

LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DOCENTES COORDINADORES EN LOS  
COLEGIOS DISTRITALES DE LA LOCALIDAD DE CIUDAD BOLÍVAR (BOGOTÁ):  
SITUACIÓN ACTUAL Y PROYECCIONES

ANDREA DEL PILAR TORRES ROA

IVONNE JULIETH LEGUIZAMÓN PARRA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Facultad de Educación

Maestría en Educación

Bogotá, D.C., 2016

LA GESTIÓN DE LOS DIRECTIVOS DOCENTES COORDINADORES EN LOS  
COLEGIOS DISTRITALES DE LA LOCALIDAD DE CIUDAD BOLÍVAR (BOGOTÁ):  
SITUACIÓN ACTUAL Y PROYECCIONES

ANDREA DEL PILAR TORRES ROA

IVONNE JULIETH LEGUIZAMÓN PARRA

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Educación

Línea de investigación: Políticas y Gestión de Sistemas Educativos

Directora: Mirna Jirón

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

Facultad de Educación

Maestría en Educación

Bogotá, D.C., 2016

Dedicado a:

*A mi abuela María Teresa, por su apoyo económico y ayuda continúa.*

*Ivonne Leguizamón*

*A mis preciosos hijos Juan Diego y Paula Alejandra Ariza Torres y a mi esposo Pedro pablo Ariza; quienes durante estos años de trabajo académico me acompañaron con su paciencia, comprensión y amor.*

*Andrea del Pilar Torres Roa*

## Agradecimientos

*A nuestra maestra y tutora Mirna Jirón por su acompañamiento constante y valiosos aportes para nuestra formación personal y profesional.*

*A José Alfonso Prieto DDC representante a la Mesa Distrital de Coordinadores, José Ignacio Saavedra Pardo Presidente de SINDODIC, Daniel Alejandro Granobles Inspección y Vigilancia Localidad de Ciudad Bolívar y a los Directivos Docentes Coordinadores quienes a través de sus percepciones nos permitieron acercarnos a su gestión.*

## Nota de advertencia

La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque las tesis no contengan ataques personales contra persona alguna, antes bien se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia.” Artículo 23, Resolución N° 13 del 6 de julio de 1946, por la cual se reglamenta lo concerniente a Tesis y Exámenes de Grado en la Pontificia Universidad Javeriana.

## **Resumen ejecutivo**

Este trabajo de investigación identifica la relación entre las funciones y la Evaluación Anual de Desempeño Laboral de los Directivos Docentes Coordinadores de los colegios distritales de la Localidad de Ciudad Bolívar en Bogotá, a través del análisis de resultados consecuencia de la aplicación de diferentes instrumentos de recolección de datos como encuestas y entrevistas semiestructuradas que evidenciaron hallazgos interpretados en tres categorías: funciones, evaluación y formación. De esta manera se responde al análisis de la función directiva, estableciendo la necesidad de delimitar las funciones de los Directivos Docentes Coordinadores, por medio de la comprensión de sus roles y el perfil requerido para el desempeño de su cargo, así como identificar el proceso de implementación de la Evaluación Anual de Desempeño Laboral, estableciendo sí las funciones son un marco de referencia para la misma. En tal sentido, se proponen recomendaciones desde las necesidades de formación específica para el cargo de Directivo Docente Coordinador que corresponda con los requisitos de un perfil fundamentado en los roles y las funciones evaluadas a través de las competencias definidas en la Evaluación Anual de Desempeño Laboral.

Palabras claves: Gestión Escolar, Competencias, Funciones, Perfil, Directivo, Colombia.

## **Abstract**

This research identifies the relationship between the functions and the Annual Evaluation Work of coordinators in the district schools in the locality of Ciudad Bolivar in Bogota, through the analysis of results following the application of different data collection instruments, as surveys and semi-structured interviews, showed findings interpreted in three categories: functions, evaluation and training. In this way it responds to the analysis of the management function, establishing the need to define the roles of teachers Coordinators Directors, through the understanding of their roles and profile required for the accomplishment of their duties, thus identify the process implementation of the Annual Work evaluation, establishing itself features are a frame of reference for it. In this regard, recommendations are proposed from the needs of specific training for the position of Coordinator based on the requirements of a profile based on the roles and functions evaluated through the competencies defined in the Annual Evaluation Work.

Keywords: School management, educational administrator, educational administrator qualifications, profile, evaluation, Colombia

## Tabla de contenido

### Presentación

1.	Planteamiento del problema .....	16
2.	Objetivos .....	22
3.	Antecedentes .....	23
3.1.	Funciones .....	24
3.2.	Perfil .....	26
3.3.	Evaluación .....	28
3.4.	Evidencias.....	30
4.	Marco conceptual .....	32
4.1.	Gestión.....	32
4.1.1.	Ámbito curricular .....	33
4.1.2.	Ámbito de gobierno institucional .....	33
4.1.3.	Ámbito administrativo.....	34
4.1.4.	Ámbito recursos humanos .....	34
4.1.5.	Ámbito es de los servicios.....	34
4.2.	Función Directiva como cargo .....	35

4.3.	Perfil de la Función Directiva.....	37
4.4.	El rol del directivo docente.....	38
4.5.	Evaluación de los Directivos Docentes Coordinadores.....	39
5.	Metodología .....	42
5.1.	Tipo de investigación y método.....	42
5.2.	Etapa de documentación .....	43
5.3.	Etapa de recolección de información.....	45
5.4.	Caracterización de los informantes.....	48
5.5.	Recolección y sistematización de datos.....	51
5.6.	Análisis de los datos .....	53
6.	Las funciones de los Directivos Docentes Coordinadores .....	55
6.1.	El rol que desempeñan los Directivos Docentes en Ciudad Bolívar .....	57
6.2.	Delimitar las Funciones Directivas una necesidad urgente de los Directivos Docentes Coordinadores.....	61
6.3.	La definición del perfil de los Directivos Docentes Coordinadores.....	67
7.	La Evaluación Anual de Desempeño Laboral: El contexto actual.....	75
8.	Formación de Directivos Docentes Coordinadores en Ciudad Bolívar .....	80

## Conclusiones

## Índice de graficas

Gráfica 1. Porcentaje de los Directivos Docentes Coordinadores que entraron a la Secretaria de Educación Distrital como docente.....	4949
Gráfica 2. Niveles escolares en los cuales se desempeña como Directivo Docente Coordinador..	500
Gráfica 3. Gestión que desempeña el docente.....	511
Gráfica 4. Área de formación de pregrado de los DDC de Ciudad Bolívar.....	811
Gráfica 5. Formación de posgrado de los Directivos Docentes Coordinadores.....	822
Gráfica 6. Los DDC que tiene una formación posgradual, se encuentran en tres niveles, formación específica para desempeñar la función directiva, formación en la disciplina del pregrado y formación en maestría en educación o pedagogía. ....	822

## Índice de tablas

Tabla 1: resumen entrevistas.- Elaboración propia de esta investigación .....	48
Tabla 2: Categorías de análisis. Elaboración propia de esta investigación .....	53
Tabla 3. Síntesis tareas cotidianas que ejecutan los DDC de ciudad Bolívar por ámbitos de gestión. Elaboración propia .....	60

## Índice de figuras

Figura 1. Proceso de la investigación. Elaboración propia. ....	54
Figura 2. Mapa de relaciones que sintetizan las categorías y subcategorías trabajadas en este estudio. Elaboración propia.....	55
Figura 3.tres tipos de formación necesarios para los DDC. Las competencias comportamentales son transversales al proceso. Tomado de Antúnez 1998. P.P 18-188 y ajustes propios de la investigación.....	87
Figura 4. Los roles que desempeñan los DDC tienen en cuenta tres aspectos en la función de dirigir. Por lo tanto la formación debe corresponder con éstos.....	89

## **Presentación**

Este trabajo de investigación identifica la relación entre las funciones y la Evaluación Anual de Desempeño Laboral (EADL) de los Directivos Docentes Coordinadores (DDC) de los colegios distritales de la Localidad de Ciudad Bolívar en Bogotá.

En ese sentido, el estudio se aborda de la siguiente manera: se define el problema de investigación y a su vez los objetivos propuestos en el trabajo. Se indaga sobre documentos en el ámbito internacional y nacional que dieron cuenta de conceptos desarrollados en el transcurso de la investigación, como: las funciones, el perfil y la evaluación.

Luego se desarrolla el marco conceptual donde se emplearon las categorías de análisis que dan cuenta de las funciones y la EADL de los DDC de colegios distritales de la Localidad de Ciudad Bolívar (Bogotá). En este contexto, aparecen las categorías de: gestión, rol, perfil, función directiva, competencias y la evaluación de los DDC.

Posteriormente, se explica el diseño metodológico de la investigación, el cual se realiza de la siguiente manera: se establece la pertinencia de la investigación cualitativa y el enfoque hermenéutico, se desarrollaron las etapas de investigación documental: etapa de análisis documental, etapa de recolección de la información (encuesta y entrevista- semi estructurada), etapa caracterización de los informantes y posteriormente la recolección y sistematización de los datos.

Finalmente se da cuenta del análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación, que a modo de síntesis el estudio aporta a la delimitación de las funciones de los

DDC como mejora en los procesos de las instituciones educativas, ya que cuando son claras, precisas las responsabilidades de un coordinador en una institución se incrementa el éxito en los procesos educativos.

Otro de los aportes que genera esta investigación es la recomendación de adelantar investigaciones relacionadas con el tipo de formación inicial y posgradual de los Directivos Docentes y establecer su incidencia en el mejoramiento de las instituciones educativas, así como profundizar acerca de cuáles son las necesidades de formación de acuerdo con la pertinencia del contexto de los mismos

## 1. Planteamiento del problema

En Latinoamérica y Colombia en las últimas décadas uno de los temas constantes en las agendas de discusión académica se relaciona con el análisis y la definición de las líneas estratégicas de trabajo y políticas nacionales en materia de mejoramiento del quehacer de las instituciones escolares y, por consiguiente, en la relación a la evaluación del liderazgo de los directivos docentes. En ese sentido, los autores Pont, Nusche y Hopkins (2008) sostienen que en el marco de un estudio sobre las políticas que promueve la División de Política y Educación y Formación de la Dirección de Educación (adscrita a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos- OCDE), que los roles y expectativas de los líderes escolares, es decir, de los Directivos Docentes están cambiando debido a que las escuelas se caracterizan hoy día por la incidencia de la innovación tecnológica, la migración y la globalización, esto implica para ellos enfrentar nuevos desafíos frente a la práctica educativa del directivo docente.

A ello se debe que uno de los objetivos que asumen los países es transformar sus sistemas educativos de tal forma que respondan a las necesidades de conocimientos y habilidades de sus estudiantes para que se desenvuelvan en este mundo cambiante. Por lo tanto, la responsabilidad de los Directivos Docentes —el liderazgo al que se refiere Pont *et al.*, (2008)— es demostrar que son buenos gestores y responder a una dirección académica eficaz, que propende por la mejora de los resultados académicos. Así,

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los

resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. (Pont, Et. al, 2008, p.9)

No obstante, en muchos países todavía los Directivos Docentes tienen una considerable carga de trabajo que desvía la atención de la función central de mejora de los resultados escolares que los autores Pont et al., (2008) consideran prioritaria. De allí que el relevo generacional se dificulta en razón a que los posibles candidatos consideran las funciones agobiadoras, la preparación y la capacitación que reciben insuficientes y limitadas frente a las demandas y las perspectivas de mejoramiento en la carrera docente y la remuneración inadecuados (Pont, et. al, 2008). De allí que los responsables de las políticas educativas emprendan acciones de política para mejorar los resultados escolares y, particularmente de los procesos de liderazgo escolar que cumplen los líderes, entendido como tales a los directivos docentes.

Pont et al., (2008) concluyen en que “Es importante que las responsabilidades fundamentales de los líderes escolares se definan y delimiten con claridad” (p.9). Estas responsabilidades deben ser redefinidas con el propósito de realzar la formación y el desarrollo del liderazgo escolar hacia la promoción de acciones interinstitucionales de colaboración entre escuelas y la necesidad de formación específica (Fomento de la formación inicial, programas de inducción, formación continua) para cubrir las necesidades del contexto y para responder al aumento de funciones y responsabilidades.

En muchos países, falta claridad con respecto a las labores esenciales a las que los directores deberían dedicar su tiempo; muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo

escolar no están incluidas de manera explícita en sus descripciones de los cargos y esto ha generado incertidumbre y altos niveles de estrés (Pont et al., 2008). Por lo anterior, ha sido del interés de algunos países, y puntualmente Colombia, definir o redefinir los marcos o estándares de los roles, funciones o tipos de responsabilidades que se espera desempeñen los Directivos Docentes.

A menos que las responsabilidades se definan en una forma claramente delimitada y viable, es imposible evaluar la calidad del liderazgo. Los marcos pueden servir a los líderes mismos como guía en su aprendizaje y la evaluación de su avance, y/o pueden ayudar a las autoridades empleadoras en la administración del rendimiento y la evaluación respecto de si los líderes escolares cumplen con sus deberes contractuales. (Pont et al., 2008 p. 65)

A partir del año 2002 dando cumplimiento al decreto 1278 del 19 de junio; todos los docentes y Directivos Docentes del territorio nacional que ingresan bajo este estatuto de profesionalización docente son sujetos de EADL. Tal como lo señala La Presidencia de la República de Colombia, (2002): “Entiéndase por evaluación de desempeño la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña el docente o directivo y al logro de los resultados” (p.8). Entonces, las funciones y responsabilidades del DDC son referentes para la evaluación y por lo tanto éstas requieren ser delimitadas para establecer su nivel de cumplimiento.

La Unión Sindical de Directivos Docentes de Colombia (USDIDOC) y el Sindicato de Docentes Directivos de Colombia (SINDODIC) han asumido un importante compromiso frente a este propósito adelantando encuentros a nivel nacional que han permitido establecer una propuesta dirigida al Ministerio de Educación Nacional (MEN), aunque se encuentra en

construcción, evidencia la intención de atender a este propósito expresado por los DDC a nivel nacional.

Particularmente en Bogotá se han realizado diferentes encuentros de DDC de todas las localidades de la capital, con el propósito de reflexionar sobre aspectos que cuestionan la labor y realidad en la gestión de las instituciones educativas.

En el año 2014 se realizó el II Encuentro Distrital bajo el lema “Hacia una coordinación reflexiva, propositiva y transformadora”; uno de los propósitos señalados en las memorias del encuentro cuestiona acerca de cómo mejorar la situación laboral actual de los DDC a través de estrategias que ayuden a delimitar sus funciones. En tal sentido los DDC asistentes proponen preguntas orientadoras como: primero, ¿cuáles son y cuáles deberían ser las funciones de los DDC? Segundo, ¿qué estrategias pueden aportar a delimitar esas funciones? Y, tercero, ¿cómo mejorar la situación laboral actual de los DDC?

Una de las conclusiones señalada en la mesa temática que trabajó sobre “El rol y funciones de la Coordinación escolar” fue la necesidad de considerar diversos aspectos, que inciden en la organización escolar y el establecimiento de diferentes formas de gestión de los DDC que tuvieran en cuenta: la sede de la institución educativa, el ciclo escolar, el nivel y la jornada, entre otros. Al respecto, La Alcaldía Mayor de Bogotá, afirma:

En la actualidad, no existe claridad en las funciones de la coordinación escolar y esto dificulta el ejercicio de la labor, ya que la coordinación asume una gran cantidad de funciones, limitando la eficiencia de los procesos académicos, convivenciales y pedagógicos que son la esencia de este ejercicio. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015, p.17)

En una de las recomendaciones registradas en las memorias del encuentro se concluyó: Alcaldía Mayor de Bogotá (2015) “Revisar y concretar las funciones de los DDC expresadas en un documento de consulta y retroalimentación para la comunidad educativa”. Cabe señalar, que la necesidad de definir claramente las funciones de los DDC es un aspecto que también fue retomado en el III encuentro distrital de DDC en el año 2015 y el cual como espacio de reflexión de los DDC ha sido institucionalizado de manera anual en el distrito.

A nivel de la localidad de Ciudad Bolívar existe la representantes de sus DDC en la mesa distrital la cual se han llevado las inquietudes e iniciativas que desde la localidad se han reflexionado a través de los seminarios mensuales de Coordinadores. Durante años se ha considerado la necesidad de definir las funciones de los DDC en tanto la diversidad en la asignación de funciones depende del rector y esta ambigüedad ha traído consigo dificultades en la gestión de los DDC en las instituciones y la atención a necesidades particulares a ellas que requieren de una función directiva dirigida hacia el mejoramiento institucional, tomado de un documento del año 2010, construido en un seminario de coordinadores Ciudad Bolívar).

En virtud de lo anterior, este trabajo empleó la información que se recolectó hacia la contextualización del quehacer de los DDC de Ciudad Bolívar y cómo sus funciones se relacionaron con la EADL: por lo tanto la investigación buscó argumentar la necesidad de que las funciones de los DDC de Ciudad Bolívar fueran delimitadas para establecer criterios de coherencia entre EADL de DDC y su gestión cotidiana a través de la función directiva que realizan.

En suma, la pregunta que guía esta investigación es:

¿Cuál es la relación que existe entre las funciones que desempeñan los DDC y la EADL en los colegios distritales de la Localidad de Ciudad Bolívar?

## **2. Objetivos**

Para responder a las preguntas, la investigación asumió como objetivo general: identificar la relación entre las funciones y la Evaluación Anual de Desempeño Laboral de los Directivos Docentes Coordinadores de los colegios distritales de la localidad de Ciudad Bolívar de Bogotá.

### **Objetivos específicos:**

- Analizar la función directiva que realizan los Directivos Docentes Coordinadores.
- Identificar el proceso de Evaluación Anual de Desempeño Laboral.
- Recomendar acciones de mejoramiento de la función directiva de los Directivos Docentes Coordinadores.

### **3. Antecedentes**

Los antecedentes de esta investigación tuvieron como finalidad, indagar sobre documentos, artículos científicos, entre otras fuentes de información que dieran cuenta de la evaluación de desempeño con directivos, para ello se recurrió a textos de la UNESCO y de la base de datos Tesauros. También se tuvieron en cuenta documentos, específicamente artículos de investigación en Colombia sobre el tema de las funciones de los directivos docentes, y la gestión escolar.

Para el rastreo de estos documentos se utilizaron varios centros de documentación como es el caso de algunas bases de datos de bibliotecas de Universidades que ofrecen programas de postgrado en el área de educación, como: Universidad de los Andes, Universidad Libre, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Universidad de la Sabana, Universidad Externado de Colombia, Universidad el Bosque y la Universidad San Buenaventura. Además la información disponible en las páginas Web de entidades internacionales como la OCDE y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y el centro de documentación del Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP)

Después de la revisión se encontraron cuatro artículos, de los cuales uno es el resultado de una investigación en cincuenta países, dos son artículos resultados de investigación, y un documento resultado de la investigación hecha por el Secretaria Distrital de Educación del Valle del Cauca (Colombia).

Los hallazgos<sup>1</sup> se organizan alrededor de tres temáticas, a saber: funciones, perfil y evaluación.

### **3.1. Funciones**

En relación a la temática de las funciones se encontró el presente artículo que explica la labor del coordinador académico en las instituciones educativas. Así, la investigación del autor Mora (2011), titulado: *Labor del coordinador académico en la gestión del currículo en las organizaciones educativas de secundaria pública*, situado en el contexto de Costa Rica, cuyo objetivo fue “analizar la labor de quienes desempeñan el rol de coordinación académica en la gestión del currículo en las organizaciones educativas de secundaria públicas de las direcciones regionales de San José y Desamparados” (Mora, 2001, p. 6). Esta investigación plantea un debate abierto en la construcción de distintos procesos educativos como la definición de las funciones de los coordinadores, para esto se realizó trabajo de campo con la finalidad de recopilar información sobre directivos y coordinadores, para contrastar sus perspectivas de una misma temática.

---

<sup>1</sup>En algunas de las investigaciones retomadas, se habla desde el docente como fuente principal de análisis, pero esto no descentraliza el punto de análisis de los antecedentes, quienes son los coordinadores de instituciones educativas, si sino que le aporta a la construcción del mismo.

Desde esta investigación se retoman esencialmente los aportes que hace a las funciones de un coordinador académico desde dos perspectivas: primero, desde los coordinadores (lo que ellos consideran son sus funciones) y segundo, desde lo que los directivos (rectores) consideran son las funciones de los coordinadores.

Según lo anterior, aparecen las funciones de los coordinadores, planteadas desde la perspectiva de los directivos como: primero, apoyar a los docentes en la parte académica; y, segundo, las funciones del área administrativa consiste en: recibir y revisar planes, orientar la labor docente, colaborar con la conformación de horarios, llevar estadísticas de rendimiento, elaborar proyectos curriculares innovadores, participar en reuniones.

Mientras, las funciones desde la perspectiva de los coordinadores son: primero, generar estrategias para el éxito escolar y al apoyo en la planeación de los docentes. Y, segundo, recibir planeaciones, dar seguimiento al rendimiento académico a través del análisis cualitativo y cuantitativo. A su vez realizar informes, realizar reuniones periódicas en coordinación con la dirección con los coordinadores de nivel, de departamento y con los profesores. También hacer informes relacionados con el cumplimiento y entrega de documentos por parte de los profesores y promover capacitaciones para el personal docente.

A modo conclusivo, se resalta la falta de claridad en el rol de los coordinadores, ya que al indagar en las diferentes percepciones que tienen los directivos y coordinadores, estas discrepancias abren brechas de discusión que insinúan el desconocimiento de la asignación de las responsabilidades de los coordinadores en las instituciones educativas.

### 3.2. Perfil

El documento escrito por Sandoval, Quiroga, Camargo, Pedraza, Vergara y Halima. (2008), titulado: *Necesidades de formación de directivos docentes, un estudio en instituciones educativas colombianas*, cuyo objetivo fue “establecer las necesidades de formación de los Directivos Docentes de las instituciones de educación básica y media, tanto oficiales como privadas” (Sandoval, et al, 2008, p. 1) Es un artículo que muestra los resultados de una investigación que surgió de la necesidad de reflexionar acerca de la formación de un Directivo Docente, siendo este un actor clave para generar cambios y transformaciones en las instituciones educativas. Estos autores analizaron 17 currículos que son la totalidad de programas en formación de gestión y política educativa en Colombia. De los cuales se concluyó: primero, que estos currículos se han centrado principalmente en responder a una demanda siempre insatisfecha de títulos para ascender en los sistemas de escalafón y no se comprometen con proyectos de cambio de la práctica.

Segundo, se requiere la posibilidad de formarse en el ejercicio vivo, para identificar la complejidad de cualquier instancia del sistema educativo, entendiendo como organización social y no como empresa de bienes materiales. Y, tercero, son las instituciones de educación superior las que deben asumir la formación de los maestros, ya que son responsables de ofrecer una lectura crítica de las normas y de las políticas educativas en general y, a la vez, comprometerse a establecer relaciones más estrechas con las diversas instancias que intervienen en la generación de las políticas y normas para intervenir en su formulación.

En consecuencia, estos hallazgos mostraron las deficiencias que presenta la formación de los Directivos Docentes. Se evidencia que hay aspectos por mejorar por parte de la formación superior, en especial la investigativa educativa desde las realidades sociales de cada institución y su relación con las políticas educativas.

Otro de los aspectos que arrojó este estudio está relacionado con el perfil que debe tener un Directivo Docente, es decir: ser capaces de comprender discursos diferentes al de su formación, y que en la interacción puedan generar una tensión entre lo micro, de carácter más pedagógicos, y lo macro, de naturaleza más de gestión-política. En ese sentido, se requiere llevar un seguimiento a las dinámicas de estudio, investigación, participación y producción intelectual, acompañando de una exigencia de mostrar avances en la competencia para formular un problema, documentarlo y construir alternativas de solución. Y, finalmente, ser un profesional con una formación interdisciplinar (pedagógica y administrativa), integral y líder capaz de solucionar problemas.

En conclusión, estos hallazgos evidencian que desde la formación superior hay muchos retos por cumplir y apostar a una mejor reflexión y conceptualización de lo que debería conocer un Directivo Docente, siendo este un agente clave para el mejoramiento de las prácticas institucionales, ya que su formación profesional se considera un elemento fundamental para general transformaciones en la institución educativa.

### 3.3. Evaluación

En lo que respecta al tema de la evaluación, la UNESCO (2006) realizó una investigación bajo el título: *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente, un estudio comparado en 50 países de América y Europa*, que tuvo como objetivo “conocer la estructura y funcionamiento de los sistemas de carrera docente y evaluación del desempeño docente en los diferentes países de América y Europa” (UNESCO, 2006, p. 16), con vistas a aportar algunas ideas que puedan ayudar a formular políticas educativas en el campo de la educación.

De esta manera, se encontró que la evaluación se asume desde tres perspectivas: ascenso en términos del cargo, que ocupa en una institución educativa; incrementar los ingresos; y, mejorar su desempeño profesional. También se evidenció según la Unesco (2006), que en todos los países analizados, la evaluación del desempeño docente tiene como uno de sus propósitos básicos, formulados de manera más o menos explícita, la mejora de la calidad de la enseñanza; es decir, busca colaborar con el desarrollo profesional del docente mediante el mantenimiento o la optimización del desempeño y los resultados de la enseñanza.

Otra investigación que aporta a la evaluación es la que hizo la secretaria de educación del Valle de Cauca en Colombia, que se tituló: *Evaluación de desempeño de Directivos Docentes y docentes*. Esta investigación recoge las evaluaciones anuales que se aplican a docentes y Directivos Docentes en el departamento. En esta investigación se analizan los resultados departamentales de la evaluación de desempeño realizada en el año 2013, con la intención de formular estrategias para el mejoramiento de la gestión, a su vez, en relación con la formación

permanente de maestros, su cualificación y ascenso profesional, con el fin de enriquecer positivamente los resultados de las instituciones educativas.

El estudio encontró que los principales problemas en las competencias de los docentes y Directivos Docentes según el Departamento del Valle del Cauca (2013) son: primero, potenciar la gestión de recursos y el trabajo en equipo con estrategias para la participación en equipo. Segundo, poca capacidad para desarrollar procesos de conciliación de donde infiere la importancia de apropiar modelos y estrategias de resolución de conflictos. Y, finalmente, la ausencia de liderazgo pedagógico.

A modo conclusivo, esta investigación ofrece recomendaciones a las instituciones educativas: es necesario que los rectores y los directores rurales responsables de la evaluación de desempeño de los docentes y Directivos Docentes que laboran en sus respectivas instituciones educativas, aporten en la construcción del proceso y se apropien de él.

También se hizo énfasis en que la evaluación se convierte en un proceso al servicio del mejoramiento de las funciones de los Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicas. Su importancia radica en que permite a los responsables de la gestión de los establecimientos demostrar sus competencias para liderar procesos pedagógicos, elaborar objetivos institucionales y metas desafiantes, que permitan a escuelas y colegios municipales desarrollar una educación de mayor calidad y equidad.

Igualmente, la evaluación debe ser vista como proceso que genera una profunda reflexión sobre el quehacer docente, sobre las prácticas educativas que realmente logren

procesos transformadores. La reflexión sobre el mejoramiento de la gestión escolar desarrolla iniciativas que dinamizan efectivamente, mecanismos nuevos de aprendizaje institucional basado en las falencias y orientado al mejoramiento educativo.

Finalmente, se resaltó que los procesos de evaluación basados en la reflexión docente y directivos docentes, permiten plantear cuestionamientos fundamentales en la sociedad como ¿Qué tipo de sociedad buscamos? Y ¿Qué clase de ser humano queremos educar para esa sociedad planeada?, estos cuestionamientos propician las posibilidades de crecimiento personal de los docentes, de los Directivos Docentes y de la comunidad educativa.

### **3.4. Evidencias**

La revisión documental que se realizó para esta investigación, demuestra avances relacionados con la clarificación de las funciones de los coordinadores en la institución educativa y con la visualización de la importancia de la evaluación en los procesos de mejoramiento de una institución y de la práctica profesional.

