The page features a decorative graphic on the right side consisting of three overlapping blue circles of varying sizes, arranged vertically. Two thin blue lines intersect at the top left and extend diagonally across the page, framing the circles. The largest circle is at the top right, a smaller one in the middle, and another large one at the bottom right, partially cut off by the edge of the page.

**LA EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO  
LABORAL DOCENTE COMO HERRAMIENTA  
DE GERENCIA PARA EL MEJORAMIENTO DE  
LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LA  
INSTITUCION EDUCATIVA INSTITUTO  
MANIZALES**

**Jhon Harold Ortiz Valencia**

**Erika consuelo Grisales Grisales  
07/05/2015**

**LA EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE COMO  
HERRAMIENTA DE GERENCIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE  
LA EDUCACIÓN EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INSTITUTO MANIZALES**



**JHON HAROLD ORTIZ VALENCIA  
ERIKA CONSUELO GRISALES GRISALES**

**ASESOR  
ANDRES FELIPE JIMENEZ LOPEZ**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA EDUCATIVA  
FACULTAD DE EDUCACION  
UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES**

**Manizales 2015**

## **DEDICATORIA**

### **A Dios.**

Por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr los objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Todos esos momentos de estrés que vivimos en la realización de esta tesis y toda la paciencia que le pedimos a Dios para continuar y no morir en el intento.

### **A nuestros familiares.**

Por la paciencia en los momentos difíciles; y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

### **A nuestro maestro.**

Magister. Andrés Felipe Jiménez López por su gran apoyo y motivación para la culminación de nuestros estudios de postgrado y para la elaboración de esta tesis, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de nuestra formación profesional y por apoyarnos en su momento.

### **A nuestros Compañeros.**

Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación.

Finalmente a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino en la especialización, y que nos ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

¡Gracias a ustedes!

## **AGRADECIMIENTOS**

Durante este año son muchas las personas que han participado en este trabajo y a quienes queremos expresar nuestra gratitud por el apoyo y la confianza que nos han prestado de forma desinteresada.

En primer lugar queremos agradecerle a la facultad de educación de la Universidad Católica de Manizales por su acogida y el apoyo recibido durante el año en que hemos desarrollado nuestra labor investigadora.

También nos complace agradecer la acogida, el apoyo y los medios recibidos en el Instituto Manizales donde hemos desarrollado parte de la tesis.

No podemos olvidar a nuestros compañeros y amigos con los cuales hemos compartido incontables horas de trabajo. Gracias por los buenos y malos momentos, por escucharnos.

Un sincero agradecimiento a nuestros Maestros, Andrés Felipe Jiménez López, Jorge Eliecer Rivera Franco, Liliana María Alzate López, Alejandro Jaramillo y Faber Andrés Alzate Ortiz por todo el tiempo que nos han dado, por sus sugerencias e ideas de las que tanto provecho le hemos sacado, por el respaldo y la amistad.

Todo esto nunca hubiera sido posible sin el amparo incondicional de nuestras familias.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **TABLA DE CONTENIDO**

PRESENTACIÓN	8
TÍTULO	9
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	10
DESCRIPCIÓN DEL ESCENARIO	14
Enunciado del problema	24
Objetivos	25
Objetivo general	25
Objetivo específico	25
JUSTIFICACIÓN	26
MARCO TEÓRICO	29
DISEÑO METODOLÓGICO	38
Recursos Humanos	43
Recursos Financieros	44

CRONOGRAMA	45
Evaluación y Métodos	46
RESULTADOS Y ANÁLISIS	48
HALLAZGOS	57
CONCLUSIONES	60
ANEXOS	61
BIBLIOGRAFÍA	103

## **PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

Gerenciar la educación implica el manejo del talento humano de la institución educativa, entre otros recursos y para el caso propio, potencializar los conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y aptitudes del personal docente adscrito a dicha organización. El Rector de acuerdo a la formación que tenga su personal, debe ubicarlo el área de desempeño correspondiente.

Evaluar entonces el desempeño laboral del docente requiere que el líder maneje el instrumento y además comprenda que el desarrollo del mismo generará progresos eficientes en la enseñanza y el aprendizaje por parte del estudiante, asimismo, en esta perspectiva la responsabilidad que conlleva frente a la ética pública la prestación del servicio educativo público.

En el desarrollo del trabajo de grado, se aborda la herramienta evaluación del desempeño laboral anual para docentes y directivos docentes regidos por el decreto 1278 de 2002 y se da respuesta a la misma, como una herramienta eficaz para el desempeño eficiente del docente o directivo docente, de igual manera, se demuestra su pertinencia como elemento de gerencia.

Dirigir grupos humanos para cumplir con cometidos públicos frente a otros grupos sociales (comunidad educativa), exige la articulación y relación de competencias como; saber, hacer y ser; para lograr el desarrollo individual y colectivo del personal vinculado a una institución educativa. Aquí el papel del gerente en educación juega un papel preponderante destacando sus prácticas de dirección y su aplicación en el cumplimiento de la misión institucional.



## **TÍTULO**

**LA EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE COMO  
HERRAMIENTA DE GERENCIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE  
LA EDUCACIÓN EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INSTITUTO MANIZALES**

## DESCRIPCION DEL AREA PROBLEMA

La Evaluación del desempeño laboral del docente y directivo docente como instrumento de gerencia tiene la finalidad del mejoramiento de la calidad en la educación de la institución educativa Instituto Manizales. La anterior afirmación, será abordada de forma descriptiva donde se observaran los factores que rodean, afectan e influyen sobre el proceso, buscando demostrar lo afirmado; o por lo contrario dejar abierto el debate para su análisis con mayor profundidad.

El gerente moderno, a cargo de una institución educativa requiere de elementos o instrumentos que le permitan generar mayores logros en el proceso de enseñanza y aprendizaje y por consiguiente mejorar los niveles de calidad de la educación. Uno de los instrumentos con que cuenta es la Evaluación anual de Desempeño Laboral de los Docentes y directivos docentes.

Vélez White (2008) afirma:

“Esta Evaluación, como herramienta para el mejoramiento, requiere del Evaluado una actitud de apertura al cambio, a la revisión de sus prácticas, a aprender a plantearse retos. Al Evaluador la demanda de la objetividad y responsabilidad de orientar el quehacer profesional de los educadores”.(p.7)Al presentarse esta relación, el docente entendiendo que el cambio es sencillamente el paso de un estado a otro y que conlleva unas etapas sin las cuales no es posible obtener nuevas formas de acción; comunicación de lo que va a cambiar, apropiación y legalización de los cambios propuestos, adopción de las estrategias a corto, mediano y largo plazo, en caso de ser necesarias; se pretende propiciar nuevos espacios que le posibiliten la modernización de sus conductas y la inclusión de otras en el desarrollo cotidiano de su desempeño.

El docente debe ejecutar acciones en el aula, que le permitan desarrollar temáticas pertinentes y de acuerdo a las necesidades del medio, haciendo que niños, niñas y jóvenes del país adquieran y desarrollen competencias que les posibilite participar en la sociedad como ciudadanos productivos y aportantes, a la democracia y al mejoramiento constante de la calidad de vida.

El Rector, en su ejercicio del liderazgo, se debe a la búsqueda del compromiso de las personas que hacen parte de su equipo de trabajo con una nueva situación, implementando las transformaciones básicas y necesarias para no detener el proceso de crecimiento y desarrollo constante de su institución, en aras de mantener un clima agradable de convivencia en la organización. Siendo así, debe a su vez aplicar acciones que generen confianza para el evaluado, donde las evidencias juegan un papel importante al momento de evaluar, rodear el proceso del mayor grado de transparencia, faculta al evaluador la fijación de criterios objetivos al momento de conceptuar sobre el desempeño de sus subordinados.

Igualmente, la disposición o voluntad para aceptar las nuevas dinámicas tales como: cambio en la política pública en educación orientada a la calidad, antes enfocada en atender la cobertura o el acceso al sistema educativo; el acceso a la información y grandes bases de datos a través de las redes en especial Internet; atención al estudiante por medios electrónicos o de comunicación llamados educación virtual y la exigencia del mercado orientado al hacer, la técnica para desarrollar productos o servicios.

La evaluación de desempeño laboral docente, hace parte integral del sistema de evaluación en la cual además de ésta se encuentra, la evaluación diseñada para los estudiantes que busca determinar el grado de avance y conocimiento que posee cada uno en áreas específicas como la matemática, ciencias sociales, español y literatura entre otras; la autoevaluación institucional examina con la comunidad en términos generales, el progreso que se presenta en la institución, el impacto en la población y las distintas alternativas que se puedan acoger para enfrentar el futuro deseado.

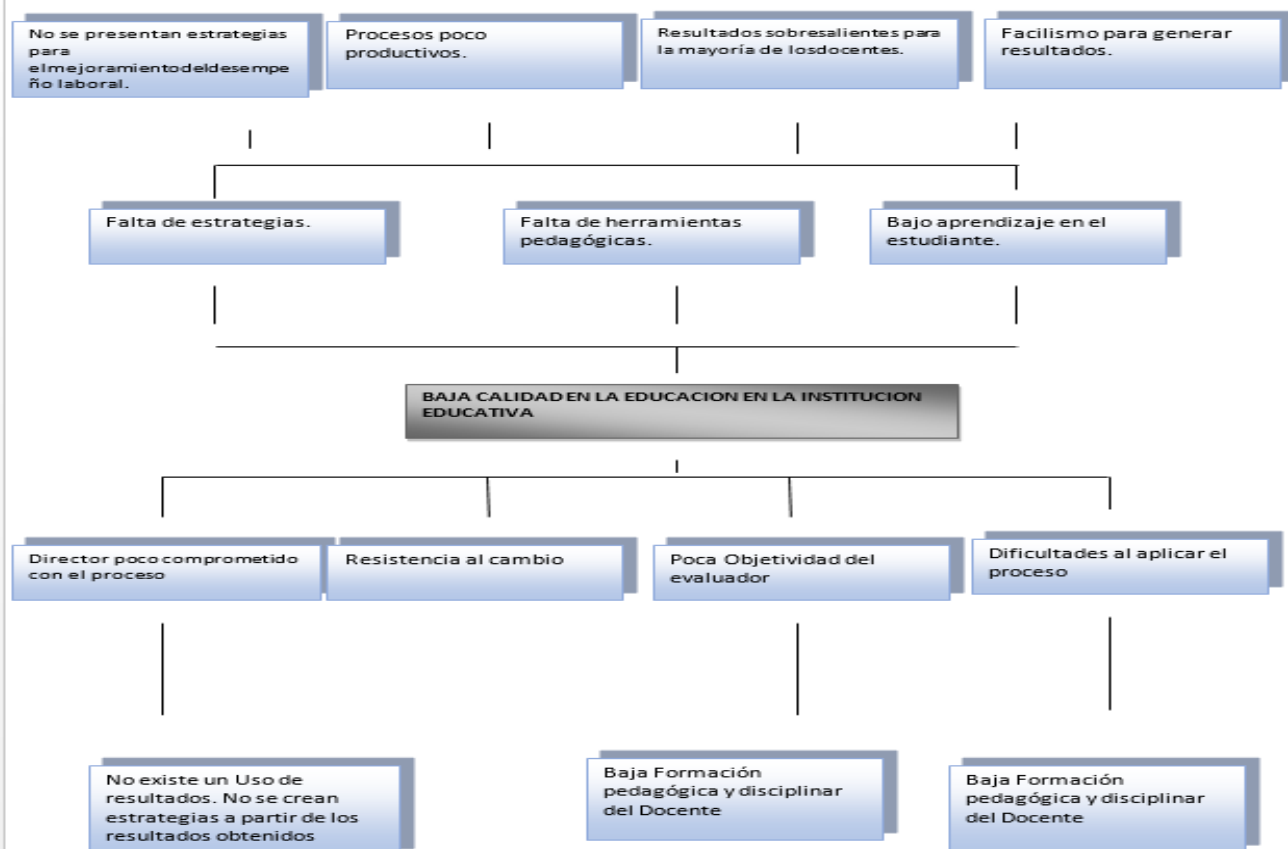
Lo anterior es posible enfrentarlo proyectando un plan de mejoramiento institucional, que combine el proceso y resultado de los tres instrumentos de evaluación. “El plan de mejoramiento es un conjunto de medidas establecidas por el rector o director y su equipo de gestión para producir, en un período determinado, cambios significativos en los objetivos estratégicos de la institución”. Basado en situaciones ya presentadas, el director plantea medidas como respuesta a nuevas necesidades y exigencias de la sociedad inmersa en un panorama global actual.

