



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA **EVALUACIÓN ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL DE DOCENTES Y DIRECTIVOS DOCENTES** 2021

Dirección de Calidad Educativa

Secretaría de Educación

Elaborado por: Julieth Andrea Lozada M.

Sec. **Educación**



ALCALDÍA MUNICIPAL DE
SOACHA

**EL CAMBIO
AVANZA** >>>

Contenido

Introducción	2
Metodología.....	3
Aspectos generales.....	3
¿Qué es la evaluación de desempeño?.....	3
Metodología del proceso de evaluación anual de desempeño laboral docente	3
¿A quién se evalúa?.....	3
¿Quiénes evalúan?	4
¿Cuándo se evalúa?.....	4
¿Qué se evalúa?	4
¿Cómo se evalúa?.....	6
Metodología para la elaboración del análisis territorial de los resultados de evaluación de desempeño 2021	7
Población evaluada	7
Origen de los resultados.....	8
Criterios de organización y análisis de los resultados.....	8
Herramienta de procesamiento de resultados	9
Organización y análisis de resultados	9
Resultados históricos.....	9
Ranking de instituciones educativas 2021	11
Resultado de evaluación por categoría de desempeño alcanzada	11
Resultado de evaluación por sector y comuna	12
Resultado de evaluación por grado y nivel de escalafón	13
Resultado de evaluación por cargo y asignatura.....	14
Resultados de evaluación de desempeño por área de gestión y competencia	15
Competencias funcionales	15
Competencias comportamentales	20
Necesidades de formación detectadas	21
Conclusiones	22
Recomendaciones.....	23

EL CAMBIO

Introducción

En el marco del sistema educativo colombiano, los procesos evaluativos tanto de estudiantes como de docentes e instituciones educativas permiten que, a través de sus resultados, se obtenga un diagnóstico sobre los logros alcanzados y las oportunidades de mejora que posibiliten una toma de decisiones acertada, la formulación de objetivos orientados al mejoramiento continuo de la calidad educativa que se ofrece, el seguimiento permanente a fin de identificar avances o retrocesos en la búsqueda de dicho mejoramiento y finalmente el fortalecimiento de su gestión.

En este sentido, la evaluación anual de desempeño docente, entendida como *“la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña y del logro de resultados, a través de su gestión”* (Decreto 1075 de 2015, artículo 2.4.1.5.1.2), conlleva a la recolección de información acerca del desempeño de los educadores en su ejercicio profesional, para valorar dicha información en relación con sus funciones y competencias atribuidas a su cargo. Por ende, se ha constituido en un factor estratégico en tanto se entienda como una práctica cotidiana que genere un impacto significativo en los procesos de enseñanza – aprendizaje de las instituciones educativas, ya sea desde la dirección y gerencia de los establecimientos o desde la práctica pedagógica en el aula.

Por otro lado, la evaluación anual de desempeño laboral de docentes y directivos docentes, en el marco del mejoramiento, busca propiciar en ellos la capacidad de reflexión sobre su propio desempeño y su responsabilidad frente a la calidad de la educación, de identificar sus necesidades de aprendizaje y desarrollo de competencias para la docencia y la dirección educativa y de promover el reconocimiento y la valoración de su quehacer profesional.

En virtud de lo anterior, este informe presenta el análisis tipo exploratorio y descriptivo de los resultados obtenidos por los docentes y directivos docentes regidos por el Decreto Ley 1278 de 2002 en su proceso de evaluación anual de desempeño laboral durante la vigencia 2021, con el propósito de identificar su estado a nivel territorial, al igual que reconocer las necesidades de formación y/o actualización que posibiliten a la Entidad definir, dentro del Plan de Apoyo al Mejoramiento y al Plan Territorial de Formación Docente, las acciones necesarias para fortalecer la práctica pedagógica desde la propia reflexión sobre su rol.

EL CAMBIO

Metodología

El Decreto Único Reglamentario del Sector Educativo 1075 de 2015, en su Capítulo 5 y la Guía Metodológica N° 31 de 2008 del Ministerio de Educación Nacional establecen los referentes legales, conceptuales y metodológicos para el desarrollo del proceso de evaluación anual de desempeño laboral del docente o directivo docente. Dichos referentes le permiten tanto a las instituciones educativas como a la Entidad Territorial Certificada conocer las disposiciones normativas en la materia y la ruta definida para lograr que la evaluación del desempeño se constituya como proceso y no como una acción puntual y aislada del contexto institucional.

En este sentido, se expone a continuación la metodología del proceso de evaluación anual de desempeño laboral mediante la cual se obtuvieron los resultados, así como la considerada en la elaboración del presente informe.

Aspectos generales

¿Qué es la evaluación de desempeño?

En concordancia con lo establecido en el artículo 2.4.1.5.1.2 del Decreto 1075 de 2015, la evaluación anual de desempeño docente se considera como *“la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña y del logro de resultados, a través de su gestión”* (MEN, 2015). Dicha ponderación comprende la valoración tanto cualitativa como cuantitativa de la labor del educador a partir de la información recolectada durante el periodo establecido y relacionada directamente con una serie de criterios definidos por el Ministerio de Educación Nacional.

Por ende, la evaluación de desempeño laboral de los docentes y directivos docentes, al considerarse como un proceso incidente no sólo en el mejoramiento de la calidad educativa, sino también en el desarrollo profesional y personal del evaluado, debe atender a principios de confiabilidad, universalidad, pertinencia, transparencia, participación y concurrencia, establecidos en el artículo 29 del Decreto-ley 1278 de 2002, por lo cual este proceso se caracteriza por ser un proceso continuo, sistemático y basado en la evidencia (MEN, 2008).

Metodología del proceso de evaluación anual de desempeño laboral docente

¿A quién se evalúa?

Atendiendo a la identificación de los docentes y directivos docentes como sujetos o actores activos dentro del proceso de evaluación anual de desempeño laboral, se entiende como tal a aquellos que cumplen con las siguientes características:

- Ingresaron al servicio educativo estatal a través de un concurso abierto de méritos
- Superaron la evaluación de periodo de prueba
- Fueron inscritos en el escalafón docente
- Laboraron mínimo tres (03) meses continuos o discontinuos en el establecimiento educativo

En virtud de lo anterior, se entiende que tanto los docentes como directivos docentes sujetos del proceso evaluativo (o evaluados), se rigen por el Decreto 1278 de 2002 mediante el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente. Los docentes regidos por el Decreto 2277 de 1979 no son sujetos de este proceso evaluativo.

EL CAMBIO

¿Quiénes evalúan?

Tal como lo establece la Ley 715 de 2001, en su artículo 10, en el numeral 10.10 es función de los rectores “Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo”. Conforme a lo anterior, son los rectores de los establecimientos educativos quienes fungen como evaluadores de los docentes y coordinadores a su cargo, así como los garantes de que el proceso evaluativo se implemente de conformidad con las disposiciones legales de orden nacional y municipal.

Por otro lado, la precitada Ley en su artículo 7, en el numeral 7.7 establece que es función de los Municipios Certificados en Educación: “Evaluar el desempeño de rectores y directores, y de los directivos docentes”. Por lo tanto, al ser Soacha un Municipio certificado en el sector Educación, es responsabilidad de quien funja como Secretario de Educación, evaluar a los rectores adscritos a la Entidad, quien a su vez conforma un Comité de Evaluación de Desempeño de Rectores a través de la designación de los directores administrativos y los líderes de Área de la Entidad. Este Comité apoya al Secretario de Educación en el seguimiento al desempeño del directivo docente rector.

¿Cuándo se evalúa?

Anualmente, y como competencia definida para las Entidades Territoriales Certificadas, se emite a la comunidad educativa del municipio, el calendario académico para cada vigencia (RES 1317 de 2020 modificada por la RES 60 de 2021). Con base en las fechas establecidas para el desarrollo académico e institucional, se expide del mismo modo, un acto administrativo (RES 164 de 2021) por el cual se organiza y divulga el proceso de evaluación del desempeño docente. En concordancia con lo anterior, el ejercicio de emitir una única valoración final al cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo se efectúa al cierre del calendario académico correspondiente. Las fechas establecidas para esta etapa son parametrizadas en el Sistema Humano de tal manera que se evite la emisión de valoraciones tempranas o tardías, garantizando que se realice con el total de tiempo laborado.

¿Qué se evalúa?

Atendiendo a lo manifestado en el apartado anterior denominado “¿Qué es la evaluación de desempeño?”, el Ministerio de Educación Nacional diseñó una serie de criterios e indicadores directamente relacionados con las funciones y responsabilidades que posee el docente y directivo docente, de acuerdo con el cargo que desempeña. Del mismo modo, se fundamenta en el enfoque de competencias que invita a una gestión integral del talento humano teniendo en cuenta el desarrollo personal y laboral con el fin de reconocer los logros y los aportes individuales.

En este sentido, el Ministerio de Educación Nacional concibe una competencia como una característica intrínseca a un individuo (por lo tanto, no es directamente observable) que se manifiesta en su desempeño particular en contextos determinados. Es decir, el ser competente implica resolver con éxito y de forma flexible y creativa diferentes situaciones que se le presenten a lo largo de su labor profesional, haciendo de la competencia algo dinámico que se asimila y se desarrolla con el aprendizaje y la práctica constante, logrando cada vez desempeños más altos (MEN, 2008).

Asimismo, para cada competencia definida se establecen un conjunto de actuaciones intencionales y de responsabilidades profesionales asociadas a la labor como educadores que inciden de manera directa en el desarrollo y mejoramiento de los objetivos misionales y organizacionales del proyecto educativo de las instituciones educativas y por supuesto, en el logro de resultados de los estudiantes y todo lo relacionado con la gestión escolar.

Por lo tanto, se definen dos tipos de competencias, las funcionales y las comportamentales. Las competencias funcionales corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas de cada cargo y se expresan en las actuaciones intencionales de docentes y directivos docentes en sus diferentes áreas

de gestión institucional (directiva, académica, administrativa y comunitaria), las cuales empatan con las definidas para el proceso de Autoevaluación Institucional. Éstas representan el 70% de la valoración final y se organizan de la siguiente manera.

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

Área de gestión	Competencias	
	Docentes	Directivos docentes
Directiva		Planeación y organización directiva Ejecución
Académica	Dominio curricular Planeación y organización académica Pedagógica y didáctica Evaluación del aprendizaje	Pedagógica y didáctica Innovación y direccionamiento académico
Administrativa	Uso de recursos Seguimiento de procesos	Administración de recursos Gestión de talento humano
Comunitaria	Comunicación institucional Interacción con la comunidad	Comunicación institucional Interacción con la comunidad y el entorno

Fuente: Ministerio de Educación Nacional, Guía 31 (2008)

Cada una de las competencias funcionales despliega una serie de actuaciones intencionales que sirven para establecer las contribuciones individuales de cada docente o directivo docente. Dicha contribución se entiende como el resultado concreto, explícito, observable y medible con el que se compromete el docente o directivo docente evaluado durante el tiempo objeto de evaluación, como aporte al cumplimiento de las metas que establece cada institución.