Sin embargo, son pocos los documentos e investigaciones encontradas en la academia que han pensado acerca de la evaluación de los directivos docentes. Esta documentación inicial permitió generar nuevos cuestionamientos frente a lo que implica pensar procesos reflexivos desde nuevas miradas, que no satanicen la evaluación docente sino que por el contrario se vea como un espacio de crecimiento de la comunidad educativa.

Por consiguiente, algunos de los temas que revisten interés en términos del desarrollo de estudios, tienen que ver con el perfil y formación de los Directivos Docentes y la evaluación en el estricto sentido de mejoramiento. En Colombia y particularmente en Bogotá los investigadores de la revista Educación y Educadores se preguntaron acerca de la formación de los directivos docentes, cómo esto ayuda al mejoramiento de las prácticas profesionales y mejoramiento institucional, en tanto la evaluación y la formación son elementos directamente relacionados que contribuyen al mejoramiento de la educación.

## **4. Marco conceptual**

Para la realización de los referentes conceptuales se tuvieron en cuenta algunos criterios de selección para este apartado, relacionados con documentos internacionales como la Fundación Chile y el autor Serafín Antúnez que aportan a la conceptualización de las categorías de la investigación y se establecieron aportes a nivel nacional desde el autor Ignacio Montenegro al marco de la evaluación de esta investigación. En este contexto, las fuentes de información utilizadas en este capítulo están relacionadas con los conceptos de: gestión, función directiva, perfil de la función directa, el rol del directivo docente y la evaluación de los DDC.

### **4.1. Gestión**

En relación a la gestión es fundamental conocer su fundamentación epistemológica. Al respecto, el autor Antúnez la concibe como una “actuación” que es acompañada de una especificación que la complementa, como ejemplo: “gestión de los recursos humanos, gestión de la administración, gestión del currículo, etc., esto quiere decir que la gestión actúa en un ámbito determinado en una institución educativa” (Antúnez, s.f. p, 49). En el campo de la educación, la gestión implica actuaciones que conciernen al currículo, a la toma de decisiones, a la motivación del equipo de profesores, a la resolución de conflictos, entre otras.

Es decir, que la gestión reúne varios elementos que se relacionan constantemente en la práctica profesional, permitiendo que sean varias las tareas de un DDC, así que la delimitación en

sus funciones, es de vital importancia, ya que hace que los DDC centren sus responsabilidades en cuanto aporten resultados claros al mejoramiento de los procesos institucionales.

Según lo anterior, la gestión actúa en el ámbito, por ende, los ámbitos aparecen como áreas de intervención en las cuales se pueden agrupar tareas de naturaleza homogénea. Por ejemplo, este autor explica los diversos ámbitos que hacen parte de una institución:

#### **4.1.1. Ámbito curricular**

Corresponde a la metodología, didáctica, el tratamiento de objetivos, contenidos de la enseñanza, evaluación, trabajo con docentes, en sus actitudes, hábitos y valores, orientación escolar y profesional, además un tema de organización, agrupamiento, promoción, recuperación de alumnos, utilización eficaz de los medios materiales y funcionales.

#### **4.1.2. Ámbito de gobierno institucional**

Se orienta a proceso de toma de decisiones, de participación, metodologías de trabajo, relaciones y proyecciones exteriores a la institución educativa, como la administración educativa local, comunidad, y el mundo laboral en general.

#### **4.1.3. Ámbito administrativo**

Se trata de la administración de recursos financieros, contabilidad, y lo relacionado con las cuentas de la institución.

#### **4.1.4. Ámbito recursos humanos**

Corresponde a las relaciones interpersonales como la negociación, resolución de conflictos, regulación de la convivencia, selección, promoción, formación, y motivación del equipo de trabajo se establezcan en la institución educativa.

#### **4.1.5. Ámbito es de los servicios**

Referido al transporte escolar, comedor, alimentación, seguros, becas y ayudas a la comunidad educativa (Antúnez, 1998, p.23).

En resumen, la gestión es fundamental en las organizaciones e instituciones educativas en la medida que permite que se garantice una adecuada planeación, organización de los diferentes ámbitos de la institución educativa como son: el currículo, la administración, los recursos humanos, el gobierno institucional y servicios.

Sugerencia: un párrafo de articulación de este concepto con lo que implica para la dirección escolar, como parte de la reflexión de ustedes

#### **4.2. Función Directiva como cargo**

La definición de un cargo sirve para delimitar tareas y el conocimiento de éstas por parte del directivo, además, le permite ejecutar correctamente sus tareas. Esto supone identificar pautas de comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa para promover estructuras institucionales basadas en prácticas flexibles, participativas y de gestión en equipo.

Definir los cargos en las Instituciones Educativas (IE) implica la distribución de tareas lo cual tiene que ver con los aspectos culturales, el tamaño de la planta física o prácticas cotidianas. Implica que para desempeñar el cargo de función directiva se deban realizar tareas diferentes a las tareas docentes y que por lo tanto exigen una formación y preparación específicas.

Para el caso de la función directiva y en el contexto en el cual se enmarca este trabajo; la definición de dirigir como una acción de la función directiva está dada en los términos de Antúnez (s.f) como:

La acción de influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa , con el fin de que realicen unas determinadas acciones que son consecuencia de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos.  
(Antúnez, s.f, p.24)

Entonces, la conducción de un grupo de docentes, estudiantes, padres y madres de familia y comunidad en general; requiere del liderazgo de un DDC que posea la necesaria formación y

aptitud para desempeñar esta tarea por cuanto su influencia es determinante en la consecución de comportamientos y actitudes y el desarrollo personal de los equipos de colaboradores del DDC y la manera como éste puede contribuir a la realización de propósitos propios. Aquí, el valor que se le debe dar a los cargos estimados para los DDC no es solamente por la capacidad de alcanzar objetivos sino por la influencia positiva que puede incidir en las personas de su comunidad.

La diversidad de tareas y actividades que se desarrollan en los diferentes ámbitos de gestión en una institución educativa, implican que ésta sea considerada como una organización que requiere atender a la diversidad y complejidad a través de la especialización de los recursos personales. De esta manera, es necesario establecer cierto grado de división del trabajo reconociendo que la naturaleza formal de este tipo de organización y el sistema de relaciones de autoridad requiere delimitar *funciones directivas*.

Las funciones directivas tienen características particulares que se diferencian de las tareas docentes. Ésta implica gran cantidad de actividades, que deben ser ejecutadas en tiempos cortos y que debido a su naturaleza diversa “no permite la reflexión ni la orientación del trabajo diario hacia el perfeccionamiento personal y laboral; por lo tanto se requiere delimitar las funciones y responsabilidades de los directivos para así contribuir al mejoramiento” (Mintzberg, citado por Antúnez, s.f, p. 34).

Del mismo modo, la función directiva “es desempeñada por personas que tienen la capacidad de influir sobre otras para que el trabajo se realice de cierta manera” (p.24). Esta capacidad tiene que ver con el poder que una persona o directivo puede ejercer sobre los

miembros de en su institución educativa, para que todas las acciones que realicen apunten a un mismo objetivo, esto se genera por la capacidad de liderazgo, carisma o poseer un saber que es reconocido por la sociedad.

La función directiva debe estar asignada a ciertas personas de la institución educativa delegadas para ejercer un trabajo directivo que implica responder a muchos objetivos por alcanzar, de naturaleza variada y que muchas veces carecen de concreción y revisten ambigüedad (Antúñez, 1998) pero que de la misma manera implica una tarea de ejecución de directrices emanadas desde fuera de la institución y que no le permite al directivo mayor reflexión y apropiación del trabajo directivo para que éste incida como proceso en la transformación al interior de la escuela.

#### **4.3. Perfil de la Función Directiva**

El perfil del cargo Directivo está definido por las características, los requisitos de ingreso, y las competencias que deben desarrollar y/o potenciar quienes desempeñan la función directiva. Teniendo en cuenta los anteriores aspectos es posible atribuir una funciones específicas de acuerdo con la naturaleza de este cargo (Fundación Chile, 2006). En ese sentido, los perfiles permiten realizar la selección, evaluación, desarrollo y promoción del personal a través del cumplimiento de estas funciones evidenciado a través de sus competencias.

#### 4.4. El rol del directivo docente

La diversidad de tareas que ejecuta un DDC y los niveles de complejidad de las mismas exigen que éstas sean delimitadas según ciertos roles. Para Antúnez (1998)

Un **rol** agrupa a un conjunto de patrones conductuales esperados que se atribuyen a quienes ocupan una determinada posición en una unidad social (...) o designa el conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o a un puesto de trabajo determinado que, por tanto, abarca a un conjunto de actuaciones o tareas. (Antúnez, s.f, p.37).

Entonces, la manera como dirige un DDC, según el rol o los roles en los que se desempeña, está condicionada por tres factores fundamentales: primero, la persona que dirige (sus capacidades, personalidad, formación). Segundo, las personas a las que dirige (sus convicciones, idiosincrasia, formación). Y, tercero, el contexto en el que se desarrolla la acción de dirigir (marco social, cultural y moral en el que se encuentra inmersa la escuela, recursos, características poblacionales, entre otros).

Esto genera que el DDC debe tener en cuenta que son diversas las variables que inciden en la función directiva que desarrolla, y por tanto, debe optimizar sus acciones hacia la consecución de objetivos institucionales comunes y la promoción de clima de trabajo adecuado y agradable en medio de interacciones afables, positivas y respetuosas. Aquí la forma de dirigir será tan particular como cada institución educativa exista.

#### 4.5. Evaluación de los Directivos Docentes Coordinadores

La función directiva de un DDC se evalúa con la finalidad de mejorar los procesos institucionales, ya que permite “visualizar los errores, aciertos y proyecciones para el mejoramiento” (Montenegro, 2003, p.2). De ahí la importancia de aplicar una adecuada evaluación en los procesos formativos de las instituciones educativas.

En ese sentido, la evaluación se considera como

(...) una herramienta que permea los procesos internos de una institución, pero también las prácticas profesionales que realizan cada año los Directivos Docentes y que por medio de la evaluación pueden identificar los problemas y cambios, y tomar decisiones, que deben realizar en el año escolar o para el siguiente año. (Montenegro, 2003, p.3)

Por consiguiente, para este autor la evaluación cuenta con tres propósitos: uno de ellos, *el diagnóstico*, donde se recogen evidencias de su de trabajo, de lo realizado en cantidad y en calidad. Otro, *la motivación*, en el cual el DDC se interesa por el resultado de la evaluación para afianzar sus fortalezas, mejorar su autoestima y reconocimiento, y el último, *la prospectiva*, que propone el diseño de los cambios en el profesional y en la institución. En este caso,

Una buena evaluación se hace con motivación intrínseca; los docentes participamos en ella, movidos por el interés de obtener información para mejorar nuestro desempeño y prestar así, un mejor servicio educativo. Esto contribuiría a la autorregulación personal, la satisfacción de hacer bien las cosas; generaría también crecimiento social y cultural en los entornos en los cuales actuamos. (Montenegro, 2003, p, 26)

Así mismo, este autor desarrolla cinco principios que se debe tener en cuenta en el proceso evaluativo, a saber:

*La confiabilidad*; hace referencia a los instrumentos estandarizados y validados que se usan en el proceso evaluativo, enfatizando en la confiabilidad de la valoración. *La Universalidad*;

se trata de los lenguajes, interpretación y significación de la evaluación en los diferentes contextos. *La pertinencia*; tiene en cuenta los aspectos relevantes, momentos adecuados, aspectos, forma de presentar los resultados, planes de mejoramiento adecuados para superar las falencias detectadas. *La transparencia*; presentación de propósitos, criterios, modelos, procedimientos, instrumentos y resultados de la evaluación a la comunidad educativa. Y, *la concurrencia*; está relacionada con comparar o relacionar procesos evaluativos en diferentes instancias de la institución, con el fin de integrar la información y lograr una visión más completa de la evolución del sistema. (Montenegro, 2003, pp. 26-27)

En definitiva, la evaluación está enmarcada en la valoración de las competencias que evidencian los DDC en su cargo, estas competencias se han convertido en un referente para los sistemas de formación profesional, como instrumentos fundamental de la gestión y dirección de recursos humanos. Así como han sido empleadas para interpretar las tareas laborales y profesionales, siendo un indicador para los sistemas de promoción e incentivos, un criterio de selección de personal, y un objetivo de evaluación y acreditación del quehacer profesional, para reordenar las organizaciones (Fundación Chile, 2012).

En lo que concierne al tema de la competencia en el campo evaluativo, Fundación Chile (2012) la define como “una acción que alcanza unos resultados determinados y por ende manifiesta algún tipo de evidencia y es susceptible de evaluación” (p.8). Las competencias relacionadas a un cargo, se constituye en un Perfil de Competencias Profesionales, en la medida que es una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos que permite realizar procesos de selección, evaluación y desarrollo, cada vez más rigurosos del personal de su institución (Uribe, citado por Fundación Chile, 2007).

Dentro del Perfil de Competencias Profesionales se encuentran dos aspectos fundamentales: La competencia funcional; es el conocimiento, habilidad, destreza y comprensión que debe ser movilizada para lograr los objetivos que la ocupación persigue (Fundación Chile, 2006). Y, la competencia conductual; se relaciona con aquello que las personas de alto desempeño están más dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados superiores.

Sugiero un párrafo de cierre donde ustedes hagan un planteamiento final respecto a este tema de la dirección escolar, específicamente las implicaciones que esto tiene en términos de la función del coordinador.

## **5. Metodología**

A continuación, se encuentra el proceso metodológico de esta investigación, cuya finalidad se centró en identificar la relación entre las funciones y la Evaluación Anual de Desempeño Laboral de los Directivos Docentes Coordinadores de los colegios distritales de la localidad de Ciudad Bolívar de Bogotá. En ese sentido se propuso el siguiente diseño metodológico: en un primer momento, se explicó la pertinencia de la investigación cualitativa en la investigación, así mismo, se recurrió a la hermenéutica como método de investigación, segundo, se explicaron las fases de la investigación: análisis documental, técnicas de recolección de información (entrevista semi- estructurada y la encuesta); luego de esto la selección de la muestra investigada, recolección y sistematización de los datos, para que finalmente se diera paso a su respectivo análisis.

### **5.1. Tipo de investigación y método**

Esta investigación es de carácter cualitativa en cuanto se enfoca en comprender los fenómenos explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto (Hernández, 2010). Desde este planteamiento y articulando con el objeto de esta investigación, se buscó comprender los significados e intersubjetividades que se construyen en torno a la gestión de los DDC en los colegios distritales de la Localidad de Ciudad Bolívar en Bogotá.

Se recurrió a utilizar el método hermenéutico en esta investigación, dado que éste tiene como finalidad, “ reflexionar sobre la interpretación adoptada como vía del comprender los fenómenos sociales, y en este sentido, puede ofrecer criterios para elaborar una crítica de las tradiciones metodológicas utilizadas en las ciencias sociales” ( Ángel, 2011, p. 2).

Por tanto, a partir de la hermenéutica como ciencia que comprende, reflexiona e interpreta un determinado fenómeno de estudio, se utilizó este método, en la medida que ofrece elementos de significación a la gestión que desempeñan los DDC en Ciudad Bolívar.

Adicionalmente, la hermenéutica se convierte en un método fundamental en esta investigación, puesto que brinda herramientas comprensivas e interpretativas, por ejemplo en los instrumentos que se emplearon como: análisis de documentos, análisis bibliográfico, encuestas y entrevistas, las cuales son esenciales para la consecución de los objetivos planteados en esta investigación.

Para el adecuado proceso metodológico, se ejecutaron las fases de investigación que dan cuenta de cómo se elaboró el estudio, en cuanto a su análisis documental, la población a investigar (selección de la muestra), los instrumentos empleados en la misma, y lo relacionado a la interpretación de la información.

## **5.2. Etapa de documentación**

En esta etapa se realizó el rastreo de los documentos o fuentes de información empleadas para el desarrollo de la investigación. Para ello, se tuvieron los siguientes criterios de selección:

se delimitó el planteamiento del problema acudiendo a diferentes fuentes internacionales, nacionales y locales, que permitieran establecer la relación de las funciones y la EADL, de quienes ejercen la función directiva en las instituciones educativas, específicamente en los coordinadores.

Igualmente, se realizó la aplicación de una encuesta virtual (Ver anexo 1) a ocho DDC en la localidad de Ciudad Bolívar, seleccionados de manera aleatoria entre la totalidad de directivos que pertenecen al Estatuto Docente N° 1278 de 2002, dado que es a quienes aplica la EADL, que es uno de los aspectos a relacionar en el objetivo de investigación. Para el desarrollo de la encuesta<sup>2</sup> se tuvo como propósito indagar a profundidad qué percepciones tenían los DDC acerca de las normas que postulan sus funciones, cómo son evaluados anualmente en sus instituciones, así como desarrollar una primera aproximación local a la problemática planteada en relación a las funciones y la EADL.

Posteriormente, se indagó sobre las investigaciones realizadas hasta el momento, relacionadas con la problemática establecida, con temas como: las funciones, evaluación, formación y gestión de un Directivo Docente Coordinador, a nivel local, nacional e internacional presentado en los antecedentes de esta investigación. Así mismo, se analizó el marco legal que cubre las funciones y la evaluación de desempeño de los DDC surgiendo así las categorías de análisis que posteriormente son fundamentales en el proceso de análisis de la investigación.

---

<sup>2</sup>En la aplicación de la encuesta se tuvo en cuenta las categorías de evaluación y funciones.

### **5.3. Etapa de recolección de información**

Para efectos de esta investigación, se diseñaron tres instrumentos de recolección de datos: primero, una encuesta<sup>3</sup> relacionada con las funciones y perfil de los DDC y otra relacionada con la EADL.

Para lo anterior, es necesario comprender qué se entiende por la encuesta, la cual se define como una manera de recolectar información que se espera represente los puntos de vista de toda una comunidad o de un grupo en el cual se está interesado (Hernández, 2010). Razón por la cual, en la primera encuesta se pretendió establecer algunas preguntas relacionadas con datos personales, tales como: título del pregrado, y/o posgrado, años laborados en la institución, nivel educativo y gestión en el que se desempeña, y si ingresó como docente o Directivo Docente Coordinador al sector oficial, así mismo se incluyeron preguntas abiertas relacionadas con las categorías conceptuales.

En la segunda parte de esta encuesta, se indagó sobre las funciones y perfil, es decir, se solicitaba a los encuestados, información relacionada con sus funciones, quién las asigna, y si

---

<sup>3</sup> Para la aplicación de las encuestas se realizó primero una encuesta diagnóstica virtual, la cual tuvo por finalidad encuestar a 9 directivos docentes coordinadores, en relación a las prácticas que caracterizan la gestión de los(as) directivos docentes coordinadores(as) de colegios oficiales de Ciudad Bolívar y su relación con la ejecución de desempeños contemplados en el decreto 1278 de 2002; así como evidenciar el nivel de conocimiento de un manual de funciones para coordinadores(as) del distrito.

existe un marco legal inherente a su cargo que las formalice, a través de dieciocho (18) preguntas abiertas y cerradas (ver anexo 2).

En la segunda encuesta, se indagó a los encuestados acerca de: cómo, quién, para qué sobre evaluación y propuestas de mejora frente a la EADL, de igual manera por medio de 15 preguntas abiertas y cerradas (ver anexo 3).

El tercer instrumento fue una entrevista semiestructurada, realizada a tres expertos: uno de ellos representante en la Mesa Distrital de DDC, otro, presidente del SINDODIC, y al Supervisor de Inspección y Vigilancia de Ciudad Bolívar. En la entrevista las preguntas permitían al entrevistado añadir información que considerara valiosas para el estudio. La entrevista contenía 18 preguntas, en las que indagaron acerca de: la formación profesional, experiencia en el sector oficial, conocimientos relacionados con funciones que son asignadas, quién se las asigna, el marco normativo en el que están basadas, los usos de la EADL, quién y cómo evalúan a los DDC (Ver anexo 4).

A continuación se muestra una tabla, del contenido de las preguntas de las entrevistas y encuestas que responden a los dos primeros objetivos de esta investigación.

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PREGUNTAS ENTREVISTAS</b>	<b>PREGUNTAS ENCUESTAS</b>
<p>Analizar la función directiva que realizan los Directivos Docentes Coordinadores.</p>	<p>*¿Cómo ha sido el proceso de establecimiento de las funciones del coordinador?            *¿Cómo se llega al proceso del establecimiento de las funciones, explicar en lo posible la historia de esta normatividad?            *¿Por qué se llegan a esas 4 funciones, cuáles fueron los límites?            *¿Cree usted que un coordinador puede cumplir con todas las acciones que se determinan en el marco legal?            *¿Desde sus estudios o experiencia cual es la gestión con as relevancia?            *En la revisión que hemos hecho, se ha encontrado que en otros países hay normas, leyes y manuales de funciones, y en nuestras indagaciones no hemos encontrado un manual para Colombia ¿Por qué cree que no hay uno?</p>	<p>*Gestión en la cual se desempeña como coordinador(a) en la institución            * ¿Recibió inducción u orientaciones previas al nombramiento de su cargo como coordinador(a)?            * ¿Cuáles documentos oficiales considera usted, establecen sus funciones como coordinador(a)?            * ¿Recibió un manual de funciones para el ejercicio de su labor como directivo docente coordinador(a)?            * ¿Cuáles de las gestiones es su mayor fortaleza, la académica o convivencial?            * ¿Cuál de las gestiones (gestión, académica, comunitaria, administrativa) considera requiere mayor atención en su IE?            * Liste las prácticas que realiza para cada una de las funciones</p>
<p>Identificar el proceso de Evaluación Anual de Desempeño Laboral</p>	<p>*¿Qué experiencia ha tenido con respecto al tema de la evaluación?            *¿Considera que la EADL tiene una relación con las funciones del coordinador?            *¿Considera que la evaluación, evalúa las funciones de un coordinador?            *¿Cuáles son los usos de las EADL?            *¿Cuál es el proceso de retroalimentación a la EADL?            *¿Existen planes de apoyo al mejoramiento derivados del análisis de los resultados de la EADL?</p>	<p>*¿Cómo es su proceso de Evaluación Anual de Desempeño Laboral?            * ¿Cuáles propósitos considera tiene la Evaluación Anual de Desempeño Laboral en su institución?            *Enuncie 10 actividades que le evalúan en el marco de la Evaluación Anual de Desempeño Laboral            * ¿Quiénes participan en su Evaluación Anual de Desempeño Laboral?            * ¿Qué aspectos ha tenido en cuenta en sus planes de mejoramiento anual?</p>

*Tabla 1: resumen entrevistas.- Elaboración propia de esta investigación*

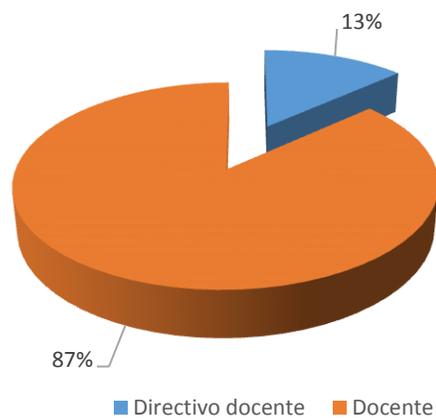
#### **5.4. Caracterización de los informantes**

En esta investigación se realizó la selección de la muestra que consiste en entender con mayor profundidad un fenómeno a estudiar, centrándose en los detalles y los significados de los actores de la investigación (Hernández, 2010). En esa perspectiva, se recurrió a una muestra de expertos donde se busca la opinión de expertos en un determinado tema.

Para tal efecto, en esta investigación participaron tres expertos relacionados con el ámbito de actuación de los DDC y un total de quince DDC de la localidad de Ciudad Bolívar en Bogotá; quienes fueron ubicados por las investigadoras según reporte solicitado a la dirección de evaluación de la Secretaría de Educación del Distrito, que a la fecha 6 de junio de 2015 enviaron un estimado de la cantidad de DDC en Ciudad Bolívar, discriminado según el estatuto docente (ver anexo 5). Para efectos de la muestra se requirió que los encuestados DDC estuvieran ubicados en el Decreto Ley 1278 de 2002 “por el cual se establece el estatuto docente” y que hubieran sido sujeto de EADL por lo menos una vez. En tal sentido, por situaciones externas a la investigación como la movilidad de varios de ellos hacia otras localidades y el ingreso de nuevos funcionarios que reemplazaron las plazas por encargo; se realizó el trabajo de campo con esta cantidad de DDC.

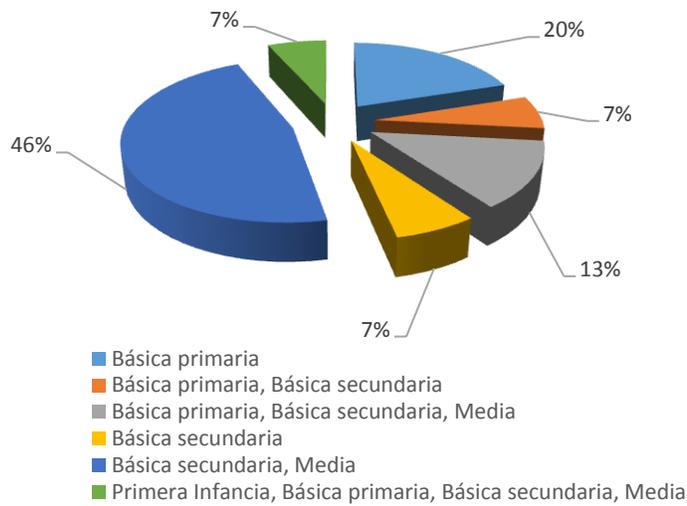
Posterior a esto se realizó la entrevista a personas que por su experiencia y cargo podrían aportar elementos significativos a la investigación. Se entrevistó al supervisor de inspección y vigilancia de la localidad de Ciudad Bolívar (ver anexo 6), a un Directivo Docente Coordinador de la localidad de Rafael Uribe y líder del seminario de coordinadores de Ciudad Bolívar durante 8 años (ver anexo 7) y al presidente de SINDODIC, que es el sindicato de los Directivos Docentes (ver anexo 8).

A continuación se presenta la descripción de la población que participó en la investigación, citando los datos más relevantes que aportaron posteriormente al análisis de los resultados. La siguiente gráfica mostró que el 87% de los DDC ingresó al sector oficial en el cargo de función docente y luego por concurso fueron nombrados como Directivo Docente Coordinador



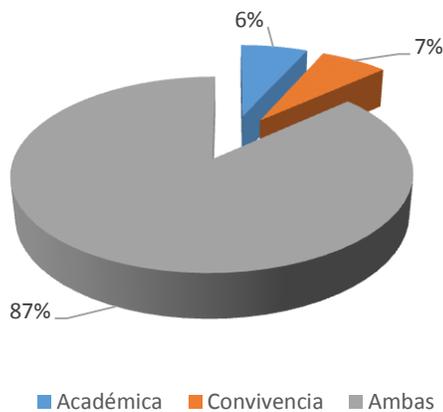
*Gráfica 1. Porcentaje de los Directivos Docentes Coordinadores que entraron a la Secretaría de Educación Distrital como docente. Elaboración propia.*

De la siguiente pregunta se evidenció que la mayoría de coordinadores tiene a cargo más dos niveles que implica el ejercicio de funciones en poblaciones distintas y contextos heterogéneos



*Gráfica 2. Niveles escolares en los cuales se desempeña como Directivo Docente Coordinador.  
Elaboración propia.*

El 87% de los DDC tiene la responsabilidad de encargarse de las dos coordinaciones, la académica y la convivencial.



Gráfica 3. Gestión que desempeña el docente. Elaboración propia.

### 5.5. Recolección y sistematización de datos

Después de implementados cada uno de los instrumentos, los datos fueron reunidos y sistematizados. Al respecto, las entrevistas se transcribieron y organizaron en tres categorías deductivas (funciones, evaluación y gestión), que se retoman del marco conceptual para analizar la problemática. En este proceso surgió una categoría inductiva que fue la de formación.