Es por ello que su equipo colaborador debe emprender acciones que permitan generar cambios frente a los espacios y tiempos decididos con anterioridad. Los objetivos trazados,

deben ser la brújula que sirva de guía para no perder el horizonte institucional y la razón de ser. Es bueno recordar la misión institucional como la formación integral para toda la vida, continuación en los estudios superiores y desarrollo personal en los ámbitos de lo social, político, económico, ambiental.

En consecuencia, el uso de la evaluación del desempeño debe ser objeto de la búsqueda permanente por la mejoría constante de la calidad, no solo de la educación, sino del docente por parte del “gerente en educación”; factor humano importante en el proceso. Lo anterior debe contribuir al crecimiento personal del educador, al logro de resultados en el ejercicio profesional, a la dignificación de la profesión y al reconocimiento por parte de la sociedad como eje fundamental del desarrollo del sistema educativo.

### ANALISIS DE SITUACION – EL ARBOL DEL PROBLEMA.



El punto de partida para la formulación del proyecto es la identificación y el análisis de la situación actual, lo cual permite identificar los problemas de la población sobre los cuales se propone intervenir, y seleccionar el problema central que será abordado por el proyecto.

## DESCRIPCION DEL ESCENARIO



El Instituto Manizales, es un centro educativo de carácter público que atiende población de estrato 1 y 2, se encuentra ubicado en el sector de la Comuna San José en la parte alta de la ladera de la quebrada olivares y presta servicios a la población del mismo sector. Ofrece los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria media y ciclos de educación de adultos y atiende la población en las tres jornadas mañana, tarde y noche.

**Ubicación:** Cuenta con tres sedes: la principal ubicada entre carreras 16 y 17 con calle 29, barrio San José a un costado de la calzada sur de la Avenida Colon, con estudiantes distribuidos de preescolar a undécimo de media académica en la dos jornadas y en la nocturna atiende los CICLOS, la sede CRAMSA sector Holanda, puente olivares con estudiantes

distribuidos de transición a grado segundo de básica primaria y la sede José Antonio Galán ubicada en la carrera 16 con calle 30, con estudiantes distribuidos de grado transición a quinto de básica primaria. En total cuenta con una población estudiantil matriculada de 1.200 estudiantes.

## INFORMACIÓN GENERAL

IDENTIFICACIÓN GENERAL	INSTITUCIÓN	EDUCATIVA	INSTITUTO
	MANIZALES		
DIRECCIÓN	Calle 29 N° 16-40		
TELÉFONOS	8833990		
CORREO ELECTRÓNICO	<a href="mailto:ieinsmanizales@hotmail.com">ieinsmanizales@hotmail.com</a>		
APROBACIÓN OFICIAL	Resolución número 1427 de septiembre 17 de 2009 y Licencia de Bomberos		
CARÁCTER	Oficial		
MUNICIPIO	Manizales		
DEPARTAMENTO	Caldas		
ZONA	Urbana		
Sector	Comuna San José		

(TOMADO DE PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL INSTITUTO MANIZALES, 2012, P. 2-3)



## RESEÑA HISTORICA

El Instituto Manizales, es una Institución oficial creado mediante acuerdo Municipal número 033 de noviembre 9 de 1958; inició labores el 2 de enero de 1959, destinado a ofrecer los primeros años de enseñanza secundaria.

Mediante la resolución 36 de Octubre 12/1964 se aprueban los estudios de sexto a undécimo bachillerato.

El 18 de febrero del año 2000 se procede a la clausura del Instituto Manizales Nocturno y se decreta encargar al rector del Instituto Manizales para expedir documentos, administrar los bienes muebles, así como la organización y manejo de los libros reglamentarios pertenecientes al colegio clausurado.

El 7 de febrero de 2002 el Secretario de Educación Departamental procede a clausurar el Instituto Politécnico Cooperativo de Manizales y garantiza la continuidad y permanencia en el sistema educativo a los alumnos que venían matriculados en el colegio facilitando la transferencia al Instituto Manizales.

El 26 de junio del año 2002 fusiona los establecimientos educativos Escuela Ricardo Jaramillo Arango, jornada mañana y tarde y la Concentración Escolar Jorge Robledo con el Instituto Manizales.

El 10 de septiembre de 2004 procede a separar la Primaria Ricardo Jaramillo del Instituto Manizales y fusionarla con el Centro de Integración Popular y la Primaria Cramsa con el Instituto Manizales.

Finalmente el 4 de noviembre de 2004 se fusiona la Primaria Antonio Galán con el Instituto Manizales. Los establecimientos fusionados conforman una sola institución educativa cuya razón social será el Instituto Manizales y tendrá los niveles de educación preescolar, básica y media.

En la actualidad el Instituto Manizales se encuentra fusionado con las escuelas:

Escuela Cramsa, sección dos, Básica primaria, ubicada en el barrio Galán y la escuela José Antonio Galán. Aledaña a la institución educativa, se encuentra la comuna San José, zona tradicional e histórica de Manizales considerada como polo de desarrollo, donde inició la colonización, cuenta con una población de 29.831 habitantes, próxima

al sector del centro, de fácil acceso al comercio, transporte, servicios religiosos, telefónicos, educativos, culturales y comerciales. La comuna San José está localizada en la ladera norte y parte céntrica de la ciudad con una extensión de 122.024 hectáreas, de las cuales 68 están ubicadas en zona de laderas. Administrativamente la integran los siguientes barrios con sus respectivos sectores: Asís (Jazmín), San Ignacio, Estrada (Sierra Morena), San José (San Vicente), Avanzada (Camino del Medio, Tachuelo, Rincón Santo), Galán (Alto Galán, Maizal, Holanda), Delicias y Colón (Galerías).

El promedio de estudio de los habitantes de la comuna San José es de 6,6 años, es decir, hasta sexto grado de educación básica secundaria. 62% de los niños, niñas y jóvenes del sector estudian por fuera de la comuna. 14% de los menores de 17 años y el 74% de los jóvenes entre los 18 y los 24 años de edad, están por fuera del sistema educativo; existe alto nivel de deserción escolar.

El análisis Socioeconómico, realizado permite reconocer que el desarrollo económico en otrora se trasladó a otros polos de la ciudad, quedando San José en abandono administrativo por varias décadas, identificado hoy en la precariedad de las viviendas y la sobre utilización del espacio por parte de sus habitantes, lo que inciden en la pobreza y en la miseria, así como en el bajo índice de condiciones de vida de la población.

En la población se registran altos índices de fármaco dependencia, alcoholismo, tabaquismo, consumo de sustancias psicoactivas y embarazos a temprana edad, embarazos no deseados, abuso sexual, maltrato infantil y de pareja, agresiones físicas y psicológicas, desnutrición, irresponsabilidad paterna, madres cabeza de familia, familias extensivas, carencia de valores, violencia entre pandillas, vandalismo e inseguridad, atracos, robos, venta de estupefacientes y de licor, altos índices de desempleo e informalidad, el rebusque como medio de subsistencia, la prostitución, entre otras; situación social que hoy convoca la presencia de diferentes instituciones del orden nacional y local para contrarrestar este potencial foco de descomposición social anclado en el centro de la ciudad.

En este sentido se desarrolla el macro proyecto San José el cual planea la construcción de un Centro Integral Comunitario: CISCO, Construcción de un Parque Recreo-deportivo, Comando de Policía, Mega colegio, zona mixta o comercial y la

ampliación de la plaza de mercado; igualmente pretende superar la congestión vial con la construcción de un Par vial Avenida Colón con una extensión de 4,2Km entre las carreras 11 y 13. Para conectar el oriente y occidente de la ciudad. El par vial tendrá: dos calzadas, cada una con tres carriles: zonas de cargue y descargue de la zona comercial – empresarial, paraderos de transporte público, andenes y alamedas con espacios adecuados para la movilidad de las personas, tipo bulevar.

La Calzada Norte con dirección: Oriente – Occidente, y la Calzada Sur con dirección: Occidente – Oriente, para conectar con las inmediaciones del Centro Comercial Fundadores hasta la universidad e Manizales, contara con una Zona Mixta: 150.000 m2 de suelo urbano, generando espacios para ubicación de empresas ancla, buscando inversión, crecimiento comercial, económico, servicio y vivienda multi-estrato. Esta avenida conectará a la comuna San José con el desarrollo y otros proyectos que se ejecutarán, buscando mejorar la calidad de vida de todas las personas que allí residen y mejorar la movilidad de la ciudad.

Del mismo modo el proyecto plantea la construcción de vivienda con Inversión Pública en su totalidad, convirtiendo sectores deprimidos de la ciudad en escenarios de desarrollo urbano, generando vivienda de interés prioritario (VIP), proyecta la construcción de 4.604 viviendas de interés prioritario con Subsidio; ubicadas en el sector de la Avanzada, a un costado de la avenida Colón, cercano a la Zona Mixta, lugar donde se generará empleo con el desarrollo empresarial y comercial de la Comuna San José, estará aledaño al Colegio Integral (Hoy Instituto Manizales), al Parque Recreio-deportivo, al Parque Tecnológico y al Eco-parque Olivares.

Con este proyecto se pretende recuperar la zona de la ladera y la prevención de desastres generando fuentes de empleo, atracción comercial, desarrollo, progreso para la comuna San José y embellecimiento del entorno. (PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL INSTITUTO MANIZALES, 2012, P.17-18).

## **Oferta de niveles educativos y otros servicios**

En relación con la planta física, la sede principal (ubicada en el barrio San José), presenta dos estructuras: una de bahareque la cual se encuentra en deterioro total, declarada patrimonio histórico lo que limita el desarrollo de actividades lúdicas, deportivas y recreativas de los

estudiantes, y la otra estructura de ferro concreto donde funcionan 17 aulas de clase para las actividades académicas, presenta buena iluminación, adecuadas vías de acceso, buena ventilación, laboratorio de física y química, dos unidades sanitarias.

De otro lado la institución cuenta con otros servicios que hacen parte del bienestar estudiantil y procura la calidad en los programas anexos que maneja, tales como: servicio de psico-orientación, biblioteca física y virtual, dos salas de sistemas, sala de audiovisuales, Sala de Bilingüismo, sede principal, tienda escolar, rectoría, secretaria, coordinación académica y coordinación de convivencia, Archivo, almacén, restaurante escolar.

Entre otros importantes servicios cuenta con el restaurante escolar subsidiando 100 desayunos 730 refrigerios y 380 distribuidos en las diferentes sedes, con los cuales se cubren algunos estudiantes de la sede principal ambas jornadas.

Como actividades relevantes de la participación estudiantil, la institución educativa fue pionera en el Festival Intercolegiado de Teatro, actualmente cuenta con banda músico marcial y participa en eventos culturales, deportivos, recreativos y académicos del municipio, Secretaria del Deporte, Secretaria de Desarrollo, Grupo Teatral TICH, Casa de la Cultura, Terpel, Batuta, SUMA y Universidades de la ciudad.

Entre otros convenios importantes que ha realizado la institución se encuentra el intercambio de servicios con las siguientes entidades: Celar, Cámara de Comercio, Sena, Tich, SUMA.