Por su parte, las competencias comportamentales hacen referencia a las actitudes, valores, intereses, las motivaciones y las características de personalidad con la que los docentes y directivos acompañan sus funciones y responsabilidades propias de su cargo. Estas competencias son transversales a las diferentes áreas de gestión y representan el 30% restante de la evaluación final. Estas son:

Tabla 2 Competencias comportamentales de los docentes y directivos docentes

Competencias comportamentales
Liderazgo
Relaciones Interpersonales
Trabajo en Equipo
Negociación y Mediación
Compromiso Social e Institucional
Iniciativa
Orientación al Logro

Fuente: Ministerio de Educación Nacional, Guía 31 (2008)

Estas competencias están constituidas por un conjunto de actuaciones intencionales que orientan su evaluación, pero, dado que estas competencias actúan sobre la forma en la que los docentes realizan su trabajo, más que sobre los resultados en sí mismos, no es necesario establecer contribuciones individuales. En este sentido, se deben elegir 3 de las 7 competencias comportamentales expuestas, con la intención de profundizar las que requieren más desarrollo y promover el mejoramiento de éstas. Su escogencia se puede realizar de manera individual o colectiva de acuerdo con las necesidades personales y profesionales del evaluado o con los objetivos y metas de la institución educativa.

¿Cómo se evalúa?

La Guía Metodológica N° 31 de 2008, orienta y define tanto las etapas del proceso de evaluación anual de desempeño docente, para que las Entidades Territoriales Certificadas las acojan y adecúan a los tiempos definidos en el calendario escolar, así como a las características y necesidades propias del contexto educativo.

En este sentido, la metodología dispuesta por el municipio de Soacha para el desarrollo del proceso de evaluación se contempla a través de las etapas que se muestran en la siguiente figura.

Figura 1 Etapas del proceso de evaluación anual de desempeño laboral de los docentes y directivos docentes



Fuente: Ministerio de Educación Nacional, Guía 31 (2008)

La *etapa de planeación* se desarrolla al inicio del calendario escolar, con el fin de disponer y organizar los diferentes elementos y recursos necesarios para desarrollar la evaluación de desempeño de docentes y directivos docentes en condiciones óptimas. En este orden de ideas, el evaluar debe atender a las siguientes actividades:

- Conocer las disposiciones y lineamientos que en la materia se establezcan de orden nacional y municipal
- Identificar la población sujeta a evaluación de desempeño.
- Definir un equipo de apoyo que permitirá recolectar la información necesaria con relación a los instrumentos que se aplicarán. Estos instrumentos de apoyo, definidos por el evaluador, son las entrevistas, los cuestionarios, las pautas de observación, los diarios de campo, entre otros que se consideren pertinentes, objetivos y estandarizados.
- Diseñar y socializar con los evaluados, el cronograma en el que se evidencien las etapas del proceso, las actividades a desarrollar, los instrumentos de apoyo a aplicar y las fechas en las que se llevarán a cabo
- Establecer espacios de concertación de compromisos con los evaluados, los cuales se plasman en el acta de competencias, contribuciones individuales, criterios de evaluación y evidencias. Esta acta permite definir el camino a tomar por cada evaluado durante el periodo académico anual, de acuerdo con sus funciones y responsabilidades.
- Ponderar las áreas de gestión para la evaluación de competencias funcionales, en tanto éstas representan el 70% de la valoración final. Es decir, se debe distribuir ese porcentaje entre las áreas de gestión que le corresponde a cada tipo de cargo (docente o directivo docente)
- Seleccionar las tres competencias comportamentales que serán evaluadas y que representarán el 30% de la valoración faltante. Esta selección puede atender acuerdos generales o individuales, dependiendo la necesidad de la institución educativa o de la Secretaría de Educación.

La *etapa de desarrollo* se lleva a cabo desde el cierre de la etapa de planeación hasta el final del calendario escolar, y abarca las siguientes actividades:

- a) Realizar el seguimiento permanente al cumplimiento de los compromisos concertados con el evaluado previamente
- b) Aplicar los instrumentos definidos en la etapa de planeación, con el fin de recolectar y sistematizar la información
- c) Valorar y retroalimentar las evidencias que se recolectan en el transcurso del año. Esta valoración no tiene carácter cuantitativo. En efecto, se emiten apreciaciones cualitativas, siempre en el marco de la objetividad, que le permitan al evaluado atender recomendaciones oportunas.

Finalmente, la *etapa de valoración final* implica la emisión de un juicio valorativo respecto a los compromisos pactados, las evidencias recolectadas y analizadas y las actuaciones intencionales asociadas a cada competencia. En este sentido, se contemplan las siguientes actividades:

- a) Valorar de manera cuantitativa cada una de las competencias (funcionales y comportamentales) de acuerdo con el resultado de análisis de las evidencias aportadas por el evaluado. El valor numérico que se asigna se realiza de acuerdo con la siguiente escala:

Figura 2 Categorías cualitativas y su correspondencia con la escala cuantitativa



Fuente: Ministerio de Educación Nacional, Guía 31(2008)

- b) Una vez valorada cuantitativamente cada competencia, se obtienen los resultados ponderados de acuerdo con la distribución del 70% establecida para cada área de gestión, y del 30% para las competencias comportamentales. Entre ambos, se obtiene una calificación final la cual arroja una categoría cualitativa, de acuerdo con la figura anterior. Estos resultados deben registrarse en el protocolo dispuesto en el Sistema Humano.
- c) Notificar el resultado final al evaluado, de manera personal o por medio escrito a través de correo certificado a la dirección que registra en la hoja de vida, o por edicto en la institución educativa de no ser posible los anteriores métodos.
- d) Formular, de manera concertada entre el evaluador y el evaluado, un plan de desarrollo personal y profesional cuando el evaluado haya presentado resultados no satisfactorios en su proceso evaluativo, o se haya detectado algún aspecto clave de su desempeño que considere que deba ser objeto de mejoramiento.

Metodología para la elaboración del análisis territorial de los resultados de evaluación de desempeño 2021

Población evaluada

De acuerdo con lo manifestado en el apartado “¿A quién se evalúa?”, la población establecida para el presente informe de análisis son todos los docentes y directivos docentes regidos por el Decreto Ley 1278 de 2002, que se encuentren inscritos al escalafón docente, y que hayan laborado en el establecimiento educativo durante mínimo tres (03) meses continuos y discontinuos durante la vigencia 2021. En este sentido, no se tendrán en cuenta aquellos docentes o directivos docentes que, por causa atribuible a

situaciones administrativas que los retiran temporalmente de sus funciones¹, no cumplieron con el principio del tiempo mínimo. Por lo tanto, la población docente es la siguiente:

Tabla 3 Población de docentes y directivos docentes evaluados en la vigencia 2021

Tipo cargo	Cargo	Total
Directivo docente	Rector	8
	Coordinador	67
Docente	Docente de aula	1182
	Docente Orientador	16
	Docente tutor	7
Total general		1280

Fuente: Sistema Humano, Evaluación de Desempeño

Origen de los resultados

Para el desarrollo del análisis de los resultados obtenidos por los docentes y directivos docentes en su evaluación anual de desempeño laboral para la vigencia 2021, los mismos fueron sustraídos del Sistema Humano, el cual es un sistema de información diseñado por el Ministerio de Educación Nacional para la gestión del talento humano (docentes y administrativos) de las secretarías de educación. Por lo tanto, el área de Calidad Educativa sustrae los resultados de cada uno de los docentes evaluados en su desempeño en el periodo anual de 2021.

Criterios de organización y análisis de los resultados

Los criterios de organización y análisis resultados definidos para el presente informe permitirán comprender el estado actual en términos del desempeño de los docentes y directivos docentes regidos por el Decreto 1278 de 2002, en relación con los aspectos generales del proceso de evaluación de desempeño. Es así como se describe, a continuación, el propósito de cada uno de los criterios a fin de contextualizar su lectura:

- Resultados históricos:** Contando con los resultados generales promedio durante los últimos cuatro años, le permite a la Secretaría de Educación conocer los avances o retrocesos en el desempeño, los cuales pueden ser considerados dentro de la formulación de metas de apoyo al mejoramiento.
- Resultado de evaluación por categoría de desempeño alcanzada:** Permite evidenciar el número de docentes que se ubican en las tres categorías cualitativas de desempeño definidas para el proceso de evaluación: no satisfactorio, satisfactorio y sobresaliente, de acuerdo con la valoración final obtenida.
- Resultado de evaluación por zona y comuna:** Este criterio permite identificar la georreferenciación de la valoración final promedio obtenida según el tipo de zona (rural y urbana) y la organización administrativa del Municipio de Soacha (comunidades y corregimientos).
- Resultado de evaluación por grado y nivel de escalafón:** Mediante este criterio es posible observar la valoración final promedio obtenida por los docentes y directivos docentes de acuerdo

¹ El Decreto Ley 1278 de 2002, en su artículo 50 "Situaciones administrativas" en el Literal b, se establece que los docentes pueden estar "Separados temporalmente del servicio o de sus funciones, esto es, en comisión de estudios, en comisión de estudios no remunerada, en comisión para ocupar cargo de libre nombramiento o remoción, en licencia, en uso de permiso, en vacaciones, suspendidos por medida penal o disciplinaria, o prestando servicio militar".

con su grado de escalafón según la estructura prevista en el Decreto Ley 1278 de 2002 (tres grados con cuatro niveles salariales cada uno).

- e) **Resultado de evaluación por cargo y asignatura:** Este criterio permite evidenciar la valoración final promedio obtenida por los docentes y directivos docentes según su cargo y asignatura. Para el caso de los directivos docentes y docentes orientadores y tutores, su asignatura se identifica como “no aplica”, en tanto no poseen asignación académica asociada a las áreas o asignaturas.
- f) **Resultado de evaluación por área de gestión y tipo de competencia:** A partir de este criterio, es posible reconocer la valoración promedio obtenida por los docentes y directivos docentes en cada una de las competencias funcionales establecidas para cada área de gestión, discriminadas por tipo de cargo, cargo y asignatura. Así mismo, de manera conjunta, se establece la valoración promedio obtenida en las competencias comportamentales por cada uno de los cargos. Estas competencias comportamentales son transversales a los dos tipos de cargos (docente y directivo docente).

Herramienta de procesamiento de resultados

De acuerdo con lo establecido por Bernal (2010: 198), como una de las herramientas estadísticas dispuestas para el procesamiento de datos, se encuentran las Medidas de Tendencia Central, entre las cuales, el presente estudio optó por utilizar la mediana, la cual en palabras Hernández Sampieri (2014: 286) puede definirse como el promedio aritmético de una distribución. (...) y es la suma de todos los valores dividida entre el número de casos.