A partir de las categorías cada entrevista fue desagrupada en citas con sentido<sup>4</sup>, las cuales fueron relacionadas en las respectivas subcategorías. A continuación se muestra las categorías de que permitieron analizar los objetivos de la investigación, las cuales fueron relacionadas con

---

<sup>4</sup> Citas con sentido se refieren a esos apartados de las entrevistas que aportan a cada una de las categorías establecidas previamente

subcategorías que permitieron seleccionar citas pertinentes a la descripción de cada una de éstas. En la categoría de funciones se relacionaron cuatro subcategorías a decir: delimitar las funciones, normatividad perfil y rol. La gestión fue tomada como subcategoría de la categoría de funciones ya que se estableció una relación directa entre estas. Por otra parte la categoría de evaluación con propósitos dificultades, evaluación desde el PEI y gestión, y por último la categoría de formación, en la cual se integraron subcategorías de normatividad, propuestas, espacios para la formación y necesidad de formación.

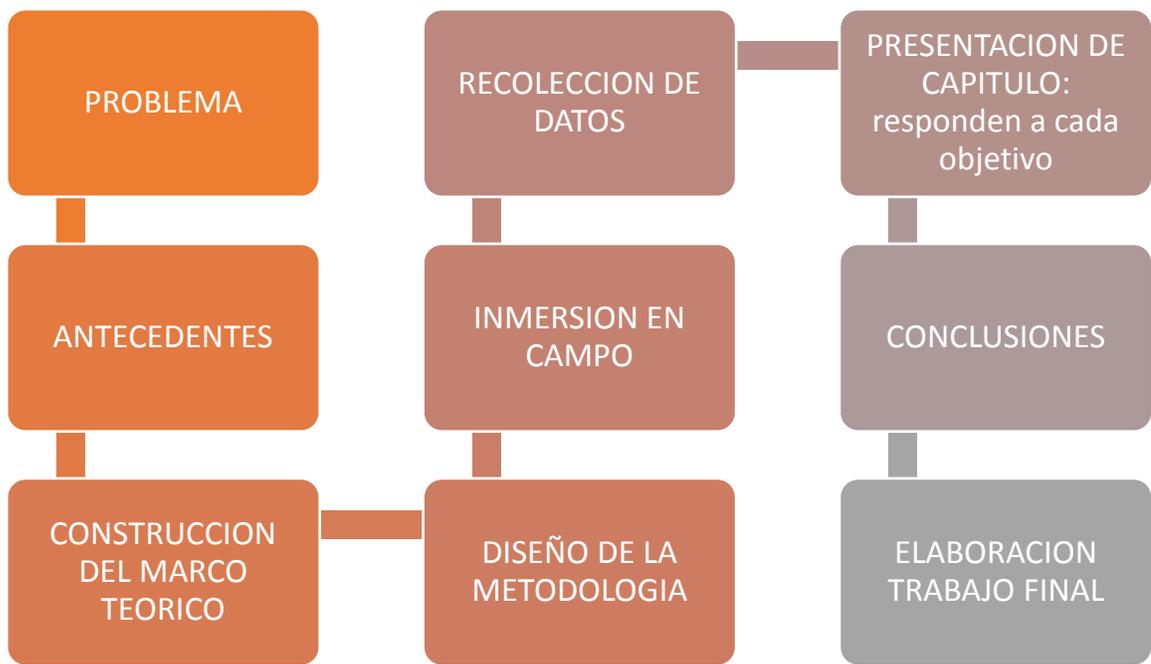
<b>Cuenta de CITAS</b>			
<b>CATEGORIA</b>	<b>Subcategoría 1</b>	<b>Subcategoría 2</b>	<b>Total</b>
<b>EVALUACION</b>	Propósito de la evaluación		8
	Dificultades		7
	Evaluación según el PEI		3
	Evaluación desde la gestión		6
<b>Total Evaluación</b>			<b>24</b>
<b>FORMACION</b>	Propuesta	Evaluación	7
		Funciones	5
		Gestión	6
		Perfil	1
	Normatividad		2
	Espacios para la participación		1
	Necesidad de formación		10
<b>Total Formación</b>			<b>32</b>
<b>FUNCIONES</b>	Delimitar funciones	Dificultad para delimitar funciones	8
		Rectores delimitan funciones	7
		Necesidad de delimitar funciones	12
	Normatividad	Ausencia de normatividad	2
		Desconocimiento	3
		Enunciación	8
	Perfil	Características del DDC	12

<b>Cuenta de CITAS</b>			
		Necesidad de definir el perfil	6
	Rol	Relación PEI	16
		Gestión escolar	15
<b>Total Funciones</b>			<b>89</b>
<b>Total general</b>			<b>145</b>

*Tabla 2: Categorías de análisis. Elaboración propia de esta investigación*

## **5.6. Análisis de los datos**

El análisis de la información se realizó, estableciendo una triangulación entre marco teórico, marco legal, y los hallazgos de las entrevistas sintetizado en una tabla dinámica, de tal forma que se logró hilar en un texto la presentación de los resultados discutidos a la luz de los dos marcos referenciados anteriormente. Al mismo tiempo se creó el documento actual que muestra el proceso de desarrollo del estudio. A continuación se presenta un esquema que explica las etapas llevadas en la investigación



*Figura 1. Proceso de la investigación. Elaboración propia.*

## 6. Las funciones de los Directivos Docentes Coordinadores

Después de describir el proceso metodológico llevado a cabo en este estudio, se da inicio al respectivo análisis y discusión de los resultados de acuerdo con las categorías propuestas, que se presentan en tres capítulos el primero relacionado con las funciones de los DDC, el rol que desempeñan los DDC y la necesidad de delimitar estas funciones. El segundo relacionado con la EADL y por último el tercer capítulo la formación de los DDC como recomendación.

Se presenta a continuación el mapa que refleja las relaciones entre categorías y subcategorías que sintetizan las conexiones entre estas.

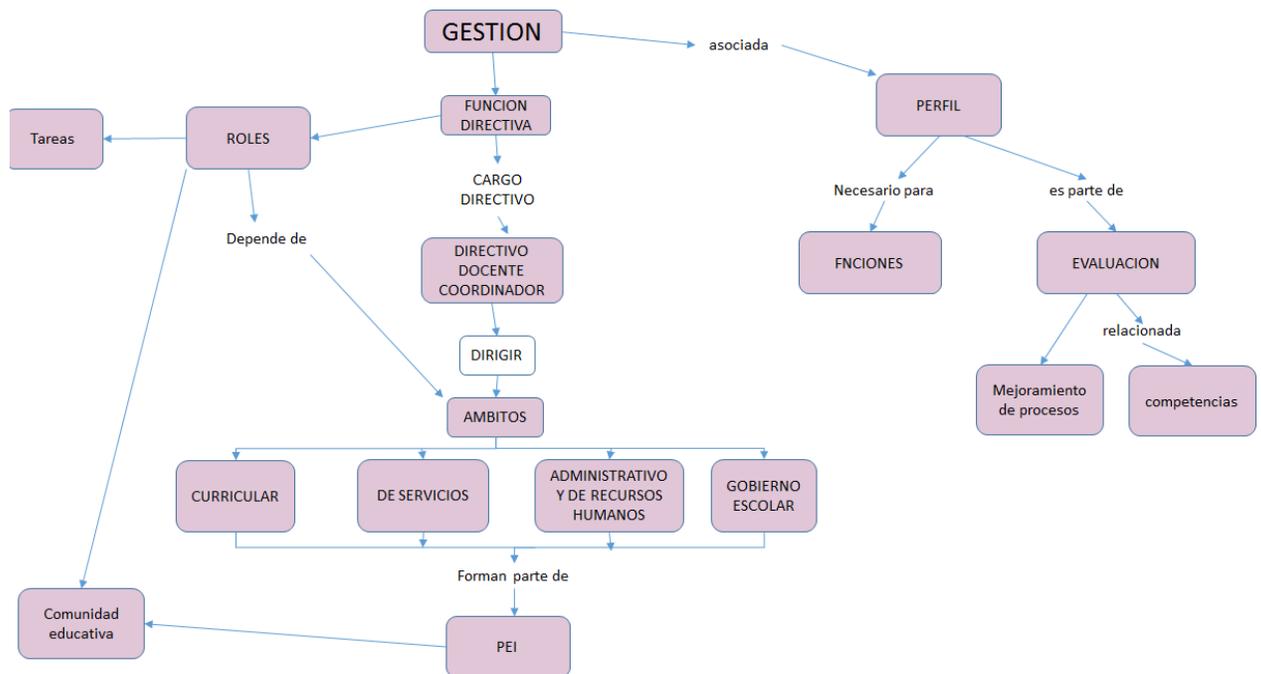


Figura 2. Mapa de relaciones que sintetizan las categorías y subcategorías trabajadas en este estudio. Elaboración propia.

Los DDC de la localidad Ciudad Bolívar de Bogotá durante años han tenido la oportunidad de intervenir en diferentes espacios de participación a nivel local como los seminarios permanentes o mesas estamentales; y a nivel regional en la Mesa Distrital de DDC.

En Bogotá, durante tres años consecutivos se ha realizado el Encuentro Distrital anual que convoca a todos los DDC de Bogotá. En estos espacios de participación y reflexión se han tratado temas relacionados con las funciones de los DDC. En ese sentido, se ha evidenciado la necesidad de establecer unos criterios acerca del desempeño de su labor en las instituciones educativas oficiales.

Al respecto, el documento memorias del segundo encuentro distrital de DDC, que fue referido por uno de los entrevistados en esta investigación reafirma la necesidad de una delimitación de funciones:

En la actualidad, no existe claridad en las funciones de la coordinación escolar y esto dificulta el ejercicio de la labor, ya que la coordinación asume una gran cantidad de funciones limitando la eficiencia de los procesos académicos, convivenciales y pedagógicos que son la esencia de este ejercicio. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015, p.17)

El anterior es uno de los insumos que permiten relacionar la problemática expuesta en esta investigación y es así como en este capítulo se pretende mostrar los hallazgos con respecto al rol que desempeñan los DDC de Ciudad Bolívar, su incidencia en la delimitación de funciones y las características que definen su perfil en el ejercicio de la función directiva que desempeñan en las instituciones educativas de esta localidad, así:

## **6.1. El rol que desempeñan los Directivos Docentes en Ciudad Bolívar**

Los DDC de Ciudad Bolívar realizan diversas y múltiples tareas típicas y comportamientos relacionados con su función directiva, esto implica influir en otros para lograr objetivos propuestos desde la propia institución a través de los cuatro ámbitos de gestión: Curricular, de gobierno escolar, administrativo y de recursos humanos y de los servicios (Antúnez, 1998). Estos ámbitos han sido relacionados por las investigadoras con las gestiones planteadas en la Guía N°34 del Ministerio de Educación Nacional (MEN) la cual aporta a la contextualización de cada ámbito propuesto por el autor con las gestiones que se desarrollan en las Instituciones Educativas (IE) de Ciudad Bolívar en el marco de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) (ver anexo 9).

Razón por la cual, uno de los expertos afirma que: “Las cuatro gestiones de las que se habla la Guía 34 son las dimensiones que le colocan a los PEI...” (DDC1. Mesa Distrital de Coordinadores. Entrevista. Septiembre 29, 2015, p. 121) Por tanto, de acuerdo con los datos suministrados por la dirección de evaluación de la Secretaría de Educación del Distrito (SED) (Ver anexo 5) las investigadoras concluyeron que en algunos colegios de Ciudad Bolívar existe el cargo de Coordinador Académico y aparte el de Coordinador de convivencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se indagó a través de la encuesta a los DDC acerca de ¿cuál es la gestión en la cual se desempeñaban? y al respecto el 87% manifestó que ambas:

Académica y de convivencia (nombradas así en los colegios y SED); el 13% restante sólo desempeña una de las dos (ver anexo 10).

Al no existir un marco normativo que exija a los DDC el desempeño en un solo ámbito de gestión se estableció que estas denominaciones como coordinador académico o de convivencia han sido creadas por cada institución de acuerdo con su organización para así atender al sinnúmero de tareas diversas que deben ejecutar los DDC. Sí bien es cierto los cargos se especializan por diversas razones; ello no implica que los DDC desconozcan la necesidad de dominar los cuatro ámbitos de gestión: (curricular, gestión institucional, administrativo y de recursos humanos y de servicios) ; es decir que éstos son transversales al desempeño de la función directiva, como lo sostiene uno de los expertos:

El Coordinador de convivencia tendrá que planear según la gestión académica un proyecto a través del cual transversaliza su gestión y atiende a las necesidades de la comunidad a través de la academia. El Coordinador académico tendría en cuenta la incidencia del aspecto de la convivencia en los ejes académicos (DDC3. Supervisión. Entrevista. Septiembre 10, 2015)

En relación a las tareas que realizan los DDC encuestados se puede afirmar que éstas dependen de su relación con los diferentes actores de la comunidad educativa: estudiantes, padres y madres de familia, docentes y otros Directivos Docentes (rector y otros coordinadores). En este caso, los DDC asumen diferentes roles de acuerdo con el ámbito de gestión en el cual actúan y esto incide en el desempeño de sus tareas, a su vez esto corresponde con las actuaciones que deben realizar con cada integrante de la comunidad Educativa. Esto está estipulado en el decreto 1860 “Por el cual se reglamenta la ley 115 en los aspectos pedagógicos y organizativos

generales” y en el que se señala que las funciones de los Directivos Docentes deben atender a estudiantes, orientar docentes y promover la interacción de la comunidad donde:

Todos los establecimientos educativos de acuerdo con su proyecto educativo institucional, podrán crear medios administrativos adecuados para el ejercicio coordinado de las siguientes funciones: 1.- La atención a los alumnos en los aspectos académicos, de evaluación y de promoción... 2.- la orientación en el desempeño de los docentes de acuerdo con el plan de estudios... 3.- La interacción y participación de la comunidad educativa para conseguir el bienestar colectivo de la misma. (Decreto N° 1860. Diario Oficial de la República de Colombia, Bogotá, Colombia, 05 de agosto de 1994, s.p.)

Ahora bien, sí los DDC de Ciudad Bolívar realizan diversas tareas relacionadas con cada uno de los ámbitos de gestión y con los diferentes miembros de la comunidad educativa; esto conlleva que existen multiplicidad de factores que van a incidir en la función directiva que deben desempeñar, de lo cual se evidencia la multiplicidad de tareas que deben ejecutar los DDC y en consecuencia, es una problemática que tiene que ver con la necesidad de delimitar las funciones. Al respecto, en la siguiente tabla se sintetizan las tareas que de acuerdo con lo señalado por los encuestados deben realizar de manera cotidiana. Éstas se encuentran clasificados según los ámbitos de gestión, sin embargo el listado general de las áreas se presenta en el anexo 11.

ÁMBITO	
CURRICULAR	ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los informes académicos de estudiantes</li> <li>• Desarrollar proyectos educativos</li> <li>• Aportar al trabajo de los docentes</li> <li>• Realizar seguimientos a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a docentes</li> <li>• Elaborar horarios académicos</li> <li>• Horarios laborales</li> <li>• Verificar y reportar daños acerca de la infraestructura</li> <li>• Gestionar la entrega de</li> </ul>

<p>estudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en el concejo académico</li> <li>• Participar en la comisión de evaluación y promoción</li> <li>• Elaborar planes de mejoramiento académico</li> </ul>	<p>refrigerios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el proceso de matricial</li> </ul>
<b>GOBIERNO INSTITUCIONAL</b>	<b>DE SERVICIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, implementar y mejorar el Proyecto Educativo Institucional PEI</li> <li>• Diseñar, implementar y mejorar el manual de convivencia</li> <li>• Implementar la evaluación institucional</li> <li>• Diseñar planes de mejoramiento</li> <li>• Participar en el comité directivo</li> <li>• Elaborar informes solicitados por la rectoría</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención a padres de familia</li> <li>• Atención a estudiantes</li> <li>• Implementar proyectos que involucren a la comunidad</li> <li>• Participar en los comités de convivencia</li> <li>• Elaborar circulares para la comunidad educativa</li> <li>• Solucionar conflictos entre estudiantes</li> </ul>

*Tabla 3. Síntesis tareas cotidianas que ejecutan los DDC de ciudad Bolívar por ámbitos de gestión. Elaboración propia.*

## **6.2. Delimitar las Funciones Directivas una necesidad urgente de los Directivos**

### **Docentes Coordinadores**

La función directiva implica la ejecución de gran cantidad de tareas, las cuales se realizan en la institución educativa con el ánimo de establecer dinámicas para la gestión escolar y que debido a la complejidad y diversidad de las mismas, se requiere delimitarlas con el fin de que estas tareas se ejecuten correctamente. (Antúnez, s.f). El desborde en la cantidad de tareas no permite establecer límites que faciliten la gestión y contribuyan a que los DDC apropien acciones de reflexión para su propio crecimiento personal.

En esta dinámica, el autor Antúnez (1998) afirma que se requiere una distribución racional de las tareas y cargas...asignar funciones concretas, es, sin embargo necesario. Esta postura coincide con lo manifestado por uno de los expertos quien cuestiona: “Eso no es cierto que uno responda por todo en los colegios, eso sería totalmente imposible. ¡Pero si!, es la carga que le ponen a uno...”. (DDC1. Mesa Distrital de Coordinadores. Entrevista. Septiembre 29, 2015).

Esta diversidad de tareas que deben ejercer los DDC no les permite tener claridad acerca de cuáles son las responsabilidades que deben asumir, inclusive porque hay quienes no tienen conocimiento de sus funciones y esto conlleva a ambigüedades de ejecución. Esto se encuentra sustentado en las respuestas de los encuestados a la pregunta acerca de cuáles son las diez tareas que realizan de manera cotidiana como: el liderazgo, el trabajo en equipo, la

responsabilidad, entre otros; fueron asumidos como una función sin diferenciarla de una capacidad requerida dentro de un perfil.

En efecto, la dificultad no es sólo de delimitación; es decir de especificar las funciones que se enuncian de manera general en el marco normativo, sino a la vez de conocimiento, pues en ambos casos las implicaciones son desfavorables a nivel individual en el ejercicio de la labor para el mejoramiento de la gestión. Al respecto, es evidente que el conocimiento que un DDC tenga de sus funciones incide en que sus tareas sean ejecutadas apropiadamente; tal como lo señala un experto:

Las funciones de los y las coordinadoras están implícitas en el marco legal... el conocimiento que los coordinadores tengan de sus funciones ha evidenciado que menos errores cometen en su práctica, en la ejecución de acciones y cumplimiento de la norma. Cuando se hacen estas charlas acerca de las funciones menos quejas se allegan a inspección y vigilancia. (DDC3. Supervisión. Entrevista. Septiembre 10, 2015)

A propósito del conocimiento de las funciones; los encuestados fueron indagados acerca de si ellos fueron informados de éstas para iniciar el ejercicio de la función directiva como DDC, el 67% afirma que no. El 33 % restante afirma que sí tuvieron conocimiento y que estas funciones se encuentran en documentos institucionales como el manual de convivencia, y en resolución rectoral, el cual es un documento institucional con carácter de cumplimiento frente a lo emanado en la ley 715 de 2001 donde se señalan las funciones del rector:

Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, Directivos Docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia. (Ley N° 715. El Congreso de Colombia, Bogotá, Colombia, 21 de diciembre de 2001)

El 33% de encuestados manifestó haber sido informado de sus funciones. Ellos pertenecen a tres diferentes colegios en los que efectivamente; de acuerdo a lo indagado por

las investigadoras; existen documentos institucionales como el manual de convivencia que permiten formalizar la asignación de funciones. Sin embargo al ser una población de colegios poco significativa; se deduce que se hace necesario establecer otros documentos que tengan un estatus de cumplimiento diferente al manual de convivencia por cuanto éste no es pertinente para los fines que implica un manual de funciones para servidor público.

En este contexto, la ley 115 en su artículo 105 señala: “...los educadores de los servicios educativos estatales tienen el carácter de servidores públicos de régimen especial”. Así mismo, este carácter es frecuentemente citado en el marco del decreto 1278 de 2002. Por lo tanto, el manual de funciones es una figura que aplica para los servidores públicos en Colombia y esto implica a los DDC. Igualmente, la Constitución política al señalar la figura de empleo público establece en su artículo 122:

(...) no habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento... ningún servidor público entrará a ejercer su cargo sin prestar juramento de cumplir y defender la constitución y desempeñar los deberes que le incumben. (Constitución Política Nacional de Colombia 1991)

Lo cual también es ratificado por uno de los expertos al señalar:

La Constitución política dice que todo funcionario público debe tener sus funciones definidas y ahí empieza la gravedad. Lo de las funciones es un sentir nacional. Nosotros pensamos que es una cuestión del distrito y es una cuestión nacional y salió como uno de los puntos de la segunda convención en Pasto. (Noviembre de 2015). Lo prioritario es establecer las funciones para todos los coordinadores del país y también sale de esta convención. (DDC2.SINDODIC.Entrevista.Octubre 20, 2015)

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) expide algunas directrices sobre los manuales de funciones, competencias específicas y la asignación de funciones a través de la Circular 100-003 del 25 de febrero de 2009; el cual establece el

requerimiento de elaborar manuales de funciones específicos fundamentados advirtiendo que éstos no deben ir en contravía a los objetivos institucionales y la finalidad para la cual se creó el cargo; aclarando que la asignación de funciones; que para nuestro caso la realiza el rector: (Citado en la Ley 715 Art. 10. 6 y 10.9 y Decreto 1278 de 2002 Art. 6) no puede superar la Constitución nacional y por lo tanto éstas funciones asignadas deben corresponder a la naturaleza del empleo.

La ausencia de estos manuales específicos de funciones así como de los requisitos exigidos para desempeñar un cargo público (Ley 770 de 2005 y sus decretos reglamentarios) es lo que en términos de Antúnez (1998) termina siendo una ejecución desbordada de directrices emanadas desde fuera (implementación de políticas públicas) en cuanto no le permite al DDC mayor reflexión acerca de la incidencia de su rol en la transformación al interior de la escuela. Uno de los expertos con cargo de supervisor de educación refería:

Lo que hace la SED con las recomendaciones de agencias internacionales es apropiarlas como política de Estado; se baja hacia los rectores y los rectores delegan el desarrollo de las mismas en los coordinadores, quiere decir que las funciones también responden a las necesidades del momento y a las realidades institucionales; es como el perfil al que deben responder en esa institución. (DDC3. Supervisión. Entrevista. Septiembre 10, 2015)

Sin embargo al no existir estos documentos institucionales, como tampoco referentes normativos en la mayoría de colegios para informar las funciones a los DDC, existen estrategias que permiten asignar estas funciones de una manera colegiada a través del trabajo del equipo directivo en donde coordinadores y rector(a) como Directivos Docentes se ponen de acuerdo con lo que cada uno de ellos debe ejecutar con base en un marco común que son las necesidades y la

cotidianidad de la institución educativa. Muestra de ello son las respuestas de este 75% de encuestados quienes refieren que los aspectos que han tenido en cuenta para realizar sus funciones, a pesar de no haber sido informadas; han sido: la experiencia, la necesidad de solucionar problemas a diario relacionados con la comunidad educativa y las necesidades institucionales que requieren de su gestión.

Del mismo modo, uno de los expertos manifiesta que “Todos los trabajos de funciones deben ser definidas. Ahí, en los colegios a través de los propios manuales de funciones; ahí es donde cabe el espacio para que se haga una definición colegiada” (DDC1.Mesa Distrital de Coordinadores. Entrevista. Septiembre 29, 2015).

Esta falta de delimitación de funciones y de claridad acerca del desempeño de las mismas, es percibido por uno de los expertos como la causa del estrés de los DDC que se está generando en las IE: “A nosotros generalmente nos llaman apaga incendios, como sándwich, es como estar entre los profesores, el Rector, los padres de familia y los estudiantes, entonces estamos ahí. Todo eso es real y muchos coordinadores andan en plan de estrés” (DDC1. Mesa Distrital de Coordinadores. Entrevista. Septiembre 29, 2015).

Entonces, ¿quién tiene el encargo de delimitar las funciones de los DDC? De acuerdo con los hallazgos y el análisis del marco normativo, es el rector quien tiene esta potestad. La pregunta es ¿en qué concepto técnico o teórico basan los rectores la asignación de funciones? Los expertos coincidieron en que este debe ser un ejercicio institucional basado en relaciones de confianza, acordado y atendiendo a las necesidades y realidad del contexto institucional.

Consensuar lo que cada DDC debe hacer en las IE muestra lo positivo que podría llegar a ser; constituir cuerpos colegiados que promuevan de manera participativa acciones particulares que apunten a un fin común. Desde la Mesa Distrital de DDC, existe un pronunciamiento al respecto:

No nos han definido las funciones y la respuesta que ellos dan es: “nosotros no podemos definirlo porque lo que realmente funciona es una sola cláusula, lo que los Rectores dispongan. Entonces todo está ahí escrito pero nada está escrito... En mi colegio nos reunimos todos los martes, los Coordinadores y el Rector y acordamos qué es lo que se va a hacer, ¿Cuál es el gran paso de eso?, primero la tranquilidad de uno saber qué es lo que tiene que hacer. Y no cada vez que se le ocurra algo al Rector, lo pone a uno [el entrevistado se refiere a los Directivos Docentes Coordinadores] de “apaga incendios”. (DDC1. Mesa Distrital de Coordinadores. Entrevista. Septiembre 29, 2015)

Las investigadoras consideran que la delimitación de funciones es necesaria para que los DDC ejecuten sus tareas de una manera adecuada. No obstante, éste no es el único aspecto que contribuye para que el ejercicio de la función directiva sea idóneo; también implica que se defina el perfil requerido para este cargo para lo cual se necesita de preparación y formación.

En términos de Antúnez (1998), a pesar de que en cada institución se asignen funciones de acuerdo con el contexto, las necesidades y la cotidianidad; deben existir unos mínimos requeridos: un perfil; esto conlleva una preparación para poder desempeñarse en los diferentes ámbitos de gestión y con los diferentes actores de la comunidad educativa y una formación específica para el ejercicio de las funciones directivas. Entonces ¿Qué es lo que los DDC deben saber hacer bien? ¿Cuál sería la preparación y formación necesaria para desempeñarse en el cargo de función directiva? Es necesario establecer un análisis relacionado con el perfil y el cargo de la función directiva que a continuación se presentará.

### **6.3. La definición del perfil de los Directivos Docentes Coordinadores**

La definición de un cargo sirve para delimitar tareas y facilitar el conocimiento de éstas por parte del directivo. Además, implica la distribución de tareas que permite ejecutarlas correctamente. La multiplicidad de tareas que debe cumplir un DDC, están determinadas por los ámbitos de gestión en los cuales se desempeña y los actores de la comunidad educativa con quienes se relaciona y a quienes dirige. Así, desempeñar el cargo de función directiva implica ejecutar tareas diferentes a las desempeñadas como docente y por lo tanto exige una formación y preparación diferentes.

Influir sobre otros es una tarea del DDC y ello supone orientar hacia unos objetivos comunes pero también para modificar actitudes y conductas de las personas para satisfacer su propio desarrollo (Antúnez, s.f) De allí el valor que se le debe dar a las tareas estimadas para los DDC no es solamente por la capacidad de alcanzar objetivos sino por la influencia positiva que puede incidir en las personas de su comunidad. En esta perspectiva, los DDC deben atender a un perfil que les permita ejecutar de manera idónea sus tareas según al rol que desempeñan en los diferentes ámbitos de gestión y con los diferentes actores de la comunidad educativa.

El perfil requiere unas competencias asociadas a su cargo las cuales son necesarias para cumplir con sus funciones que le son propias. Bajo este presupuesto, la Fundación Chile

(2006), define una competencia como un desempeño que se puede observar a través de un comportamiento y este incluye un saber conceptual, saber hacer (procedimientos) y saber ser (actitudinal

Los perfiles permiten realizar la selección, evaluación, desarrollo y promoción del personal, de acuerdo al nivel de sus competencias que son una herramienta fundamental en la gestión de recursos humanos. En Colombia para la fecha de análisis de documentos normativos; el MEN no había diseñado un perfil de competencias del cargo de DDC; sólo había establecido los requisitos de ingreso al servicio educativo estatal; tal como se señala la Ley 115 de 1994 en el artículo 128. “Requisitos de los cargos de dirección del sector educativo. Los cargos de dirección del sector educativo en las entidades territoriales, serán ejercidos por licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa”.