El Instituto Manizales es un establecimiento educativo que cuenta con una reconocida convocatoria en la comuna, con apertura para establecer convenios con otras entidades que beneficien a la comunidad educativa en general y hoy en el marco de detrimento de los espacios sociales por las obras de infraestructura de la avenida Colon es la Institución que presta mayor cubrimiento a la comunidad.

**Misión:** La Institución Educativa Instituto Manizales, forma íntegramente ciudadanos en valores, desde un enfoque humanista, incluyente con una excelente calidad académica, con profundización en Sistemas e inglés, fomenta en el estudiante y la comunidad educativa, pensamientos analíticos y argumentativos que contribuye a promover el desarrollo de la región y

el país. (PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL INSTITUTO MANIZALES, 2012, P. 21)

**Visión:** Para el año 2016 será una institución, acorde con los cambios estructurales socioeconómicos y culturales, articulados a programas de educación técnica superior, reconocida regionalmente por el desempeño académico, con profundización en Sistemas e inglés, fortaleciendo los valores y proyecto personal de vida, en la comunidad educativa. (PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL INSTITUTO MANIZALES, 2012, P. 21)

### **Modelo y enfoque pedagógico:**

El Instituto Manizales asume como modelo pedagógico institucional EL COGNITIVO Y CONSTRUCTIVISTA- con un enfoque HUMANISTA, en el cual se tienen en cuenta las necesidades de la comunidad estudiantil, de acuerdo con las características particulares del sector en el que se encuentra inmersa.(PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL INSTITUTO MANIZALES, 2012, P. 59)

### **Principios institucionales**

Los principios institucionales, compromiso social, paz y creatividad se fundamentan desde los ámbitos antropológico, sociológico, psicológico y pedagógico.

**Libertad:** Se relaciona con la capacidad que el estudiante debe tener para una toma de decisiones por sí mismo, como actuar en las diferentes situaciones que se le presentan en la vida, de elegir lo mejor para su crecimiento personal y social, implicando responsabilidad respecto a sus propias acciones.

**Compromiso Social:** Es la capacidad que tiene el estudiante de responsabilizar de manera concreta frente a la problemática social y moral de sí mismo y con el otro.

**Paz:** Desde la perspectiva de sí mismo se entiende como serenidad, paciencia, amistad, es decir, “Paz interior” en el grupo como una resolución pacífica de los conflictos y globalmente como convivencia pacífica entre pares que lleva al respeto por la vida.

Creatividad: Tener la capacidad de imaginar, crear, transformar los saberes y la realidad, expresando sus ideas e intuiciones innovadoras a través del lenguaje.

A medida que se avanza en los procesos de capacitación de la comunidad educativa, se incorporan otros compilados fortaleciendo los referentes teóricos orientadores de proceso educativo.

**Espacios deportivos:** Cancha de baloncesto en la escuela sagrado corazón, cuenta con un adecuado espacio y físicamente bien estructurado.

Los estudiantes del Instituto Manizales, cuentan con un espacio muy reducido, por lo cual se desplazan los grados superiores al polideportivo del barrio para realizar las clases de educación Física.

**Equipos y laboratorios:** 1 sala de informática en la Escuela Sagrado Corazón, 2 en el Instituto Manizales y 1 en la escuela José Antonio Galán.

**Recursos y Ayudas educativas:** Las Instituciones anteriormente mencionadas, cuentan con 4 salas de informática con equipos actualizados, internet banda ancha y el espacio físico es adecuado y ambientado para cubrir las necesidades requeridas por los estudiantes, brindando así un buen ambiente para el desarrollo de clase.(PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL INSTITUTO MANIZALES, 2012, P. 23)

## **Política de calidad**

La Institución Educativa instituto Manizales es inclusiva, pretende integrar jóvenes a la sociedad, fortalecidos en sus valores y con un proyecto de vida, humanista socializante del ser, mediante procesos democráticos y participativos en continuo mejoramiento académico. Al iniciar el año lectivo se plantean estrategias que llevan a su fin las metas propuestas procurando siempre dejar en alto el nombre de la institución, además de reflejar los valores y principios institucionales procurando de esta forma dejar huella.

La apropiación y el refuerzo de los valores y principios institucionales se logra a través de:

- Trazar metas y objetivos a corto y largo plazo con los estudiantes referidos a la convivencia, al afianzamiento de valores y a nivel académico, institucional, social y deportivo.
- Fortalecer el carácter y personalidad de estudiante para que se valore a sí mismo y sea participe en la construcción de su propio conocimiento y de su proyecto de vida. Este se realiza por medio de frases y consignas referentes a los valores y principios institucionales.
- El trabajo en torno al proyecto “Constructores de paz” con el propósito de afianzar e interiorizar los valores humanos indispensables en el diario vivir del hombre.(PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL INSTITUTO MANIZALES, 2012, P.25)

## **ENUNCIADO PROBLEMA**

**¿CÓMO LA EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE ES UNA HERRAMIENTA DE GERENCIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INSTITUTO MANIZALES?**



## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer el proceso de la evaluación anual de desempeño laboral del docente y directivo docente que permite el mejoramiento continuo de la calidad de la educación en la institución educativa instituto Manizales

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Fundamentar conceptualmente la evaluación anual del desempeño aplicada a los docentes.
- Identificar elementos dentro del proceso de la evaluación del desempeño laboral como procedimiento para el fortalecimiento de la calidad del educador.
- Diseñar una herramienta gerencial para la aplicación de la evaluación de desempeño anual docente en perspectiva del uso de resultados que permita el mejoramiento continuo de la calidad educativa

## JUSTIFICACION

Los servidores públicos realizan actividades enmarcadas en funciones establecidas en la ley o reglamento; funciones que generan tareas u obligaciones que el funcionario público debe cumplir en aras de la búsqueda constante de la eficiencia y la eficacia en los procedimientos establecidos en la administración pública.

Igualmente, la sociedad espera una respuesta efectiva a problemáticas presentadas o a la satisfacción de necesidades generadas; la efectiva realización de los fines del Estado, se encuentra en cabeza de los funcionarios públicos cumpliendo con las obligaciones encomendadas por la ley.

El docente, como servidor público, tiene la obligación de prestar el servicio de educación a niños, jóvenes y adultos, generando el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, a la cultura y demás elementos constitutivos de una sociedad moderna. Lo anterior convierte a la docencia, en un servicio público que presta el estado a través de profesionales idóneos en los campos de los diferentes saberes relacionados en el sistema educativo.

El desempeño laboral del docente, responde entonces, a la puesta en escena de conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, que le permitan el logro y el alcance de las metas propuestas en su proyecto educativo institucional. El artículo 67 de la constitución política de Colombia, buscando ejercer la vigilancia en el desempeño de sus funciones y la calidad de la prestación del mismo, establece en consecuencia la evaluación como un proceso permanente y continuo que motiva su mejoramiento como educador y posibilita la permanencia en el cargo.

La Evaluación anual de Desempeño Laboral del docente, estimula el compromiso del educador con su desarrollo profesional, su rendimiento en la prestación del servicio y el mejoramiento de la calidad de la educación, entre otros. El hecho de mejorar como profesional de la educación, implica que se originen efectos directos en los resultados y logros planteados en el proyecto educativo, de igual manera la programación de planes para el mejoramiento continuo del educando.

El buen desempeño le permitirá además de estímulos pecuniarios, acceder a situaciones administrativas como: comisiones para desempeñar cargos de libre nombramiento y remoción, comisión para adelantar estudios en el exterior, ascenso en el escalafón nacional docente y encargos a empleos del nivel directivo, etc.

Los aspectos a evaluar en el docente se definen en el ámbito de la gestión pública reflejados en acciones y decisiones como: La gestión académica, la gestión administrativa y la gestión comunitaria. La gestión académica, le permite al docente evidenciar el dominio curricular, la planeación y organización académica, la pedagogía y didáctica y la evaluación del aprendizaje por parte de los estudiantes; la segunda, administrar en forma adecuada los recursos y los procesos puestos a su disposición y la gestión comunitaria, establecer lasos de comunicación efectiva como de igual manera proyectar la institución a la comunidad educativa (competencias funcionales). Para el caso del Rector sumado a lo anterior se evaluara su gestión directiva. “Gestión directiva. Comprende competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo en función del proyecto educativo institucional y las directrices de las autoridades del sector. Involucra la capacidad para guiar a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales. En esta área de gestión se evaluarán competencias: Planeación y organización, y Ejecución” (p.4). La apropiación de habilidades en la orientación y dirección son fundamentales para la consecución del éxito en la organización y el alcance de los resultados esperados.

Es importante tener en cuenta la política y directrices formuladas para el sector, éstas deben ser coherentes con lo planteado y desarrollado por la comunidad educativa al interior de la institución. La coordinación con las diferentes entidades, entre ellas, el ministerio de educación nacional y las secretarías de educación certificadas, es una obligación para los participantes en el proceso. Planear, organizar, dirigir, controlar, vigilar y rendir informes a una comunidad es parte de las funciones de un administrador de un establecimiento educativo; solo así se lograra alcanzar las metas propuestas por una sociedad en el ámbito de la educación.

El sistema de evaluación compuesto por los elementos anteriores, facilitara la implementación de medidas y acciones que conlleven al progreso en la calidad de la educación,

como eje fundamental del desarrollo sostenible del país. El docente y directivo docente como factor fundamental de formación y transformación de la comunidad en general a través de los procesos educativos, se convierte en eslabón principal del sistema.

## MARCO TEORICO

En la china imperial se implementaron pruebas que consistían en reconocer habilidades de los funcionarios del Estado, el dominio de prácticas en caligrafía y otras, lo anterior con el objeto de seleccionar los mejores al servicio del imperio; el objeto de las pruebas era evitar el nepotismo, el cual consistía en emplear a personas cercanas a su núcleo familiar o amigos, sin tener en cuenta el mérito como condición de acceso a los cargos públicos.

En la segunda guerra mundial se aplica como herramienta de gestión y con el propósito de conocer los niveles de rendimiento en el trabajo; la remuneración del trabajador se debía justificar mediante unos niveles de aceptación y se realizan investigaciones utilizando tablas donde se plasma la eficiencia en el desempeño efectivo de las funciones encomendadas.

El proceso ha evolucionado y en la actualidad se investiga el rendimiento del empleado no solo desde el punto de vista funcional, sino, desde su comportamiento dentro y fuera de la organización. Si bien lo funcional ha sido el punto de partida para emitir juicios de valor sobre el desempeño de un empleado, hoy en día es de gran relevancia el comportamiento que asume la persona al desarrollar tareas o actividades que complementan o acompañan sus labores. Las acciones de responsabilidad, honestidad, disciplina, compromiso, entre otras, complementan la gestión del funcionario frente a las obligaciones adquiridas en el empleo.

Rodríguez (2008) afirma:

“Desde el punto de vista de la gerencia pública, lo anterior significa que toda organización contempla dos conjuntos de procesos o subsistemas: el procesador de insumos para la obtención de productos, cuyo centro se ubica en los procesos que requieren ser controlados –control de procesos–, y el subsistema que genera los impactos o efectos en el medio, cuyo centro es la eficacia que requiere ser evaluada –evaluación de resultados”. (p.34)

El segundo hace referencia a la prestación del servicio educativo, el cual se debe dar dentro de estándares definidos por la política pública diseñada para tal fin; es así como dicho servicio sumado al proceso ejecutado generara como resultado el logro de los objetivos planificados.

La evaluación de resultados obedece entonces a demostrar si se fue eficiente en el proceso, lo que conllevará a obtener un rendimiento óptimo; por tal motivo, el producto final será el esperado y al ser evaluado concluiremos que somos coherentes con lo planteado en la política.

Nuestra norma de normas (Constitución Política de Colombia), ha establecido como servidor público a los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la constitución, la ley y el reglamento. Se identifica tres elementos básicos del servidor público: todo funcionario del estado hace parte del género del servidor público; al servicio del estado y la comunidad y unas funciones que determinan su tarea en el estado.