En virtud de lo anterior, el presente informe establece el análisis de datos a partir de las valoraciones promedio de acuerdo con los criterios descritos en el apartado anterior.

Organización y análisis de resultados

En consideración con los criterios de organización y análisis de los resultados esbozados previamente, a continuación, se muestran los resultados obtenidos por los docentes y directivos docentes de los establecimientos educativos oficiales del Municipio de Soacha para la vigencia 2021 y los cuales se rigen por el Decreto ley 1278 de 2002.

Resultados históricos

De acuerdo con la información relacionada en tabla 4 se evidencia que, si bien para el 2021 el 100% de los establecimientos educativos se encuentran, de manera promediada, sobre los 90 puntos porcentuales (categoría **sobresaliente**), el 35%, a lo largo del cuatrienio, han logrado aumentar año tras año los resultados promedio, con variaciones porcentuales entre el 1,8% y el 8,4%. Ahora bien, otro 35% de los establecimientos educativos han presentado mejoramiento en sus resultados finales promedio considerando que durante los últimos 4 años evidenciaron alguna disminución en sus valoraciones. Por otro lado, el 19% de los establecimientos educativos presentó disminuciones en sus resultados promedio en 2021 con respecto al 2020, con variaciones entre el -0,1% y el -2,1%. Por otro lado, puede observarse que el promedio municipal durante el periodo 2018 y 2021 ha venido incrementando aproximadamente, en 1 punto porcentual en cada año, manifestando una variación porcentual del 2,3% entre el año inicial y el año final y reflejando, de este modo, un mejor desempeño de los docentes y directivos docentes sujetos de evaluación.

En cuanto a las instituciones educativas Chiloé y Ciudad Verde, no refieren datos de 2018 y 2019 toda vez que fueron puestas en funcionamiento en el año 2020, sin embargo, su valoración final promedio aumentó entre 2020 y 2021, reflejando una variación positiva entre el 0,6% y 0,8%. Del mismo modo, la institución educativa Soacha Avanza- La Unidad no posee resultados anteriores a 2021, pues ésta inició sus labores en el año 2021.

Por otro lado, la Institución Educativa Julio Cesar Turbay ha venido posicionándose como el establecimiento educativo con los mejores resultados a nivel municipal, los cuales se ubican sobre los 98,8 puntos porcentuales. Sin embargo, las Instituciones Educativas Ciudad Latina, Luis Carlos Galán y León XIII han demostrado un aumento en sus resultados promedio durante el cuatrienio pasando de la categoría Satisfactoria a Sobresaliente.

Al ubicarse en una categoría Sobresaliente indica que, en promedio, los resultados de los docentes y directivos docentes de los establecimientos educativos del Municipio de Soacha, según la escala valorativa señalada en el artículo 2.4.1.5.2.6 del Decreto Único Reglamentario 1075 de 2015, han dado alcance y cumplimiento excepcional tanto de las funciones como de los compromisos trazados a partir de criterios de calidad definidos para cada competencia.

Tabla 4 Valoración final promedio por institución educativa en periodo 2018- 2021

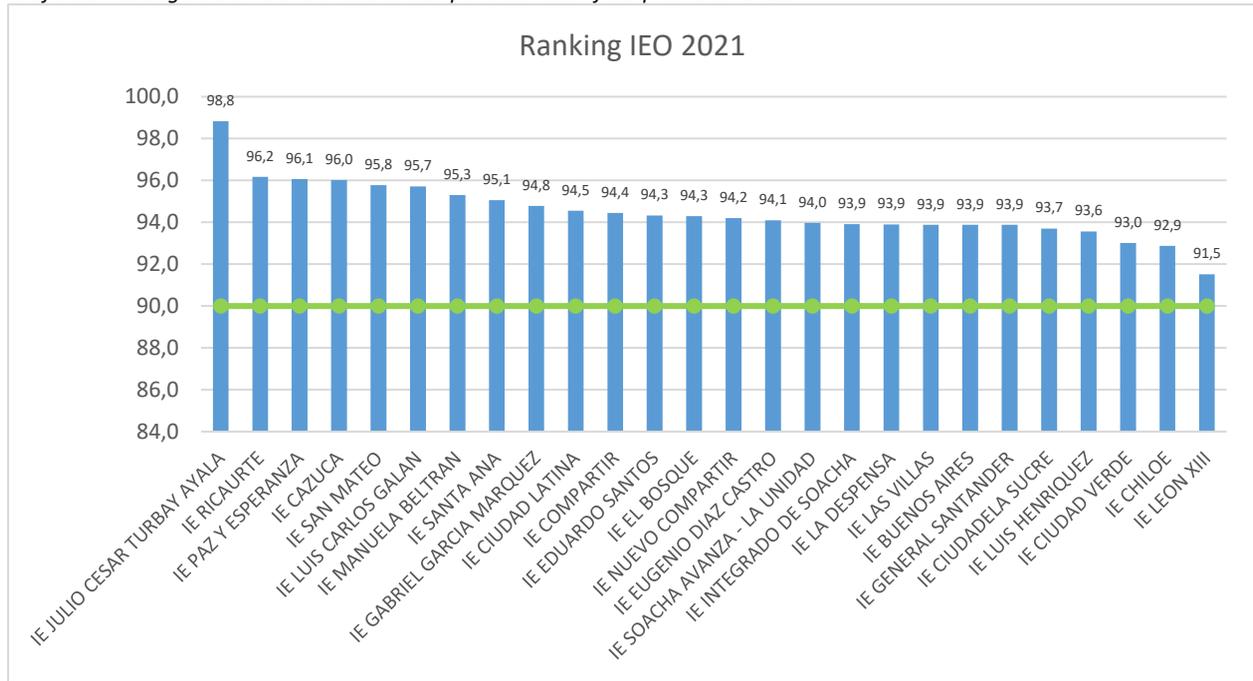
Institución Educativa	2018	2019	2020	2021	Tendencia
IE Buenos Aires	94,3	94,9 ▲	93,3 ▼	93,9 ▲	
IE Cazuca	91,1	94,3 ▲	95,0 ▲	96,0 ▲	
IE Chiloé			92,2	92,9 ▲	
IE Ciudad Latina	89,8	91,4 ▲	93,6 ▲	94,5 ▲	
IE Ciudad Verde			92,4	93,0 ▲	
IE Ciudadela Sucre	94,9	91,2 ▼	92,9 ▲	93,7 ▲	
IE Compartir	93,4	93,2 ▼	93,9 ▲	94,4 ▲	
IE Eduardo Santos	93,0	92,5 ▼	93,3 ▲	94,3 ▲	
IE El Bosque	90,1	92,6 ▲	94,0 ▲	94,3 ▲	
IE Eugenio Díaz Castro	92,4	91,5 ▼	93,3 ▲	94,1 ▲	
IE Gabriel García Márquez	91,6	91,3 ▼	94,3 ▲	94,8 ▲	
IE General Santander	92,2	92,4 ▲	93,7 ▲	93,9 ▲	
IE Integrado	90,5	91,1 ▲	93,0 ▲	93,9 ▲	
IE Julio Cesar Turbay Ayala	97,7	97,4 ▼	98,9 ▲	98,8 ▼	
IE La Despensa	91,8	91,9 ▲	94,1 ▲	93,9 ▼	
IE Las Villas	93,2	93,1 ▼	94,1 ▲	93,9 ▼	
IE León XIII	87,7	90,1 ▲	91,0 ▲	91,5 ▲	
IE Luis Carlos Galán	88,3	94,1 ▲	94,1 ▬	95,7 ▲	
IE Luis Henríquez		94,0	95,6 ▲	93,6 ▼	
IE Manuela Beltrán	93,7	94,0 ▲	94,8 ▲	95,3 ▲	
IE Nuevo Compartir	93,4	93,2 ▼	93,3 ▲	94,2 ▲	
IE Paz y Esperanza		96,2	94,9 ▼	96,1 ▲	
IE Ricaurte	91,5	90,0 ▼	94,2 ▲	96,2 ▲	
IE San Mateo	95,0	95,5 ▲	95,9 ▲	95,8 ▼	
IE Santa Ana	92,8	92,8 ▬	94,8 ▲	95,1 ▲	
IE Soacha Avanza - La Unidad				94,0	
Promedio municipal	92,3	92,6 ▲	93,9 ▲	94,4 ▲	

Fuente: Sistema Humano, Evaluación de Desempeño y elaboración propia

EL CAMBIO

Ranking de instituciones educativas 2021

Gráfica 1 Ranking de instituciones educativas por valoración final promedio 2021

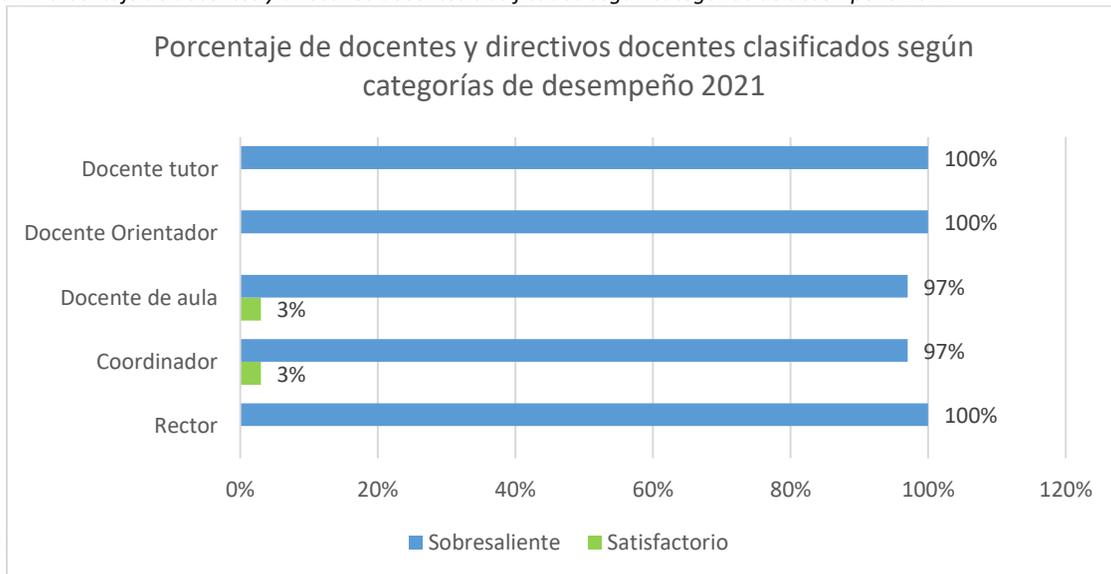


Fuente: Sistema Humano, Evaluación de Desempeño

A partir de la información contenida en la gráfica 1, se pueden apreciar los cuatro establecimientos educativos con valoraciones promedio superiores a 96 puntos, encabezando la lista la institución educativa Julio Cesar Turbay cuyo promedio es **98,8**, Ricaurte con **96, 2**, Paz y Esperanza con **96,1** y Cazuca con **96,0**, demostrando resultados significativos a nivel municipal. Cerrando la lista, se encuentra la Institución Educativa León XIII, que a pesar de encontrarse en un nivel sobresaliente (tal como lo señala la franja roja que delimita la puntuación mínima para la categoría *Sobresaliente*), presenta los resultados más bajos del Municipio de Soacha con **91,5** puntos.