De igual manera el decreto 1278 de 2002 (Expede el estatuto de profesionalización docente) cita los requisitos para DDC así:

ARTÍCULO 10. Requisitos especiales para los directivos docentes. Para participar en los concursos para cargos Directivos Docentes de los establecimientos educativos, los aspirantes deben acreditar los siguientes requisitos: a. Para director... b. Para coordinador: Título de licenciado en educación o título profesional, y cinco (5) años de experiencia profesional. c. Para rector...: Título de licenciado en educación o título profesional, y seis (6) años de experiencia profesional. Parágrafo. El Gobierno Nacional establecerá los perfiles para cada uno de los cargos directivos y el tipo de experiencia profesional que será tenida en cuenta para estos concursos.

Según la investigación se evidenció que estos requisitos en cuanto al perfil de ingreso no han sido modificados para los diferentes concursos de ingreso al servicio educativo estatal. Sin

embargo, se objeta frente a que éstos sean un perfil por cuanto no delimita las competencias que se deben tener para acceder al cargo de “Coordinador” y éstas no se pueden dar por reconocidas a través de una titulación tal como se cita el decreto 1278. La Ley 115 establece que deben tener reconocida trayectoria en el campo educativo inclusive sí los aspirantes son de título profesional. Su experiencia en tiempo es profesional pero sin condición en educación.

Los hallazgos arrojaron la necesidad de definir el perfil de un DDC, se refiere a esas características, conocimientos previos, formación, requisitos que una persona debe de tener para ocupar un cargo, al respecto un experto afirma:

Consideramos que las convocatorias para el ingreso al escalafón docente como DDC no sean generales; sino que sea de acuerdo a los perfiles; que tenga unas normas según las necesidades institucionales; en pedagogía, en formación de currículo, modelos pedagógicos etc. Tantos perfiles como instituciones hay. (DDC2. SINDODIC. Entrevista. Octubre 20, 2015)

Por consiguiente, es determinante la necesidad de que se defina un perfil que comprometa capacidades para ejecutar tareas en los diferentes ámbitos de gestión, sobre todo en el ámbito curricular. En tanto este perfil debe ser universal para todos los DDC por cuanto consideramos improbable que se deban establecer tantos perfiles como IE. Al suponer unas capacidades o competencias para desempeñarse, éstas permitirían al DDC desenvolverse en diferentes ámbitos escolares y adaptar su actuación de acuerdo con las realidades institucionales y el contexto particular.

Adicionalmente, la posibilidad de formación permanente le permitiría a los DDC adentrarse en un proceso de actualización y mejoramiento continuo. Lo que sí es necesario es

que se tomen las acciones para que el DDC pueda tener acercamiento a su contexto a través de cartografías que le permitan conocer su territorio y esto debería ser un compromiso de las administraciones locales cuando hay proceso de ingreso de nuevos DDC a la localidad.

Por otra parte, también se insiste en la necesidad de que estos directivos tengan experiencia en el campo administrativo relacionado con “dirigir” entendiéndose como una de las acciones más importantes en el cargo de la función directiva:

En cuanto a los requisitos para el ingreso como DDC al sector oficial; nosotros en un pliego de petición establecíamos también que haya una experiencia para el campo administrativo pues es necesario conocer lo que se va a dirigir, se debe tener plenamente un conocimiento de cómo y que se va a dirigir. (DDC2. SINDODIC. Entrevista. Octubre 20, 2015).

Aunque como se señalaba anteriormente el perfil debe conducir a unos requerimientos generales para el universo de DDC; no se desconoce que en la localidad de Ciudad Bolívar éstos encuestados destacan la necesidad de atender a la realidad institucional y al PEI a través del ejercicio de sus tareas; pero coinciden los expertos en que el perfil debe favorecer estos requerimientos:

Lo que hace la Secretaria de Educación Distrital, con respecto a las recomendaciones de las agencias internacionales es apropiarlas como política de Estado y se baja hacia los rectores y los rectoras que delegan el desarrollo de las mismas en los coordinadores, quiere decir que las funciones también responden a las necesidades del momento y a las realidades institucionales; es como el perfil al que deben responder en esa institución. (DDC3. SUPERVISIÓN. Entrevista. Septiembre 10, 2015).

¿Qué significa ser DDC? De acuerdo con la normatividad vigente; la Ley 115 de 1994 señala en su artículo 126: “Carácter de directivo docente. Los educadores que ejerzan funciones de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y de asesoría, son directivos docentes”. Aquí de manera taxativa se nombran funciones generales

que desempeñaría un DD. Complementado al anterior artículo, se encuentra el artículo 129 de la misma Ley, en el cual se enuncia cuáles son los cargos Directivos Docentes así:

Cargos directivos docentes. Las entidades territoriales que asuman la prestación directa de los servicios educativos estatales podrán crear cargos directivos docentes... con las siguientes denominaciones: 1. Rector o director de establecimiento educativo. 2. Vicerrector. 3. Coordinador. 4. Director de Núcleo de Desarrollo Educativo. 5. Supervisor de Educación.

Se concluye que el rector como el coordinador son Directivos Docentes; que cambia su denominación pero el carácter es el mismo. En principio el perfil del Coordinador es ser directivo y esta relación la cita un experto de la siguiente manera:

¿Cuántos cargos directivos hay en el colegio? La Rectoría y la Coordinación... nos nombran como “Directivos Docentes Coordinadores”. Esto que aparentemente es una tontería idiomática es, una suplantación del acto de posesión, porque a nosotros nos procedieron con los Directivos Docentes por un ajuste, y eso no lo hemos hecho valer; por cuanto nosotros mismos no tenemos claridad acerca de la implicación de ser un directivo docente... Siempre tenemos que llamarnos Directivos Docentes porque eso nos coloca así [en igualdad] con los Rectores... porque si nosotros en nuestro lenguaje lo sustraemos pues nadie más lo hará... es decir que no nos colocan en el rol que nos corresponde como directivos docentes. (DDC1. Mesa Distrital de Coordinadores. Entrevista. Septiembre 29, 2015)

El anterior es un panorama general de lo que se puede concluir del marco normativo en cuanto al perfil de un DDC. El perfil tiene que ver con las características y en este sentido algunos resultados arrojados por las encuestas nos permiten enunciar aspectos generales acerca de los DDC de Ciudad Bolívar.

Otro hallazgo encontrado en las encuestas, relacionado con las características del DDC tiene que ver con las razones por las que los DDC consideran ciertos ámbitos de gestión como su fortaleza. En las respuestas se evidenció que el ámbito de gestión curricular es el de mayor

fortaleza; justificado en que esta es una necesidad apremiante de la Institución Educativa (IE) y que los otros ámbitos no son tan determinantes en el mejoramiento institucional tanto como la gestión curricular. Luego de esto, el ámbito de servicios también es enunciado como una fortaleza dentro de su función directiva. Por otra parte, el 80% afirma que no se debe fragmentar las gestiones (referidas a académica y de convivencia en el ámbito escolar de los colegios de Ciudad Bolívar) porque se debe atender a la formación integral de los estudiantes y que la experiencia y el conocimiento que adquiere el DDC no viene parcelado.

La gestión del DDC requiere la complementariedad y la IE exige que en todas sus sedes y jornadas haya presencia de las dos coordinaciones. Contrario a lo anterior, el 20% de los encuestados está de acuerdo con desempeñarse en una sola gestión para desarrollar mejor sus funciones porque consideran que es difícil atender a lo convivencial y académico al tiempo, además de que permite enfocar sus esfuerzos a una sola gestión.

En conclusión, de los DDC de Ciudad Bolívar se espera que respondan a unos requerimientos que los debe caracterizar como: primero, estar capacitados para desempeñarse en todos los ámbitos de gestión que se desarrollan en la institución educativa. Segundo, poseer competencias para relacionarse con los diferentes actores de la comunidad educativa. Tercero, ejecutar sus tareas de acuerdo con la realidad institucional y las necesidades de su contexto. Cuarto, conocer sus funciones para desarrollar sus tareas con mayor dominio y apropiación. Quinto, tener la capacidad de participar y promover estructuras funcionales colegiadas. Y, sexto, potenciar habilidades Sociales dirigidas a los diferentes estamentos.

Otro de los argumentos de por qué se debe definir un perfil específico, lo expresa el experto de la mesa distrital, ya que se confunden con otros cargos en la institución como lo son los orientadores o los docentes, y ello obedece a la falta de delimitación de funciones por cuanto no hay claridad en las tareas que se deben cumplir: “Porque nosotros directivos, no somos orientadores que es un perfil bastante diferente. No somos docentes, entonces, no somos nada. Pero somos todo, y ahí cabe cualquier cosa”. (DDC1. Mesa Distrital de Coordinadores. Entrevista. Septiembre 29, 2015)

Para concluir se hace un análisis de relación entre las funciones del Directivo Docente Rector (DDR) y el DDC de acuerdo a la normatividad enunciada. En general se evidenció que normas como la Ley 115, Decreto 1278 y Decreto 1850 establecen de manera general para ambas denominaciones las mismas funciones. Sólo existen diferencias en cuanto la posible subordinación del rector al Coordinador señalado en el Art 6 del Decreto 1278 de 2002 en el cual pone al coordinador como auxiliar del Rector; y lo enunciado en la Ley 715 de 2001 acerca de la función del rector de distribuir y controlar las funciones de los DDC.

Por esta razón, el carácter de directivo docente implica dirigir; entonces surge el cuestionamiento: ¿hasta dónde se limitan las funciones del rector y no se yuxtaponen a las del DDC? Las estructuras colegiadas que deben conformar los DDR y DDC permitirían organizar las tareas de este cargo de función directiva que ejercen ambas denominaciones. Lo consensuado y sometido al diálogo podría superar las dificultades de delimitación para

proponer acciones encaminadas hacia el acuerdo que beneficie a todos de manera individual y colectiva.

Sí existe un perfil definido para el cargo de función directiva ejercido para nuestro caso por los DDC esto conllevaría a una evaluación de desempeño basado en criterios que conocidos previamente por ellos podría aportar al seguimiento de su propio progreso y la forma como la evaluación cumple con los propósitos enmarcados por la normatividad.

A continuación un capítulo que presenta el análisis de los propósitos y la estructura de la EADL frente al rol, perfil y funciones de los DDC de Ciudad Bolívar.

## **7. La Evaluación Anual de Desempeño Laboral: El contexto actual**

El presente capítulo expone el análisis relacionado con la EADL, que se tienen los DDC al terminar su año escolar, presentando el proceso, propósito, los planes de mejoramiento que resultan de la evaluación.

La EADL se determina en Colombia como parte del proceso que se lleva cada año, al terminar el año escolar. En la práctica de los DDC de la Localidad de Ciudad Bolívar, se observó que ésta, es un requisito que se lleva a cabo como parte de una tarea en su cargo, retoman el protocolo para la evaluación de DDC establecida en la guía No 31, guía metodológica, EADL estipulada por el Ministerio Nacional de Educación (ver anexo 12). Es el mismo DDC, quien especifica las contribuciones individuales a cada competencia que se relaciona con uno de los ámbitos de gestión, y luego el rector es quien aprueba este protocolo.

Esto refleja que a pesar de que no se establecen unas funciones, existe un protocolo que cuenta con unos procedimientos, de evaluación, que inicia cuando el DDC propone sus tareas y valoración, luego el rector las aprueba y finalmente después de este, no hay un plan de mejoramiento que permita visualizar la evaluación como un instrumento que permite el mejoramiento de los procesos profesionales e institucionales.

Dos de los planes de mejoramiento enunciados por los DDC en las encuestas están relacionados con la formación respecto a su cargo y con las estrategias para mejorar las relaciones con la comunidad, pero no hay un seguimiento. Se refleja que el proceso de evaluación

es un formalismo frente a la normatividad, que no dispone de procedimientos instituidos en las instituciones educativas, con anterioridad que permitan la conceptualización, reflexión e interiorización.

En complemento a este proceso de evaluación (Montenegro, 2003) la define como la recolección de evidencias de lo realizado, para visualizar un resultado que es analizado y que permite al evaluado mejorar su práctica profesional, y los procesos institucionales. Al analizar la práctica actual de los DDC, de los colegios distritales de la Localidad de Ciudad Bolívar, se evidencia la coexistencia de dos posturas antagónicas.

La primera pone de manifiesto la importancia de la evaluación como un proceso encaminado a la mejora permanente que permite identificar errores y dificultades y en ese sentido promueve procesos de autorregulación que generan cambios en las instituciones educativas y específicamente en las prácticas de gestión de los DDC que tienen en cuenta los contextos particulares, como sostiene Montenegro (2003) y afirman los DDC entrevistados en el desarrollo de la investigación.

La evaluación es necesaria y fundamental en cualquier proceso; sin evaluación no hay un orden, no hay condiciones de mejoramiento, no hay planes de seguimiento y establecimos allí que tendría que verse la evaluación desde los perfiles porque no podemos evaluar igual tu que estas en Ciudad Bolívar, o un colegio que está aquí (Chapinero), con un colegio que está en el Choco u otro de una zona rural a 6 horas de camino, como en Urrao. (DDC2. SINDODIC. Entrevista. Octubre 20, 2015)

La segunda es la postura de los DDC quienes sostienen que el propósito de la evaluación es “cumplir con un requisito legal y verificar el nivel de cumplimiento de sus funciones” (DDC4,

Colegio Manuela, 2016), en otras palabras comparten con el Decreto 1278 de 2002 que los fines de la evaluación de desempeño no se relacionan con los contextos, en el cual los DDC llevan a cabo la gestión, y que el propósito central no es generar cambios sino justificar la continuidad en un cargo o el ascenso.

Art 26. La evaluación verificará que en el desempeño de sus funciones, los servidores docentes y directivos mantienen niveles de idoneidad, calidad y eficiencia que justifican la permanencia en el cargo, los ascensos en el Escalafón y las reubicaciones en los niveles salariales dentro del mismo grado. (República de Colombia, 2002)

Entonces, si bien la norma afirma que se deben verificar las funciones, surge la duda sobre cuáles son las funciones que se evalúan, si como se afirmó en el anterior capítulo no hay una delimitación de las funciones.

De allí que la carencia de funciones delimitadas, torne subjetiva la evaluación ya que son los mismo sujetos quienes determinan sus tareas a evaluar; y así mismo compleja al carecer de criterios claramente establecidos, que no garantizan la transparencia del proceso ya que, como lo señala Montenegro (2003), la transparencia permite dar a conocer a los evaluados la forma cómo serán valorados y los criterios que seguirá la evaluación. Por tanto, la ausencia de esos criterios es lo que permite que uno de los expertos sostenga que: “mientras no exista esa relación directa entre función y evaluación podemos evaluar todo y no se puede evaluar nada” (DDC2. SINDODIC. Entrevista. Octubre 20, 2015).

Pese a las inconsistencias de la norma frente a la definición de funciones y criterios de evaluación, que se trasladan a la práctica de la evaluación en las instituciones educativas como

fue señalado, hay que reconocer algunos aciertos referidos específicamente al hecho de considerar cada uno de los ámbitos establecidos por Antúnez (1998), como lo indica uno de los expertos consultados: “las cuatro gestiones deben ser evaluadas a los DDC independiente de la gestión que desempeñe un coordinador porque los coordinadores académicos o de convivencia necesariamente ejecutarán su quehacer en las cuatro gestiones” (DDC3. Supervisión. Entrevista. Septiembre 10, 2015).

En consecuencia la evaluación desde los ámbitos de gestión se evidencia en la práctica, específicamente en lo que refiere a las competencias funcionales y comportamentales como lo estipula el Decreto 3782 de 2007. Las funcionales donde se valoran sus competencias en cuatro áreas de gestión: académica, directiva, administrativa y comunitaria. Entonces, si se delimitaran las funciones de cada ámbito, se evaluarían unas funciones específicas.

Desde esta perspectiva hay una relación expresada entre las competencias funcionales a evaluar, que son las tareas que cada uno de los DDC alcanzan unos resultados determinados, se manifiestan en una evidencia, como afirma (Fundación Chile, 2006) los ámbitos de gestión a las que estas se relacionan y la información que se observó del trabajo de campo, ya que en la Localidad de Ciudad Bolívar se evalúa en el protocolo de la guía 31 unas funciones que apuntan a cada gestión.

Igualmente, se evidencia una correspondencia entre lo que expresan los informantes y lo que señala el decreto, respecto a las competencias comportamentales en la medida que se sostiene que estas son evaluables. Razón por la cual, cuando se les pregunta a los entrevistados que

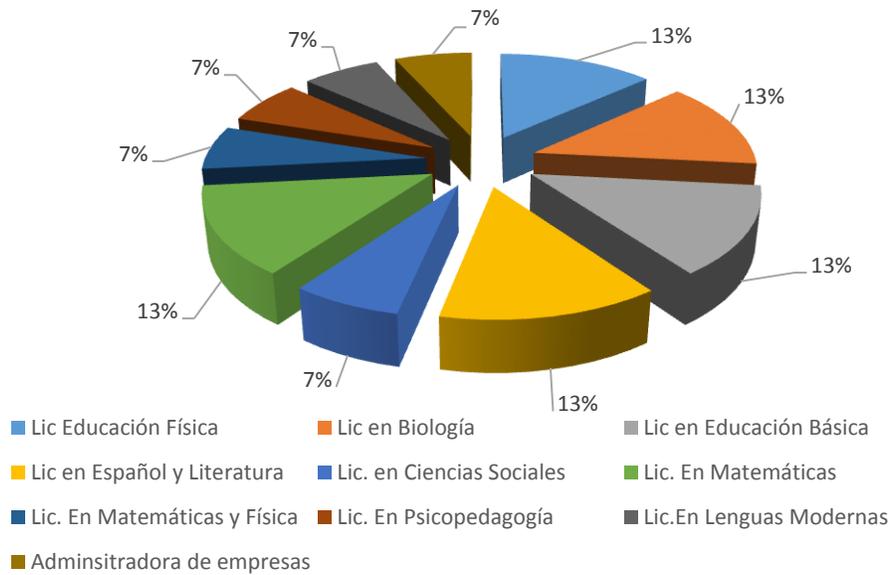
mencionen diez actividades evaluables, los DDC mencionan: liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa y orientación al logro, relaciones interpersonales, compromiso institucional, comunicación, negociación y mediación. Estas son las competencias que Fundación Chile (2006) plantea como competencias conductuales, las cuales producen resultados superiores. Estas competencias se relacionan con los comportamientos laborales, que visualizan las capacidades de un DDC.

En conclusión, se observa que no hay una interiorización por parte de los DDC, puesto que la evaluación se convierte en una práctica formal que se desarrolla para dar respuesta al marco normativo, la cual carece de una conceptualización. Además, se ve a la evaluación como una actividad que debe ser realizada en la institución pero que no tiene un impacto a nivel de una política institucional que contribuya al mejoramiento del proceso institucional.

## **8. Formación de Directivos Docentes Coordinadores en Ciudad Bolívar**

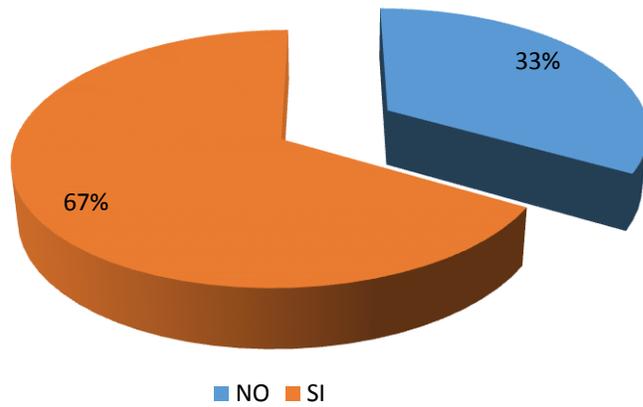
Señala Antúnez (1998) los períodos de formación inicial de los docentes se relacionan con aprendizajes conceptuales, procedimentales y actitudinales. Sin embargo, las competencias propias de un cargo de dirección, como: el trabajo en equipo, la participación, la toma de decisiones, la planificación, entre otras, relacionadas con la función directiva, probablemente no fueron consideradas en su preparación en pregrado.

En este contexto, al observar la situación actual de los DDC en las IE de Ciudad Bolívar a partir de lo señalado por Antúnez se evidenció que la formación inicial de los DDC en su mayoría, previo a su nombramiento en calidad de directivo, se vincularon con la Secretaría de Educación en calidad de docentes. De allí que casi la totalidad ostenten una formación de pregrado en licenciaturas relacionadas con diversas áreas disciplinares. (Ver gráfico 2). Sólo uno de los encuestados tiene una formación en pregrado como profesional no licenciado.

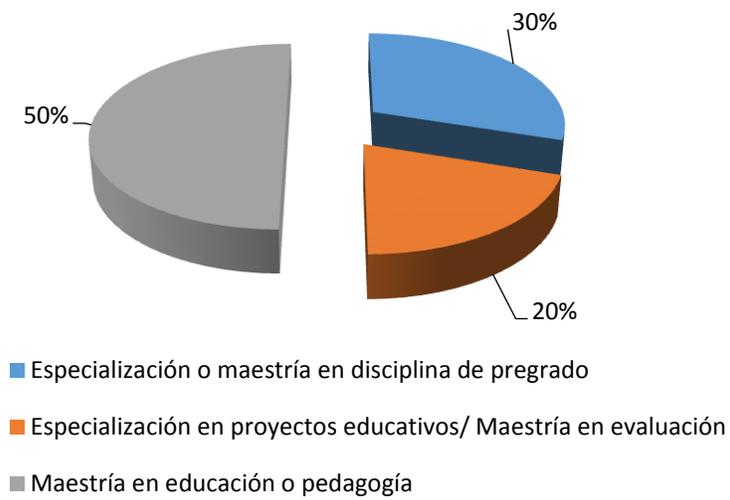


*Gráfica 4. Área de formación de pregrado de los DDC de Ciudad Bolívar. Elaboración propia.*

En este sentido los hallazgos mostraron que el 67 % de los encuestados tienen formación de posgrado y de este 67 %, el 20% manifiesta tener formación específica para el desempeño del cargo directivo, el 33% afirma tener formación posgradual en la disciplina en la cual se titularon en pregrado y un 50% tiene maestría en educación o pedagogía.



Gráfica 5. Formación de posgrado de los Directivos Docentes Coordinadores. Elaboración propia.



Gráfica 6. La formación posgradual de los Directivos Docentes Coordinadores en Ciudad Bolívar. Elaboración propia.

De lo anterior se evidenció que los DDC fundamentalmente están formados para el ejercicio de la función docente y que la formación específica para el desempeño del cargo de función directiva no prevalece.

En este gráfico se evidenció la urgencia de brindar a los DDC de Ciudad Bolívar una formación específica previa y acorde con el desempeño del cargo de coordinación, como bien lo afirma uno de los expertos cuando señala sobre la necesidad de contar con competencias que van más allá de las de docente exitoso en su labor

(...) conmigo se presentaron varias excelentes maestras que las sacaron por no superar esta prueba y ellas podrían ser mejores coordinadores que yo, y todo porque no les fue bien en matemáticas... A mí me gustan las matemáticas y me va bien pero, eso no garantiza que yo sea un buen coordinador; tampoco es garantía que sí soy un buen profesor de matemáticas, sea un buen coordinador. (DDC1.Mesa Distrital de Coordinadores. Entrevista. Septiembre 29, 2015)

Por consiguiente, un programa de formación de los DDC debería ser la prioridad para las administraciones que suponen el progreso de las instituciones a través del mejoramiento de la gestión de sus Directivos. Al respecto, los autores Darling-Hammond, Meyerson, LaPointe y Orr (2007) afirman que los programas de formación exitosos toman en cuenta entre otros aspectos dar prevalencia al mejoramiento del aprendizaje, articulándolos con las necesidades locales y estableciendo relación con experiencias de práctica más articuladas.

Así pues, la gestión de los DDC no puede limitarse a tareas organizativas relacionadas con el talento humano, sino preferiblemente a promover la mejora de la enseñanza y por ende de los aprendizajes. Así es como los autores Pont et al. (2008) proponen el “liderazgo

transformacional” como una alternativa que al ser promovida como contenido en los programas de formación, podría atender de manera general algunas competencias necesarias para cualquier DDC.

El liderazgo transformacional promueve un clima de colegialidad, el desarrollo profesional de los docentes de las IE, e incrementa la capacidad de las IE para resolver sus problemas. Muñoz (2011) señala que esto implica potenciar una cultura de colaboración, brindar apoyo integral a los equipos docentes, promover la orientación hacia logros comunes y el establecimiento de los equipos directivos.

El equipo directivo se convierte en una instancia no formal de reflexión no normalizada que pretende ser, un cuerpo colegiado que promueve espacios para la participación institucional integrado por los DDC y el rector de una IE y promulga una gestión diligente en los diferentes ámbitos y la oportunidad para que la comunidad educativa sea atendida de manera oportuna y pertinente. En ese sentido, los equipos directivos pueden consensuar las tareas que debe realizar cada DDC, establecer prioridades de acción, buscar alternativas para la solución diligente de problemáticas y promover el aprendizaje cooperativo.

La formación del DDC es una alternativa para el mejoramiento profesional e institucional; pero las acciones de asesoría y acompañamiento por instancias responsables a nivel local y distrital podrían aportar a un ejercicio de la función directiva mucho más idóneo.

Si bien la importancia de una formación específica para DDC es evidente, en Colombia aún sigue siendo un aspecto en proceso de acoplamiento, pues en los últimos 4 años se ha

intentado ofertar formación posgradual a docentes y Directivos Docentes pero no con un criterio particular en cuanto a la necesidad de formación específica para los DDC quienes son conscientes de la necesidad de fortalecer sus competencias directivas, así lo corroboran los datos que arrojan las encuestas.

El ámbito de gestión curricular representa mayores requerimientos de formación. Así el 67% de DDC señala la necesidad de fortalecer el ámbito de gestión curricular, específicamente en temas relacionados con metodologías para la enseñanza y aprendizaje y el uso de tecnologías aplicadas a la educación, el mejoramiento de resultados académicos, y en general sobre diseño de currículo. El restante 33% manifiesta que debe fortalecer el ámbito de servicios en el tema de mediación y resolución de conflictos. En suma, los DDC requieren de cierta formación porque tiene alta incidencia su gestión en el mejoramiento de los aprendizajes y por ello reivindican las necesidades hacia el aspecto curricular.

La falta de formación específica también se ve reflejada en los DDC de Ciudad Bolívar en tanto no distinguen una función de una competencia comportamental. En varios casos diferentes encuestados nombraron el liderazgo, el trabajo en equipo la orientación al logro como funciones y éstas en el marco del protocolo incluido en la Guía 31 del MEN y la fundamentación conceptual de nuestra investigación se relacionan con competencias de orden comportamental.

A propósito, el autor (Buckley, citado por Antúñez, 1998) enumera las áreas más comunes en las cuales los DDC requieren más formación. De acuerdo con el análisis realizado en el marco de esta investigación estas áreas son homologables a los cuatro ámbitos de gestión citados en

anteriores apartados así como a los roles que desempeñan los DDC frente a la dirección de los diferentes actores de la comunidad educativa. Otras áreas enunciadas por el autor tienen que ver con el conocimiento de las leyes, y a su vez señala la necesidad de que la formación implique contenidos relacionados con competencias comportamentales tales como: las relaciones interpersonales, negociación, resolución de conflictos, redes de comunicación, toma de decisiones relacionadas con el mejoramiento de los aprendizajes, gestión de recursos, evaluación constante para el mejoramiento continuo, liderazgo, dirección del cambio.

En este orden de ideas para Antúnez (1998) existen tres tipos de formación a saber: 1) inicial, 2) de acceso y 3) permanente. Además de la formación de aquellas competencias comportamentales necesarias para el desempeño de la función directiva.