La primera, condiciona el actuar propio para el cumplimiento de los fines del estado; la segunda, denota que todo lo que se haga, es buscando el mejoramiento continuo de la calidad de vida de los ciudadanos y extranjeros residentes en ese estado; y el tercer elemento, el cual es el que convoca como objeto de estudio, hace referencia a que todo servidor público tendrá unas funciones detalladas en la ley o reglamento, las cuales estarán encaminadas a la realización de actividades eficientemente y por las cuales se recibirá una remuneración de acuerdo al grado de complejidad de las mismas.

El artículo 125 de la constitución política de Colombia, recita en su párrafo cuarto “*El retiro se hará: por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo...*” (p.36). Implica entonces, que el servidor público deberá someterse a un proceso donde su desempeño será objeto de evaluación, calificación y notificación de un resultado que le permita continuar o no en el cargo. Asimismo, si se habla de un retiro por calificación no satisfactoria, permite deducir que para poder acceder a los cargos o empleos públicos es también preciso participar en procesos de convocatoria para seleccionar a los mejores para laborar con las instituciones representativas del estado. En síntesis, se evaluará el acceso, la permanencia y el retiro del funcionario público.

Es de resaltar, el mérito, como la suma de la formación, experiencia, habilidades, destrezas, conocimiento, actitudes y aptitudes que la persona deberá demostrar al ser evaluado mediante mecanismos estandarizados a nivel nacional y mundial donde lo que se busca es reclutar a los mejores ciudadanos para el desempeño en los cargos públicos y siempre recordándoles que el servicio público es el servicio que se le presta a una comunidad, sin distinción de credo, color político, estrato social, raza, e incluso de nacionalidad. Igualmente lo resalta, el artículo 125, cuando nos dice, el ingreso a los cargos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.

El funcionario público en calidad de docente, hace parte del gran grupo de los servidores públicos y por consiguiente se sujetara a las condiciones anteriormente expuestas. Además, de superar una evaluación que examina unas condiciones mínimas como ser humano y ciudadano y el cumplimiento de unos requisitos exigidos por la norma; deberá supeditarse a una valoración permanente durante un tiempo fijado por las reglas de la convocatoria (periodo de prueba).

Ya nombrado y posesionado en el cargo público para el cual fue convocado, inicia el cumplimiento a una serie de obligaciones impuestas por la ley. Es así como, la ejecución de las tareas asignadas serán objeto de evaluación y calificación mediante instrumentos que para tal fin expongan las entidades encargadas de realizarla.

## EL DOCENTE.

“La práctica Docente, en tanto práctica social, está atravesada por múltiples determinaciones macro y micro contextuales de orden sociohistórico, político y e Institucional, puestas en juego de manera simultánea, por lo que adquieren el carácter de prácticas de alta complejidad y expectativas poco previsibles”. (Jafella, S.A., & Compagnucci, E.R.,1999, p, 187)

La docencia es una práctica social en la que los sujetos que participan se caracterizan por tener autoconciencia y conciencia recíproca acerca de lo que se trata. Los mismos van afirmando su identidad en dicha práctica a medida que los otros le otorgan el reconocimiento.

Estas prácticas sociales son históricamente determinadas, pues hay historias de vida y trayectorias de los sujetos que interactúan y también de las instituciones.

Conforme al artículo 104 de la ley 115 de febrero 8 de 1994, define al educador como el orientador que ejerce la profesión en las instituciones educativas y por consiguiente realiza procesos de formación, enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, de acuerdo a las expectativas sociales, culturales, políticas, ambientales, éticas y morales de la familia y la sociedad. Igualmente, el artículo 105 de la precitada ley, establece que solo podrán ser nombrados como docentes, quienes previo concurso hayan sido seleccionados y acrediten los requisitos legales que exigidos por la ley. Asimismo, posibilita a otros profesionales quienes podrán ejercer la docencia por necesidad del servicio y el desempeño deberá ajustarse en el área de su disciplina o afín a su especialización.

Los profesionales de la educación son personas que poseen título profesional de licenciado en educación, los profesionales con título diferente que adelanten un programa o especialización en educación en una institución de educación superior y los normalistas superiores. En esta instancia el artículo 3 del decreto 1278 de 2002, delimita a las personas que deseen ser educadores bajo el régimen del presente decreto.

En resumen el docente es la persona que desarrolla labores académicas con los estudiantes en las instituciones educativas, en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Es responsable por las actividades extracurriculares complementarias de la función docente como; administración, planeación, organización y control de los procesos; participación en proyectos de investigación, evaluación institucional y proyección social con la comunidad en general.

## EL DESEMPEÑO LABORAL.

Se debe recordar que no puede existir empleo público sin funciones detalladas en la ley o reglamento. Según lo anterior el desempeño laboral del docente se encuentra sujeto entonces, al



cumplimiento de las funciones fijadas en las normas expedidas por las entidades territoriales certificadas o por el ministerio de educación nacional.

Es importante precisar la definición de empleo público y entender este como el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que se asignan a una persona y las competencias requeridas para llevarlas a cabo, con el propósito de satisfacer el cumplimiento de los planes de desarrollo y los fines del Estado.

Por lo anterior se puede decir que el empleo público es la asignación de funciones a una persona, todos los sectores tienen un objetivo común, la eficiencia a través del entrenamiento y el desarrollo, el sector público puede usar prácticas de administración y de recursos humanos para ayudar a los empleados a convertirse más eficientes al desempeñar sus respectivos trabajos.

El desempeño laboral apunta a evidenciar en el aula de clase y fuera de ella, aspectos como: Dominio de estrategias y habilidades pedagógicas y de evaluación; manejo de la didáctica propia del área o nivel educativo de desempeño; habilidades en resolución de problemas; nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el plan de estudios de la institución; actitudes generales hacia los alumnos; manejo de las relaciones del grupo; trato y manejo de la disciplina de los alumnos; sentido de compromiso institucional; preocupación permanente por el mejoramiento de la calidad de la educación; logro de resultados.

Romero Díaz (1985) afirma *“Para alcanzar los objetivos no basta solamente la planeación, la organización, y la ejecución, sino que es necesario verificar o seguir lo que se está haciendo”* (p.87). Si bien desempeñar el rol de profesional de la educación exige cumplir con el proceso administrativo, es muy importante el control que se pueda realizar sobre estos. Controlar, vigilar y realizar seguimiento a los procesos emprendidos, debe volverse una constante, una cultura que determine el comportamiento del docente dentro y fuera de la institución; hasta lograr el autocontrol que le conceda elementos de juicio para saber dónde es fuerte o que elementos debe potenciar para mejorar en su desempeño.

Es el día a día, es la interacción con el estudiante, la relación con sus compañeros de trabajo, con los directivos, con el sector productivo, con las demás instituciones que hacen parte de su territorio. Movilizar el pensamiento de sus educandos requiere de grandes esfuerzos por

entender que se navega en un mundo globalizado donde confluyen generaciones de diversas culturas. Incluir al otro exige del docente conocerse asimismo, su entorno, actualizarse y realizarse como un profesional de la docencia hasta hacer de la profesión un apostolado, entendido este, como el sacrificio que se debe hacer para que el otro se desarrolle en todas sus dimensiones. Generar vocación de servicio.

## LA EVALUACION COMO PROCESO.

El artículo 67 de la constitución política de Colombia, proclama la obligación del estado de regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos..., para formalizar este cometido se creó el Sistema Nacional de evaluación, integrado por: la Evaluación de los Estudiantes (Pruebas saber), la Evaluación Institucional y la Evaluación de Docentes; con el objeto del mejoramiento de servicio público educativo.

El Sistema diseña y aplica criterios y procedimientos para evaluar la calidad de la enseñanza que se imparte, el desempeño profesional del docente y de los docente directivos, los logros de los estudiantes, la eficacia de los métodos pedagógicos, de los textos y materiales empleados, la organización administrativa y física de las instituciones educativas y la eficiencia de la prestación del servicio ley 115 de 1994.

La Evaluación como proceso, verifica que el docente en el desempeño de sus funciones, mantenga niveles de idoneidad, calidad y eficiencia que ameriten su permanencia en el cargo. Dentro de los tipos de evaluación, aparece la Evaluación ordinaria periódica de desempeño anual, la cual se convierte en objeto de estudio. De igual manera, plantea un objetivo, principios, alcances, instrumentos, aspectos a evaluar, resultados y consecuencias de la evaluación; como también la ponderación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades

inherentes al cargo que desempeña el docente y al logro de los resultados artículo 32 decreto ley 1278 de 2002.

El proceso y sus respectivos procedimientos lo encontramos en el decreto 3782 del año 2007 y para lo cual reglamenta el ámbito de aplicación, el propósito, el periodo a evaluar, los responsables del proceso, responsabilidades de las diferentes instancias que en ella intervienen, la metodología de la evaluación y otras disposiciones como la notificación, los recursos que se pueden interponer, los impedimentos que se puedan presentar y las causas que pueden ser objeto de recusación; por último las consecuencias presentadas en caso de ganarla con calificación sobresaliente o la pérdida con calificación no satisfactoria.

Para logra lo anterior el Rector o Gerente, juega un papel importante en la ejecución de acciones y la toma de decisiones que impliquen la realización precisa de procesos y procedimientos tendientes al logro de resultados para el mejoramiento de la calidad en la educación. Sallenave (1994) afirma: “La Gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad: La estrategia: para saber a dónde vamos y como lograrlo. La organización: para llevar a cabo la estrategia eficientemente. La cultura: Para dinamizar la organización y animar a su gente” (p.4).

El Rector, con su equipo de trabajo diseñará la misión y visión facilitando el curso que llevara la institución educativa y que servirá de faro para la consecución de las metas que se proponen. Sumado a lo anterior, objetivos claros que proporcionen actividades que faciliten el cumplimiento de la razón de ser de la institución.

La integración a un buen diseño de organización y la búsqueda de principios que le den una identidad a la institución educativa, arrojará como resultados, una forma de vida, una cultura propia dinamizadora de los procesos en busca de un alto posicionamiento en la comunidad

## USO DE RESULTADOS DE LA EVALUACION

Para hacer uso de los resultados de la evaluación anual aplicada a docentes y directivos docentes, es importante conocer el concepto de evaluación. Decreto 3782 “Artículo 2. Concepto. La evaluación anual de desempeño laboral del docente o del directivo docente es· 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. Esta evaluación es un proceso permanente que permite verificar el quehacer profesional de los educadores, identificando fortalezas y aspectos de mejoramiento, mediante la valoración de sus competencias funcionales y comportamentales”(p.1). Debemos resaltar que la evaluación se enfoca en acordar unos compromisos, realizar seguimientos, calificar y notificar los resultados obtenidos preestablecidos en la ley o reglamento y la demostración de unos valores éticos (ética pública) que denoten su buen comportamiento ante una sociedad.

Es así como para ello se determinan unos criterios y valores para reflejar su grado de cumplimiento. De acuerdo al No satisfactorio, Satisfactorio o Sobresaliente; palabras que denotan el nivel en el cual un docente o directivo docente se ubica en cualquier momento del proceso. La calificación en términos cuantitativos y cualitativos es el resultante del análisis de ejecutar acciones y la toma de decisiones en áreas como: Gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y gestión comunitaria.

Los resultados de las evaluaciones deben ser analizadas individual y colectivamente. Respecto al docente y basados en los resultados de gestión académica, administrativa, comunitaria, donde sumados aportan el 70% de la calificación y las competencias comportamentales el 30 %; se plantea un plan de desarrollo personal y profesional con la intención de mejorar los aspectos negativos encontrados, sostener lo bueno que se viene realizando y sugerir estrategias que nos encaminen a adecuar el proceso frente a nuevas exigencias.

