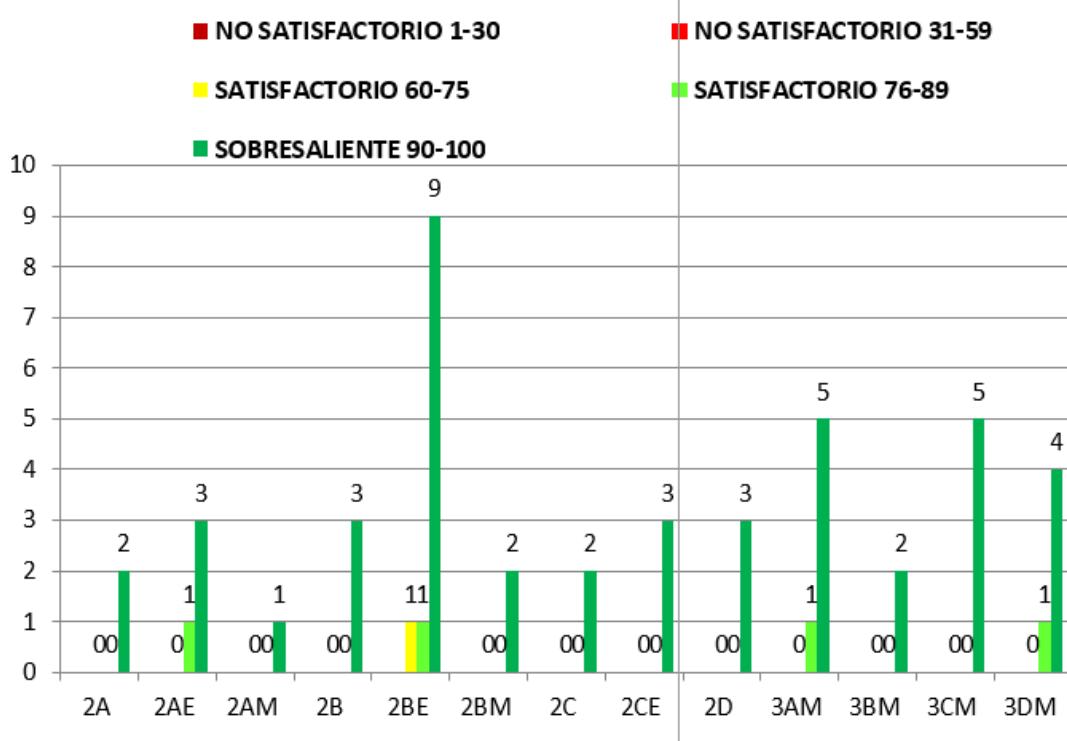


Ilustración 19. Número de directivos docentes por categoría. Fuente: Creación propia.

En la gráfica anterior se puede observar que la mayor concentración de directivos se encuentra en la categoría 2BE con 20 de ellos (41%) y 3AM con 6 (12%). Se evidencia además, un grupo de directivos cualificado con Maestría con el 37% de ellos (18).

## 11. CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados presentados anteriormente, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

1. La competencia académica que debe ser objeto de intervención es el “Dominio Curricular”, que se corresponde con la misma debilidad del año anterior pero en menor medida de porcentaje; lo que quiere decir que se ha mejorado en esta competencia pero se debe seguir trabajando en ella, referido a los docentes de nivel insatisfactorio y también para los docentes que obtuvieron calificación entre 60 y 75, ya que si se toman únicamente los que están por debajo de 60, no es significativa la cifra. Esta intervención deberá ser orientada aprovechando los diferentes programas del MEN, los de la Secretaría de Educación y Cultura y los de las instituciones Educativas, en lo que corresponde al fortalecimiento de la capacidad para dominar curricularmente cada disciplina y mejorar así las prácticas de aula, teniendo en cuenta el modelo pedagógico de cada IE. Además, aprovechar el recurso de las asesoras pedagógicas y de los tutores pedagógicos que fueron nombradas en Comisión, con la Estrategia de Evaluación y Mejoramiento Institucional – EEMI - para fortalecer la competencia académica en sus docentes.
2. Respecto a dos períodos anteriores (2016-2017), la competencia de diseño curricular fue objeto de mejoramiento, según el análisis de los resultados 2017. Por ello, es necesario seguir la formación y capacitación de docentes para lograr maestros más fortalecidos a nivel disciplinar y didáctico en este sentido.
3. En los resultados en cuanto a la competencia de “pedagogía y didáctica” 26 de 596 docentes, obtuvieron un nivel no satisfactorio o satisfactorio inferior a 75 puntos, por lo tanto, conviene establecer estrategias de formación en la utilización de herramientas propias del modelo pedagógico de sus instituciones educativas y aprovechamiento de las capacitaciones, cursos de formación, diplomados, talleres que se dirigen desde el Plan Digital. Se resalta la importancia de generar capacidad instalada para utilizar diversas estrategias de enseñanza, ajustadas a las características, necesidades y ritmos de aprendizaje de los estudiantes, no perdiendo de vista las inteligencias múltiples ni los ritmos de aprendizaje. En este sentido, las IE pueden aprovechar desde las redes pedagógicas en las áreas de lenguaje, matemáticas, ciencias naturales, ciencias sociales, inglés, religión y tecnología, programas como Palabriario y Numerario, Plan Digital, Asesoras Pedagógicas, tutoras pedagógicas, Fundamundo, Instruimos, World mosquito program, entre otros.
4. En cuanto a la competencia evaluación del aprendizaje, 2 maestros obtuvieron calificación no satisfactoria y 30 satisfactoria entre 60-75, los cuales son un potencial