Resultado de evaluación por categoría de desempeño alcanzada

Gráfica 2 Porcentaje de docentes y directivos docentes clasificados según categorías de desempeño 2021



Fuente: Sistema Humano, Evaluación de Desempeño

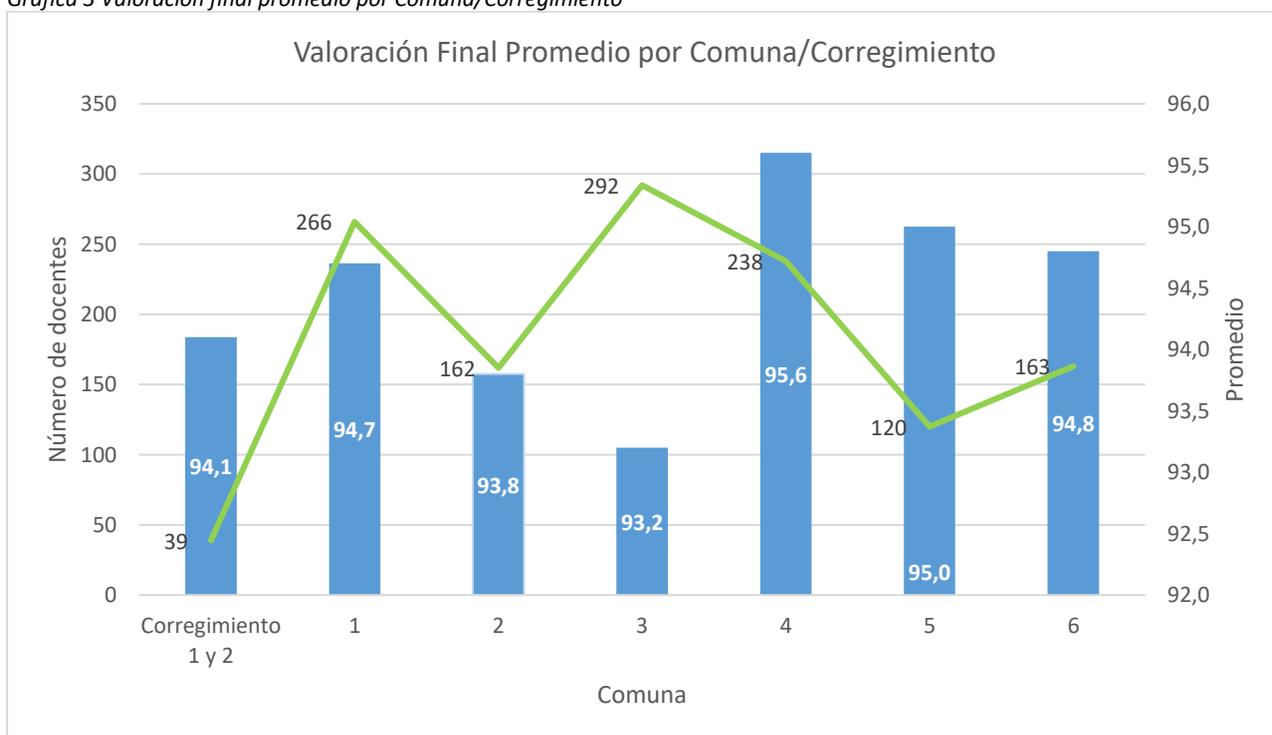
Por otro lado, es posible evidenciar la clasificación de los resultados de acuerdo con la categoría de desempeño como lo muestra la gráfica 2, en la cual se demuestra que el 100% (8) de los rectores, el 97% de los coordinadores (65), el 97% de los docentes de aula (1147), el 100% de los docentes orientadores (16) y el 100% de los docentes tutores (7) se ubicaron en la categoría de evaluación **Sobresaliente**, lo cual, según lo establecido por el Ministerio de Educación Nacional en la Guía Metodológica N° 31, todas las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian siempre en el desempeño de los evaluados y se manifiestan en todos los contextos de desempeño del evaluado. Las contribuciones individuales se cumplieron, y además de que se evidencian todos los criterios de calidad definidos, el resultado constituyó un logro excepcional y superaron lo esperado.

Asimismo, el 3% de los coordinadores (2) y el 3% de los docentes de aula (35) se encuentran en la categoría **Satisfactorio** lo que indica que todas o casi todas las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian frecuentemente (se presentan casi siempre) y se manifiestan en muchas situaciones (existe una alta consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado). Las contribuciones individuales se cumplieron y se evidencian todos o la mayoría de los criterios de calidad establecidos; el resultado es bueno.

Finalmente, en la vigencia 2021, ningún docente y/o directivo docente fue valorado en la categoría **No satisfactorio**, la cual implica que las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian con muy poca frecuencia (o nunca se presentan) y se manifiestan en muy pocas situaciones (no existe consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado) (MEN, 2008). Por lo tanto, es un gran avance en el mejoramiento del ejercicio profesional la disminución positiva de este indicador con respecto a la registrada en el año 2019.

Resultado de evaluación por sector y comuna

Gráfica 3 Valoración final promedio por Comuna/Corregimiento



Fuente: Sistema Humano, Evaluación de Desempeño

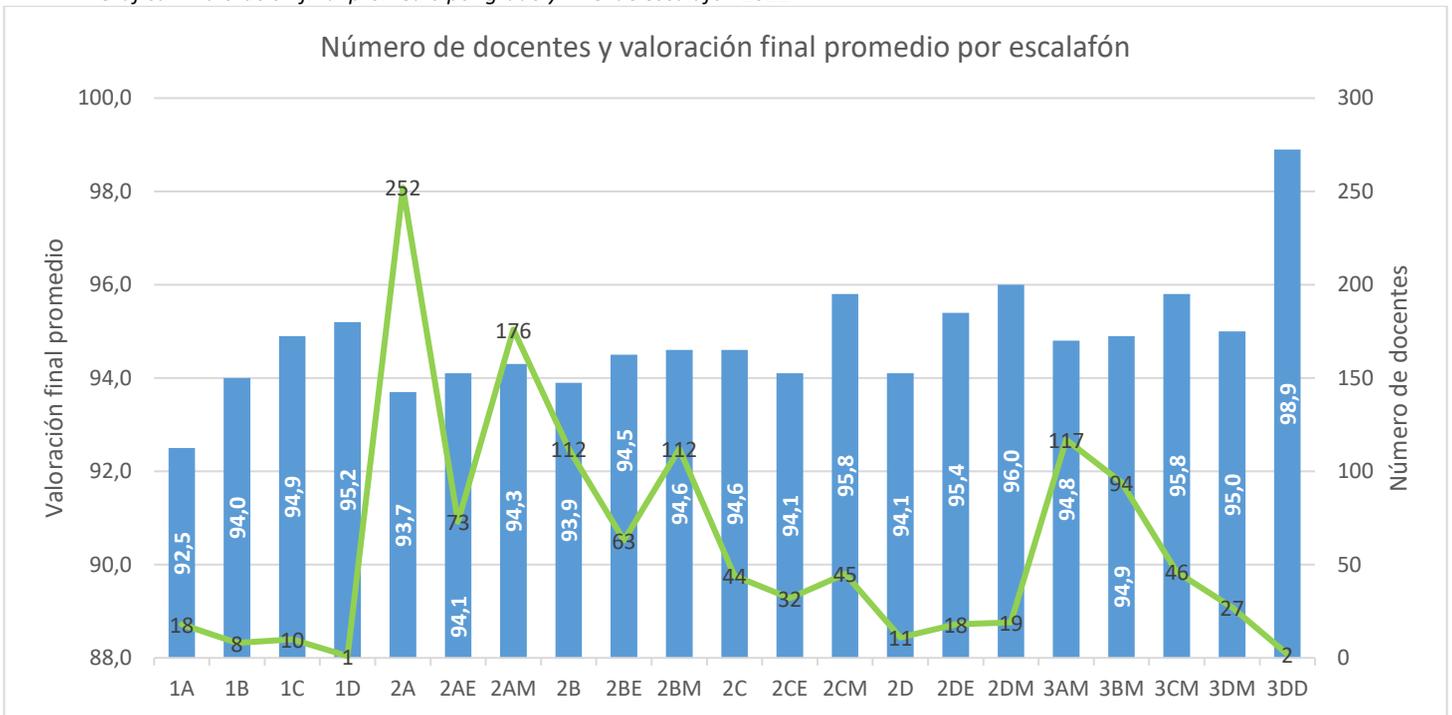
Con el propósito de obtener una visión georreferenciada de los resultados de la evaluación de desempeño docentes y directivos docentes, y al ubicarlos comunas (urbano) y corregimientos (rural) de acuerdo con la organización administrativa del Municipio de Soacha, en la tabla 5 puede observarse que los 238

docentes y directivos docentes de la comuna 4 obtuvieron la mejor valoración final promedio con 95,6 puntos, seguido de la comuna 5, cuyos 120 docentes y directivos docentes lograron 95 puntos, en promedio. Por otro lado, la valoración final promedio más baja la obtuvo la comuna 3, la cual registra el mayor número de personal a evaluar, con 292 docentes y directivos docentes.

Cabe aclarar que, al utilizarse la media como medida de tendencia central, el promedio de la zona rural recoge menor número de valoraciones finales individuales mientras que el de la zona urbana recoge un número bastante superior, en tanto solo existe una institución educativa con 9 sedes educativas distribuidas por los dos corregimientos que conforman la extensión rural del Municipio de Soacha.

Resultado de evaluación por grado y nivel de escalafón

Gráfica 4 Valoración final promedio por grado y nivel de escalafón 2021



Fuente: Sistema Humano, Evaluación de Desempeño

De acuerdo con los resultados promedio de la evaluación de desempeño obtenidos por los docentes y directivos docentes, según el grado y nivel del escalafón en el que se encuentran clasificados, puede observarse en la gráfica 4 que el escalafón 3DD refleja un promedio superior a los 98,9 puntos, los cuales corresponden a las valoraciones finales promediadas de dos docentes de aula (en encargo como coordinadores, actualmente) que se encuentran en el último grado y nivel salarial establecido en la estructura², de conformidad con sus títulos académicos registrados (doctorado) y ascensos obtenidos mediante procesos de evaluación de competencias. Así mismo, la valoración final promedio más baja a nivel municipal la manifiestan aquellos docentes que se ubican en el escalafón 1A correspondiente a aquellos 18 docentes cuya formación académica registrada ante la Entidad es como Normalista Superior. Aun así, los resultados se ubican en el nivel sobresaliente.