Colectivamente, la institución educativa produce un documento donde se consigna a través de un proceso sencillo y ejecutado en cuatro fases: la primera se cimienta en la autoevaluación, donde se examinan los resultados, el compromiso por la calidad de la educación impartida y el desarrollo personal y profesional; seguidamente se elabora un plan de análisis de resultados, identificando la información relevante para la toma de decisiones; en la tercera fase mediante variables ya prediseñadas, se efectúan los cálculos matemáticos y estadísticos para conocer las variables de mayor o menor impacto en el desempeño laboral docente y para finalizar se procede a elaborar un informe de resultados finales, el cual debe contener detalles de los datos e información docente por docente, las conclusiones a las cuales se llega por parte del grupo de calidad de la institución o secretaria de educación.

El insumo anterior, alimentará el plan de mejoramiento institucional que sumado a otros informes será el documento base para que el concejo directivo como máximo órgano de dirección institucional, emprenda acciones y tome decisiones en el ámbito de aplicar estrategias para la cualificación del personal, de igual manera, permita el rediseño del proyecto educativo institucional en lo que concierne a los planes, programas, proyectos, objetivos y metas de la organización.

## DISEÑO METODOLÓGICO

Las dinámicas que en la actualidad están configurando los procesos de calidad de la educación, se convierten en puntos de partida para confrontar los problemas que se están viviendo en la formación; la gerencia de la educación, sin lugar a duda es un punto desde el cual se pueden lograr cambios y transformaciones que posibilitan mejorar y construir una buena calidad en educación, esto desde la evaluación de desempeño laboral docente, ya que se convierte en un factor que afecta tanto indirecta como directamente los resultados que se están obteniendo en la formación.

A partir de lo anterior, se requiere la indagación de las dinámicas que se están configurando en torno a la evaluación de desempeño laboral docente; por lo tanto el presente estudio se ubica desde el enfoque cualitativo el cual se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad.

La investigación que se desarrollará en el presente proyecto: **“LA EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE COMO HERRAMIENTA DE GERENCIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INSTITUTO MANIZALES”** parte de un enfoque de estudio, que se refiere a un abordaje cualitativo (descriptivo); se realizará bajo la metodología de estudio de caso; para los Directivos Docentes y Docentes del Instituto Manizales.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas. De igual manera identificar los elementos que hacen parte sustancial del instrumento de Gerencia.

Por lo anterior sobre la importancia del instrumento de gerencia y su utilidad en la gestión real y concreta de la Institución Educativa, es importante organizar este instrumento de manera participativa con todos los miembros de la comunidad educativa.

Todo gerente educativo debe contar con un liderazgo reconocido por la comunidad educativa. Si bien el compromiso de trabajo es colectivo, es necesario que quede establecido un papel de liderazgo que oriente todo el proceso que generalmente es dirigido por el director que es la persona especializada en el tema de gestión.

Arboleda (1991) explica: “Delegar es contar con otros, debidamente capacitados, la realización de diversas actividades específicas en forma integral e interrumpida” (p.111). Por lo anterior cuando el gerente es líder, logra la idea de la administración participativa a fin de involucrar todas las personas que trabajan en la institución, motivándolos para el logro de los objetivos; un gerente debe tener credibilidad en la gente que lidera, asignando responsabilidades a cada uno de los empleados para que de esta manera pueda obtener los resultados esperados.

La investigación estudio de caso tiene un potencial importante como método de investigación de la sociedad permitiendo establecer una reflexión epistemológica del sujeto y el objeto de estudio; la teoría y el proceso de conocimiento son esencialmente la interacción y transformación recíproca de la concepción del mundo, del ser humano y por ende, de la realidad a fin de que se conozca mejor. La finalidad de ésta, radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos; para poder llegar a elaborar teorías.

Es necesario entonces contar con instrumentos metodológicos que enriquezcan este proceso para proyectar la importancia y la incidencia de **LA EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE COMO HERRAMIENTA DE GERENCIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INSTITUTO MANIZALES.**

Se eligió este método de investigación ya que por su naturaleza y alcance se identifica como una investigación de tipo cualitativa. Es cualitativa ya que se pretende conocer, identificar y describir la dinámica e incidencia de la evaluación de desempeño laboral docente en cuanto a los nuevos retos que a la educación se refiere, esta dinámica representada en la cultura, proyectos y/o mecanismos que las instituciones educativas del país están diseñando e implementando en la

búsqueda de un impacto positivo de los procesos y actividades que los estudiantes requieren para contribuir a la sociedad que los rodea.

Se asume esta postura ya que explica de la mejor manera el proceso a seguir; para la selección de la propuesta es necesario la indagación de los diferentes tipos de fuentes que colaboraron en la construcción de la misma, se parte entonces de la necesidad de comparar si **LA EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE COMO HERRAMIENTA DE GERENCIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INSTITUTO MANIZALES**, en el desarrollo de un plan el cual contribuya desde lo educativo a lo social a la mejora y aplicación de la evaluación docente como herramienta para mejorar la calidad educativa, este proyecto se cataloga como una investigación cualitativa con un enfoque de estudio de caso.

El estudio de caso es: “Una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría”.(Martínez Carazo, 2007, p,174 ).

La investigación estudio de caso, tiene un potencial importante como método de investigación de la sociedad, permitiendo establecer una reflexión epistemológica del sujeto y el objeto de estudio; la teoría y el proceso de conocimiento son esencialmente la interacción y transformación recíproca de la concepción del mundo, del ser humano y por ende, de la realidad a fin de que se conozca mejor; la finalidad de ésta, radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos, para poder llegar a elaborar teorías.

Es necesario entonces contar con instrumentos metodológicos que enriquezcan este proceso para proyectar la importancia de la evaluación anual de desempeño laboral docente como herramienta de gerencia para el mejoramiento de la calidad de la educación en la institución educativa instituto Manizales.

Se eligió este método de investigación ya que por su naturaleza y alcance se identifica como una investigación de tipo cualitativa, ya que se pretende conocer, identificar y describir la dinámica e incidencia de la evaluación anual de desempeño laboral docente como herramienta de



gerencia para el mejoramiento de la calidad de la educación, esta dinámica representada en la cultura, proyectos y/o mecanismos que las instituciones educativas del país están diseñando e implementando en la búsqueda de un impacto positivo de los procesos y actividades que los estudiantes requieren para contribuir a la sociedad que los rodea.

Se escogió este modelo ya que explica de la mejor manera el proceso a seguir; para la selección de la propuesta es necesaria la indagación de los diferentes tipos de fuentes que colaboraran en la construcción de la misma.

Por lo anterior, se requiere la aplicación de instrumentos de recolección de información, tales como: entrevista personal semi-estructurada.

## **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Los objetivos específicos planteados y las etapas propuestas por Martínez Carazo en la investigación estudio de caso se plantean las siguientes actividades:

- Entrevista semi-estructurada.
- Conocer el procedimiento de evaluación y calificación.
- Identificar los elementos a evaluar y su calificación.
- Analizar resultados de evaluación aleatoriamente.
- Aplicar una técnica de gerencia que conlleve al eficiente aplicación de la herramienta
- Diseñar estrategias para mejorar el desempeño laboral
- Elaborar una guía sobre evaluación anual de desempeño laboral para docentes y directivos docentes. (Martínez Carazo, 2006, p.185)

## **DESCRIPCIÓN DEL TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Para el presente estudio se desarrollará un diseño metodológico que está compuesto por varios momentos, los cuales permitirán el alcance de los objetivos específicos y con ello alcanzar el objetivo general. A continuación se orientara los procesos que se desarrollarán en cada uno de los momentos:

## **Momento 1**

Incorporar otras actividades que se realizaran inicialmente como la revisión de documentos institucionales, como la evaluación del desempeño laboral docente.

El primer momento tiene como objetivo indagar el concepto la evaluación anual del desempeño climatizado con la docencia; para ello se buscara en diferentes bases de datos autores que aborden el tema de la evaluación, el docente, desempeño laboral, la evaluación como proceso y el uso de resultadosy con ello poder generar claridades en los aspectos conceptuales que se están abordando en el presente estudio.

## **Momento 2**

En este momento se pretende desarrollar todo el trabajo de campo; se asumirá el estudio de caso, se realizaran entrevista semi-estructurada a directivos docentes y docentes de la institución educativa; para ello se aplicarán una serie de preguntas guía que permitirán brindar la información suficiente para posteriormente analizar; luego de tener toda la información recopilada se construirá como categorización axial, abierta y selectiva, la cual estará constituida por una serie de categorías que se configuran a partir de los análisis que los investigadores han desarrollado hasta el momento, pero de igual forma se dará apertura a categorías que surgirán desde la realidad sustantiva; posteriormente se analizaran cada una de ellas y con ello se construirá el informe final investigativo.

## **Momento 3**

### **Construcción de la guía**

A partir de los resultados obtenidos y de los análisis realizados con la información recopilada se construirá una guía para la evaluación anual de desempeño laboral para docentes y directivos docentes, la cual se socializara en la institución educativa y se convertirá en un instrumento norte para mejorar los procesos de gerencia educativa, específicamente en la evaluación de desempeño laboral docente.

## RECURSOS HUMANOS

<b>Nombres y apellidos</b>	<b>Estudios</b>	<b>Experiencia Laboral</b>	<b>Funciones y Responsabilidades</b>
Jhon Harold Ortiz Valencia	Administrador Público de la Esap	Docente Universitario Coordinador Carrera Administrativa	Ejecución del Proyecto
Erika Consuelo Grisales Grisales	Normalista superior, Licenciada en Tecnología e Informática de la Universidad Católica.	Docente en el Municipio de Chinchiná, atendiendo los grados, sexto, séptimo y octavo.	Ejecución del Proyecto de aula.

## RECURSOS FINANCIEROS

### Presupuesto Global de la Propuesta por Periodo Académico

<b>RUBROS</b>	<b>Periodo 1</b>				<b>Periodo 2</b>			
	<b>UCM</b>		<b>CONTRAPARTIDA</b>		<b>UCM</b>		<b>CONTRAPARTIDA</b>	
	<b>Recurrentes</b>	<b>No recurrentes</b>	<b>Recurrentes</b>	<b>No recurrentes</b>	<b>Recurrentes</b>	<b>No recurrentes</b>	<b>Recurrentes</b>	<b>No recurrentes</b>
PERSONAL			380100				762000	
EQUIPOS			240000				480000	
SOFTWARE			0				0	
MATERIALES			18000				0	
SALIDAS DE CAMPO			254000				254000	
PUBLICACIONES Y PATENTES			30000				60000	
<b>TOTAL</b>			922100				179600	

## CRONOGRAMA

<b>Responsables: Jhon Harold Ortiz Valencia – Erika Consuelo Grisales Grisales</b>													
Meses	Mayo		Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	marzo	abril
	Actividades												
<b>Seminario 1 Inducción.</b>													
<b>Presentación de propuesta pedagógica Investigativa.</b>													
<b>Primera etapa del proyecto de grado. (título, justificación, planteamiento del problema, descripción del problema, descripción del escenario, objetivos: General y específicos)</b>													
<b>Correcciones primera etapa.</b>													
<b>Módulo I</b>													
<b>Segunda Etapa del Proyecto.</b>													
<b>Segunda entrega del proyecto.</b>													
<b>Módulo II</b>													
<b>Correcciones segunda etapa (avances del proyecto Investigativo)</b>													
<b>Módulo III</b>													
<b>Tercera entrega del proyecto</b>													
<b>Módulo IV</b>													
<b>Cuarta entrega del proyecto</b>													
<b>Socialización del proyecto</b>													