TIPOS DE FORMACION SOBRE LA FUNCION DIRECTIVA. Tomado de Antúnez 1998 . P.P 18-188		
FORMACION INICIAL	Procesos de enseñanza en las facultades. Se deben ofertar contenidos relacionados con: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos de la naturaleza y características de las organizaciones</li> <li>✓ Formación para el desempeño de la función directiva</li> <li>✓ Administración educativa y escolar.</li> <li>✓ Legislación educativa</li> <li>✓ Formación para la participación en la planificación, ejecución, y evaluación de los planes y proyectos.</li> <li>✓ Entre otros relacionados con la Dirección de Instituciones educativas</li> </ul>	Además de la formación de Directivos docentes en áreas relacionadas con sus competencias comportamentales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar relaciones interpersonales entre iguales</li> <li>• Llevar a cabo negociaciones</li> <li>• Resolver conflictos</li> <li>• Establecer redes de comunicación y de diseminación de la información</li> <li>• Tomar decisiones en condiciones de ambigüedad extrema</li> <li>• Buscar recursos</li> <li>• Analizar su propio trabajo con el fin de aprender continuamente.</li> </ul>
FORMACION EN EL MOMENTO DE ACCESO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se requieren de conocimientos específicos pero en medio de la contingencia de haber ingresado sin formación inicial específica.</li> <li>✓ Aquí el espacio de inducción para los DDC nuevos tiene gran prioridad.</li> <li>✓ A los DDC se les debe proporcionar información acerca de recursos y procedimientos para acceder de manera independiente a nuevos recursos y aprendizajes.</li> </ul>	
FORMACION PERMANENTE	Departamentos de posgrados y redes de formación: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de habilidades y destrezas</li> <li>✓ Promoción y cambio de actitudes</li> <li>✓ Estrategias de innovación y cambio en la organización</li> <li>✓ Formación específica en las áreas de competencia</li> <li>✓ Formación en la función directiva</li> <li>✓ Evaluación de la propia práctica</li> </ul>	

*Figura 3. tres tipos de formación necesarios para los DDC. Las competencias comportamentales son transversales al proceso. Tomado de Antúnez 1998. P.P 18-188 y ajustes propios de la investigación.*

De acuerdo con los hallazgos encontrados durante el período de la investigación se encontró que la mayoría de DDC no tienen una formación específica para desempeñar el cargo de función directiva por cuanto anterior al nombramiento en propiedad han sido docentes. Por lo tanto, se concluyó que los DDC requieren de los tres tipos de formación que según uno de los expertos entrevistados indiscutiblemente conlleva a mejoras en los desempeños.

Cuando se realiza acompañamiento y formación a los coordinadores se ha evidenciado que se disminuyen las quejas, menos errores en la ejecución y alteración del marco legal. Se requiere unas acciones de formación de coordinadores que les permita tener claridad acerca de qué es lo que se espera de ellos frente a la gestión en general. (DDC3. SUPERVISIÓN. Entrevista. Septiembre 10, 2015).

En cuanto a los contenidos de formación, se considera que éstos deben estar relacionados con las competencias que son susceptibles de evaluación; por ende una de las características de la competencia es que puede ser desarrollada y mejorada a través de procesos de formación. Adicionalmente, las temáticas también sugieren metodologías que deben privilegiar el proceso de formación a través del empleo de “métodos inductivos que permitan inferir consecuencias y principios después de procesos de observación, a lo cual se deben tener en cuenta las necesidades y expectativas de los mismos DDC, mediante el ejercicios de estudio de casos y variedad metódica” (Antúnez, 1998, p. 210).

Desde esta visión, una experiencia compartida por uno de los expertos a propósito de la metodología en un programa de formación, tiene que ver con el curso-concurso que realizaban los aspirantes a DDC hace algunos años atrás y consistía en que los aspirantes realizaban un

curso y quienes obtuvieran los mejores resultados ingresaban al servicio educativo estatal. En el desarrollo del proceso de admisión, los DDC eran evaluados sobre aquello que aprendían.

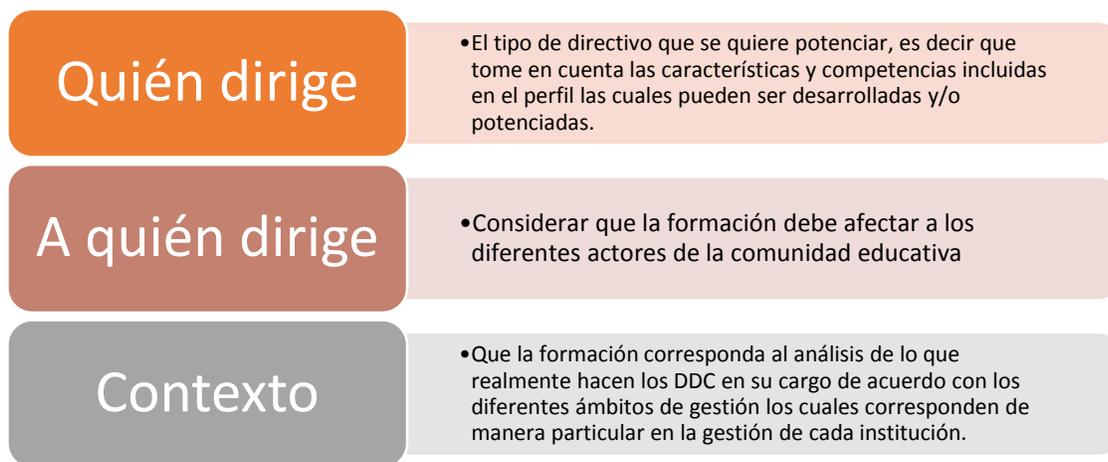
En el curso-concurso nos daban charlas y hacían exámenes sobre las charlas, fue una formación muy rica para nosotros, muy enriquecedora. Entonces si yo hablo desde esos referentes para mí fue genial, pero creo que eso no se sigue haciendo, hacen pruebas y calidad”. (DDC1. Mesa Distrital de Coordinadores. Entrevista. Septiembre 29, 2015)

En general el programa que se proponga deberá ser permanente y partir del ejercicio de comprender que en la mayoría de casos los DDC no cuenta con una formación inicial específica previa al ejercicio de su cargo y por lo tanto, requiere en primera instancia conocer qué es lo que de él o ella se espera en el ejercicio de su función directiva, es decir que tenga conocimiento de sus funciones. Y, en segunda instancia, diseñar el programa de formación permanente que potencie capacidades a través de la actualización permanente y el perfeccionamiento de sus prácticas lo cual le permitan al DDC acercarse a la realidad internacional, nacional y local a través de la comprensión de la implementación de políticas públicas y su incidencia en el contexto escolar particular a su IE.

En esta misma línea, las investigaciones han confirmado que respecto a las metodologías que se emplean en los programas de formación deben combinar modelos teóricos y prácticos, por cuanto la teoría permite a los directivos marcos de referencia para funcionar y resolver problemas prácticos. El autor Muñoz (2011) señala que: el modelo práctico prevalece por cuanto es más fácil generalizar a partir de sus experiencias y multiplicar prácticas exitosas a partir de un marco

conceptual que sustente sus decisiones a favor de solucionar problemas cotidianos (Busch, citado por Muñoz).

Para este autor la formación y el aprendizaje de habilidades directivas debe pasar a ser un modelo personalizado, centrado en los procesos particulares que en nuestro caso prevalezcan en la localidad; fortaleciendo los equipos y no centrando los esfuerzos exclusivamente en la dirección. Esto es contrario a los cursos que intentan estandarizar la formación suponiendo que todos los participantes tienen las mismas necesidades. Las localidades y aún los mismos entes territoriales tienen diferentes necesidades y contextos que deben ser tomados en cuenta para diseñar los programas de formación. Sin embargo no se desconoce que al existir un perfil básico de DDC; también lo debe ser la formación. Esta formación también toma en cuenta los diferentes roles que los DDC deben desempeñar y las competencias que le corresponden según esos roles.



*Figura 4. Los roles que desempeñan los DDC tienen en cuenta tres aspectos en la función de dirigir. Por lo tanto la formación debe corresponder con éstos.*

En conclusión, un programa de formación permanente debe relacionar los contenidos y las habilidades o competencias que hoy deberían tener los DDC. Deberán ser programas pertinentes que impliquen acompañamiento directo y eviten prácticas formativas tradicionales las cuales están centradas en los directivos y no en los equipos y el contexto; que pongan mayor énfasis en transformar los modos habituales de enseñar en nuevos escenarios de aprendizaje. (Bolívar, 2009). Entonces el fin de la dirección será mejorar la educación impartida por la escuela.

## **Conclusiones**

Esta investigación aportó a los DDC de Ciudad Bolívar nociones que permitan comprender el ejercicio de sus roles dentro de las IE y establecer los aspectos a tener en cuenta para que sus funciones sean delimitadas, teniendo en cuenta que es una necesidad que potenciaría sus capacidades de actuación en los diferentes ámbitos de gestión en los cuales deben desempeñarse. Así mismo, los resultados de este trabajo serán socializados con los expertos entrevistados para que desde su competencia puedan retroalimentar como un insumo que contribuya al sustento del documento de propuesta de funciones que se está elaborando desde SINDODIC para ser llevado al MEN como aporte desde estas instancias para el diseño del Manual de funciones de los Directivos Docentes Coordinadores a nivel Nacional; el cual actualmente se encuentra en proceso de emitirse desde un marco legal.

Aunque no existe un marco legal que establezca la creación de cargos de función directiva de coordinadores, como el académico y convivencial, es claro que todos los DDC deben desarrollar las competencias que desde los diferentes ámbitos de gestión son requeridas para que su desempeño incida en el mejoramiento institucional hacia un liderazgo transformacional.

A lo ya señalado hay que agregar que otro hallazgo importante de este estudio se relaciona con el hecho que los DDC desempeñan varios roles en las IE. La función directiva la realizan de acuerdo con roles según los ámbitos de gestión y su relación con los diversos actores de la comunidad educativa (estudiantes, padres y madres de familia, docentes, DDC, Rector)

Desde el análisis del marco normativo se evidenció que los Directivos Docentes Rectores y Coordinadores tienen las mismas funciones enunciadas de manera general. La diferencia en el cargo radica en su denominación; además de la posible subordinación del Coordinador dado que es el Rector es quien asigna sus funciones.

También la investigación arrojó como resultado la necesidad de definir el perfil del DDC para que exista claridad sobre lo que se espera de éste por cuanto sus capacidades deben ser potenciadas teniendo en cuenta el desempeño de su función directiva desde los diferentes ámbitos de gestión.

Ahora bien, según los expertos consultados, los DDC requieren de conocimientos específicos en gestión escolar; lo cual no quiere decir que un docente no se pueda desempeñar en el cargo directivo; en tal caso requiere de formación específica y permanente que aporte a su perfeccionamiento profesional. En el caso de los DDC de Ciudad Bolívar esto incidiría de manera favorable en su gestión en la IE y aportaría de manera significativa al mejoramiento de la misma.

El perfil requerido hasta el momento para ser DDC es tener exclusivamente experiencia docente. Esta investigación valida la necesidad de establecer requisitos de formación específica previa al desempeño en el cargo. Lo anterior implica realizar un proceso de inducción formativo no informativo, como ocurre actualmente, al nuevo DDC para contextualizarlo en relación con la función directiva.

Adicionalmente, se evidenció una relación directa entre el PEI y los ámbitos de gestión por lo tanto éstos inciden en el desempeño y delimitación de sus funciones que, deben atender a las necesidades y cotidianidad de la IE.

Una forma de delimitar las funciones de los DDC es elaborando un manual de funciones generales y específicas, que considere el perfil y además las competencias requeridas para el ejercicio del cargo. Es recomendable, sin desconocer que todos los DDC deben poseer ciertas cualidades mínimas para el desempeño de su cargo, que cada IE tenga la posibilidad de ajustar las funciones de acuerdo a las particularidades del contexto.

Existe ambigüedad en las normas que se relacionan con las funciones de los DDC en tanto que emplean diferentes términos para nominarlas, son generales y de poca comprensión frente a lo esperado en la ejecución de las mismas. Las funciones deben cumplir con unos mínimos en su estructura dentro de un manual y a la fecha de cierre de esta investigación no se ha encontrado marcos legales que lo sustenten. (Ver anexo 13). De allí que los expertos manifestaron que, el propósito de la EADL es el mejoramiento de los procesos institucionales; sin embargo una parte de los DDCC considera que el propósito es para verificar el cumplimiento de sus funciones.

La EADL valora las funciones generales que cada DDC debe cumplir de acuerdo con la normativa y su contexto institucional. Al no estar delimitadas las funciones de los DDC; la EADL no cumple con el propósito enunciado en la norma relacionado con verificar el nivel de cumplimiento e idoneidad en el desempeño de las funciones.

Los DDCC confunden las competencias enunciadas en la EADL con las funciones. En esa perspectiva la función Directiva es diferente a la función docente y por tanto, requiere de una formación específica para el ejercicio del cargo.

Además se evidenció que los DDCC desconocen sus funciones en razón a la ausencia de formación inicial y específica sobre la función directiva, y la carencia de formación permanente dificultan el conocimiento de funciones específicas requeridas para el cargo.

## **Recomendaciones**

Los hallazgos de esta investigación permiten ofrecer las siguientes recomendaciones. La primera, adelantar investigaciones relacionadas con el tipo de formación inicial y posgradual que requieren los DDC estableciendo su incidencia en el mejoramiento de las IE.

Aunque las investigadoras sólo recolectaron información desde las percepciones de los coordinadores y expertos, se hace necesario que en posteriores investigaciones al respecto, se indague la percepción de los rectores. Lo anterior con el ánimo de que se investigue acerca de cuáles son los referentes que toman en cuenta los rectores para asignar las funciones a los Coordinadores y a su vez delimitar hasta dónde deben llegar las funciones del Coordinador sin que se traspongan a las del rector por cuanto las funciones de ambos cargos están propuestas de igual manera desde los referentes normativos además de que el coordinador ha sido tomado como aquel que auxilia al rector en las funciones propias de su cargo (citado en el Decreto 1278 Art. 6).

La segunda, se requiere profundizar acerca de cuáles son las necesidades de formación de los DDC de cada institución y localidad proponiendo programas de formación permanente que atiendan a las necesidades de mejoramiento personal, profesional y de las IE. Tercero, el diseño de programas de formación inicial, de acceso y permanente específica para el desempeño de la función directiva es una necesidad evidente en la localidad de Ciudad Bolívar pero ésta debe responder a una demanda evidenciada según un diagnóstico que responda a las necesidades, intereses y expectativas de los DDC. Lo anterior implica establecer sí esta formación es coherente

y pertinente según un perfil general sugerido por el MEN; es decir, lo que todos los DDC deben cumplir para poder ejercer el cargo de Directivo a nivel nacional.

Cuarto, promover desde los espacios de participación de la localidad como la mesa estamental de coordinadores (Se reúnen mensualmente los DDC de la localidad Ciudad Bolívar) un proceso de formación específica dirigida a DDC; esto apoyado por universidades que puedan proponer programas de formación inicial y permanente para los profesionales de la educación que se desempeñan en la función directiva.

Sí bien es cierto que cada IE tiene un contexto, particular en cuanto a su organización institucional, para lo cual requiere unas competencias específicas de sus Directivos Docentes, precisamente como quinta recomendación se hace necesario que exista un perfil universal que defina unas competencias que deben ser desarrolladas o potenciadas por todos los DDC y lo cual le permita desenvolverse de manera adecuada y favorable en cualquier ámbito escolar de tal forma que su función Directiva aporte al logro de objetivos comunes y el mejoramiento institucional.

Es importante definir sí en la EADL se evalúan las competencias o las funciones para efectivamente resignificar el papel de la evaluación hacia uno de sus más importantes propósitos que es el de mejoramiento. Lo anterior implica dar claridad al perfil que se espera deben tener los DDC para desarrollar su gestión fundamentándolo sobre estas competencias que ya están propuestas y pueden ser un insumo adelantado para este fin.

Entonces se requiere analizar la actual normativa referida al perfil de experiencia y competencias de los DDC y sí ésta es coherente con la situación actual de la coordinación escolar y de la delimitación de funciones de los DDCC por cuanto estas se encuentran enunciadas de manera general en el marco normativo y ello ha dificultado la ejecución de manera adecuada e idónea, limitando la reflexión sobre su propia práctica.

Uno de los hallazgos más importantes fue el que los DDC manifiesten la necesidad de formación para el ámbito de servicios o comunitario por cuanto se especificaba la necesidad de aprender sobre la mediación y resolución de conflictos en la comunidad educativa y sobre aspectos relacionadas con la gestión curricular. Por lo tanto la gestión administrativa y directiva no está dentro de sus preocupaciones probablemente porque el rector es quien con mayor tiempo y responsabilidad se desempeña en estos ámbitos, aquí la gestión del rector y Coordinador es complementaria por cuanto ambos cargos abordan las cuatro gestiones por consensos establecidos en los equipos directivos y o cual facilitaría la delimitación de funciones, sin que esto implique legitimarlo legalmente. La autonomía de una IE podría inclusive justificar este tipo de acciones que favorecerían la organización institucional.

Finalmente, aunque las coordinaciones denominadas académicas y de convivencia no estén señaladas en los marcos normativos vigentes; ello no implica que los coordinadores no tengan dominio de los cuatro ámbitos de gestión por cuanto el conocimiento de cada uno de éstos puede brindar autonomía al DDC en su actuar considerando obviamente las propuestas

institucionales y sin que su gestión se desligue de la realidad institucional complementando y aportando a dirigir comunidades que crezcan contribuyendo al mejoramiento constante de la IE.

## Referencias bibliográficas

Alcaldía mayor de Bogotá, secretaria de educación del distrito. (2015). *Hacia una coordinación reflexiva, propositiva y transformadora, memorias del segundo encuentro distrital de Directivos Docentes Coordinadoras y Coordinadores.*

Ángel, D. (2011). La hermenéutica y los métodos de investigación en ciencias sociales. Recuperado de: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/hermeneutica.pdf>

Antúnez, S. (1998). *Cuadernos de educación, claves para la organización de centros escolares.* Barcelona, España: Horsori.

Antúnez, Serafín. (s.f). *Formación de directoras y directores de centros educativos.* Recuperado de: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/GestionInstitucional-SerafinAntunez%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/GestionInstitucional-SerafinAntunez%20(1).pdf)

Corte constitucional de Colombia. (1991). Constitución política de Colombia

Fundación Chile. (2006). Gestión escolar de calidad manual de gestión de competencias para directivos, docentes y profesionales de apoyo en instituciones escolares. Recuperado de <http://es.slideshare.net/mcyerkus/manual-competencias-gestion-escolar-fundacion-chile>

Gobernación del Valle del Cauca, secretaria de educación. Evaluación de desempeño de Directivos Docentes y docentes del departamento del valle del cauca. Recuperado de: [file:///C:/Users/usuario/Downloads/DOCUMENTO\\_ANALISIS\\_EVAL\\_DES\\_2013\\_V1.0%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/DOCUMENTO_ANALISIS_EVAL_DES_2013_V1.0%20(3).pdf)

- Hernández, S. (2010). *Metodología de la investigación*. México McGraw-Hill Interamericana Editores. 5 edición.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía metodológica Evaluación Anual de desempeño Laboral*. Recuperado de [www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-169241.html](http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-169241.html)
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177745\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-177745_archivo_pdf.pdf)
- Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Recuperado de <http://www.terras.edu.ar/aula/cursos/8/biblio/8ANTUNEZ-Serafin-CAP8-Innovacion-y-Cambio-en-los-Centros-Escolares.pdf>
- Montenegro, I. (2003). *Evaluación del desempeño docente, fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá, Colombia: Magisterio.
- Mora, C. (2011). Labor del Coordinador Académico en la gestión del currículo en las organizaciones educativas de secundaria pública, *Revista Gestión de la Educación*, 1(2), 1-34. Recuperado de: <http://revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/>
- Muñoz, G., y Marfán, J. (2011). *Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile*. Pensamiento Educativo. *Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*. 48(1), p. 63-80.

Oficina regional de educación para América latina y el Caribe. (2006). Evaluación del desempeño y carrera profesional docente un estudio comparado entre 50 países de América y Europa. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001465/146545s.pdf>

Pont, B, Nusche, D. Moorman, H. (2008). Mejorar el liderazgo escolar, volumen 1: política y práctica. Recuperado de: [www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf](http://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf)

Presidencia de la República de Colombia. (2007). Decreto 3782 de Octubre 2 de 2007. Retomado de: [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-135430\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-135430_archivo_pdf.pdf)

Presidencia de la República de Colombia. (2002). *Decreto Ley 1278 de 2002*. Retomado de: [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86102\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf)

Presidencia de la República de Colombia. (1994). Ley general de Educación.

Sandoval, L, Quiroga, C, Camargo, M, Pedraza, A, Vergara, M y Halima, F. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educación y educadores*, 11 (2), 11-48. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v11n2/v11n2a02.pdf>

Secretaria de Educación Alcaldía Mayor de Bogotá. (2001). Libros de Cambio. Evaluar para mejorar la Educación. Alfa omega. 1ª. Edición.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta piloto para el desarrollo la situación problema

#### ENCUESTA DIAGNOSTICO INICIAL A COORDINADORES(AS) DE CIUDAD BOLIVAR

Respetado(a) Directivo Docente coordinador(a):

Un equipo de docentes estudiantes de II semestre de la maestría en educación Línea de políticas y gestión de sistemas educativos de la Pontificia Universidad Javeriana; pretende adelantar una investigación (estudio de casos) a varios colegios de la localidad de Ciudad Bolívar.

La siguiente encuesta es una de las fuentes de información diseñada para delimitar el diagnóstico inicial de la investigación acerca de las prácticas que caracterizan la gestión de los(as) Directivos Docentes Coordinadores(as) de colegios oficiales de Ciudad Bolívar y su relación con la ejecución de desempeños contemplados en el decreto 1278 de 2002; así como evidenciar el nivel de conocimiento de un manual de funciones para coordinadores(as) del distrito.

Agradecemos su valiosa colaboración en el diligenciamiento del siguiente instrumento el cual no requiere de su nombre para ser desarrollado

\*Obligatorio

1. ¿Cuál es su género?

- Femenino
- Masculino

2. ¿Cuál es su edad?

- 20 años a 30 años
- 31 años a 40 años
- 41 años a 50 años
- 51 años a 60 años
- Más de 61 años

3. Título de pregrado: \_\_\_\_\_

4. ¿tiene formación posgrado?

- Si
- No

De ser positiva la anterior respuesta, título de posgrado \_\_\_\_\_

5. Tipo de nombramiento como coordinador (a) en la SED

- En propiedad
- En cargo

6. Años laborados en la SED \_\_\_\_\_

7. Ingreso al sector oficial desempeñándose como:

- Docente
- Directivo docente

8. Años laborados en el actual colegio como directivo docente

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 4 y 6 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 10 años

9. Niveles en los cuales se desempeñan en el colegio

(puede seleccionar varias opciones)

- Primera infancia

- Básica primera
- Básica secundaria
- Media

10. Gestión en la cual se desempeña como coordinador en la institución\*

- Académica
- Convivencia
- Ambas
- Otros \_\_\_\_\_

11. ¿Antes de ingresar al sector oficial en que se desempeñaba? \_\_\_\_\_

12. Recibió inducción u orientaciones previas al nombramiento de su cargo como coordinador (a)\*

- Si
- No

13. De los siguientes documentos en ¿cuál considera se establecen sus funciones como coordinador (a)?\*

- Ley 715 de 2001
- Decreto 1278 de 2002
- Ley 734 de 2002
- Ley 115 de 1994
- Manual de convivencia
- Resolución de rectoría
- No existe un manual de funciones
- Otro \_\_\_\_\_

14. ¿Recibió un manual de funciones para el ejercicio de su labor como directivo docente coordinador (a)?

- Si
- No

En caso negativo, ¿Qué aspectos ha tenido en cuenta para realizar su labor? \_\_\_\_\_

15. ¿Cuál o cuáles de las siguientes gestiones son su mayor fortaleza?\*

(puede seleccionar más de una opción)

- Directiva
- Académica
- Administrativa – financiera
- Comunitaria

¿Por qué? \_\_\_\_\_-

16. ¿Cuál de las siguientes gestiones considera requiere mayor atención en su IE?

(puede seleccionar más de una opción)

- Académica
- Administrativa - financiera
- Comunitaria

¿Por qué?

17. Para cada una de las gestiones, liste las practicas que realiza con mayor seguridad:\*

Gestión, directiva, académica, administrativa, comunitaria

Anexo 2. Encuesta funciones y perfil

ENCUESTA A COORDINADORES(AS) CIUDAD BOLIVAR EVALUACION.

Respetado(a) Directivo Docente coordinador(a):

Un equipo de docentes estudiantes de III semestre de la Línea de políticas y gestión de sistemas educativos de la maestría en educación de la Pontificia Universidad Javeriana; pretende adelantar una investigación con varios colegios de la localidad de Ciudad Bolívar.

La siguiente encuesta es una de las fuentes de información diseñada para la recolección de datos acerca de las prácticas, perfil y funciones que caracterizan la gestión de los(as) Directivos Docentes Coordinadores(as) de colegios oficiales de Ciudad Bolívar y su relación con la Evaluación Anual de Desempeño Laboral estipulada en el decreto 1278 de 2002

Agradecemos su valiosa colaboración en el diligenciamiento del siguiente instrumento el cual no requiere de su nombre para ser desarrollado. Los datos derivados del mismo se mantendrán en absoluta confidencialidad y su uso será exclusivamente con fines académicos y a través de códigos de asignación.

\*obligatorio

1. Nombre del colegio en el cual labora\* \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su edad?\*

- 20 años a 30 años
- 31 años a 40 años
- 41 años a 50 años
- 51 años a 60 años
- Más de 61 años

3. Título de pregrado: \_\_\_\_\_

4. ¿Tiene formación posgrado?

- Sí
- No

De ser positiva la anterior respuesta, título de posgrado \_\_\_\_\_

5. Años laborados en la Secretaría de Educación Distrital

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 4 y 6 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 10 años

6. Ingreso al sector oficial desempeñándose como:

- Docente
- Directivo docente

7. Años laborados en el actual colegio como directivo docente

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 4 y 6 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 10 años

8. Niveles en los cuales se desempeñan en el colegio

(puede seleccionar varias opciones)

- Primera infancia
- Básica primera
- Básica secundaria

- Media

9. Gestión en la cual se desempeña como coordinador en la institución\*

- Académica
- Convivencia
- Ambas
- Otros \_\_\_\_\_

10. Le dieron a conocer sus funciones cuando fue nombrado en propiedad como directivo docente coordinador (a

- Si
- No

De ser la anterior positiva ¿quién se las dio a conocer sus funciones?

De no existir una funciones unas funciones específicas:\* ¿qué aspectos tiene en cuenta para su realizar su labor como directivo docente coordinador(a)?

11. ¿Existe un documento institucional en la cual se especifiquen sus funciones?

- Si
- No

En caso positivo: especifique cual documento \_\_\_\_\_

12 ¿En cuál de las siguientes gestiones considera usted tiene mayor fortaleza?

(puede seleccionar más de una opción)

- Académica
- Directiva
- Administrativa – financiera
- Comunitaria
- Otra \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

13. ¿Cuál o cuáles de las siguientes gestiones considera que su colegio requiere mayor atención?\*

(puede seleccionar más de una opción)

- Directiva
- Académica
- Administrativa – financiera
- Comunitaria

¿Por qué? \_\_\_\_\_

14. ¿Considera que para el mejor desempeño de sus funciones usted debería desempeñarse en una sola gestión?

- Si
- No

¿Porque?

15. Enuncie 10 practicas relacionadas con su labor como DDC y que realiza de manera cotidiana o constantemente

16. ¿Cuál es la relación entre sus funciones y el PEI de su institución?

17. ¿Qué aspectos de su gestión como DDC considera debe fortalecer a través de estrategias de formación?