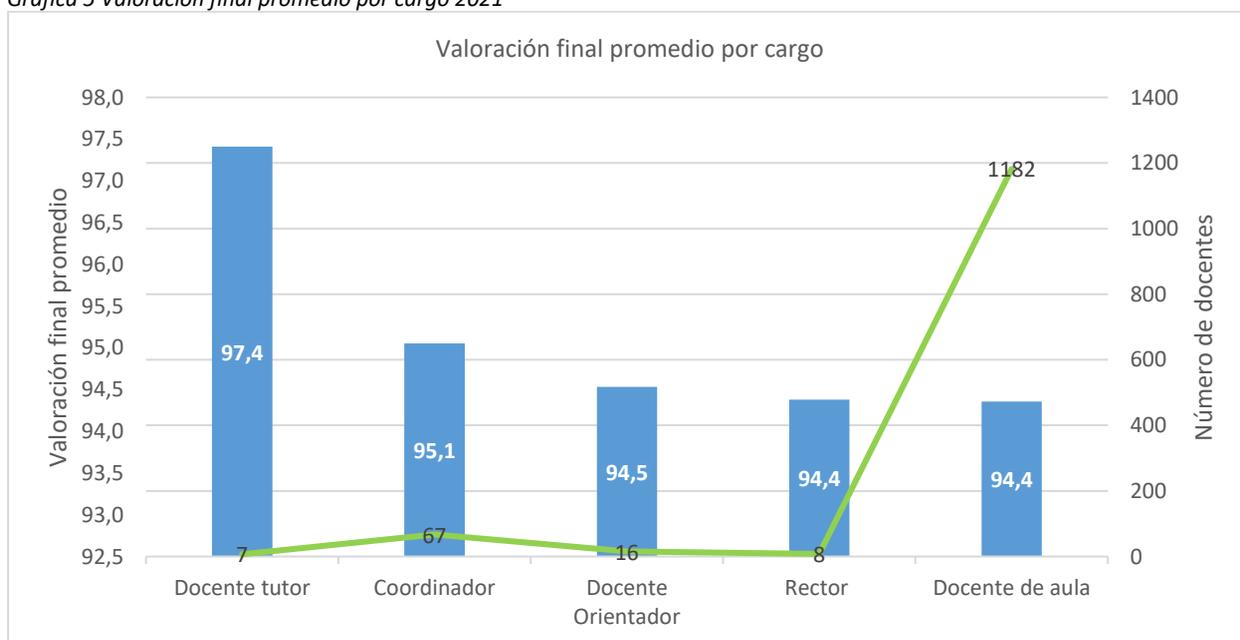
De mismo modo, al tener en cuenta los tres niveles y grados en los cuales se clasifica el mayor número de docentes y directivos docentes, puede observarse que el 20% (252) se encuentran ubicados en el grado y nivel 2A, obtuvieron una valoración final promedio de 93,7; seguido del 14% de los evaluados quienes se ubican en el grado y nivel 2AM, obtuvieron una valoración final promedio de 94,3. Por último, el 9% de los evaluados y los cuales se ubica en el grado y nivel 3AM obtuvieron una valoración final promedio de 94,8.

² Artículo 20 del Decreto Ley 1278 de 2002

En consideración de lo anterior, se evidencia que la variable de estudios posgraduales de Especialización (E) y Maestría (M) no genera diferenciación significativa, en tanto los resultados obtenidos por quienes los poseen y los que no, en promedio, son similares; a diferencia de los docentes que cuentan con estudios en Doctorado (D), quienes reflejan resultados superiores a los 98 puntos. En cuanto al grado (1, 2 y 3), se evidencia una muy leve tendencia a incrementar los resultados en la medida que se avanza en los niveles que lo componen (a, b, c y d), lo cual depende de la evaluación de Carácter Diagnóstico Formativa (ECDF) que aprueben los docentes y directivos docentes regidos por el Decreto ley 1278 de 2002.

Resultado de evaluación por cargo y asignatura

Gráfica 5 Valoración final promedio por cargo 2021



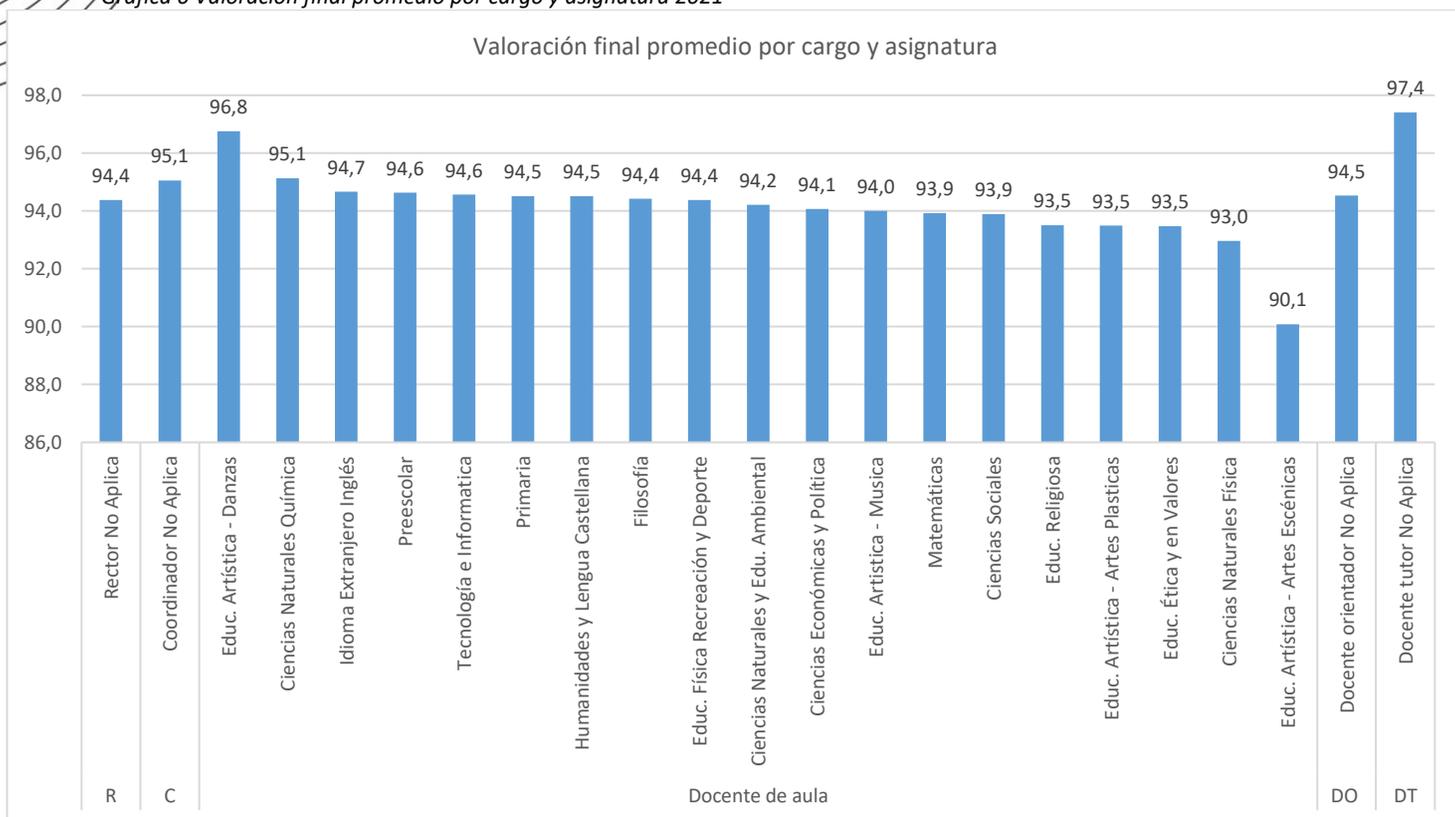
Fuente: Sistema Humano, Evaluación de Desempeño

Otra variable o criterio considerado para comprender los resultados de la evaluación de los docentes y directivos docentes es diferenciándolos por su cargo y asignación académica. En este sentido, la gráfica 5 presenta la valoración final promedio alcanzada de acuerdo con el cargo que desempeñan los docentes y directivos docentes en los establecimientos educativos.

En efecto, el cargo de docente se clasifica en aula, orientador y tutor y el cargo de directivo docente en rector y coordinador. De modo general, el promedio de estos cargos se ubica en un nivel **sobresaliente**, es decir, todas las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian siempre en el desempeño de los evaluados y se manifiestan en todos los contextos de desempeño del evaluado. Las contribuciones individuales se cumplieron, y además de que se evidencian todos los criterios de calidad definidos, el resultado constituyó un logro excepcional y superaron lo esperado (MEN, 2008), pues presentan valoraciones entre los 94 y 97 puntos, encabezando el ranking el cargo de Docente Tutor, el cual presenta un promedio de 97,4 siendo este cargo el mejor valorado a nivel municipal, seguido por el cargo de coordinador con 95,1 puntos. Del mismo modo, los cargos de docente orientador, rector y docente de aula presentan valoraciones finales promedio muy similares, rondando los 94 puntos. Cabe aclarar que el cargo de docente tutor les corresponde a los docentes de aula comisionados para prestar el servicio educativo a través del programa para la excelencia docente y académica Todos a Aprender del Ministerio de Educación Nacional.

EL CAMBIO AVANZA

Gráfica 6 Valoración final promedio por cargo y asignatura 2021



Fuente: Sistema Humano, Evaluación de Desempeño

Ahora bien, en la gráfica 6 es posible evidenciar la valoración final promedio obtenida por el conjunto de docentes y directivos docentes según su asignación académica, es decir, la asignatura (o nivel educativo para el caso de preescolar y primaria) que tiene a cargo dentro del establecimiento educativo. Para efectos de los directivos docentes, los docentes orientadores y tutores su asignatura o carga académica se denomina “No Aplica”, en tanto no tienen nombramiento sobre una asignación académica específica dentro de las áreas del conocimiento o niveles educativos.

En este sentido, las 19 asignaturas (o asignaciones) establecidas demuestran resultados que les permite ubicarse en la categoría cualitativa **Sobresaliente**. Asimismo, se puede evidenciar que la mejor valoración final promedio es para la asignatura de **Educación Artística – Danzas** con **98,6** puntos. Por otro lado, la valoración final promedio más baja la presenta la asignatura de **Educación Artística - Artes Escénicas** con **90,1**; ambas correspondientes a la misma área educativa.