## EVALUACION Y METODOS

OBJETIVO	ACITIVIDAD	ENTREGABLE	FECHA	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO SI O NO	OBSERVACIONES
Fundamentar conceptualmente la evaluación anual del desempeño aplicada a los docentes.	La primera actividad tiene como objetivo indagar el concepto la evaluación anual del desempeño climatizado con la docencia; para ello se buscara en diferentes bases de datos autores que aborden el tema de la evaluación, el docente, desempeño laboral, la evaluación como proceso y el uso de resultadosy con ello poder generar claridades en los aspectos conceptuales que se están abordando en el presente estudio.	Proyecto de grado, marco teórico.	El proceso del marco teórico ha sido constante durante el tiempo en que se ha ido realizando el proyecto.	JHON HAROLD ORTIZ VALENCIA  ERIKA CONSUELO GRISALES	SI	Se realizó de manera gradual.
Identificar elementos dentro del proceso de la evaluación del desempeño laboral como procedimiento para el fortalecimiento de la calidad del educador.	En este objetivo se desarrolló todo el trabajo de campo; se realizó una entrevista semi-estructurada a directivos docentes y docentes de la institución educativa; para ello se aplicaron una serie de preguntas guía que permitieron brindar la información suficiente para posteriormente analizar; luego de tener toda la información recopilada se construyó una serie de categorías que se configuraron a partir de los análisis que se desarrollaron hasta el momento, pero de igual forma se dio apertura a categorías que surgieron desde la realidad sustantiva.	Se analizó cada una de las entrevistas ellas se construyó el informe final investigativo.	Enero a Mayo de 2015	JHON HAROLD ORTIZ VALENCIA  ERIKA CONSUELO GRISALES	SI	
Diseñar una herramienta gerencial para la aplicación	A partir de los resultados obtenidos y de los análisis realizados con la	Guía.	Mayo de 2014 a Mayo de 2015	JHON HAROLD ORTIZ VALENCIA	SI	

<p>de la evaluación de desempeño anual docente en perspectiva del uso de resultados que permita el mejoramiento continuo de la calidad educativa</p>	<p>información recopilada se construyó una guía para la evaluación anual de desempeño laboral para docentes y directivos docentes, la cual se socializó en la institución educativa y la cual será un instrumento norte para mejorar los procesos de gerencia educativa, específicamente en la evaluación de desempeño laboral docente.</p>			<p>ERIKA CONSUELO GRISALES</p>		
--	---	--	--	------------------------------------	--	--

## RESULTADOS Y ANALISIS

PREGUNTA	RESPUESTA	ANALISIS
<b>DIRECTIVO DOCENTE</b>		
¿Cómo se hace la planeación del proceso de evaluación Institucional en su institución?	<p>Reunión del equipo directivo.</p> <p>Preparación de los esquemas y formatos.</p> <p>Entrega en medio físico y envío por correo de formatos.</p> <p>Acompañamiento y explicación al líder de cada gestión de la forma de elaborar los documentos.</p> <p>Conformación de los grupos de trabajo.</p> <p>Socialización de resultados en plenaria.</p>	<p>El proceso de planeación ha continuado su desarrollo a medida que va aprendiendo de su propia experiencia y madurando muchos aspectos que le han permitido hoy contar con un sistema consistente y adaptado a la cultura institucional, que es considerado como una fortaleza dentro del modelo de gestión de la Entidad y que está en permanente mejora.</p>
¿Qué estrategias implementa la institución para capacitar y acordar con los docentes sus funciones, reglamento de comportamientos, procesos procedimiento establecidos en la normativa de la institución y la ley?	<p>Se presentó al Consejo Directivo la propuesta y anteproyecto del Manual de funciones de todos y cada uno de los cargos existentes en la Institución.</p> <p>Después de varios meses de análisis y disertación fue aprobado en el mes de octubre de 2014.</p>	<p>El sistema de Planificación Institucional articulando los procesos de planeación, seguimiento, control y evaluación de la gestión de cada uno de los procesos para el logro de los propósitos institucionales está realizando un manual de funciones donde cada uno de los cargos existentes en la institución se puedan auto capacitar constantemente.</p>
¿De qué manera se capacita al personal docente adscrito al decreto 1278 frente a los procesos, procedimientos y normatividad que regula la evaluación del desempeño laboral?	<p>A través de las guías que ofrece el Ministerio de Educación Nacional.</p> <p>A partir del acompañamiento y seguimiento de la Coordinación Académica.</p> <p>Por medio de orientaciones e</p>	<p>El desempeño docente depende de múltiples factores, sin embargo, el acompañamiento y el seguimiento de lo administrativo propenden por la formación inicial y permanente de docentes como un componente de calidad de primer</p>



	<p>instructivos que se dan a los comités de áreas, cuya reuniones se realizan quincenalmente.</p> <p>En reuniones generales de Docentes donde hace hincapié sobre la plataforma Institucional y el modelo y enfoque pedagógico.</p>	<p>orden del sistema educativo. No es posible hablar de mejora de la educación sin atender el desarrollo profesional de los maestros.</p> <p>Las reformas educativas impulsadas por la región, como muestra de su importancia, han colocado como uno de sus focos el tema de la formación inicial y permanente de los docentes, aun cuando lo hayan hecho con diferentes énfasis y orientaciones.</p>
¿Cuál es el periodo a evaluar al personal Docente adscrito al decreto 1278?	Al final del año.	
¿Cada cuánto se aporta las evidencias?	Constantemente ya sea en reuniones, a través de correspondencia escrita o por vía internet.	Los directivos docentes hacen un constante seguimiento a la evaluación del desempeño laboral docente aportando evidencias constantemente por todos los medios.
¿Qué tipo de evidencias se tienen en cuenta para validar el desempeño laboral del docente?	<p>Cumplimiento de actividades.</p> <p>Impacto.</p> <p>Actas.</p> <p>Material fotográfico.</p> <p>Justificación y apropiación por parte del docente.</p>	Las evidencias que se tienen en cuenta para validar el desempeño laboral del docente van Orientadas al mejoramiento, este proceso debe culminar cada año con la formulación concertada entre evaluadores y evaluados, de un Plan de Desarrollo Personal y Profesional, que apoye el desarrollo individual de las competencias de los docentes.
¿De qué manera se estimula a los docentes por su calificación?	A través de documento escrito remitido al correo electrónico del docente con	Es importante motivar al docente resaltando sus logros y teniéndolo en cuenta para las acciones de

	copia a la Secretaria del colegio.	mejora en la Institución.
¿Qué actividades realiza la institución para mejorar los resultados que arroja la evaluación de Docentes?	Comunicación directa entre docente – directivo. Se evidencia que es necesario establecer capacitación externa sobre los aspectos a mejorar detectados.	Las actividades que realizan en la Institución para mejorar los resultados que arroja la evaluación de docentes es diligente, ya que los directivos buscan capacitación externa para mejorar en las falencias que presentan cada uno de los docentes en los resultados de las evaluaciones.
¿Cómo se integra la evaluación del desempeño laboral docente, al sistema de evaluación institucional?	A través de la socialización de las experiencias significativas en las reuniones, se toma como referentes y logros alcanzados dentro del desarrollo y gestión Institucional.	La evaluación del desempeño laboral del docente se integra a la evaluación institucional cuando se refleja en los esfuerzos del accionar institucional al desarrollo de los procesos académicos de los programas que funcionan en la entidad.
¿Al evaluar al docente en su desempeño, qué criterios se tienen en cuenta?	Los establecidos por la ley y las guías que ofrece el MEN. Se realiza observaciones generales por parte del evaluador.	Al evaluar al docente la institución se rige por lo orientado por el MEN, logrando así ser objetivos con lo pide la ley.
¿Cómo la institución realiza la calificación de desempeño de los docentes?	De acuerdo a los parámetros que ofrece el MEN	La institución realiza la calificación de desempeño de los docentes con los parámetros del MEN, lo cual deja ver que el evaluador sólo emitirá una única calificación al finalizar el año escolar, verificando el quehacer profesional de los educadores identificando sus fortalezas y aspectos de mejoramiento.
¿Qué acciones se toman Cuando	Se dan las instrucciones y	Las acciones que toman con

se detectan debilidades en el desempeño de los Docentes?	recomendaciones de rigor de acuerdo a los resultados arrojados en las evaluaciones a los docentes del 1278.	respecto a las debilidades del desempeño de los docentes, son directas con cada uno de ellos, haciendo las observaciones necesarias para mejorar en dichas debilidades.
¿Qué estrategia se utiliza para el seguimiento al desempeño laboral docente?	El colegio a nivel institucional no tiene definido algún parámetro. Solamente se hace la evaluación a lo exigido por la ley. Se recurre a correos o correspondencia enviada.	La institución no tiene definido ningún parámetro, lo cual deja ver que no hay un seguimiento continuo, para propiciar la reflexión permanente sobre los logros y los resultados de los educadores.
¿Cómo se realiza la evaluación?	De manera personal y directa entre directivo y docente, con el fin de encontrar un consenso entre ambas partes.	La evaluación la realiza el Directivo Docente, el cual tiene un papel importante en la evaluación de desempeño. Es quien propicia un ambiente de colaboración y respeto que facilite el desarrollo personal y profesional de los docentes evaluados.
DOCENTES		
¿El proceso de evaluación, obedece a una previa planeación?	Se toma como referente el proceso del plan de mejoramiento institucional, se da orientaciones respectivas según las necesidades del área a cargo y la comunidad según se trabaje y se dan las recomendaciones respectivas, para el desarrollo de la planeación del área que abarca la evaluación y compromiso institucional.	Las respuestas dadas por los cuatro docentes entrevistados, deja ver una controversia entre ellos, ya que unos dicen que si es planeada, otros que se rigen solo por el MEN y otros que no hay ningún tipo de planeación y que ella no tiene ninguna utilidad.

	<p>Si, debido a que se tiene en cuenta todos los proyectos y se ajusta un horario para el examen.</p> <p>Pese que las orientaciones del MEN son claras, no es de utilidad dicha evaluación y mucho menos planeada.</p>	
<p>¿Qué acuerdos se desarrollan en cuanto a sus funciones y comportamientos en la institución?</p>	<p>Depende del área y el proceso en los diferentes perfiles que se maneje:</p> <p>Uno de los acuerdos ha sido mejorar los procesos de proyecto de vida y apertura al servicio de bienestar social para el año 2015.</p> <p>Coordinación de tecnología, préstamo de equipos y mantenimiento de internet en general.</p> <p>Se realiza el día de la evaluación.</p> <p>Los relacionados con la convivencia.</p> <p>Planear las clases de acuerdo con el plan de estudios.</p> <p>Orientación y manejo adecuado del ambiente escolar.</p> <p>Utilización adecuada de las herramientas TIC.</p> <p>Capacitación constante.</p>	<p>Los docentes dan la respuesta según el área que ellos orientan, con esta pregunta dejan ver que si hay un seguimiento constante mejorando las necesidades que hay tanto en cada una de las áreas como en las necesidades de mejora en los docentes con debilidades en los resultados de la evaluación laboral docente.</p>
<p>¿Desde su perspectiva que aspectos considera pertinente o no en el mecanismo de evaluación</p>	<p>Todos son pertinentes dentro de la institución, lo que no es pertinente ni da oportunidad e</p>	<p>Las respuestas dadas apuntan a la pertinencia de la evaluación y sobresale la necesidad de que esta</p>