Anexo 3.Encuesta evaluación

ENCUESTA A COORDINADORES(AS) CIUDAD BOLIVAR EVALUACION.

Respetado(a) Directivo Docente coordinador(a):

Un equipo de docentes estudiantes de III semestre de la Línea de políticas y gestión de sistemas educativos de la maestría en educación de la Pontificia Universidad Javeriana; pretende adelantar una investigación con varios colegios de la localidad de Ciudad Bolívar.

La siguiente encuesta es una de las fuentes de información diseñada para la recolección de datos acerca de las prácticas, perfil y funciones que caracterizan la gestión de los(as) Directivos Docentes Coordinadores(as) de colegios oficiales de Ciudad Bolívar y su relación con la Evaluación Anual de Desempeño Laboral estipulada en el decreto 1278 de 2002

Agradecemos su valiosa colaboración en el diligenciamiento del siguiente instrumento el cual no requiere de su nombre para ser desarrollado. Los datos derivados del mismo se mantendrán en absoluta confidencialidad y su uso será exclusivamente con fines académicos y a través de códigos de asignación.

\*obligatorio

1. Nombre del colegio en el cual labora\* \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su edad?\*

- 20 años a 30 años
- 31 años a 40 años
- 41 años a 50 años
- 51 años a 60 años
- Más de 61 años

3. Título de pregrado: \_\_\_\_\_

4. ¿Tiene formación posgrado?

- Si
- No

De ser positiva la anterior respuesta, título de posgrado \_\_\_\_\_

5. Años laborados en la Secretaria de Educación Distrital

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 4 y 6 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 10 años

6. Ingreso al sector oficial desempeñándose como:

- Docente
- Directivo docente

7. Años laborados en el actual colegio como directivo docente

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Entre 4 y 6 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 10 años

8. Niveles en los cuales se desempeñan en el colegio

(puede seleccionar varias opciones)

- Primera infancia
- Básica primera
- Básica secundaria
- Media

9. Gestión en la cual se desempeña como coordinador en la institución\*

- Académica

- Convivencia
- Ambas
- Otros \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo es su proceso de Evaluación Anual de Desempeño Laboral? \*

Descríbalo brevemente.

11. ¿Cuáles propósitos considera tiene la Evaluación Anual de Desempeño Laboral en su institución? \*

(Puede seleccionar más de una opción)

- Elaborar el plan de desarrollo personal y profesional
- Cumplir con un requisito legal
- Contribuir al plan de mejoramiento institucional
- Verificar el nivel de cumplimiento de sus funciones
- Otros \_\_\_\_\_

12. Enuncie 10 actividades que le evalúan en el marco de la Evaluación Anual de Desempeño Laboral. \*

13. ¿Cómo considera pertinente que se realice su Evaluación Anual de Desempeño Laboral?

14. ¿Quiénes participan en su Evaluación Anual de Desempeño Laboral?

(Puede seleccionar más de una opción)

- Rector
- Otros coordinadores
- Estudiantes
- Padres y madres de familia
- Docentes
- Usted mismo (a)
- Otros \_\_\_\_\_

15. ¿Qué aspectos ha tenido en cuenta en sus planes de mejoramiento anual?

#### Anexo 4. Entrevista semiestructurada realizada a un experto

- Presentación del grupo investigativo y su investigación
- Nombre de la institución
- ¿Qué relación tiene su cargo con relación a la EASL?
- Profesión
- ¿Cómo ha sido el proceso de establecimiento de las funciones del coordinador?
- ¿Cómo se llega al proceso del establecimiento de las funciones, explicar en lo posible la historia de esta normatividad?
- ¿Por qué se llegan a esas 4 funciones, cuáles fueron los límites?
- ¿Cree usted que un coordinador puede cumplir con todas las acciones que se determinan en el marco legal?
- ¿Desde sus estudios o experiencia cual es la gestión con as relevancia?
- ¿Por qué han usado esa terminología?
- En la revisión que hemos hecho, se ha encontrado que en otros países hay normas, leyes y manuales de funciones, y en nuestras indagaciones no hemos encontrado un manual para Colombia porque ¿cree que no hay uno? O ¿nosotros no hemos indagado bien?
- ¿Qué experiencia ha tenido con respecto al tema de la evaluación?
- ¿Considera que la EADL tiene una relación con las funciones del coordinador?
- ¿Considera que la evaluación, evalúa las funciones de un coordinador?
- ¿Cuáles son los usos de las EADL?
  
- ¿Cuál es el proceso de retroalimentación a la EADL, Existen planes de apoyo al mejoramiento derivados del análisis de los resultados de la EADL?
  
- Ha llevado algún proceso de investigación relacionado con la EADL, si la respuesta es positiva, ¿cuáles han sido los resultados más relevantes?
  
- ¿Sabe usted cual fue la bibliografía en que se basaron para hacer documento GUIA 31 O 34y porque no está en el documento?

Anexo 5. Relación Directivos Docentes Coordinadores en la planta de ciudad Bolívar a corte de junio 6 de 2015.

COLEGIO	ESTATUTO PROFESIONAL DOCENTE 1278				ESTATUTO PROFESIONAL DOCENTE 2277			
	COORDINADOR	COORDINADOR ACADÉMICO	COORDINADOR ENCARGADO	TOTAL	COORDINADOR	COORDINADOR ACADÉMICO	COORDINADOR ENCARGADO	TOTAL GENERAL
COLEGIO ACACIA II (IED)		1		1	3			4
COLEGIO ANTONIO GARCIA (IED)					4		1	5
COLEGIO ARBORIZADORA ALTA (IED)	1		1	2	2			4
COLEGIO ARBORIZADORA BAJA (IED)					3		1	4
COLEGIO CANADA (IED)			1	1			1	2
COLEGIO CEDID CIUDAD BOLIVAR (IED)	2	1	1	4	6			10
COLEGIO CIUDAD BOLIVAR - ARGENTINA (IED)	1			1	2		1	4
COLEGIO CIUDAD DE MONTREAL (IED)							1	1
COLEGIO COMPARTIR RECUERDO (IED)			1	1			1	2
COLEGIO CONFEDERACION BRISAS DEL DIAMANTE (IED)	1			1	2			3
COLEGIO CUNDINAMARCA (IED)					6			6
COLEGIO EL MINUTO DE BUENOS AIRES (IED)	1			1	2			3
COLEGIO EL PARAISO DE MANUELA BELTRÁN (IED)	2		3	5				5
COLEGIO EL TESORO DE LA CUMBRE (IED)			2	2	1			3
COLEGIO ESTRELLA DEL SUR (IED)			1	1	3		1	5
COLEGIO FANNY MIKEY (IED)			1	1	1			2
COLEGIO GUILLERMO CANO ISAZA (IED)					6			6
COLEGIO ISMAEL PERDOMO (IED)	1			1	4			5
COLEGIO JOSE JAIME ROJAS (IED)			1	1			1	2
COLEGIO JOSE MARIA VARGAS VILA (IED)			5	5				5
COLEGIO LA ARABIA (IED)			1	1				1
COLEGIO LA ESTANCIA - SAN ISIDRO LABRADOR (IED)	4			4	3			7
COLEGIO LA JOYA (IED)			2	2				2
COLEGIO LEON DE GREIFF (IED)	2		1	3	1		2	6
COLEGIO MARÍA MERCEDES CARRANZA (IED)	1	1		2	4	1		7
COLEGIO NICOLAS GOMEZ DAVILA (IED)	1		1	2	2		1	5
COLEGIO PARAISO MIRADOR (IED)	1			1	2			3
COLEGIO RAFAEL URIBE URIBE (IED)	1		2	3	1			4
COLEGIO REPUBLICA DE MEXICO (IED)	1			1	2		1	4
COLEGIO RODRIGO LARA BONILLA (IED)	1			1	6		1	8
COLEGIO RURAL JOSE CELESTINO MUTIS (IED)	1			1	3			4
COLEGIO RURAL PASQUILLA (IED)					2		1	3
COLEGIO RURAL QUIBA ALTA (IED)			1	1	2			3
COLEGIO SAN FRANCISCO (IED)			2	2	4		1	7
COLEGIO SANTA BARBARA (IED)	3		1	4				4
COLEGIO SIERRA MORENA (IED)	2		2	4	1		3	8
COLEGIO SOTAVENTO (IED)					2			2
COLEGIO UNION EUROPEA (IED)	1		1	2	2			4
COLEGIO VILLAMAR (IED)					1			1
TOTAL	28	3	31	62	83	1	18	164

Anexo 6. Entrevista realizada a experto

FECHA: 10 SEPTIEMBRE 2015	Estamento: Supervisor Educación	DDC3: Entrevista
---------------------------	---------------------------------	------------------

ENTREVISTADOR: Buenas tardes, somos estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana, de la maestría en educación y adelantamos una investigación acerca de la relación que existe entre las funciones de los Directivos Docentes Coordinadores y la Evaluación Anual de Desempeño Laboral. La población que hemos decidido intervenir es Ciudad Bolívar. A la fecha hemos realizado un primer acercamiento a través de una encuesta aplicada a diferentes DDC del estatuto 1278 quienes son susceptibles de la evaluación. Es de nuestro conocimiento que la apropiación del marco legal es su fuerte por cuanto desde la supervisión hay mayor idoneidad al respecto.

ENTREVISTADOR: Recientemente recibimos un oficio en el cual el MEN [Ministerio de educación nacional] respondía a un coordinador algunas preguntas acerca de las funciones de los DDC. En tal sentido; ¿las funciones de los DDC están delimitadas y en tal caso cuáles son los referentes que se utilizan para definir las?

ENTREVISTADO: Telefónicamente les manifestaba que existe un oficio del MEN [Ministerio de educación nacional] en donde se emite un concepto solicitado por un coordinador en Colombia acerca de cuáles son las funciones de los coordinadores que laboran en las instituciones oficiales. Este concepto cita algunas funciones que desde el marco de la ley 715 [Artículo 10. Funciones de Rectores o Directores... 10.6. Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo...], decreto 1278 [Artículo 4. Las personas que ejercen la función docente se denominan genéricamente educadores, y son docentes y directivos docentes... Artículo 6. Directivos docentes. Quienes desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar...El coordinador auxilia y colabora con el rector en las labores propias de su cargo y en las funciones de disciplina de los alumnos o en funciones académicas o curriculares no lectivas.], resolución 13442 Derogada[(23 de julio de 1982)Por la cual se establece la Estructura Administrativa interna y las funciones de los cargos para los Planteles Oficiales de Educación Básica (secundaria) y/o Media Vocacional] y la ley 115 [Artículo 126. Carácter de directivo docente. Los educadores que ejerzan funciones de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y de asesoría, son directivos docentes... Artículo 129. Cargos directivos docentes. Las entidades territoriales... podrán crear cargos directivos docentes... con las siguientes denominaciones: 1. Rector o director de establecimiento educativo. 2. Vicerrector. 3. Coordinador. 4. Director de Núcleo de Desarrollo Educativo. 5. Supervisor de Educación.]

ENTREVISTADOR: ¿Las funciones de los rectores y los coordinadores están claramente definidas en este marco legal?

ENTREVISTADO: Efectivamente aquí en el decreto ley 1278 de 2002 afirma que el coordinador auxilia y colabora con el rector con las labores propias de su cargo, “es decir las del rector” y en las funciones de disciplina de los alumnos o en funciones académicas no lectivas es decir que no están dentro de la asignación académica; en tal sentido sí el coordinador es quien auxilia al rector entonces hay que mirar la guía 34 [Guía para el mejoramiento institucional emitida por el MEN] la cual se refiere a las funciones del rector y las cuatro gestiones institucionales. Aquí en la guía 34 se enuncian los verbos que delimitan las acciones coherentes con esas funciones entonces específicamente considero que esas funciones se relacionan con delegar esos aspectos con los que tiene que cumplir el rector.

ENTREVISTADOR: ¿Existe otro marco de referencia en el cuál se citan las funciones de los coordinadores?

ENTREVISTADO: Sí, en el decreto 1278 en el art. 6 se establecen de forma muy general que el coordinador desempeña actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración, orientación y programación pero efectivamente estas son muy generales e implícitas. En el marco de ley no existen unas delimitaciones que hagan claridad acerca de en qué consisten estas funciones.

También en el decreto 1850 se enuncian algunas funciones de los DD de las IE oficiales; estas funciones se nombran de manera general; por ejemplo: Elaboración, seguimiento y evaluación del plan de estudios, investigación y actualización pedagógica, evaluación institucional anual y actividades de coordinación con instituciones que incidan en la prestación del servicio educativo.

ENTREVISTADOR: ¿Existe relación entre unas y otras funciones enunciadas en los diferentes marcos?

ENTREVISTADO: Pues efectivamente existen algunas coincidencias si se quieren nombrar así por ejemplo la evaluación, la orientación y programación institucional. Cuando se habla del decreto 1278 y 3782 [por el cual se reglamenta la Evaluación Anual de Desempeño Laboral de los servidores públicos docentes y Directivos Docentes que se rigen por el Decreto-ley 1278 de

2002]; éstos se remiten a las 4 gestiones enmarcadas en la guía 34, y a su vez la guía 31 que se relaciona con la Evaluación Anual de Desempeño Laboral en la cual de manera explícita se cita que todos los coordinadores muestran el nivel de idoneidad y cumplimiento de las funciones establecidas a través de esta evaluación. La evaluación establecida en la guía 31 y su protocolo habla de unas competencias funcionales que requieren de unas acciones para concretizarse pero no están explicitadas claramente como funciones.

ENTREVISTADOR: ¿Las gestiones planteadas en la guía 34 deben ser tomadas en cuenta en la evaluación de los DDC independientemente de su ámbito de gestión?

ENTREVISTADO: Sí, las cuatro gestiones deben ser evaluadas independientemente de la gestión que desempeñe un coordinador porque los coordinadores académicos o de convivencia necesariamente ejecutaran su quehacer en las 4 gestiones. Por ejemplo el Coordinador de convivencia tendrá que planear según la gestión académica un proyecto a través del cual transversaliza su gestión y atiende a las necesidades de la comunidad a través de la academia. El Coordinador académico tendría en cuenta la incidencia del aspecto académico en la convivencia y los ejes que la promuevan; es decir que no existen aspectos de la guía 34 que por exclusión no deba tener en cuenta un DDC en cualquiera de las gestiones en las que se desempeñe.

ENTREVISTADOR: ¿Los Directivos Docentes Coordinadores deberían especializarse en un ámbito de gestión específicamente?

ENTREVISTADO: Sí, Lo sugerido por la resolución [13482] aunque esté derogada es que los Directivos Docentes Coordinadores deberían especializarse en un ámbito de gestión específicamente pero también por el mejoramiento de la gestión, lo difícil es la distribución administrativa, de los grupos etc. Los rectores se dedican sobre todo a la gestión directiva y administrativa; poco a la académica y comunitaria; aquí es donde el accionar de los coordinadores es evidente.

Te voy a mostrar una presentación que con Fabián (supervisor de la loc. 19) hicimos en mayo de 2015 a los coordinadores de la localidad. En esta oportunidad presentamos a los coordinadores cuáles son las funciones o desempeños que se espera de los coordinadores en un tema de política pública, política de estado; por ejemplo cómo la Unesco da unas orientaciones, las disposiciones de la OCDE y estás cómo a su vez inciden en el plan decenal al 2016. Lo que hace la SED es apropiarlas como política de estado y se baja hacia los rectores y los rectores delegan el desarrollo de las mismas en los coordinadores, quiere decir que las funciones también responden a las necesidades del momento y a las realidades institucionales; es como el perfil al que deben responder en esa institución. Hay colegios que seleccionan estudiantes y personal docente y directivo según el perfil que necesitan y establecen condiciones de permanencia. Se parecen mucho a los colegios privados los que garantizan una delimitación de responsabilidades en la institución para que no existan omisiones o excesos de parte de una o varios de sus integrantes.

ENTREVISTADOR: ¿Por qué es importante delimitar las funciones?

ENTREVISTADO: El cumplimiento de las responsabilidades de los DDC garantiza el éxito de las IE. Por lo anterior las funciones deben ser delimitadas para que no se afecte el clima institucional. Por ejemplo en los colegios privados; es muy importante definir los procedimientos y esto implica que cada quien haga lo que le corresponde hacer. Algunos rectores incluyen en el manual de convivencia las funciones de los coordinadores, con tal suerte de que sí están allí contempladas existe un ejercicio de compromiso por cumplirlas. Las funciones son una forma de responsabilizarse con el compromiso de mejora de las IE.

ENTREVISTADOR: Con respecto a la charla que se cita anteriormente, dirigida a los DDC de Ciudad Bolívar: Cuál es el propósito y si ésta tiene que ver con alguna apreciación inicial acerca de las funciones de los DDC?

ENTREVISTADO: Las funciones de los y las coordinadoras están implícitas en el marco legal ya te enunciado; el conocimiento que los coordinadores tengan de sus funciones ha evidenciado que menos errores cometen en su práctica, en la ejecución de acciones y cumplimiento de la norma. Cuando se hacen estas charlas acerca de las funciones menos quejas se allegan a inspección y vigilancia. Entonces se requiere unas acciones de formación de coordinadores que les permita tener claridad acerca de qué es lo que se espera de ellos frente a la gestión en general.

ENTREVISTADOR: ¿Los resultados de la Evaluación Anual de Desempeño Laboral para DDC tienen usos en la localidad?

ENTREVISTADO: Los resultados de la Evaluación Anual de Desempeño Laboral de los DDC quedan como una estadística en la localidad pero que seguramente en nivel central estos datos son usados para proponer acciones de formación. La supervisión e inspección también orienta pedagógicamente a los colegios no sólo tenemos un carácter administrativo. Cuando se realiza acompañamiento y formación a los coordinadores se ha evidenciado que se disminuyen las quejas, menos errores en la ejecución y alteración del marco legal, menos errores de los rectores, porque se delegan unas funciones a las cuales se puede observar su seguimiento. Me parece que es muy interesante que podamos adelantar conjuntamente una sesión de formación a través de un

trabajo de campo como observadores; que miren percepciones y reacciones frente a este tema; insistiendo acerca de las acciones esperadas y así tener una idea clara de lo que los coordinadores conciben como su quehacer.

ENTREVISTADOR: Agradecemos el tiempo dedicado para responder a esta entrevista.

#### Anexo 7. Entrevista realizada a experto

FECHA: 29 de septiembre	Estamento: Coordinador	DDC1: Entrevista
-------------------------	------------------------	------------------

ENTREVISTADOR: Buenas tardes, somos estudiantes de III semestre de la Maestría en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana, estamos adelantando una investigación sobre la relación que existe entre las funciones de los Directivos docentes Coordinadores y los aspectos que considera la Evaluación Anual de Desempeño Laboral. Para empezar agradecemos su colaboración en el desarrollo de la investigación. Por procedimiento debemos solicitar su consentimiento para grabar la entrevista, la información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos. La identidad de los entrevistados se mantendrá en estricta reserva.

ENTREVISTADO: Por supuesto, no hay inconveniente. Espero poder colaborarles de la mejor manera.

ENTREVISTADOR: Muchas gracias. Iniciaremos indagando sobre las funciones, en ese sentido ¿Considera que los Directivos Docentes Coordinadores tenemos unas funciones claramente definidas?

ENTREVISTADO: No mira, la verdad es que yo puedo hablar de textos y tengo en el correo los de 2005. En el 2005 se realizó un primer encuentro de coordinadores, entonces siguiendo un orden cronológico mantengo ahí la aclaración que iba a hacer. En ese primer encuentro reunimos como unos ochocientos coordinadores, (en ese momento llamados coordinadores), con el Secretario de Educación. Se creó una dinámica de análisis de temas y una de las temáticas, fue un documento del doctor Andrés para efectos de sacar adelante las propuestas de los coordinadores, y un punto fundamental era sobre las funciones.

Entonces de ahí sale un documento sobre las funciones que hace una enumeración de la sustentación legal jurídica sobre la reglamentación, sobre una cantidad de decretos que son ambiguos, lo que más tiene vigencia. Me recuerda una compañera de SINDODIC, que está también en la mesa, es que una de las cosas que se debe analizar, el año pasado o este año, sobre las funciones con el Ministerio y SINDODIC es cuáles son las funciones de los coordinadores. Con todo el trajín que nosotros hemos dado, ellos [el entrevistado se refiere a SINDODIC] no nos han definido las funciones y la respuesta que ellos dan es: “nosotros no podemos definirlo porque lo que realmente funciona es una sola cláusula, lo que los Rectores dispongan”. Entonces todo está ahí escrito pero nada está escrito.

Por ejemplo, el año pasado yo terminé una especialización sobre fundamentación jurídica. Hay cosas que yo no tenía ni idea, entre esas, que hay un supervisor que trabaja en secretaria [el entrevistado se refiere a la Secretaria de Educación de Bogotá] que se llama Ignacio Montenegro quien dio un alimento jurídico que permite sustentar una práctica de las funciones distinta; por los manuales de funciones de las instituciones. Todos los trabajos de funciones deben ser definidas. Ahí, cabe el espacio para que se haga una definición colegiada. Eso en el colegio donde yo llegué ya funciona. Nos reunimos todos los martes, los Coordinadores y el Rector y acordamos qué es lo que se va a hacer, ¿Cuál es el gran paso de eso?, primero la tranquilidad de uno saber qué es lo que tiene que hacer. Y no cada vez que se le ocurra algo al Rector, lo pone a uno [el entrevistado se refiere a los Directivos Docentes Coordinadores] de “apaga incendios”.

A nosotros generalmente nos llaman apaga incendios, como sándwich, es como estar entre los profesores, el Rector, los padres de familia y los estudiantes, entonces estamos ahí. Todo eso es real y muchos coordinadores andan en plan de estrés. En la medida que el equipo directivo logre poner las funciones definidas de una manera colegiada sobre la base de la reglamentación, que todo colegio debe definir sus funciones y, ese sustento jurídico, lo tiene Ignacio Montenegro.

Lo otro es que, mirando tantos papeles cae uno en cuenta, de cuántos directivos hay en los colegios. ¿Cuántos cargos directivos hay en el colegio? La Rectoría y la Coordinación pero hoy acabo de leer un documento del ICFES, que nos nombra como “Directivos Docentes Coordinadores”. Esto que aparentemente es una tontería idiomática es, una suplantación del acto de posesión, porque a nosotros nos procedieron con los Directivos Docentes por un ajuste, y eso no lo hemos hecho valer; por cuanto nosotros mismos no tenemos claridad acerca de la implicación de ser un directivo docente, por esto ahora peleo, yo soy

persistente, es mejor decirlo así, en que siempre tenemos que llamarnos Directivos Docentes porque eso nos coloca así [en igualdad] con los rectores. Eso ya es recurrente, ya fluye siempre, nosotros lo estamos posesionando porque si nosotros en nuestro lenguaje lo sustraemos pues nadie más lo hará, y nos tratan invisibles, es decir que no nos colocan en el rol que nos corresponde como directivos docentes, Porque nosotros directivos, no somos orientadores que es un perfil bastante diferente. No somos docentes, entonces, no somos nada. Pero somos todo, y ahí cabe cualquier cosa.

En esa medida otro paso que hemos dado, es que no se trata de que nos determinen funciones, porque nos pueden poner una sobre carga, sino que las delimiten. Ahora si lo logramos, esa es otra salida: delimitación de funciones. La Secretaria de Educación podría sacar una circular, para responder a la solicitud elevada desde el año 2011. Le venimos pidiendo a la secretaria, por favor pueden sacar una circular presionando a que los Rectores ejerzan la definición de funciones de una manera colegiada. Eso es ganar en la ciudadanía, eso en ganar el respeto al otro, eso da un ambiente muy distinto, pero la Secretaria no lo ha podido hacer. El Ministerio no quiere hacerlo, tampoco. Hay textos donde hacen toda la enumeración de lo que yo recuerdo del texto del 2005, tiene como unos 12 a 15 decretos pero todos terminan diciendo las funciones, además de: ¿Y las que le asignan al Rector? Entonces, “ahí está la piedra en el zapato, que toca mirar de frente y cómo resolverlo.

ENTREVISTADOR: Qué implicaciones puede tener el hecho que cada colegio tenga un manual de funciones para sus coordinadores. Considera la existencia de un manual favorable para las instituciones.

ENTREVISTADO: Todas las instituciones deben tener un manual de funciones. Deben tenerlo, eso es un requisito. Segundo, al momento de definir las es donde el equipo de coordinadores debe hacerse con el rector y llegar a consensos. No es que cada uno haga lo que quiera y luego se reúnan. ¿Qué benéfico tiene eso? pues que cada uno ya sabe que tiene que hacer. Bueno pues lo mío es la nocturna, pero bueno eso es en asuntos generales. Pero llega una propuesta, eso es otra cosa importantísima, llega cualquier cosa de la Secretaria de Educación o del Ministerio de Educación, el equipo directivo se reúne y de acuerdo con el PEI, no de manera arbitraria sino de acuerdo con el PEI, decimos esto nos sirve o no nos sirve. La Secretaria quiere que todos los proyectos que llegan se reciban en el colegio y se impongan. Es un desamparo que nadie sabe para dónde va, nadie sabe para dónde va el colegio. Pero sí los profesores tienen un proyecto en tal cosa ¡Ah bueno! si lo que trae la Secretaria sirve ¡Bienvenido! Y, si no sirve, pues listo dejémoslo ahí.

ENTREVISTADOR: ¿Usted cree que hay que especializar las coordinaciones académica y de convivencia?

ENTREVISTADO: Legalmente no existe la especialización de las coordinaciones. En Bogotá funciona coordinación para articulación, coordinación global, existe coordinación por sede, existe coordinación por jornada, además de la de convivencia y la académica, y me falta otra que no está en ninguna parte numeradas. Eso es lo que pasa, por ejemplo, en los decretos ni siquiera hablan de convivencia o académica, coordinación de disciplina-académicos no existen. El PEI habla de la coordinación, por lo tanto, esa indecisión la podemos sacar a favor nuestro, y es regulémosla desde el PEI. Ahora el asunto es sí el PEI funciona, o no existe que es otra realidad también vigente, entonces en la medida que exista un PEI organizado desde ahí se derivan [el entrevistado se refiere a las funciones de los Directivos Docentes], cómo nos repartimos las funciones porque en esa repartición de funciones también están las del Rector. Pero no es que el Rector diga “Ustedes repartan funciones”.

ENTREVISTADOR: ¿De qué manera se relaciona las prácticas de los Directivos Docentes Coordinadores con los cuatro ámbitos de la gestión escolar (estos ámbitos son académico, directivo, administrativo y comunitaria)?

Las cuatro gestiones de las que se habla la Guía 34 son las dimensiones que le colocan a los PEI. Los PEI tienen esas cuatro dimensiones y ahorita que en el colegio estamos respondiendo lo de gestión para la excelencia, lo del premio galardón de Bogotá. Creo que son exactamente las mismas cuatro, entonces ahí aparecen las cuatro gestiones y quien responde por todas las cosas.

Bueno eso está mal dicho porque, realmente, eso no es cierto que uno [el entrevistado se refiere a las funciones de los Directivos Docentes Coordinadores] responda por todo en los colegios, eso sería totalmente imposible. Pero si, es la carga que le ponen a uno. Entonces, a uno le toca estar mirando qué hace en cada cosa cuando a uno no le han definido.

ENTREVISTADOR: ¿Cuál es el objetivo de los seminarios de coordinadores desde el contexto de Ciudad Bolívar?

ENTREVISTADO: La historia de los seminarios es que desde el movimiento pedagógico había grupos de maestros en Ciudad Bolívar, había un comité educativo que sobre todo procuraba defender los derechos de los padres de familia para acceder a cupos para los estudiantes por cuestión de mayor cobertura entonces eso funcionaba y, además de todo el proceso sindical. Después viene la prelación de lo pedagógico y la posibilidad de incidir en la participación; es decir, poder aportar a las dinámicas locales y

distritales a través de estos seminarios. Que estos grupos de maestros no fueran “ruedas sueltas” y uno de los que logró que eso se formalizara fue Abel Rodríguez.