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)

Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



de intervención a través de talleres prácticos que les permita mejoras en la comprensión, la planeación y la ejecución de actividades referentes al proceso de la evaluación orientadas según el Modelo Pedagógico de cada IE. Es necesaria una formación para que la Evaluación sea un proceso formativo, continuo y que responda a las habilidades y competencias que los estudiantes deben lograr en cada nivel y grado y no enfocada únicamente en los resultados.

5. Mejoró la dedicación de los docentes para vincular las familias en los procesos formativos de los estudiantes, 27 de 596 obtuvieron puntaje promedio por debajo de 75. Es necesario desde cada I.E., continuar acercando las familias a la I.E., para acompañar más y mejor el proceso formativo de sus hijos.
6. Atendiendo al análisis de las competencias comportamentales se puede concluir que, se debe fortalecer el trabajo en equipo, para ello se pueden realizar talleres continuos en liderazgo y gestión, que permitan avanzar en este punto.
7. La Secretaría de Educación y Cultura cuenta con el 84% de los docentes formados y cualificados con Especializaciones y Maestrías, por ello, es recomendable que las capacitaciones sean enfocadas más en las prácticas de aula, acompañamiento al docente en su actuar dentro del aula de clase, ya que se puede interpretar como que están cualificados pero no se ven transformaciones en cuanto a la planeación, ejecución, evaluación y seguimiento del proceso pedagógico en las actividades de aprendizaje de los estudiantes; es decir, no se observa coherencia entre la formación de los docentes y la práctica pedagógica en el acto educativo.
8. Teniendo en cuenta que el 16% de los docentes no cuenta con formación posgradual, se recomienda a las administraciones venideras priorizar este aspecto en los planes de desarrollo futuros.
9. De lo anterior, surge la necesidad de iniciar un proceso de formación de los directivos docentes y docentes en: fundamentación pedagógica y legal, lineamientos curriculares, estándares básicos de competencia, derechos básicos de aprendizaje, mallas de aprendizaje, matrices de referencia de 3, 5, 9 y 11, alineación de la prueba saber 11, orientaciones pedagógicas, dominio de estrategias para el diseño de planes de mejoramiento con base en los aprendizajes débiles, corrientes pedagógicas contemporáneas, modelos pedagógicos, didáctica de las áreas, mallas curriculares, estrategias pedagógicas de evaluación y mejoramiento, análisis de resultados, entre otras.
10. Los docentes son conscientes de que se debe seguir fortaleciendo la competencia de Pedagogía y Didáctica, ya que fue la competencia con mayor reporte de objeto de mejoramiento. En este aspecto se debe lograr la coherencia y praxis del modelo

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)

Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



pedagógico de las I.E., tanto en lo teórico como práctico, desde: los propósitos, relación alumno maestro, competencias, didáctica y evaluación.

11. La Secretaría de Educación y Cultura, debe continuar con la política educativa de orientar sus intervenciones con base en los análisis de los resultados de las pruebas externas (resultados históricos de 3, 5, 9 y 11) e internas, para deconstruir los diseños curriculares de las áreas del plan de estudios, para mejorar los aprendizajes débiles de los estudiantes y del territorio y para que los educandos desarrollen las habilidades necesarias para alcanzar las competencias pertinentes en cada nivel y grado de su proceso de formación.

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)

Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



## 12. RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones que salen del presente análisis de evaluación de desempeño anual 2018, son:

1. Los ajustes al Plan de Mejoramiento Institucional 2016 – 2019, que se hacen finalizando el 2019, deben tener en cuenta este análisis del desempeño docente 2018, con el objetivo de mejorar la calidad educativa y la prestación del servicio, partiendo de los vacíos que muestran los docentes en las competencias evaluadas.

2. Para fortalecer la competencia de Dominio Curricular, es necesario orientar los esfuerzos desde el Comité Territorial de Formación Docente, las instituciones educativas, la Secretaría de Educación y Cultura y el Ministerio de Educación Nacional, mediante el desarrollo de programas de formación y capacitación que mejoren el conocimiento disciplinar, la didáctica de las áreas, su evaluación y su articulación con el modelo pedagógico de las I.E., e incorporando las directrices sectoriales; aprovechando iniciativas ofrecidas desde otros agentes educativos en este propósito, tales como: EEMI, Palabradorio y Numerario, asesoría pedagógica in situ con las Tutoras Pedagógicas, Plan Digital Itagüí, becas para la excelencia docente, las Redes Pedagógicas, entre otros.