Del mismo modo, se evidencia que los docentes de las áreas básicas como Humanidades y Lengua Castellana, Matemáticas, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales e Inglés, poseen valoraciones promedio entre los 93 y 95 puntos porcentuales, reflejando un punto de aumento en relación con los resultados del año 2020.

Resultados de evaluación de desempeño por área de gestión y competencia

Competencias funcionales

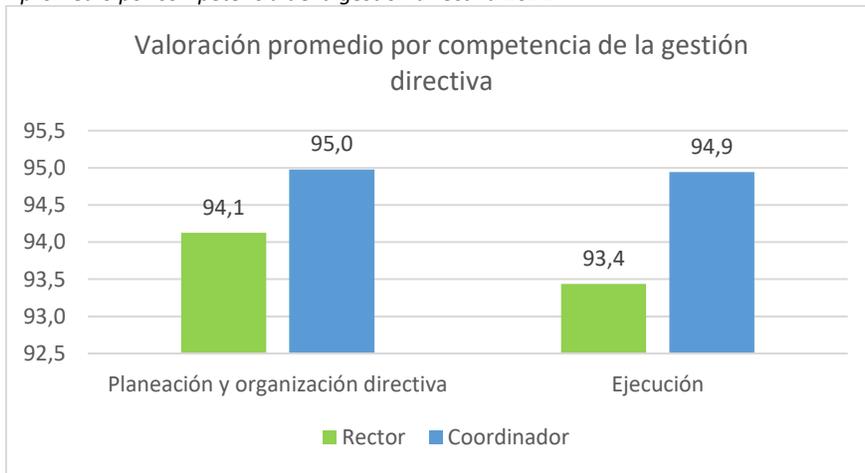
Como se mencionó en el apartado de metodología, las competencias funcionales corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo de docente o directivo docente y organizadas en diferentes áreas de gestión institucional que, en este caso, hacen referencia a las definidas en el

Instrumento de autoevaluación institucional para el diseño de los planes de mejoramiento: directiva, académica, administrativa y comunitaria.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada área de gestión y competencia, discriminados de acuerdo con el tipo de cargo: directivo docente y docente.

Directivo docente

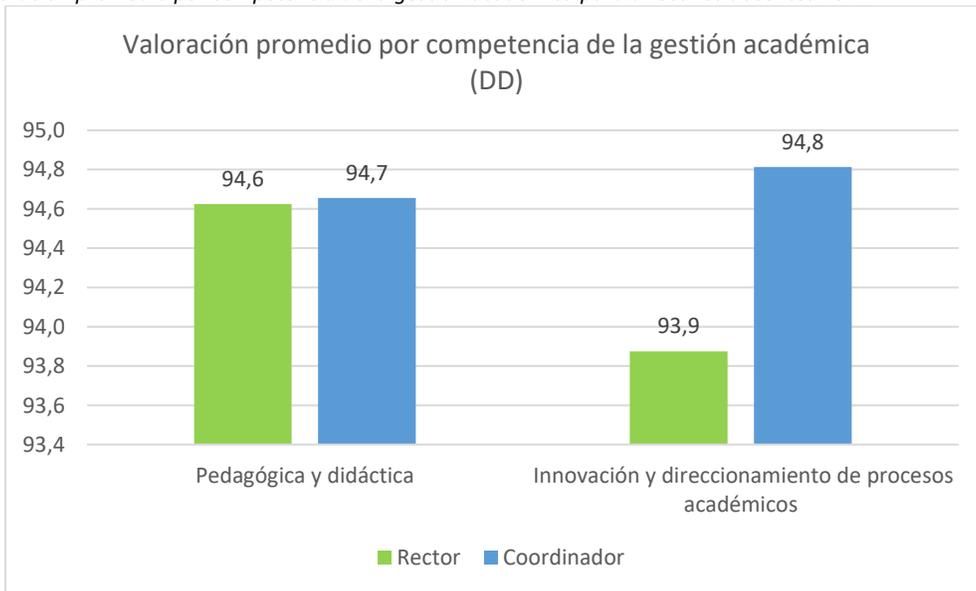
Gráfica 7 Valoración promedio por competencia de la gestión directiva 2021



Fuente: Sistema Humano, Evaluación de Desempeño

Con respecto a la **Gestión Directiva**, propia de los directivos docentes, en la gráfica 7 se puede observar que, con relación las competencias de **Planeación y organización directiva** y **Ejecución**, el mejor desempeño fue demostrado por el cargo de coordinador en tanto obtuvieron resultados alrededor de los 95 puntos porcentuales, respectivamente, es decir, con aproximadamente 1 punto por encima del cargo de rector. Si bien ambos cargos son evaluados en las mismas competencias, existen diferencias relacionadas con las actuaciones intencionales y funciones, pues hay un nivel de responsabilidad mucho mayor en el rector dentro del establecimiento educativo, dada su condición de representante legal.

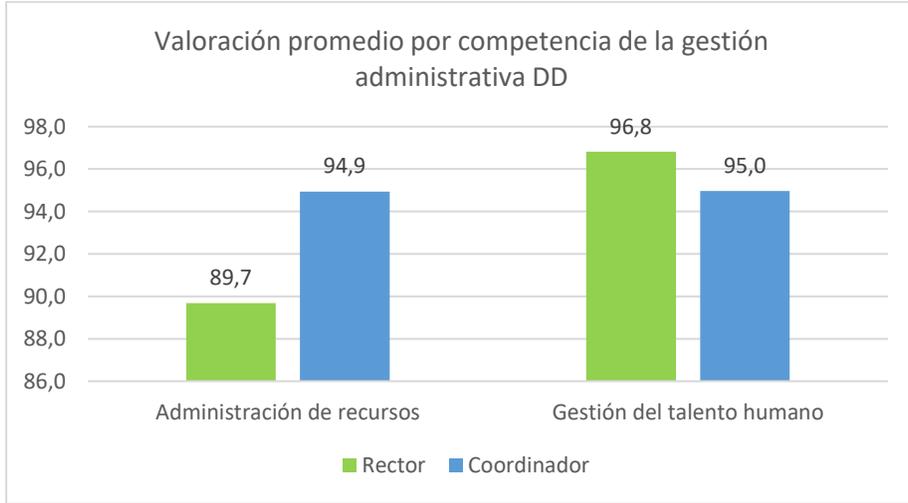
Gráfica 8 Valoración promedio por competencia de la gestión académica para directivos docentes 2021



Fuente: Sistema Humano, Evaluación de Desempeño

Por otro lado, en relación con el área de **Gestión Académica**, en la gráfica 8 se evidencia que, para la competencia de **Pedagógica y didáctica**, ambos cargos obtuvieron valoraciones promedio muy similares, aunque para la competencia de **Innovación y direccionamiento académico** el cargo de coordinador refleja mejores resultados promedio frente al de rector, existiendo una diferencia no tan significativa (0,9 puntos porcentuales).

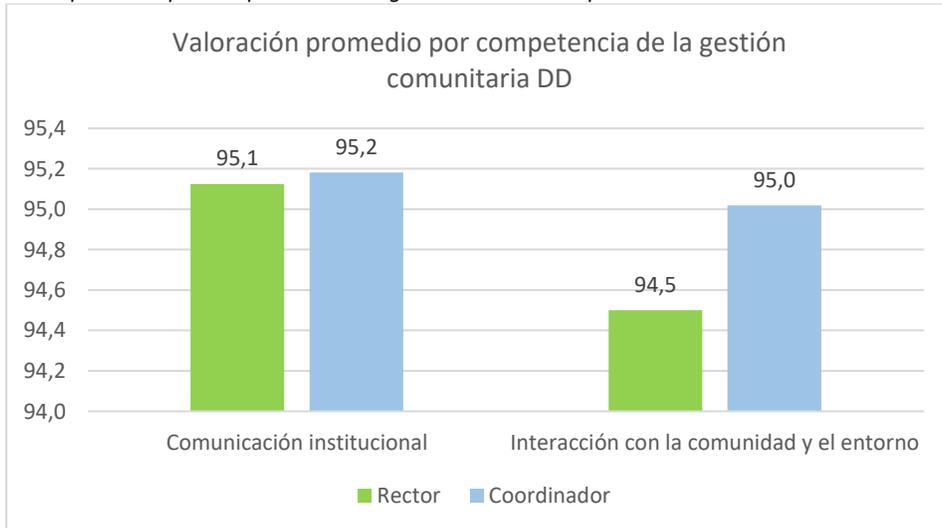
Gráfica 9 Valoración promedio por competencia de la gestión administrativa para directivos docentes 2021



Fuente: Sistema Humano, Evaluación de Desempeño

En cuanto al área de **Gestión Administrativa**, en la gráfica 9 se evidencia que, para la competencia de **Gestión del talento humano**, el cargo de rector refleja una valoración final promedio mayor, con una diferencia de aproximadamente 2 puntos por encima del cargo de coordinador, aunque para la competencia de **Administración de recursos**, el cargo de coordinador refleja mejores resultados promedio frente al de rector, existiendo una diferencia significativa de hasta 6 puntos porcentuales y ubicándolos en categorías de desempeño diferentes. Esta diferencia se relaciona directamente con la gestión del recurso financiero, responsabilidad exclusiva del cargo del rector.

Gráfica 10 Valoración promedio por competencia de la gestión comunitaria para directivos docentes 2021



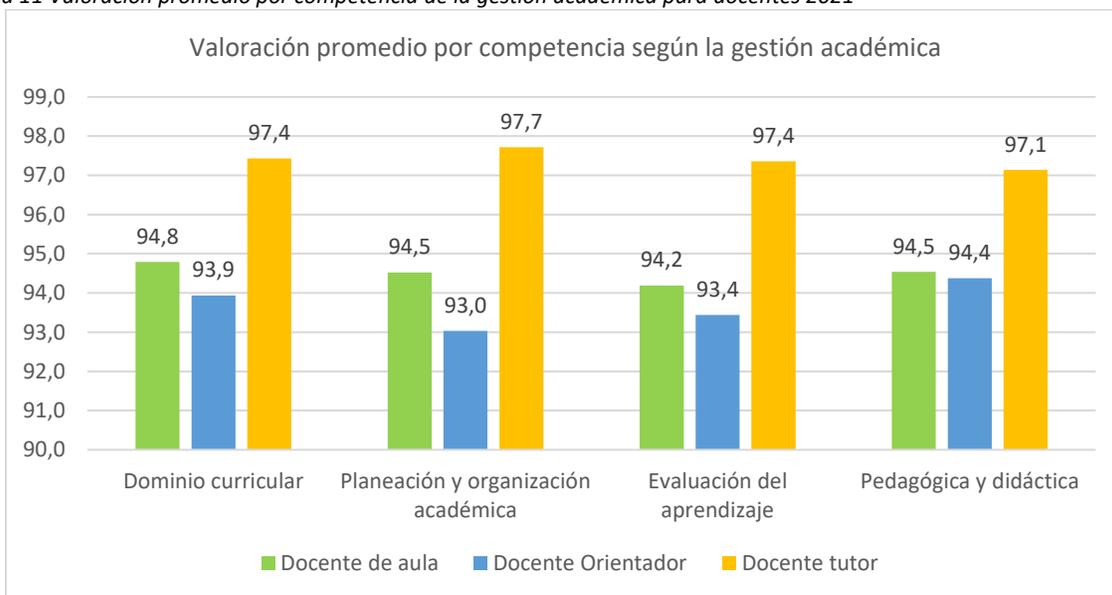
Fuente: Sistema Humano, Evaluación de Desempeño

EL CAMBIO AVANZA

Finalmente, en relación con el área de **Gestión Comunitaria**, en la gráfica 10 se observa que en la competencia de **Comunicación institucional** ambos cargos obtuvieron resultados promedio muy similares, sobre los 95 puntos. Frente a la competencia **Interacción con la comunidad y el entorno**, se evidencia una pequeña diferencia de 0,5 puntos porcentuales entre ambos cargos.