Se da la coyuntura de que llegamos nuevos a la coordinación en todo Bogotá como unos dos mil. Un número muy alto, como resultado de un proceso de formación en la Universidad del Rosario en un curso concurso de un mes, con este proceso algunos ya convencidos por el curso concurso, (frente a las cuestiones en las cuales preparaban a los coordinadores), entonces se dio la dinámica de hacer jornadas permanentes todo eso construyendo esas sinergias.

Miguel cuando ve eso se interesa por la participación. Él nos cita a varios, nos invitó a varios de los grupos e hicimos un seminario en donde planteábamos como eso se formalizaría, como se conformaría un concejo local y, él lo llevo y lo paso al Concejo de Bogotá. En el año 2006 sale el Acuerdo N°257 de 2006 “por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, distrito”, del Concejo Distrital y es casi una nueva estructura orgánica de Bogotá y esa nueva estructura orgánica es la que le da todo el peso al sistema de participación [el entrevistado se refiere a los seminarios de Directivos Docentes Coordinadores].

Hay sistema de participación en salud, en el sector comunal, en muchas ramas, hay como trece pero todo es un gran sistema. Pero el sistema de educación pues incluye esa definición después viene el Decreto N°448 de 2007 [“por el cual se dictan normas tendientes a promover la participación ciudadana en la orientación de la inversión pública en las localidades de Bogotá D.C] y el Decreto N°293 de 2008 [“Por el cual se crea y estructura el Consejo Consultivo Distrital de Política Educativa, los Consejos Consultivos Locales y las Mesas Locales de Política Educativa ...”], que son los que terminan de regular el acuerdo 257 de 2006. Nosotros pensamos que era una red y que nosotros íbamos y que la secretaria nos quería apoyar, pero es que es mucho más de fondo, y nosotros mismos lo habíamos desconocido. Una gran falencia de esa propuesta es que en ese sistema es sólo para recomendar por eso hablan de concejo consultivo que es una redundancia, entonces si es concejo es consultivo.

ENTREVISTADOR: Desde su experiencia considera que se establece una relación entre las funciones y los aspectos que considera la evaluación anual de los Directivos Docentes Coordinadores de conformidad con lo que establece el Decreto N°1278 de 2002 “Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente”.

ENTREVISTADO: Honestamente nunca he participado en una evaluación con coordinadores porque nunca vi o participé en un proceso de evaluación, no sabría decirte. En el colegio donde he estado nunca lo he visto entonces no sabría. Pero ahora con la nueva reglamentación de evaluación eso se rompió, quedo atrás.

ENTREVISTADOR: Considera que los requisitos de ingreso para quienes aspiran al cargo de Coordinación en el Distrito, o a nivel nacional, son coherentes con la gestión que deben desempeñar, en palabras más sencillas ¿están preparados los aspirantes para ejercer una coordinación?

ENTREVISTADO: La segunda la refuerza el seminario permanente de coordinadores y es cuando uno se siente seguro, se une con los otros entonces ahí dio una gran fuerza. Por eso hay un día al mes de seminario de coordinadores en casi todas las localidades y el encuentro distrital y eso funcionaba.

Creo que la mayoría de coordinadores dice “no estamos preparados”, pero si no hay definiciones de funciones, uno [en calidad de Coordinador] termina diciéndoles a los compañeros lo que deben hacer, ya que el Rector, que está en el colegio, ¿No tiene eso claro! “Usted porque no dejó las listas, quién es el responsable de las listas, pero yo no soy el responsable de las listas, Doctor entonces dice: no usted si es el responsable de las listas”. No él no tiene esa responsabilidad (a manera de ejemplo de una práctica cotidiana) pero, a manera de rectores si lo lanzan a uno para algún lado, a ver como resuelve el problema pero los Rectores no lo hacen de mala fe, hacen lo que ven que otros lo hacen, y considera que tiene que seguir haciéndolo. No es mi responsabilidad. Hago lo que me pongan a hacer. Yo no soy flojo pero que aclaren de quién es la responsabilidad sobre todo porque que yo no manejo la inserción de los listados al sistema oficial. Y, ahí; en ese paso es donde queda uno perdido, entonces ahí hay esa situación de ¿Qué es lo que la gente (los rectores y compañeros coordinadores) espera que uno haga con las funciones?, cuál es el imaginario que existe; sí entre los mismos coordinadores es complicado que comprendan que las funciones están muy derivadas y tenemos que buscarle a esta dificultad alternativas.

La mayoría sigue haciendo lo que iba a hacer o lo que el otro le pide que haga; Ese mito de que si el coordinador no está se acaba el colegio, quien dijo eso si uno se enferma o se muere el colegio sigue, sigue el colegio o si uno se va a de paseo entonces el colegio también sigue.

La otra pregunta que hiciste fue sobre los procedimientos. Desde cuando yo estuve en la Universidad del Rosario, en el 2000, con ese curso-concurso parece que es una constante exigir muchísimo en matemáticas y lenguaje, yo sé que a nosotros no la hicieron pero también sé que conmigo se presentaron varias excelentes maestras que las sacaron por no superar esta prueba y ellas podrían ser mejores coordinadores que yo, y todo porque no les fue bien en matemáticas: Fue el primer examen, que redujo el grupo a la mitad. A mí me gustan las matemáticas y me va bien pero, eso no garantiza que yo sea un buen coordinador; tampoco es garantía que sí soy un buen profesor de matemáticas, sea un buen coordinador.

En el curso-concurso nos daban charlas y hacían exámenes sobre las charlas, fue una formación muy rica para nosotros, muy enriquecedora. Entonces si yo hablo desde esos referentes para mí fue genial, pero creo que eso no se sigue haciendo, hacen pruebas y calidad.

ENTREVISTADOR: Quedó en firme la lista de elegibles coordinadores(as) que ingresan el 30 de septiembre de 2015. Cuál es el reto para los coordinadores que ingresan.

ENTREVISTADO: Un profesional como un médico u otro, siempre busca estar actualizado; “no es que: llámeme a ver si yo quiero”; no, también la formación es iniciativa de parte y parte. La mayoría de los coordinadores jóvenes ya lo entendemos así. Sí el estado tiene obligación de capacitar, por ejemplo, lo que hizo esta administración con el 70% de subsidio en la formación post gradual, es una ayuda significativa. ¡Claro que sí! pero, habría que ver, cuántos acceden a esa oportunidad de los coordinadores. Ahora se posibilita que muchas personas que no están metidas en educación ingresen, muchos van un día y no vuelven. Eso por una parte, por otra, lo que hicimos en Ciudad Bolívar, en el 2006, fue hacer un recorrido cartográfico el cual implicaba realizar un reconocimiento del territorio por la localidad para contextualizar nuestra práctica. En la localidad en la cual me encuentro actualmente hicimos la propuesta y el director local la avaló, la teníamos preparada para julio o agosto, miraremos en septiembre. A todos los coordinadores nuevos les vamos a ofrecer una charla que los aproxime al contexto de la localidad, y también al seminario para poder continuar el trabajo. Esa propuesta la estamos llevando a otras localidades, para allanar el camino, entre otras cosas, para trabajar como pares. Para el magisterio la formación de izquierda tiende a ser muy individualista, creen que los maestros ya no necesitan de nadie más, ni formarse, ni de los otros y estas son de las cosas que más pesan para realizar una buena gestión como coordinador y el avance de las instituciones.

Hay muchos maestros buenos en el sector oficial pero, la pérdida del impacto, por la falta de trabajo en grupo es significativa porque sabemos lo que lo facilita. Uno trabajando en grupo trabaja más suave y más pensado pero, crear el hábito del trabajo en grupo es complicado y ese es uno de los retos. Para mí la formación permanente y el trabajo en equipo, sobre todo institucionales son determinantes para que la incidencia se note, porque cada coordinador hace lo que quiera y, para algunos, los PEI no existen por lo que sea, porque unos (docentes o directivos que no continúan en la IE) se van, pero no hay una apropiación del PEI, y no por el tema que sea sino por los criterios comunes que compartimos.

ENTREVISTADOR: Agradecemos sus aportes. Una vez concluida la investigación, compartiremos con Usted las conclusiones.

#### Anexo 8. Entrevista realizada a experto

FECHA: 20 OCTUBRE 2015	Estamento: Presidente SINDODIC	DDC2: Entrevista
------------------------	--------------------------------	------------------

ENTREVISTADOR: Buenas tardes, somos estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana, de la maestría en educación y adelantamos una investigación sobre la relación de las funciones del Directivo Docente Coordinador y la Evaluación Anual de Desempeño Laboral. Puntualmente estamos trabajando con la población de Ciudad Bolívar, hemos adelantado unas encuestas con los coordinadores del 1278, hemos adelantado unas entrevistas y puede que tengamos la conclusión pero necesitamos fundamentarla también desde una visión política desde una visión pedagógica.

ENTREVISTADO: Bueno por eso ahí va mi pregunta ¿Por qué se van solamente con el 1278?

ENTREVISTADOR: Porque son los maestros del 1278 quienes son evaluados, los otros no, y nosotras buscamos esa relación.

ENTREVISTADO: A nosotros no nos evalúan por ejemplo.

ENTREVISTADOR: Pero ustedes tienen conocimiento de esa relación porque nuestras conjeturas es: si no hay una coherencia entre funciones y evaluación, si los coordinadores no tienen un conocimiento claro de lo que son sus funciones, ¿cómo los están evaluando? ¿Cómo es la evaluación de cada año? Adicional por qué el propósito de la evaluación explícitamente es determinar el nivel de idoneidad en el cumplimiento de funciones y responsabilidades; cuando a ti te dicen eso en una evaluación, tú dices bueno estoy cumpliendo con mis funciones, pero entonces cuáles funciones.

ENTREVISTADO: El artículo 122 de la constitución [No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus

emolumentos en el presupuesto correspondiente. Ningún servidor público entrará a ejercer su cargo sin prestar juramento de cumplir y defender la Constitución y desempeñar los deberes que le incumben] dice que todo funcionario público debe tener sus funciones definidas y ahí empieza la gravedad. Lo de las funciones es un sentir nacional. Nosotros pensamos que es una cuestión del distrito y es una cuestión nacional y salió como uno de los puntos de la segunda convención en pasto. (Noviembre de 2015). Lo prioritario es establecer las funciones para todos los coordinadores del país y también sale de esta convención.

Pues obviamente nosotros sabemos cuáles son las implicaciones para el 1278 y el 2277 [refiriéndose a la necesidad de unificar el estatuto de escalafón docente] pero aquí coincidimos en que sea de un estatuto o sea del otro; las funciones son necesarias, no solamente por lo que mencionábamos del artículo 122 de la constitución sino porque en las instituciones educativas; nosotros como coordinadores hemos tenido inconvenientes... ¿en qué sentido?, el rector podría decir por favor me cierras la puerta del baño? No, esa no es mi función.

ENTREVISTADOR: Nosotros queremos saber un poco de su experiencia. ¿Ha tenido la oportunidad de participar en un proceso de Evaluación Anual de Desempeño Laboral a coordinadores?

ENTREVISTADO: Si; nosotros tenemos una concepción de la evaluación. Aquí hay dos puntos: la evaluación para determinar el cumplimiento de funciones y por supuesto las funciones claras con respecto a todo lo que se tenga que hacer. Dos, nosotros tenemos también una discusión y es que mientras no exista esa relación directa entre función y evaluación pues podemos evaluar todo y no se puede evaluar nada, en qué sentido, en que se evalúan por ejemplo, los perfiles, no es lo mismo un coordinador que sea con un perfil para un colegio agroindustrial, para un colegio como el INEM con 8000 estudiantes y un perfil para un coordinador de un colegio con 300 estudiantes y el otro no es lo mismo ser un coordinador de un colegio rural que de uno urbano.

Entonces lo que hemos discutido es que los modelos de evaluación deben necesariamente apuntar a los perfiles, ósea ¿qué es lo que yo evaluó? pues la dinámica que nosotros tenemos, eso es una dificultad que nosotros encontramos.

La evaluación desde luego tiene que ver con tres funciones nosotros planteábamos, que una es evaluar según los perfiles. Que es la función administrativa que tenemos sobre el personal, las funciones con la comunidad, la función del manejo directo con los docentes, entonces allí nosotros estamos en la evaluación,

En la evaluación todos son referentes porque o sino la evaluación no tiene sentido sin una categorización que se evidencie. Un referente de la evaluación tiene que ver con el desarrollo institucional porque es que la gestión de la coordinación se ve reflejada en el rendimiento de los docentes entonces por ejemplo en un colegio en el que yo estuve que se llama (alquería de la fragua) yo fui rector coordinador; el colegio ocupó el segundo puesto en Bogotá. Entonces quiere decir que algo se está haciendo bien en los colegios cuando tiene una gestión exitosa; por lo tanto en ese margen general cada coordinación tiene su particularidad está comprometida en la situación institucional.

Existen casos en los cuales hay compañeros que manifiestan que el rector los evalúa como quiere colocándoles notas que no son coherentes con su labor; entonces ahí vemos la ambigüedad que hay frente al criterio ósea que se convierte en una evaluación que debe ser objetiva frente al rendimiento y frente a unas funciones y se vuelve muy subjetiva y depende del rector. Entonces la evaluación ya no es el criterio que se establece como hacer una prueba matemática (refiriéndose a la objetividad), la evaluación del 1278 tiene unos momentos que tiene que ver con la institución y su autonomía pero los criterios son tan disímiles como los coordinadores y esto no permite cualificar la función específicamente.

Yo planteé hace poco a la federación “los dos somos (SINDODIC Y FECODE) defensores de una situación”; que el problema fundamentalmente del 1278 y el 2277 y lo que tiene que ver con evaluación se mejoraría con el estatuto único de la profesión docente.

Entonces nosotros intervenimos allí y dijimos que desde luego otro criterio que tiene que ver con la evaluación (“y es que nosotros estamos a favor de la evaluación pero no una evaluación que corresponda a unos criterios técnicos o que dependa sólo del rector”) es la unificación de los estatutos. Lo que pasa es que no estamos de acuerdo con una evaluación sanción; debe ser una cuestión cualitativa que mejore procesos que tenga seguimiento pero con los criterios que yo te digo ósea si estamos de acuerdo con la evaluación no excluyente y que no se pierda [es decir, que tenga un propósito] y no que sea para conflicto.

Y allí nos reunimos el ministerio de educación y el congreso nacional porque ahorita en este momento no se ha convocado la tripartita nos invitaron para que pusieramos nuestro criterio sobre la evaluación de los Directivos Docentes y esta fue nuestra posición que la evaluación es necesaria y fundamental en cualquier proceso; que sin evaluación no hay un orden, no hay condiciones de mejoramiento, no hay planes de seguimiento y establecimos allí que tendría que verse la evaluación desde los

perfiles porque no podemos evaluar tu que estas en Ciudad Bolívar o un colegio que está aquí (chapinero), con un colegio que está en el Choco u otro que es un rural a 6 horas de camino como en Urrao; tenemos colegios rurales que tienen unas condiciones para los directivos extremas por el clima a menos de una hora de acá, entonces las condiciones no son iguales los sectores no son iguales entonces en ese sentido es como la generalidad que nosotros pensamos de lo de la evaluación.

El gobierno nacional no le dio más uso a esa situación porque íbamos avanzados en esa cuestión del estatuto único de la profesión docente. Nosotros somos los directivos; los que operacionamos la política pública educativa, los que echamos a rodar, y nosotros; “peor los coordinadores” porque estamos en ese sándwich entre los docentes y la rectoría.

Yo soy de los que pienso que las relaciones en el colegio debe ser una relación primero pedagógica ósea que de las relaciones todos aprendemos; sí tenemos en cuenta que es un carácter pedagógico no solamente le enseñamos a los niños sino que aprendemos de la relación del otro. Entonces la evaluación debe tener ese carácter: (pedagógico) necesariamente porque no podemos estar en un entorno para evaluar al otro pero tampoco de complicidades frente al no cumplimiento de las normas, de las funciones porque todo el mundo haría lo que quiere. En los colegios tiene que haber también una responsabilidad y unos compromisos entonces yo pienso que las relaciones en la escuela deben ser unas relaciones de confianza pero confianza con relación a unos postulados.

Las relaciones y las evaluaciones son de confianza pero ésta siempre debe tener un referente. Entonces por eso decía que los referentes para cada evaluación deben ser una evaluación institucional frente a lo que nosotros tenemos, si algo falla no es por culpa de otro sino por la necesidad de revisar y ajustar lo existente. Todo lo que nos toca todos los días es muy importante para cualquier tipo de evaluación; es la cotidianidad y el compromiso.

Frente a los referentes y criterios de evaluación de los que hablábamos [pedagógica, contexto, confianza] nosotros también pensamos que los directivos deberían tener la posibilidad de escoger su equipo de trabajo sin ser selectivos o excluyentes, pero sí pertinentes de acuerdo con los referentes del contexto institucional.

La evaluación también es un punto muy susceptible y más cuando pierdo o no obtengo lo que esperaba; en algún caso una rectora me dijo “tengo miedo”!, ya cuando hay miedo no hay ningún criterio pedagógico no hay ninguna confianza y muchos tanto docentes hacia arriba como directivos hacia abajo obran por miedo los intimidan.

Entonces la evaluación es tan amplia como la quieran mirar pero esos son los criterios y frente a eso pues lo que te digo pensamos nosotros que la evaluación debe ser eminentemente con referentes institucionales referentes de rendimiento y compromiso pero a su vez pensamos que la relación es de confianza.

Los coordinadores requieren unas funciones que deben ser reconocidas por los rectores. Es un trabajo árido decirle a quien no corresponda acerca de la necesidad de definir las funciones pero sí nosotros exigimos que la representatividad dirija esos esfuerzos adelantados por algunas localidades como Suba, Ciudad Bolívar, Kennedy pues ya tendría mayor incidencia.

Desde la mesa distrital llevamos las percepciones de algunas localidades; luego fuimos a pasto y el tema central fue funciones entonces recogimos el sentir nacional; sí nos equivocamos en este documento de trabajo ya no nos equivocamos de lo que podíamos pensar qué es la función sino lo que está diciendo toda la gente y ahí aparece un documento y logramos que en la negociación con el ministerio se estableciera un comité nacional [comité que lo conforma el ministerio de educación nacional, la oficina jurídica del ministerio y nosotros] exclusivo para funciones.

En este momento la ministra literalmente dijo no estoy en estado de hacer una cuestión normativa, no estoy en condiciones de cambiar la reglamentación; porque una de las dificultades que tenemos es que la ley 715 que es la que le da las funciones a los rectores tiene vigencia hasta el año entrante.

Entonces lo que no quieren ellos es hacer un trabajo ahora para saber que se tiene que replantear porque esta ley 715 puede que continúe con la función que asigna a los rectores en tanto las funciones de los DDC.

La vigencia de esta ley es de 10 años entonces ese es un factor que nos impide de alguna manera normalizar algo que probablemente una nueva ley puede tumbar. Entonces estamos haciendo un trabajo como despacio y esperando esa posibilidad.

Existe el documento del primer encuentro que era sobre funciones y de ahí retomamos unas cosas; luego salieron en pasto lo de los perfiles que fue una posición de los rectores que también es importante recogerla. Desaparece que hay un coordinador de

convivencia y un coordinador académico. No, ahora hay solamente un coordinador. La comisión nacional de servicio civil establece que solamente hay un coordinador entonces un coordinador general no como el que tenía el 13342 que establecía las funciones para el académico y el de convivencia.

Nosotros consideramos que las convocatorias para el ingreso al escalafón docente como DDC no sean generales; sino que sea de acuerdo a los perfiles; que tenga unas normas según las necesidades institucionales; en pedagogía, en formación de curriculum, modelos pedagógicos etc. Tantos perfiles como instituciones hay.

ENTREVISTADOR: se ha hecho algún análisis profesor José Ignacio acerca de los requisitos para ingresar al estatuto docente el 1278 habla de tener 5 años de experiencia como coordinador o como administrativo o conocimientos de finanzas y economía es suficiente con ese mínimo que nos establece para el ingreso el 1278?

ENTREVISTADO: En cuanto a los requisitos para el ingreso como DDC al sector oficial; nosotros en un pliego de petición establecíamos también que haya una experiencia para el campo administrativo pues es necesario conocer lo que se va a dirigir, se debe tener plenamente un conocimiento de cómo y que se va a dirigir.

Es muy difícil definir los criterios para el ingreso por cuanto la experiencia según la cantidad de años no garantiza que va a ser el mejor; puede que el profesor sea muy bueno como profesor de español y tenga excelencia en el grupo, pero como coordinador puede que siga siendo bueno pero no tan bueno como era en su área; ya llega a ser rector y le quedó grande. Existe el derecho a ascender en la escalera pero con unos criterios que impliquen la vocación, el amor por los niños y el compromiso.

ENTREVISTADOR: si es pertinente entonces que la evaluación este fundamentada en las 4 gestiones teniendo en cuenta que bueno hay habilidades para cada una de ellas y que todos los coordinadores se supone ya revocándose a la resolución donde se decía (el 13342) se supone que el directivo docente coordinador coordinadora debe tener unas habilidades que tiendan tanto a lo académico como a lo convivencial.

ENTREVISTADO: La evaluación es tan subjetiva: pienso una cosa, la norma dice otra y la experiencia diaria me dice otra son 3 cosas diferentes y entonces por eso a pesar de tener criterios objetivos tu puedes tener 150 estándares para evaluar pero cada uno de ellos depende de la subjetividad; dependiendo del rector; sí éste es buena gente, éste es mala gente o no, éste lo embala a uno en cosas, es muy subjetivo. Entonces en ese sentido nosotros si consideramos que deben existir unos criterios, que debe haber unos formatos muy establecidos, un seguimiento; pero la evaluación siempre debe propender por mejorar los procesos formativos de los estudiantes o sea por decirlo de alguna manera todos vamos a trabajar para ser felices pero el objetivo no es que el profesor sea feliz sino que el niño sea feliz, o mejor que los dos sean felices y en unas condiciones y un ambiente muy favorable pero la evaluación tampoco puede esclarecer el ambiente.

ENTREVISTADOR: escuchando tu reflexión nos haces pensar que en nuestra investigación hay un punto clave que es tratar o reflexionar la concepción que hay de evaluación porque las personas piensan lo hago mal o bien y me está criticando o no lo hago pero no piensan que lo que estoy haciendo puede mejorar entonces ellos lo ven como el rector me está evaluando y si lo estoy haciendo mal pero no ven el sentido de cómo mejorar el próximo año o en los próximos procesos entonces la concepción de evaluación y solo la palabra de evaluación ya implica muchos criterios que cada persona tiene muy arraigados a veces digo deberían cambiar la palabra si cambiamos la palabra tal vez no tienen eso de me toca ir a la evaluación cada año o cada vez de terminar el año escolar porque para ellos y creo yo que para todas las personas implica que algo estoy haciendo algo mal porque cuando te están llamando tiene la evaluación porque que hizo bien y que hizo mal pero si cambiamos en algo esa concepción que tienen los coordinadores y aun los docentes tal vez cambiaría algunos de los procesos que se hace más adelante que es la retroalimentación y mirar el mejoramiento institucional.

ENTREVISTADO: Yo me atrevería a decir la evaluación es un medio no un fin; la evaluación no termina. La educación es el fin; incluso en el artículo quinto establece cuales son los fines de la educación lo que facilita llegar a esos fines de la educación como medio es la evaluación y la evaluación es fundamental es de la mano no puede haber ningún proceso sin evaluación. La evaluación debe ser de carácter institucional quiere decir que trabajamos en una sinergia; sí hablamos de un proyecto educativo institucional ganamos todos o perdemos todos.

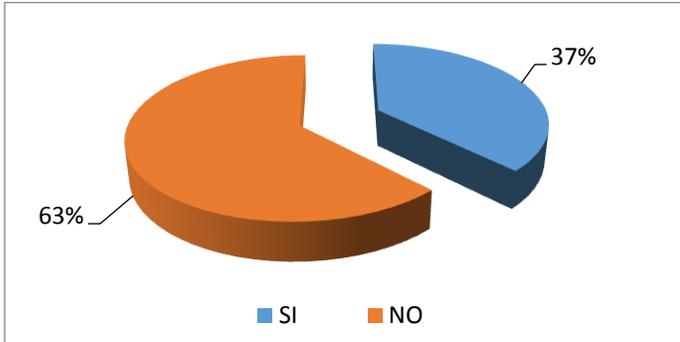
La palabra evaluación no sería tanto el problema sino más bien la aplicación en el entorno escolar, sus usos; pero si la entendemos como la herramienta fundamental, sí nosotros cambiamos más bien la concepción de lo que es la evaluación; eso nos daría mucha ventaja.

Si no hay sinergia en un colegio o sea que todos los elementos trabajen para un fin entonces no hay nada que hacer. La evaluación tiene una relación directa entre la parte curricular, convivencia escolar, administración y funciones; todo está ligado a la evaluación. La esencia de la escuela son los aprendizajes a la escuela se va a aprender pero siendo buenas personas relacionándonos con todo y siendo excelentes personas muy buenos ciudadanos respetuosos del otro pero no ignorantes.

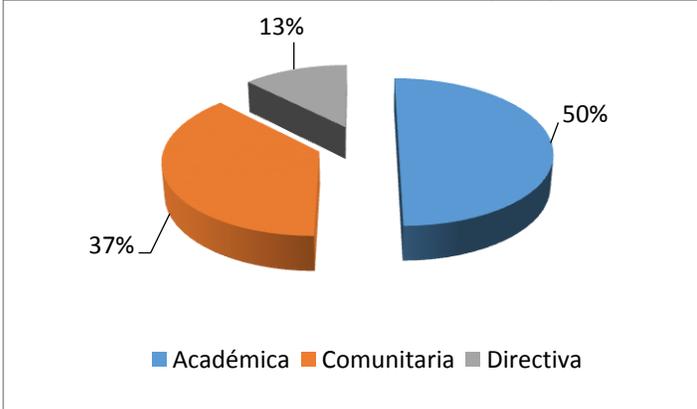
Anexo 7. Tabla comparativa de las gestiones definidas en la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, Colombia y los ámbitos propuestos por serafín Antúnez

<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<b>AMBITO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS</b>
Esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.	Se trata de la administración de recursos financieros, contabilidad, y lo relacionado con las cuentas de la institución. Referido al transporte escolar, comedor, alimentación, seguros, becas y ayudas a la comunidad educativa.
<b>GESTION COMUNITARIA</b>	<b>AMBITO DE LOS SERVICIOS</b>
Como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.	Corresponde a las relaciones interpersonales como la negociación, resolución de conflictos, regulación de la convivencia, selección, promoción, formación, y motivación del equipo de trabajo se establezcan en la institución educativa.
<b>GESTION ACADEMICA</b>	<b>AMBITO CURRICULAR</b>
Ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.	corresponde a la metodología, didáctica, el tratamiento de objetivos, contenidos de la enseñanza, evaluación, trabajo con docentes, en sus actitudes, hábitos y valores, orientación escolar y profesional, Además un tema de organización, agrupamiento, promoción, recuperación de alumnos y Utilización eficaz de los medios materiales y funcionales.
<b>GESTION DIRECTIVA</b>	<b>AMBITO GOBIERNO INSTITUCIONAL</b>
Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución	Se orienta a proceso de toma de decisiones, de participación, metodologías de trabajo, relaciones y proyecciones exteriores a la institución educativa, como la administración educativa local, comunidad, y el mundo laboral en general.

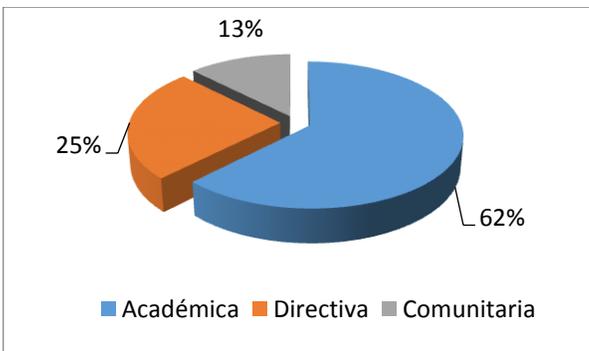
Anexo 8. Resultados encuestas.