<p>que se le aplica?</p>	<p>mejora o facilite el proceso de crecimiento como profesional es la evaluación de competencias que desde el ministerio nos aplican para darnos la oportunidad de ascender, que si bien fuera tomada la de competencias y la de desempeño como una sola fuente y dieran validez a la que se realiza en la institución se verían mayores cambios en los docentes y más retos que alcanzar.</p> <p>Todos son pertinentes puesto que tienen a los docentes actualizados en todo.</p> <p>Se hace demasiado énfasis en la socialización, considero no es importante, si usted es una persona educada y responsable, se cumple con el deber.</p> <p>Pertinente el seguimiento al proceso de enseñanza.</p> <p>No pertinente que se utilice como mecanismo de sanción, que la evaluación esté sujeta a los intereses de quien evalué.</p>	<p>evaluación laboral del docente sea una sola fuente con la evaluación de competencias, para así los docentes tener mayor motivación y capacitarse con mucho más compromiso.</p> <p>El inconformismo sobre el énfasis de hacer socialización de dicha evaluación deja ver que no hay un compromiso por parte de los docentes en el proceso y que no se encuentran conforme con la evaluación laboral como está siendo aplicada.</p>
<p>¿Qué medidas toma la Institución para mejorar los resultados de la evaluación Docente?</p>	<p>Dialogo permanente. Capacitación. Esto lo hacen a nivel administrativo siguiendo los parámetros de la ley. No se tiene conocimiento. Siempre se está pendiente de</p>	<p>Es una constante en las respuestas dadas en los docentes y el directivo docente, sobre el dialogo constante entre ellos y las capacitaciones permanentes. Se rigen por lo que les pide la ley y realizan actas de cada encuentro</p>

	que se cumpla con las diversas actividades planeadas se realicen y se presenten actas de la mayoría de actividades.	para tenerlas por escrito.
¿Participa activamente en el proceso de evaluación del desempeño?	Claro desde el PEI. Sí, es necesario para ser evaluado con precisión. En el momento de la evaluación se realiza una entrevista con el rector o coordinador.	Se evidencia el compromiso con el proceso desde el proyecto educativo institucional, permitiendo intercambiar información; determinar el cumplimiento de los compromisos pactados y detectar aspectos susceptibles de ser mejorados. Cabe señalar que la observación y seguimiento al desempeño y resultados del evaluado, debe ser sistemático y permanente garantizando que se cumplan los principios de la evaluación.
¿Aporta oportunamente las evidencias que reflejan su desempeño laboral?	Si, a lo largo del proceso de desempeño y estas se ven reflejadas en el cambio institucional. Si, la experiencia enseña que se puede ir adelantado. Durante todo el año y al final se muestra el paquete de evidencias corroboradas por coordinación de convivencia y académica.	Se evidencia compromiso con las evidencias para la evaluación, y la experiencia que tienen adelantando de manera pertinente durante el proceso en cada bimestre.
¿Participa en la evaluación institucional y evaluación de los	Si, en el comité de evaluación y promoción de consejo	Se evidencia compromiso por parte de los docentes, participando

<p>estudiantes como parte del sistema de evaluación?</p>	<p>académico, comité de convivencia, reuniones de directivos y reunión plena de docentes.</p> <p>Sí, es un trabajo de retroalimentación constante.</p> <p>Permanentemente.</p>	<p>de manera activa en los diferentes comités y en la retroalimentación constante de dichos comités.</p>
<p>¿Qué sucede cuando obtiene calificación no satisfactoria en un periodo evaluado?</p>	<p>A los docentes no se les reconoce mucho de lo que le aportan a la institución.</p> <p>Siempre se ha obtenido evaluación satisfactoria.</p>	<p>Los cuatro docentes entrevistados manifiestan haber obtenido evaluación satisfactoria y que no se les reconoce mucho lo que aportan a la Institución.</p>
<p>¿El proceso de evaluación del desempeño laboral, se realiza con objetividad?</p>	<p>Si, dadas las necesidades de la institución y las fortalezas del evaluado, conjugan las directivas los elementos y ponen en marcha las fortalezas a nivel individual.</p> <p>Si, son muy precisos y objetivos, se tiene en cuenta cada punto para mejorar en todo sentido.</p>	<p>Hay objetividad al ser evaluados, ya que la Institución es muy objetiva y tiene en cuenta cada punto para mejorar en todo sentido.</p>
<p>¿Al evaluar su desempeño, cree que le ayuda a superar debilidades que se presenten?</p>	<p>Dentro de la institución indudablemente y como persona aún más.</p> <p>Claro, es una autoevaluación, permite cada día establecer mejoras.</p> <p>Debilidades como docente siempre van a existir, sin embargo se trabaja por realizar un trabajo honesto, responsable, que sea una praxis que lleve a la</p>	<p>Los cuatro docentes están de acuerdo en que la evaluación de desempeño les ayuda a crecer más como profesionales y personas, mejorando constantemente en las falencias detectadas, concientizándose siempre de la importancia de la honestidad y la responsabilidad en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.</p>

	reflexión, sean capacitaciones constantes y mejoramiento de las prácticas pedagógicas.	
¿La evaluación del desempeño le ayuda a realizarse como profesional de la docencia?	<p>Si, en un cien por ciento porque permite acercarse a un nivel alto y cada vez más.</p> <p>No tiene nada que ver, el compromiso como docente surge desde el proyecto de vida personal.</p> <p>De ninguna manera, simplemente es un seguimiento al proceso que en nada potencia los intereses profesionales.</p>	De los cuatro docentes entrevistados uno de ellos manifiesta que permite mejorar en un cien por ciento llegando a un nivel alto cada vez más, los otros tres dicen no tener nada que ver con su compromiso como profesional, ya que el ser docente es un compromiso que surge desde el proyecto de vida personal.
¿Con que objetivo se analizan los resultados de la evaluación del desempeño laboral?	<p>Con el objetivo de mejorar el desarrollo individual y desarrollo personal como profesional.</p> <p>A nivel administrativo se utiliza para permanecer en los estándares del Ministerio de Educación y que los docentes no estén desactualizados en sus conocimientos.</p> <p>Cumplir con un requisito formal institucional, un deber.</p> <p>Para evidenciar que se cumpla con las funciones y tareas asignadas.</p>	<p>Los resultados se analizan con el objetivo de mejorar de mejorar a nivel profesional y cumplir con los estándares de calidad del MEN.</p> <p>Se hace con la necesidad de capacitar constantemente a los docentes, actualizándolos constantemente, y para evidenciar que se cumplan con las funciones asignadas.</p>



## HALLAZGOS

- La evaluación anual de desempeño laboral del docente es un proceso permanente que permite verificar el quehacer profesional de los educadores identificando fortalezas y aspectos de mejoramiento.
- Es importante valorar las competencias funcionales y comportamentales de los Docentes, para así mejorar la calidad educativa en las Instituciones.
- Los resultados de la evaluación anual de desempeño laboral, harán parte de la autoevaluación institucional y servirán para el diseño de los planes de mejoramiento institucional y de desarrollo personal y profesional de docentes.
- La evaluación del desempeño laboral de docentes hace parte de un compromiso con la calidad de la educación, que debe propiciar la reflexión permanente, tanto individual como colectiva, sobre las posibilidades de crecimiento personal y profesional del talento humano encargado de liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje en las aulas educativas.
- La evaluación laboral del Docente se constituye como una herramienta invaluable para el mejoramiento, a partir de la cual los Directivos, podrán trazar estrategias que conduzcan a la adquisición y el desarrollo efectivo de las competencias que requieren nuestros maestros y maestras para que los niños, niñas y jóvenes accedan a una educación de mayor calidad.
- Manual de evaluación del desempeño anual para el personal docente y directivo docente de carrera regidos por el decreto ley 1278 de 2002.

“Herramienta de gestión para mejorar y medir el rendimiento laboral”

El objetivo de esta herramienta es Servir como instrumento de gerencia a los Rectores y Directores de las Instituciones Educativas para realizar la evaluación anual del desempeño laboral a los docentes del Estatuto de Profesionalización Docente Decreto Ley 1278 de 2002.

- **Contenido (Índice)**

- **Desarrollo del Proceso de Evaluación del Desempeño Laboral**

- **Etapas:**

**1- Planeación.**

- Cronograma de actividades (Acto Administrativo)
- Taller de Formación en Evaluación del desempeño laboral
- Autoevaluación
- Impedimentos y Recusaciones
- Designación de Evaluadores

**2- El Proceso de Evaluación, Seguimiento, Calificación y Notificación.**

- Acuerdo de compromisos funcionales y comportamentales
- Gestión académica
- Gestión Administrativa
- Gestión Directiva
- Gestión Comunitaria
- Seguimiento al proceso de evaluación: Aporte de evidencias
- Valoración y Calificación
- Notificación – Presentación de Recursos

**3- Uso de Resultados.**

- Análisis Proceso Estadístico – Estrategias para mejorar
- Capacitación – Actualización – Formación
- Planes de mejoramiento institucional

- Procesos de Estímulos
- Generación de Políticas, planes, programas y proyectos

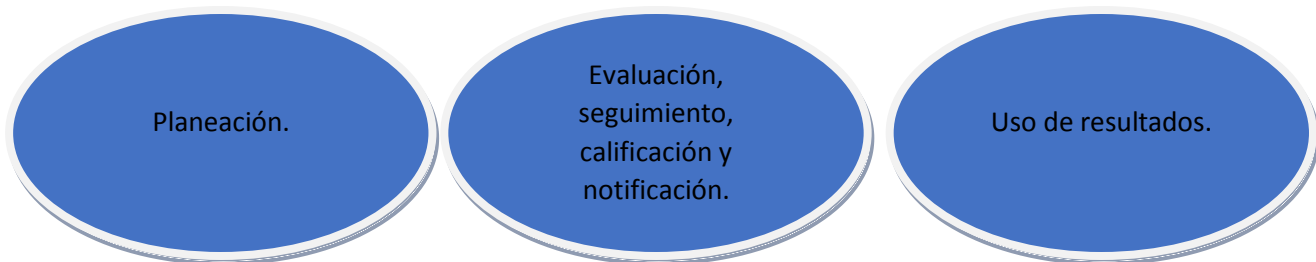
### **Consecuencias.**

- Plan de desarrollo personal y profesional
- Desvinculación del personal
- Ascenso en el escalafón docente
- Acceder a Encargo
- Comisiones Remuneradas
- Estímulos Pecuniarios.

### **Marco Conceptual**

- Docente, Directivo Docente, Evaluación, Desempeño, evaluación del desempeño, Seguimiento, Calificación, Notificación, Recurso, Impedimento, Recusación, Periodo de Evaluación, Competencias, Evidencias, Protocolo (documento), Objetividad, Gestión, otras.

### **PROCESO EVALUACION DEL DESEMPEÑO ANUAL PARA EL PERSONAL DOCENTE Y DIRECTIVO DOCENTE**



## CONCLUSIONES

- La correcta utilización del instrumento de evaluación del desempeño laboral de docentes y directivos docentes, es una herramienta eficaz de gerencia para alcanzar niveles óptimos de calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes de la institución educativa.
- Medir el desempeño laboral de los docentes y directivos docentes de la institución educativa Manizales, le permite al director y su equipo colaborador, diseñar estrategias para mejorar, sostener o elevar el nivel de desempeño de los funcionarios.
- Contar con una guía o manual para realizar la evaluación del desempeño laboral de docentes y directivos docentes de la institución educativa, le permite al director aplicar técnicas que conlleven al desarrollo eficiente del procedimiento.
- Usar los resultados de forma objetiva, transparente y oportuna, facilita al director y la comunidad educativa gestionar un proyecto educativo institucional pertinente y coherente a las necesidades políticas, sociales, económicas y ambientales del estado colombiano.

**ANEXO 1:**

**MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO ANUAL PARA EL PERSONAL  
DOCENTE Y DIRECTIVO DOCENTE DE CARRERA REGIDOS POR EL DECRETO  
LEY 1278 DE 2002.**

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES

MANUAL DE EVALUACION DE DESEMPEÑO ANUAL PARA EL PERSONAL  
DOCENTE Y DIRECTIVO DOCENTE DE CARRERA REGIDOS POR EL DECRETO LEY  
1278 DE 2002.

“Herramienta de gestión para mejorar y medir el rendimiento laboral”

Erika Consuelo Grisales Grisales

Jhon Harold Ortiz Valencia

Mayo 2015

## 1. PRESENTACION.

El manual de evaluación de desempeño anual para el personal docente y directivo docente en carrera administrativa regidos por el decreto ley 1278 de 2002, busca ser una herramienta efectiva de gestión para el gerente en educación y la toma de decisiones por parte del mismo.