Docentes

Gráfica 11 Valoración promedio por competencia de la gestión académica para docentes 2021



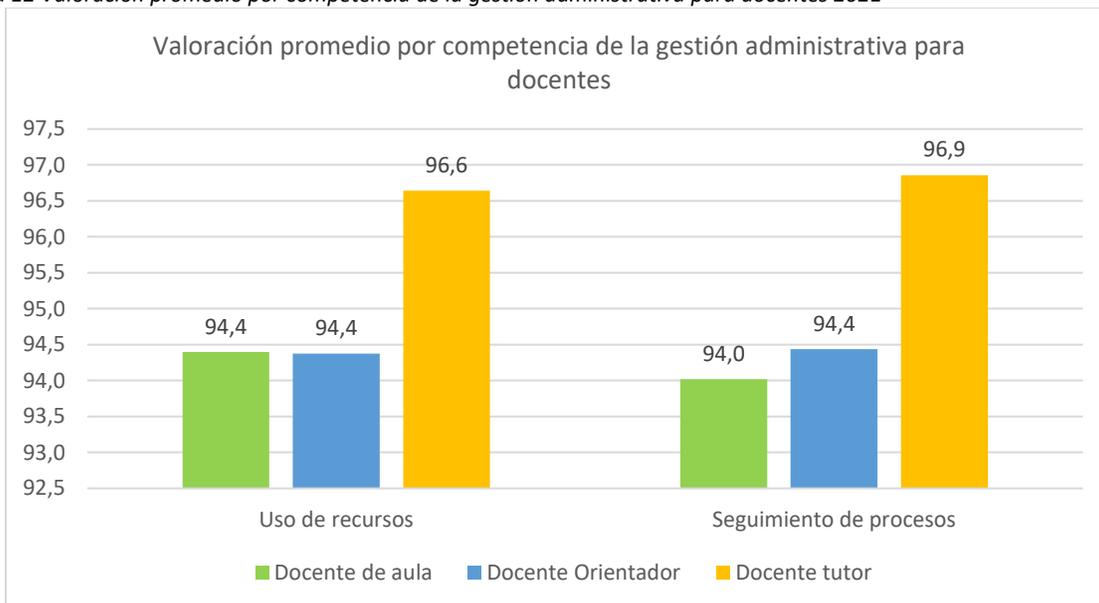
Fuente: Sistema Humano, Evaluación de Desempeño

Con referencia al área de **Gestión Académica** para los docentes, en la gráfica 11 se puede apreciar que el cargo de docente tutor refleja mejores resultados promedio con puntajes por encima de los 97 puntos porcentuales en cada una de las competencias, en contraste con los resultados de los docentes de aula y docentes orientadores, lo cuales reflejan valoraciones finales promedio sobre los 93 puntos, marcando una diferencia de hasta 4 puntos porcentuales.

En relación con las competencias de **Dominio curricular, Planeación y organización académica, Evaluación del aprendizaje y Pedagógica y didáctica**, se observa que los docentes de aula y docentes orientadores obtuvieron valoraciones finales promedio similares con una leve diferencia de aproximadamente 1 punto porcentual entre ambos cargos.

EL CAMBIO AVANZA

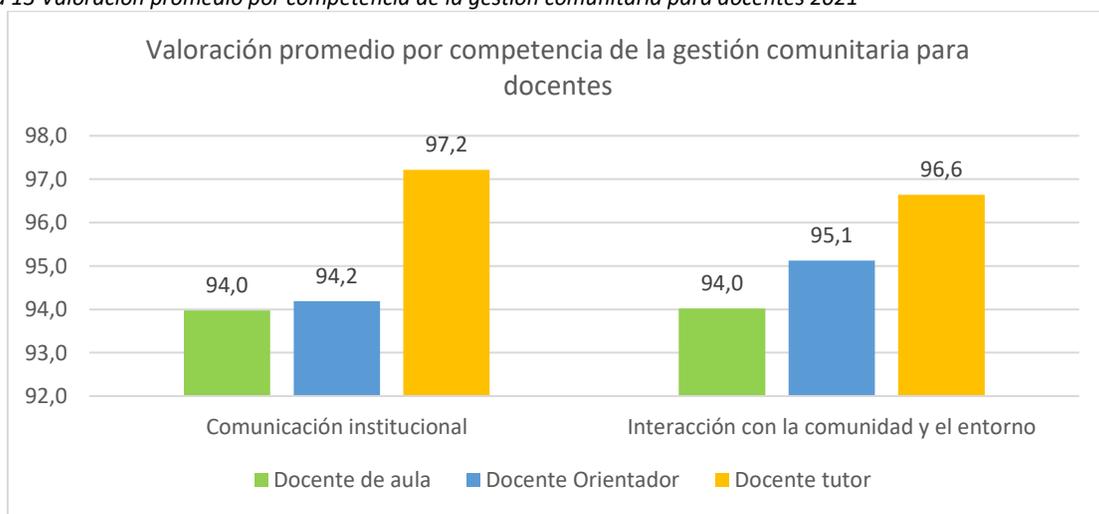
Gráfica 12 Valoración promedio por competencia de la gestión administrativa para docentes 2021



Fuente: Sistema Humano, Evaluación de Desempeño

En lo relativo al área de **Gestión Administrativa**, en la gráfica 12 se puede apreciar un comportamiento de los resultados promedio muy similar a los reflejados en la gráfica 11 en lo relacionado con los resultados del cargo de docente tutor quien demuestra mejor desempeño frente a los otros dos cargos. En efecto, en la competencia de **Uso de recursos**, los docentes de aula y orientadores obtuvieron la misma valoración final promedio. Sin embargo, en la competencia de **Seguimiento de procesos**, el cargo de docente orientador obtuvo, levemente, mejores resultados en comparación con los obtenidos por el cargo de docente de aula.

Gráfica 13 Valoración promedio por competencia de la gestión comunitaria para docentes 2021



Fuente: Sistema Humano, Evaluación de Desempeño

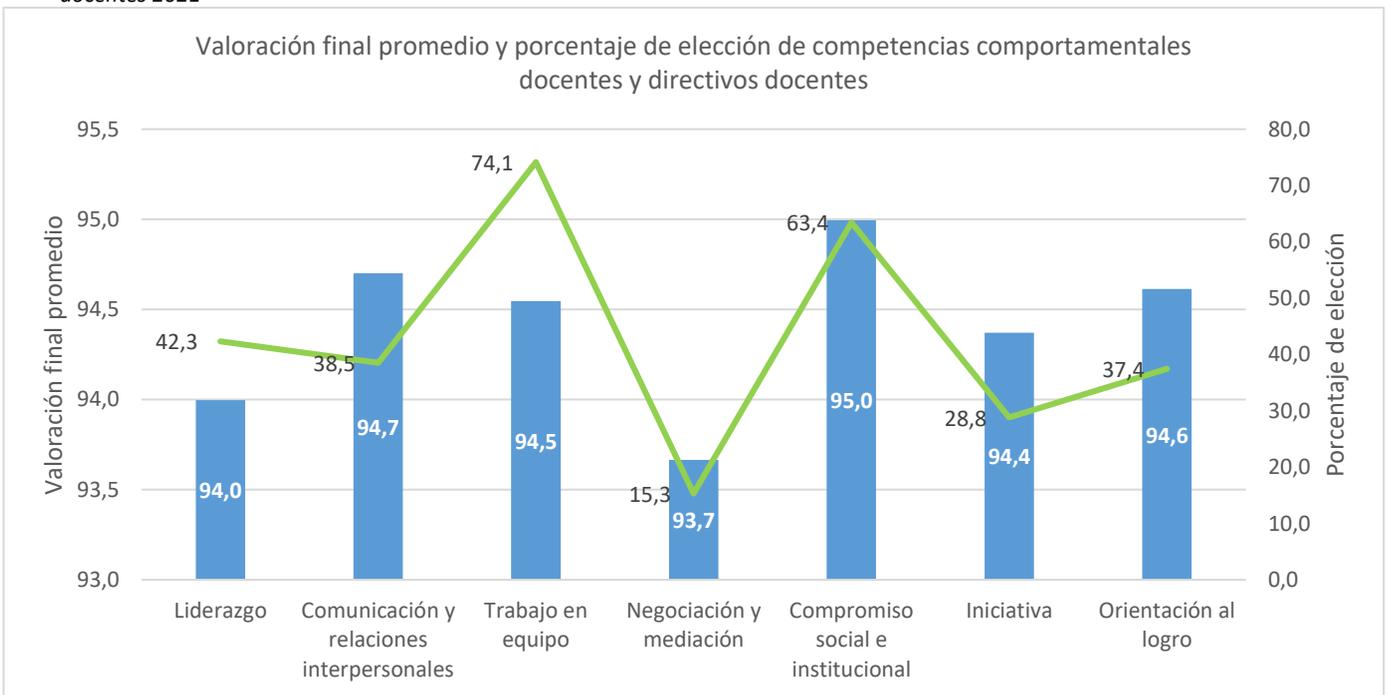
Ahora bien, respecto al área de **Gestión Comunitaria**, en la gráfica 13 puede observarse que la competencia de **Comunicación institucional** el cargo de docente tutor refleja hasta 3 puntos porcentuales por encima del docente de aula y del docente orientado. Sin embargo, para la competencia de **Interacción con la comunidad y el entorno** puede evidenciarse una diferencia de 1 punto entre los tres cargos, siendo la del docente de aula la más baja y la del docente tutor la más alta.

Competencias comportamentales

Las competencias comportamentales, hacen referencia a las actitudes, los valores, los intereses, las motivaciones y las características de personalidad con que los educadores cumplen sus funciones; son transversales a las diferentes áreas de gestión y a los diferentes cargos de desempeño en la institución educativa. En ese sentido, se presentarán los resultados obtenidos por toda la población evaluada en relación a estas competencias seleccionadas.