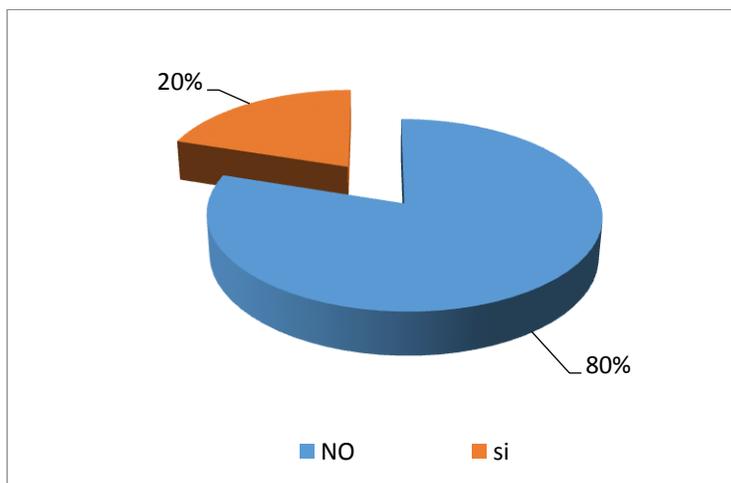
¿Existe un documento institucional en el cual se especifiquen sus funciones?



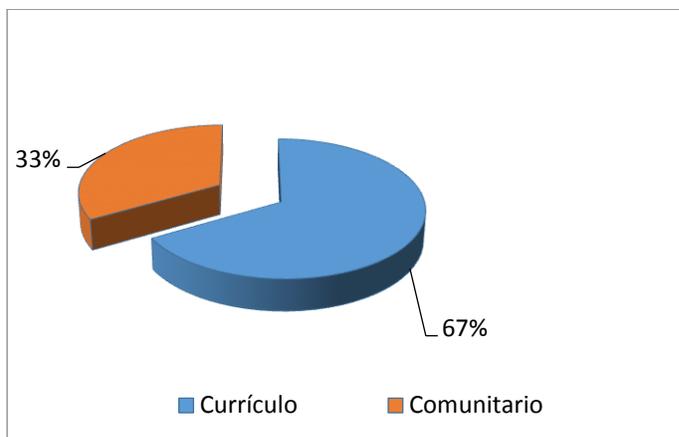
¿En cuál de las siguientes gestiones considera usted tiene mayor fortaleza?



¿En cuál de las siguientes gestiones considera que su colegio requiere mayor atención?



*¿Considera que para el mejor desempeño de sus funciones usted debería desempeñarse en una sola gestión?*



*¿Qué aspectos de su gestión como DDC considera debe fortalecer a través de estrategias de formación?*

<b>AMBITO GOBIERNO INSTITUCIONAL</b>
<p><b>PEI</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aportes al planteamiento, modificación y aplicación del PEI</li><li>• Aportes al PEI</li><li>• Guiar el equipo docente hacia la propuesta PEI</li><li>• Direccionar la elaboración y vigencia de PEI</li><li>• Direccionar la elaboración y vigencia de PEI</li></ul>
<p><b>EVALUACION</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar los planes de mejoramiento</li><li>• Realizar la planeación escolar</li><li>• Evaluación institucional</li></ul>
<p><b>COMITÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Reunión de equipo directivo</li><li>• Asistir a equipo de gestión semanalmente.</li></ul>
<p><b>INFORMES RECTORIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Colaborar con el rector en la toma de decisiones frente a situaciones que le son de su competencia.</li><li>• Rendición periódica al rector de actividades que se desarrollan al interior de la jornada.</li><li>• Apropiación de las orientaciones de rectoría</li><li>• Rendir informes a rectoría o a otra instancia cuando sea requerido.</li><li>• Servir de puente entre la rectoría y los docentes</li></ul>
<p><b>MANUAL DE CONVIVENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión y ajustes al manual de convivencia</li><li>• Promover el conocimiento del manual de convivencia y su cumplimiento.</li></ul>
<b>AMBITO ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS</b>
<p><b>DOCENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atención permanente a Docentes</li><li>• Coordinar los cursos que no tienen docente</li></ul>
<p><b>HORARIOS ACADEMICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organización de las asignaciones académicas de los docentes.</li><li>• Distribución de asignación académica</li><li>• Organización óptima de cargas académicas de los docentes y elaboración de horarios.</li><li>• Organización y desarrollo de cronograma semanal a nivel institucional y de jornada</li><li>• Elaborar el horario de docentes y cursos</li><li>• Organización de horarios y agendas</li><li>• Realizar la planeación semanal y comunicarla</li><li>• Organizar profesores por áreas</li></ul>

**HORARIOS LABORALES**

- Exigir cumplimiento de horario de los docentes
- Cumplimiento de la jornada laboral
- Estar al tanto del ingreso de docentes
- Controlar asistencia de estudiantes y docentes
- Controlar el cumplimiento de la jornada escolar
- Recibir los estudiantes en la mañana
- Acompañar la salida
- Recibimiento de estudiantes a la hora de ingreso a la jornada
- Seguimiento a la asistencia de estudiante
- Seguimiento a la asistencia de estudiantes.

**POA**

- Propuesta y Seguimiento del POA
- Seguimiento a las actividades del POA.

**INFRAESTRUCTURA**

- Verificar que las instalaciones se encuentren de manera óptima para el funcionamiento.
- Estar pendiente de la infraestructura de la sede.
- Promoción con docentes y estudiantes el cuidado de los bienes del colegio.

**VARIOS**

- Préstamo de equipos y ayudas audiovisuales.
- Ayudar con las fotocopias de las guías de los docentes
- Ayuda con material didáctico de clase.
- Liderar y controlar el comedor
- Refrigerios.
- Direccionamiento y gestión de refrigerios a las aulas de clase.

**MATRICULA**

- Proceso de matrícula y retiro de estudiantes.

**AMBITO DE SERVICIOS****ATENCION A PADRE DE FAMILIA**

- Organización de lo concerniente al proceso de entrega de informes académicos a los padres
- Trabajo con los padres
- Atención a padres de familia
- Atención permanente a padres de Familia
- Atención permanente a padres de Familia
- Citación a padres por casos disciplinarios
- Atención a padres de familia.
- Citar los acudientes
- Generación de informes para los docentes y para los padres de familia
- Informar a los padres bajo desempeño

**ATENCIÓN A ESTUDIANTES**

- Apoyo convivencial a estudiantes, padres de familia y docentes.
- Solución de situaciones con padres de familia y estudiantes.
- Dialogo con los estudiantes
- Atención permanente a Estudiantes.
- Atención a estudiantes.
- Hacer seguimiento a los niños caso de indisciplina
- Trabajar con la orientación para atención de casos especiales.
- Exigir disciplina a través de los docentes.

**COMUNIDAD**

- Coordinar programas y acciones dirigidas a toda la comunidad educativa.
- Disposición para desarrollar actividades institucionales
- Liderar los diferentes proyectos escolares
- Interacción con la comunidad y el entorno

**CONFLICTOS**

- Atender situaciones de conflicto
- Atender casos de convivencia

**COMITES**

- Participar en los comités de convivencia
- Asistir a Comité de convivencia

**CIRCULARES**

- Enviar comunicaciones institucionales

**AMBITO CURRICULAR****DESARROLLO DE PROYECTOS EDUCATIVOS**

- Aporte al planteamiento de proyectos institucionales y su seguimiento.
- Planteamiento, ejecución y seguimiento a proyectos interdisciplinarios.
- Gestión y desarrollo de proyectos propuestos en campos de conocimiento.
- Apoyo a nivel de propuesta de trabajo y desarrollo de propuesta de primera infancia.
- Gestión y desarrollo de proyectos propuestos en ciclos
- Cumplimiento de compromisos académicos
- Planeación y organización
- Seguimiento de procesos
- Actualización del plan de estudios.
- Revisar la planeación bimestral
- Programación académica
- Revisión y ajustes al plan de estudios.
- Hacer seguimiento académico
- Desarrollo y seguimiento de cada uno de los proyectos.
- Promover actividades que propendan por la superación de dificultades académicas
- gestión de los proyectos

- Coordinar el comportamiento de los indicadores con base en los resultados académicos.

#### **APOYO A DOCENTES Y ESTUDIANTES**

- Seguimiento y aporte al trabajo pedagógico de los docentes.
- Liderar los equipos de docentes para realizar acciones académicas a favor de los estudiantes
- Apoyo a los docentes en casos relacionados con estudiantes con dificultades académicas y convivenciales.
- Acompañamiento a docentes.
- Dirigir la planeación y administración de estudiantes y docentes.
- Orientación del grupo de docentes
- Realiza el seguimiento académico a estudiantes

#### **EVALUACION Y SEGUIMIENTO**

- Realización de las comisiones de evaluación y promoción.
- Evaluación y seguimiento a los planes de estudio de las diferentes áreas.
- Pertenecer a la comisión de evaluación y promoción.
- Dirigir el comité de Evaluación y Promoción
- Organización e implementación de las pruebas de competencias que se aplican periodo a periodo.

#### **PLANES DE MEJORAMIENTO**

- Presentar resultados de eficiencia académica y planes de mejoramiento.
- Supervisar los planes de mejoramiento de los estudiantes con bajo rendimiento académico.
- Planes de mejoramiento para los estudiantes

#### **PARTICIPACION EN COMITES**

- Acompañar al consejo académico
- Participación en el Consejo académico de jornada y el unificado.
- Participar en el consejo académico y de convivencia
- Participación en diferentes instancias académicas y de convivencia
- Participar y liderar en el Consejo Académico,
- Organizar y participar de jornadas pedagógicas
- Acompañar a los docentes en las reuniones de área

Fuente: Elaboración propia con base en información sistematizada de las encuestas, 2015

Anexo 12. Protocolo de Evaluación Anual de Desempeño Laboral de los directivos docentes

I. IDENTIFICACIÓN																		
1. EVALUADO																		
Identificación	CC	CE	No.	Apellidos y nombres														
Establecimiento Educativo				Código DANE				Zona		U R								
Departamento / Distrito				Municipio / Localidad														
Periodo de evaluación	Desde	d	d	m	m	a	a	Hasta	d	d	m	m	a	a	Año escolar:	C	DR	R
2. EVALUADOR																		
Identificación	CC	CE	No.	Apellidos y nombres														
Cargo																		
II. VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS																		
CATEGORÍAS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: No Satisfactorio (1-59); Satisfactorio (60-89); Sobresaliente (90-100)																		
# DÍAS VALORACIÓN 1		# DÍAS VALORACIÓN 2		# TOTAL DÍAS VALORADOS														
1. COMPETENCIAS FUNCIONALES (70%)					Puntaje primera valoración	Puntaje segunda valoración	PUNTAJE FINAL											
Gestión directiva	Planeación y organización directiva																	
	Ejecución																	
Gestión académica	Pedagógica y didáctica																	
	Innovación y direccionamiento académico																	
Gestión administrativa	Administración de recursos																	
	Gestión del talento humano																	
Gestión comunitaria	Comunicación institucional																	
	Interacción con la comunidad y el entorno																	
PROMEDIO FUNCIONALES = (Σ FUNCIONALES) / 8																		
PONDERACIÓN FUNCIONALES = PROMEDIO X 0,7																		
2. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES (30%)					Puntaje primera valoración	Puntaje segunda valoración	PUNTAJE FINAL											
Liderazgo																		
Comunicación y relaciones interpersonales																		
Trabajo en equipo																		
Negociación y mediación																		
Compromiso social e institucional																		
Iniciativa																		
Orientación al logro																		
PROMEDIO COMPORTAMENTALES = (Σ COMPORTAMENTALES) / 7																		
PONDERACIÓN COMPORTAMENTALES = PROMEDIO X 0,3																		
3. RESULTADO TOTAL (100%)					Puntaje primera valoración	Puntaje segunda valoración	PUNTAJE FINAL											
CALIFICACIÓN TOTAL = Σ PONDERACIÓN PROMEDIOS																		
VALORACIÓN FINAL DEL DESEMPEÑO					NO SATISFACTORIO		SATISFACTORIO		SOBRESALIENTE									

**Anexo 13. RESUMEN DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE APLICADA AL CARGO DE DIRECTIVO DOCENTE COORDINADOR EN COLOMBIA**

°	DENOMINACION	FECHA	OBJETO	RELACION	CATEGORIA
1	CONSTITUCION POLITICA NACIONAL Título I De Los Principios Fundamentales	Año 1991	Norma de normas	<b>Artículo 68°.-</b> La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica. La Ley garantiza la profesionalización y dignificación de la actividad docente.	<b>FUNCIONES</b> Perfil [Se requiere de un perfil que evidencia experiencia pedagógica]
2				<b>Artículo 122.</b> No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley... Ningún servidor público entrará a ejercer su cargo sin prestar juramento de cumplir y defender la Constitución y desempeñar los deberes que le incumben.	<b>FUNCIONES</b> [Se valida la necesidad de un manual de funciones específicas]
3	Ley 715 Normas Orgánicas En Materia De Recursos	Diciembre 21 de 2001	Organizar la prestación de los servicios de educación y salud	<b>Artículo 10.</b> Funciones de Rectores o Directores. <b>10.9.</b> Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.	<b>FUNCIONES</b> Rector Asigna Funciones
4				<b>10.10.</b> Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.	<b>EVALUACION</b>
5	Ley 115 Ley General de Educación	Febrero 8 de 1994	Expedir la Ley General de Educación	<b>Artículo 105.</b> Únicamente podrán ser nombrados como educadores... dentro de la planta de personal, quienes previo concurso, hayan sido seleccionados y acrediten los requisitos legales.	<b>FUNCIONES</b> Perfil
6				<b>Artículo 126.</b> Carácter de directivo docente. Los educadores que <b>ejercen funciones</b> de dirección, de coordinación, de supervisión e inspección, de programación y de asesoría, son directivos docentes.	<b>FUNCIONES</b> [Aquí se explicita como funciones]
7				<b>Artículo 129.</b> Cargos directivos docentes... denominaciones: 1. Rector o director de establecimiento educativo. 2. Vicerrector. 3. Coordinador. 4. Director de Núcleo de Desarrollo Educativo. 5. Supervisor de Educación ... cumplirán funciones, según la reglamentación que expida el Gobierno Nacional	<b>PERFIL</b> [Se crean 5 cargos de directivos docentes]
8				<b>Artículo 129 PARAGRAFO.</b> En las instituciones educativas del Estado, los cargos directivos docentes deben ser provistos con docentes escalafonados y de reconocida trayectoria en materia educativa.	<b>PERFIL</b> [De ley se requiere para el cargo experiencia en el ámbito educativo]
9	DECRETO LEY 1278 Estatuto De Profesionalización Docente	Junio 19 de 2002	Establecer el Estatuto de Profesionalización Docente	<b>Artículo 6:</b> Directivos docentes. Quienes <b>desempeñan las actividades</b> de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas se denominan directivos docentes, y son responsables del funcionamiento de la organización escolar.	<b>FUNCIONES</b> Perfil [Aquí se nombran como actividades; las cuales en la ley 115 fueron nombradas como funciones]
10				<b>Artículo 6:</b> Los cargos de directivos docentes estatales serán: director rural de preescolar y básica primaria; rector de institución educativa en educación preescolar y básica completa y/o educación media; y coordinador.	<b>PERFIL</b> [El cargo de vicerrector y supervisor enunciado en la ley 115 desaparecen].
				El coordinador auxilia y colabora con el rector en las labores	<b>FUNCIONES</b>

11				propias de su cargo y en <b>las funciones de disciplina</b> de los alumnos o en <b>funciones académicas</b> o curriculares no lectivas.	Rol [El coordinadora auxilia al rector en sus propias funciones, por lo tanto las funciones del coordinador deben ser coherentes con éstas. Además se afirma que existen funciones de disciplina de los alumnos o funciones académicas fuera del aula. Sin embargo no excluye una de otra]
12	DECRETO LEY 1278 Estatuto De Profesionalización Docente	Junio 19 de 2002	Establecer el Estatuto de Profesionalización Docente	<b>Artículo 10. Requisitos especiales</b> para los directivos docentes. Para participar en los concursos para cargos directivos docentes de los establecimientos educativos, los aspirantes deben acreditar los siguientes requisitos:.. b. Para coordinador: Título de licenciado en educación o título profesional, y cinco (5) años de experiencia profesional <b>Parágrafo.</b> El Gobierno Nacional establecerá los perfiles para cada uno de los cargos directivos y el tipo de experiencia profesional que será tenida en cuenta para estos concursos.	<b>PERFIL</b> [Hasta la fecha de esta investigación; los perfiles no habían sido definidos según esta norma; por lo tanto un profesional de cualquier área podría aspirar al cargo]
13				<b>Artículo 26.</b> Evaluación. El ejercicio de la carrera docente estará ligado a la evaluación permanente. Los profesionales de la educación son personalmente responsables de su desempeño en la labor correspondiente, y en tal virtud deberán someterse a los procesos de evaluación de su labor. <b>La evaluación verificará que en el desempeño de sus funciones, los servidores docentes y directivos mantienen niveles de idoneidad, calidad y eficiencia</b> que justifican la permanencia en el cargo, los ascensos en el Escalafón y las reubicaciones en los niveles salariales dentro del mismo grado.	<b>EVALUACION</b> [Obligatoriedad de la evaluación y el propósito explícito de verificar el desempeño de funciones]
14				<b>Artículo 34.</b> Aspectos a evaluar en el desempeño... Parágrafo. Para los directivos se expedirá una reglamentación especial sobre las áreas de desempeño a evaluar, las cuales den cuenta por lo menos de: <b>su liderazgo; eficiencia; organización del trabajo; resultados de la institución educativa, medida de acuerdo con los índices de retención y promoción de los alumnos y con los resultados de la evaluación externa de competencias básicas de los estudiantes, que se realizará cada tres (3) años.</b>	<b>EVALUACION</b> [Estos aspectos determinan la forma en que desempeñan las funciones, pero no son las funciones en sí mismas]
15				<b>Artículo 38.</b> Formación y capacitación docente. La formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento de los educadores en servicio debe contribuir de manera sustancial al mejoramiento de la calidad de la educación y a su desarrollo y crecimiento profesional, y estará dirigida especialmente a su <b>profesionalización v especialización</b> para lograr un mejor desempeño, mediante la actualización de conocimientos relacionados con su formación profesional,	<b>FORMACION</b> [La especialización deberá contemplar las necesidades de formación específica que requieren los DDC; y en tal caso diferentes a los de la formación

				así como la adquisición de nuevas técnicas y medios que signifiquen un mejor cumplimiento de sus funciones. El Gobierno Nacional reglamentará los mecanismos, formas y alcances de la capacitación y actualización.	profesional sino para el desempeño del cargo de función directiva]
16	Decreto N° 1860 Currículo y Evaluación	Agosto 3 de 1994	Reglamentar aspectos pedagógicos y organizativos generales para la organización del currículo, evaluación y la organización del sistema educativo.	<b>Artículo 27. DIRECTIVOS DOCENTES.</b> Todos los establecimientos educativos de acuerdo con su proyecto educativo institucional, podrán crear medios administrativos adecuados para <b><u>el ejercicio coordinado de las siguientes funciones:</u></b> 1.- La atención a los <b><u>alumnos</u></b> en los aspectos académicos, de evaluación y de promoción. Para tal efecto los educandos se podrán agrupar por conjuntos de grados. 2.- la orientación en el desempeño de los <b><u>docentes</u></b> de acuerdo con el plan de estudios. Con tal fin se podrán agrupar por afinidad de las disciplinas o especialidades pedagógicas. 3.- La interacción y participación de la <b><u>comunidad educativa</u></b> para conseguir el bienestar colectivo de la misma. Para ello, podrá impulsar programas y proyectos que respondan a necesidades y conveniencias.	<b>FUNCIONES</b> Rol [Las funciones aquí citadas dejan ver que el DDC cumple diferentes roles según las relaciones que tiene con los diferentes miembros de la comunidad educativa: Estudiantes, docentes y comunidad en general]
17				<b>Artículo 24. CONSEJO ACADEMICO.</b> El Consejo Académico está <b><u>integrado por</u></b> el Rector quien lo preside, <b><u>los directivos docentes</u></b> y un docente por cada área definida en el plan de estudios.	<b>FUNCIONES</b> [No existe situación de exclusión en cuanto a cuáles DDC de las IE integran el Consejo Académico; por lo tanto todos tendrán funciones relacionadas con el currículo]
18	Decreto N° 1850 Jornada Escolar y laboral	Agosto 13 de 2002	Reglamentar la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes	<b>Artículo 6°:</b> Servicio de orientación estudiantil. <b><u>Todos los directivos docentes</u></b> y los docentes deben brindar orientación a sus estudiantes, en forma grupal o individual, con el propósito de contribuir a su formación integral.	<b>FUNCIONES</b> Rol [Es explícito que TODOS los DDC de las IE deben realizar orientación a los estudiantes]
19				<b>Artículo 8°: <u>Actividades de desarrollo institucional.</u></b> Es el tiempo dedicado por los directivos docentes y los docentes a la formulación, desarrollo, evaluación, revisión o ajustes del proyecto educativo Institucional; a la elaboración, seguimiento y evaluación del plan de estudios; A la investigación y actualización pedagógica, a la evaluación institucional anual; y a otras actividades de coordinación con organismos o instituciones que incidan directa o indirectamente en la prestación del servicio educativo.	<b>FUNCIONES</b> Rol [Las citadas son otras actividades que deben realizar los DDC, relacionadas con el desarrollo institucional]
20				Art. 10. Jornada laboral de los directivos docentes de las instituciones educativas. Es el tiempo que dedican al <b><u>cumplimiento de las funciones</u></b> propias de dirección, planeación, programación, organización, coordinación,	<b>FUNCIONES</b> [En el decreto 1278 artículo 6 se citaban varias de estas]

				orientación, seguimiento y evaluación de las actividades de los establecimientos educativos.	funciones en calidad de actividades. Estas funciones son generales y deben ser transversales a la gestión del DDC]
21	Decreto N° 490	Marzo 26 de 2016	Reglamentar el Decreto Ley 1278 de 2002 en materia tipos de empleos del Sistema Especial de Carrera Docente y su provisión.	CONSIDERANDO: Que en relación con los directivos docentes, el artículo 6 del Decreto Ley 1278 de 2002 define de manera taxativa tres (3) tipos de cargos, y conforme con el párrafo del artículo 10 de dicho decreto, <b><u>corresponde al Gobierno nacional establecer los perfiles para cada uno de estos cargos</u></b> y el tipo de experiencia profesional requerida para su ejercicio, lo cual resulta ser concordante con lo dispuesto en el artículo 128 de la Ley 115 de 1994 que señala: "Los cargos de dirección del sector educativo en las entidades territoriales serán ejercidos por licenciados o profesionales de reconocida trayectoria en materia educativa"	<b>PERFIL</b> [Se explicita la necesidad de definir el tipo de experiencia profesional reconociendo lo establecido por la ley 115 en cuanto a la trayectoria en el ámbito educativo que deben evidenciar los DDC]
22				CONSIDERANDO: Que en el sistema especial de carrera docente n existe un manual de funciones, requisitos y competencias de cada uno de los cargos de carrera...situación que evidencia la necesidad de reglamentar lo relacionado con los perfiles, requisitos, funciones y competencias de los cargos que hacen parte del mencionado sistema de carrera.	<b>FUNCIONES</b> Perfil [Desde la reglamentación expedida en la CN Artículo 122 no se había tenido en cuenta la obligatoriedad de definir las funciones de todos los servidores públicos]
23				Artículo 2.4.6.3.5. Cargos directivos docentes. Son cargos directivos docentes los de Rector, Director Rural y Coordinador. Los aspirantes a estos cargos deberán cumplir los requisitos de estudios y experiencia previstos en la Ley 115 de 1994 y el Decreto Ley 1278 de 2002.	<b>PERFIL</b> [Se ratifican los requisitos previamente citados en normas anteriores]
24				Artículo 2.4.6.3.6. Perfil del cargo directivo docente. El docente directivo es un <b><u>profesional de la educación</u></b> que, para el cumplimiento de sus funciones, demuestra: 1. <b><u>Capacidades</u></b> para liderar estratégicamente la <b><u>gestión pedagógica</u></b> , humana, y de recursos físicos, tecnológicos y financieros. 2. <b><u>Competencias</u></b> para garantizar y promover un clima organizacional y de <b><u>convivencia</u></b> que facilite relaciones abiertas y claras con todos los miembros de la comunidad educativa. 3. <b><u>Aptitudes y actitudes</u></b> para impulsar procesos innovadores, participativos, planeados y contextualizados con la política educativa y con la realidad de su <b><u>comunidad educativa</u></b> y del entorno local, regional, nacional y global. 4. Dominio de técnicas e instrumentos para el uso oportuno y adecuado de la información para la toma de decisiones. 5. <b><u>Habilidades</u></b> para el trabajo en equipo y colaborativo, la comunicación asertiva y apreciativa y la evaluación permanente de los procesos.	<b>FUNCIONES</b> Perfil [Aquí se citan capacidades, competencias, aptitudes y actitudes de acuerdo con las relaciones que establecen los DDC con los diferentes actores de la comunidad educativa. Al igual se citan unas habilidades sociales para el ejercicio de las funciones]
25				Artículo 2.4.6.3.7. Experiencia para cargos directivos docentes. Para ocupar un cargo de directivo docente, deberá	<b>PERFIL</b> [La experiencia debe ser

				<p>acreditarse la siguiente experiencia...:</p> <p>Los aspirantes a cargo de coordinador deberán acreditar, como mínimo 5 años de experiencia profesional con <b>reconocida trayectoria en educativa</b>, de los cuales, mínimo, cuatro (4) deben ser en cargos docentes o docentes directivos de tiempo completo, en cualquier nivel educativo y tipo de institución, oficial o privada. Los aspirantes podrán acreditar máximo un de experiencia profesional en otro tipo cargos, siempre y cuando en estos hayan cumplido funciones de administración de personal, de finanzas o de planeación en instituciones educativas oficiales o privadas de cualquier nivel educativo.</p>	certificada y condicionada en mínimo de tiempo requerido en el ámbito educativo y que garantice reconocida trayectoria educativa]
26				<p>Para valorar la reconocida trayectoria educativa de los cargos de directivo docente que exige artículo 128 de la 115 de 1994, el manual indicado en este artículo dispondrá los criterios de valoración de la formación académica y la experiencia adicional que deberán guardar <b>afinidad con las funciones de cada cargo</b>, en especial con las <b>áreas relacionadas con pedagogía y la gestión, administración o planeación educativa</b>; criterios que deben ser tenidos en cuenta en aplicación de la prueba de valoración de antecedentes del concurso para el ingreso al servicio educativo estatal señalado en el artículo 8 del Decreto ley 1278 de 2002.</p>	<p><b>PERFIL</b> [La trayectoria educativa es obligatoria y es pertinente de acuerdo con la naturaleza del cargo de DDC. A su vez cita que la experiencia adicional debe ser certificada en las áreas relacionadas, es decir que necesariamente esta experiencia debe ser en el ámbito educativo]</p>
27	DECRETO N° 2484	Diciembre 2 DE 2014	<p><b>Reglamentar el Decreto-ley 785 de 2005 en la cual se establece el sistema de nomenclatura , clasificación de empleos, de funciones y de requisitos generales de los cargos de las entidades territoriales.</b></p>	<p>Artículo 8°, Contenido del manual específico de funciones y de competencias laborales. El manual específico de funciones y de competencias laborales deberá contener como mínimo: 1. Identificación y ubicación del empleo. 2. Contenido funcional: que comprende el propósito y la descripción de funciones esenciales del empleo. 3. Conocimientos básicos o esenciales 4. Requisitos de formación académica y experiencia.</p>	<p><b>FUNCIONES</b> [Obligatoriedad del manual específico de funciones para todos los servidores públicos. Estas condiciones aún no se encuentran de manera explícita en documento alguno a la fecha del cierre de esta investigación]</p>