3. Es necesario seguir capacitando a los maestros en diseño curricular y ejecución de estrategias pedagógicas, adaptadas a las características particulares de los estudiantes y al contexto de la institución, favoreciendo aprendizajes significativos y apoyos pertinentes. En este sentido, es importante fortalecer la implementación de diversas estrategias de enseñanza y ajustarlas según las características, las necesidades y los ritmos de aprendizaje de los estudiantes. Para ello, se debe establecer un plan de formación y capacitación con base en los resultados de las pruebas externas en el marco de la estrategia EEMI de la Secretaría de Educación y Cultura, encaminada a fortalecer las inteligencias múltiples y el respeto por los ritmos de aprendizaje, con el acompañamiento de la UAI.

4. Implementar programas que promuevan mayor sentido de pertenencia frente al uso y apropiación de los recursos que la institución tiene a su disposición para el cumplimiento del PEI al servicio de la Comunidad Educativa.

5. Las entidades involucradas en la formación de maestros deben tener en cuenta la importancia de la promoción e interacción del docente con la comunidad y los padres de familia. El desarrollo de la capacidad para vincular las familias del estudiante en su proceso de aprendizaje, lo cual, según estudios de la UNESCO, es fundamental para la formación integral de los estudiantes. Un ejemplo que se tiene en el Municipio en esta integración de las familias es el Proyecto de innovación de Comunidades de Aprendizaje, donde la actuación

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)

Código postal: 055412 • Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)



educativa de éxito formación a familiares y el trabajo en las comisiones mixtas promueve la interacción con las familias y la escuela.

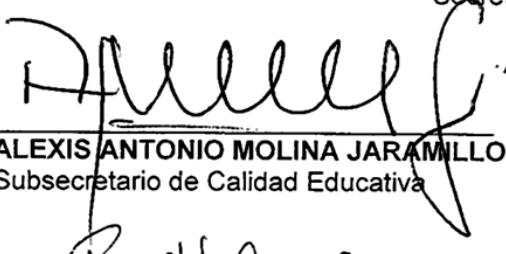
6. Desde el Plan de Apoyo al Mejoramiento – PAM – 2019 se debe contemplar la posibilidad en el componente de formación docente, que sus objetivos sean claros y que permitan mejorar las competencias que en este informe han resultado con los más bajos desempeños, entre ellas Dominio Curricular, que finalmente fortalecen su capacidad de gestión y el sistema de gestión de la Calidad, teniendo en cuenta que las IE están certificadas.

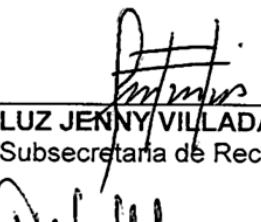
7. Para el mejoramiento de los resultados de las pruebas internas y externas, se hace necesario hacer su análisis desde los resultados históricos, las prácticas pedagógicas de los docentes al interior y fuera de las aulas de clase y su articulación con la teleología del PEI y el modelo pedagógico de cada I.E., y a partir de allí ajustar y hacer seguimiento a los planes de estudio y los planes de mejoramiento institucional.

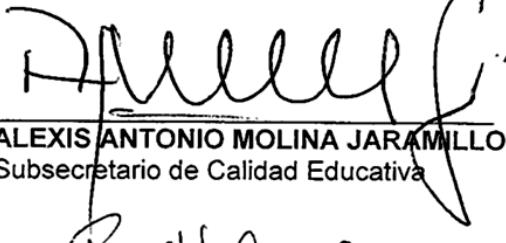
8. Se recomienda además, compartir este documento con todas las instituciones educativas para que desde los instrumentos propios adopten las recomendaciones descritas en él.

Informe elaborado, revisado, ajustado y publicado en Itagüí por

  
**GUILLERMO LEÓN RESTREPO OCHOA**  
Secretario de Educación y Cultura.

  
**ALEXIS ANTONIO MOLINA JARAMILLO**  
Subsecretario de Calidad Educativa

  
**LUZ JENNY VILLADA RESTREPO**  
Subsecretaria de Recursos Ed.

  
**RONALD GERSAN GÓMEZ RODRÍGUEZ**  
Líder de Evaluación

  
**DENIS EDITH VALDERRAMA OQUENDO**  
Líder de Evaluación de Desempeño.

  
**JADER ANDRÉS CANO GARCÍA**  
Líder de Mejoramiento.

NIT. 890.980.093 - 8

PBX: 373 76 76 • Cra. 51 No. 51 - 55

Centro Administrativo • Municipal de Itagüí (CAMI)  
Código postal: 055412 - Itagüí - Colombia

Síguenos en:     [www.itagui.gov.co](http://www.itagui.gov.co)