Docentes y Directivos docentes

Gráfica 14 Valoración final promedio y porcentaje de elección de competencias comportamentales docentes y directivos docentes 2021



Fuente: Sistema Humano, Evaluación de Desempeño

Como puede observarse en la gráfica 14, las valoraciones promedio obtenidas por los docentes y directivos docentes en estas competencias se ubican entre los 93 y los 95 puntos, es decir, manifiestan un desempeño sobresaliente que permite entender que su práctica educativa se desarrolla en un marco de la calidad humana y ética profesional.

Por otro lado, se evidencia que la competencia de **Trabajo en equipo** fue la competencia que escogió el 74,1% de los docentes y directivos docentes, los cuales obtuvieron una valoración final promedio de 94 puntos; seguido de la competencia **Compromiso social e institucional** cuya escogencia fue por el 63,4% de la población evaluada la cual obtuvo una valoración final promedio de 95,0 puntos, siendo esta competencia la que refleja mejores resultados. Finalmente, la tercera competencia comportamental con mayor porcentaje de elección es **Liderazgo** con el 42,3% de docentes y directivos docentes evaluados, quienes obtuvieron una valoración final promedio de 94,0 puntos porcentuales.

EL CAMBIO

Necesidades de formación detectadas

De conformidad con el propósito del proceso de evaluación de desempeño laboral de los docentes y directivos docentes de la entidad territorial relacionado con la identificación de aspectos tendientes al mejoramiento de los mismos frente a los aspectos personales y profesionales del evaluado, de las metas institucionales, así como también de la calidad educativa que se brinda en el territorio, (es decir, se evalúa para mejorar) este informe presenta a continuación, algunos elementos a considerar dentro de los planes territoriales de capacitación docente. Sin embargo, a pesar de que el Municipio de Soacha refleja valoraciones promediadas que le permiten ubicarse en la categoría **Sobresaliente**, dichas temáticas permitirán el fortalecimiento del quehacer docente y la obtención de resultados superiores, no solo en el marco de la evaluación de desempeño laboral, sino también institucional y estudiantil.

A continuación, se discriminan algunas de las temáticas de formación y/o actualización de acuerdo con las áreas de gestión y sus respectivas competencias funcionales, diferenciadas por tipo de cargo y que presentaron la menor valoración dentro del grupo de competencias.

Tabla 5 Necesidades de formación identificadas en el proceso evaluativo

Cargo	Área de gestión	Competencia	Posibles temáticas
Directivo docente	Directiva	Planeación y organización directiva	Planificación estratégica Gestión de proyectos Gestión de establecimientos educativos
	Académica	Innovación	Análisis de resultados Evaluación educativa Modelos educativos flexibles Educación inclusiva Cátedras y proyectos de enseñanza obligatoria
	Administrativa	Administración de recursos	Contratación estatal Fondos de Servicios Educativos Contabilidad básica y educación financiera
	Comunitaria	Interacción con la comunidad	Participación Educativa de la Comunidad Alianza familia- escuela
Docente	Académica	Planeación y organización académica	Rúbricas de planeación y evaluación Planes de fortalecimiento académico
		Evaluación del aprendizaje	Diseño Universal del Aprendizaje Diseño de pruebas Rúbricas de evaluación Evaluación formativa
	Administrativa	Seguimiento de procesos	Administración educativa Evaluación institucional
	Comunitaria	Comunicación institucional	Comunicación asertiva Clima organizacional

Fuente: Elaboración propia

EL CAMBIO AVANZA

Conclusiones

De acuerdo con los resultados de la evaluación anual de desempeño laboral obtenidos por los docentes y directivos docentes de los establecimientos educativos oficiales del municipio de Soacha para la vigencia 2020, y atendiendo a los criterios definidos para su consolidación y análisis, se derivan las siguientes conclusiones:

- La evaluación anual de desempeño laboral de los docentes y directivos docentes se caracteriza por ser un proceso estructurado que responde a principios de confiabilidad, universalidad, pertinencia, transparencia, participación y concurrencia, en tanto se definen etapas, mecanismos, categorías y criterios que atienden a las dinámicas propias del quehacer educativo en un contexto institucional atendiendo a la normatividad vigente del sector educativo.
- La valoración promedio a nivel municipal obtenida por el universo poblacional docente durante los últimos cuatro años ha venido presentando un pequeño incremento, pasando de 92,3 en 2018 a 94,4 en 2021, manteniéndose en la categoría cualitativa sobresaliente, con una variación porcentual de 2% a lo largo del periodo establecido.
- Del total de la población sujeto de evaluación de desempeño laboral establecida para la vigencia 2021, el 100% de los rectores, docentes orientadores y docentes tutores y el 97% de los coordinadores y docentes de aula y se ubican en la categoría cualitativa sobresaliente, la cual indica un logro excepcional en el cumplimiento de los compromisos pactados y se superó lo esperado en relación con las funciones de sus cargos y las actuaciones intencionales atribuidas a las competencias tanto funcionales como comportamentales evaluadas. Por otro lado, el 3% restante de los docentes de aula y coordinadores se ubican en la categoría cualitativa Satisfactorio y, finalmente en comparación con el año 2019, no se registra ningún docente en la categoría cualitativa No Satisfactorio.
- La institución educativa que presenta resultados excepcionales con respecto a las demás es Julio Cesar Turbay Ayala, la cual ha venido registrando, durante el último cuatrienio, valoraciones promedio sobre los 98 puntos y aumentando anualmente casi un punto (con variación porcentual de -0,1% en 2021), ubicándose, durante los últimos 4 años, en el primer lugar y demostrando que sus docentes y directivos docentes son evaluados en cada competencia, con puntuaciones asociadas a la categoría sobresaliente.
- El cargo que tiende a manifestarse como el mejor evaluado a nivel municipal es el que corresponde a docente tutor, en el cual están nombrados los docentes comisionados para prestar el servicio educativo en las instituciones educativas focalizadas por el programa para la excelencia docente y académica Todos a Aprender del Ministerio de Educación Nacional. Sus resultados promedio se ubican cerca de los 97 puntos porcentuales.
- Si bien todas las asignaturas se ubican en la categoría cualitativa sobresaliente, la que refleja una valoración final promedio más alta, en comparación con las demás es Danzas y la valoración final promedio más baja la presenta la asignatura de Artes Escénicas, identificándose resultados diferenciales de extremo a extremo en el área educativa de Educación Artística.
- Con relación a los resultados promedio obtenidos por los docentes y directivos docentes según su escalafón, aquellos ubicados en el grado 1A obtuvieron la valoración final promedio más baja y los docentes cuyo escalafón es 3DD (último grado y nivel alcanzado según el Decreto 1278 de 2002), obtuvieron la mayor valoración final promedio. Asimismo, se evidencia que en la medida en la que se asciende en los niveles y grados del escalafón, los docentes demuestran mejores resultados en su evaluación anual, en especial aquellos que han acreditado formación posgradual

(especialización- maestría) durante su proceso laboral y has superado de manera satisfactoria la evaluación de competencias respectivas.

- En relación con las áreas de gestión educativa relacionadas directamente con las competencias funcionales mediante las cuales se evalúa el desempeño del docente y directivo docente en su ejercicio laboral, se puede concluir que:

Como resultado de las acciones de seguimiento realizadas a las instituciones educativas oficiales se logró identificar que las áreas de gestión con mayor porcentaje de ponderación son la Directiva (en el caso de los directivos docentes) y académica en virtud a que el mayor número de funciones y responsabilidades de los diferentes argos, se concentra en estas dos áreas.

Para la **gestión directiva** se obtuvieron resultados sobresalientes en las competencias de *Planeación y Organización Directiva y Ejecución*, manifestándose que ambos cargos directivos comprenden la manera como el establecimiento educativo debe orientarse. En efecto, su desempeño involucra el dominio del direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar. De esta forma, es posible evidenciar el buen desarrollo de procesos de organización, implementación y seguimiento del funcionamiento general de la institución.

Para la **gestión académica** se obtuvieron resultados sobresalientes en las competencias asociadas a ésta. Para ambos tipos de cargo, la gestión académica es la esencia del trabajo en el 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. Por lo tanto, es posible evidenciar un buen desarrollo de procesos de innovación y diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales y seguimiento académico.

Para la **gestión administrativa** se obtuvieron resultados sobresalientes en las competencias asociadas a ésta. Para ambos tipos de cargo, esta área le brinda soporte al trabajo implementado a nivel institucional. Por lo tanto, es posible evidenciar un buen desarrollo de procesos de administración de los recursos (físicos, tecnológicos, financieros y humanos) disponibles en las instituciones educativas.

Y finalmente, para la **gestión de la comunidad** se obtuvieron resultados sobresalientes en las competencias de *comunicación institucional e interacción con la comunidad y entorno*, pues 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.

Recomendaciones

Atendiendo a las conclusiones consignadas en el presente informe, se sugieren las siguientes recomendaciones, las cuales pueden ser tenidas en cuenta tanto por los establecimientos educativos como por la Secretaría de Educación:

- Para garantizar el debido proceso y tener pleno conocimiento de las disposiciones legales y metodológicas, es importante indagar permanentemente la reglamentación establecida por el MEN para la evaluación de desempeño anual.
- Fortalecer acciones de seguimiento al proceso que le permita a la entidad territorial conocer la implementación de las etapas establecidas para la evaluación del desempeño laboral de los

docentes y directivos docentes, con el fin de realizar los ajustes pertinentes cuando se requieran, siempre en concordancia con lo permitido por la normatividad vigente.

- Teniendo en cuenta que los procesos evaluativos permiten desarrollar acciones orientadas al mejoramiento de la calidad educativa, es necesario que los resultados de la evaluación anual de desempeño sean analizados de manera relacional y de manera objetiva con entre los resultados obtenidos en los procesos de evaluación de estudiantes y evaluación institucional, con el fin de establecer conclusiones mucho más cercanas a la realizada del Municipio y se proyecten metas de mejoramiento que incidan en estos tres procesos.
- Del mismo modo, es importante optar por el diseño y aplicación de otras herramientas o instrumentos rigurosos que permita recolectar y sistematizar información relacionada, puntualmente, con las necesidades de formación de los docentes y directivos docentes del Municipio, así como acudir a otras fuentes de información de la misma Entidad Territorial y que permitan lograr información más acertada y concreta.
- Aunque los docentes y directivos docentes de los establecimientos educativos obtuvieron resultados sobresalientes en las competencias comportamentales, es necesario reconocer la importancia de dichas competencias que, si bien representan un porcentaje más bajo que las funcionales, éstas permiten su movilización lo cual impacta significativamente en el ambiente laboral y escolar.

EL CAMBIO