El documento proporciona elementos para entender y comprender el desarrollo del proceso de evaluación aplicado a los educadores en el contexto de desempeño de sus funciones y responsabilidades. Presenta las fases en las cuales se debe desarrollar el proceso, explicando de una manera sencilla y fácil lo que se debe realizar en cada momento.

Asimismo, conceptos y procedimientos a tener en cuenta en el análisis y aplicación de los resultados; y las estrategias a seguir para buscar el mejoramiento continuo de los docentes y directivos docentes como de la institución educativa.

La información resultante de todo el proceso debe ser un insumo fundamental para que el gerente educativo, sumado a la evaluación de estudiantes e institucional, tome medidas y decisiones que conlleven a posicionar a la institución como una organización eficiente y eficaz en la prestación del servicio educativo.

## 2. PROPOSITO

3. Servir como instrumento de gerencia a los Rectores y Directores de las Instituciones Educativas para realizar la evaluación anual del desempeño laboral a los docentes del Estatuto de Profesionalización Docente Decreto Ley 1278 de 2002.

#### 4. CONTENIDO.

63. Presentación

63. Propósito.

64. Contenido

66. Proceso de Evaluación Ordinaria Periódica de Desempeño Anual

66. Planeación.

66. Taller de formación

67. Autoevaluación

67. Cronograma de actividades

68. Impedimentos y recusaciones

68. Designación de evaluadores

69. Desarrollo.

69. Responsabilidades del evaluador

70. Responsabilidades del evaluado

70. Evaluación

71. Aspectos a evaluar en el desempeño

71. Acuerdo de compromisos funcionales y comportamentales



72. Gestión Directiva.

72. Gestión académica

73. Gestión administrativa

73. Gestión comunitaria

74. Competencias comportamentales

75. Escalas de valoración

76. Seguimiento

76. Calificación

77. Notificación

77. Presentación de recursos

78. Análisis y Aplicación.

78. Análisis de resultados

79. Estrategias para mejorar

80. Consecuencias

81. Bibliografía

## 5. PROCESO DE EVALUACIÓN ORDINARIA PERIÓDICA DE DESEMPEÑO ANUAL

### 4.1 Planeación.

El desarrollo del proceso de evaluación del desempeño laboral de docentes y directivos docente debe ser planificado con anterioridad a la ejecución del mismo; se deben establecer los actores o intervinientes en el proceso, de igual manera sus roles y responsabilidades. Es importante capacitar a las personas objeto de aplicación del proceso; designar evaluadores en el caso de no existir en la institución educativa o de presentarse impedimentos o recusaciones.

#### 4.1.1 Taller de formación en evaluación de desempeño de evaluación:

Debe prepararse una capacitación dirigida a los docentes y directivos docentes sujetos de evaluación de desempeño laboral; enfocada en dar a conocer los elementos fundamentales del proceso como el contexto legal o normas que ordenan su aplicación, conceptos básicos y manejo de términos técnicos que permitan el manejo adecuado por parte del evaluado y evaluador, de igual manera, la forma de evaluar, calificar, criterios a tener en cuenta dentro del proceso (Gestiones, académicas, administrativas, comunitarias y de dirección), análisis y uso de resultados, entre otros.

Para lograr un mayor efecto en la preparación es indispensable que el capacitador o los capacitadores preparen un material con los contenidos pertinentes a la temática que se va a tratar y den a conocer con anterioridad este material. El personal citado a la capacitación deberá dar lectura previa a los documentos para enterarse de lo que se va a tratar en la capacitación.

#### 4.1.2 Autoevaluación:

En este momento se evaluará todo lo relativo a procesos anteriores, primordialmente el año inmediatamente anterior con el objeto de analizar lo sucedido y resultados obtenidos por cada uno de los evaluados. Lo anterior para establecer acuerdos, políticas y estrategias que conlleven al mejoramiento continuo personal y colectivo de los docentes y directivos docentes pertenecientes a la institución educativa.

Como resultado de la autoevaluación se debe obtener un plan de mejoramiento personal para aquellos docentes que se encuentren calificados en el nivel No Satisfactorio; estrategias para subir a los funcionarios que se encuentren ubicados en el nivel Satisfactorio al nivel Sobresaliente y la forma de sostener a los docentes y directivos docentes que se hayan sido ubicados en el nivel Sobresaliente. El fin último de la autoevaluación es corregir los errores presentados en el proceso, mas, establecer las estrategias para que todo el personal se ubique en el nivel Sobresaliente, logrando así altos niveles de desempeño.

#### 4.1.3 Cronograma de actividades:

En el documento se debe detallar, el número de actividades, la actividad, la fecha de realización y los responsables por actividad. Frente al número de actividades, serán como mínimo las extraídas al realizar un profundo análisis de las normas y reglas que regulan el proceso de evaluación de desempeño laboral (Ver Normograma); Las actividades se describirán una a una siendo claros en su redacción y precisos en la acción a llevar a cabo por parte del evaluado u evaluador; determinar con claridad a los responsables por cada actividad es clave

para el proceso, ya que en este punto se generan las responsabilidades no solo para el desarrollo de la misma, sino, en caso de no darse su aplicación.

Por otro lado, debe aclararse en el documento los códigos o código bajo los cuales se deberán crear las evaluaciones si se utiliza un sistema de información, los tiempos de entrega del producto final y para el caso que nos ocupa las evidencias de tipo documental o testimonial junto al protocolo de evaluación debidamente diligenciado y firmado por los intervinientes.

#### 4.1.4 Impedimentos y Recusaciones:

El evaluador que tenga relación civil (sociedades en negocios), de afinidad o consanguinidad, con su evaluador debe declararse impedido para realizar la evaluación al funcionario correspondiente a su institución educativa. Este impedimento debe ser comunicado a su superior inmediato para que analizado el caso proceda a aceptarle el impedimento y designar un nuevo evaluador para el docente o directivo docente en mención.

El evaluado podrá recusar al evaluador por cualquiera de las causales anteriores o por encontrarse en una situación de enemistad grave; situación que se debe ser demostrada con evidencias para entrar a tomar una decisión de fondo por parte de quien tenga la competencia. La decisión que adopte por parte de la autoridad competente es de obligatorio cumplimiento para las partes.

#### 4.1.5 Designación de evaluadores:

Es el proceso mediante el cual conocida la situación administrativa del docente o directivo docente el superior de éstos, procede a designar evaluador para que realice el proceso de

evaluación de desempeño laboral del funcionario. El evaluado o evaluador se puede encontrar en cualquiera de las siguientes situaciones:

- En servicio activo
- En encargo
- Separado temporalmente del servicio o de sus funciones
- En comisión de servicios remunerada
- En comisión de estudios remunerada o no remunerada
- En comisión para ocupar un cargo de libre nombramiento y remoción
- En licencia
- Suspensión por medida penal o disciplinaria
- Retirado del servicio

La designación de un evaluador cualquiera que sea su causa, debe ser motivada y soportada en ley o reglamento para el caso que nos ocupa, además, la decisión que allí se adopte debe especificar los pormenores del proceso a llevar a cabo por parte del evaluador y las consecuencias en el caso de no acatarse lo estipulado en el documento.

## 5.2.Desarrollo.

### 4.2.1 El proceso de evaluación de desempeño laboral:

#### 4.2.1. Responsabilidades del Evaluador:

- Promover un ambiente de confianza, respeto y comunicación efectiva que facilite el proceso de evaluación;
- Valorar las evidencias de desempeño recolectadas a lo largo del período de evaluación, para emitir la calificación del docente o directivo docente en la forma y oportunidad establecidas.

- Notificar al docente o directivo docente el resultado final de su evaluación;
- Concertar con el evaluado un plan de desarrollo personal y profesional, objeto de seguimiento periódico.
- resolver y dar curso a los recursos que le sean interpuestos;
- entregar a la secretaría de educación, en los términos que ésta establezca, los resultados finales de la evaluación en los protocolos debidamente diligenciados.

#### 4.2.2 Responsabilidades del Evaluado:

- Informarse sobre el proceso de evaluación;
- participar en el proceso de evaluación y facilitar el desarrollo del mismo, promoviendo un ambiente de confianza, respeto y comunicación efectiva;
- Aportar oportunamente evidencias pertinentes sobre su desempeño laboral;
- Solicitar por escrito al evaluador que evalúe su desempeño laboral cuando aquel no lo haya efectuado en el término definido para ello;
- Cumplir con los compromisos fijados en el plan de desarrollo personal y profesional.

#### 4.2.2 Evaluación:

Los docentes y directivos docentes al ser responsables personalmente en el cumplimiento de funciones y responsabilidades inherentes al cargo o empleo que desempeña, debe someterse al proceso de evaluación de su desempeño laboral. La evaluación verificara los niveles de idoneidad, calidad, y eficiencia que justifiquen la permanencia en el cargo.

Evaluación ordinaria periódica de desempeño anual: Calificación del grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades inherentes al cargo que desempeña el docente o directivo docente y al logro de resultados. Comprende el año escolar y se aplica al docente o directivo

docente que superado el periodo de prueba y laborado en forma continua o discontinua un término igual o superior a tres (3) meses.

#### 4.2.3.1 Aspectos a evaluar en el desempeño:

Los instrumentos de evaluación de desempeño estarán diseñados de forma tal que permitan una valoración de los siguientes aspectos de los docentes evaluados:

Dominio de estrategias y habilidades pedagógicas y de evaluación; manejo de la didáctica propia del área o nivel educativo de desempeño; habilidades en resolución de problemas; nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el plan de estudios de la institución; actitudes generales hacia los alumnos; manejo de las relaciones del grupo; trato y manejo de la disciplina de los alumnos; sentido de compromiso institucional; preocupación permanente por el mejoramiento de la calidad de la educación; logro de resultados.

#### 4.2.3.2 Acuerdo de compromisos funcionales y comportamentales:

Los compromisos funcionales y comportamentales, se deben acordar o pactar al comienzo del proceso o año lectivo, es importante resaltar que éstos debe ser el resultado de un proceso objetivo donde las voluntades de los intervinientes faciliten el desarrollo del mismo; donde se pueda verificar los niveles de idoneidad y eficiencia de los educadores o directivos docentes en el desempeño de sus funciones, como factor fundamental del mejoramiento constante del funcionario y de la calidad de la educación.

Cualquier modificación a los acuerdos debe ser objeto de una reunión entre las partes, y se deberá dejar constancia de lo acordado.

Competencias funcionales:

Corresponden al desempeño de las responsabilidades específicas del cargo de docente o directivo docente, definidas en la ley y los reglamentos.

Competencias funcionales para la evaluación de los directivos docentes.

La evaluación anual de desempeño laboral de los directivos docentes valora sus competencias funcionales en cuatro (4) áreas de la gestión institucional, así:

4.2.3.2.1 Gestión directiva.

Comprende competencias para orientar y dirigir el establecimiento educativo en función del proyecto educativo institucional y las directrices de las autoridades del sector. Involucra la capacidad para guiar a la comunidad educativa hacia el logro de las metas institucionales. En esta área de gestión se evaluarán las siguientes competencias: Planeación y organización, y Ejecución.

4.2.3.2.2 Gestión académica.

Comprende competencias para organizar procesos institucionales de enseñanza - aprendizaje para que los estudiantes adquieran y desarrollen competencias. Implica la capacidad para diseñar, planear, implementar y evaluar un currículo que promueva el aprendizaje en las aulas y que atienda la diversidad con una perspectiva de inclusión. En esta área de gestión se evaluarán las competencias relativas a la pedagogía y didáctica y a la innovación y direccionamiento académico.



#### 4.2.3.2.3 Gestión administrativa.

Comprende competencias para organizar y optimizar los recursos destinados al funcionamiento del establecimiento educativo, en coherencia con el proyecto educativo institucional y los planes operativos institucionales. Involucra la capacidad de implementar acciones para la obtención, distribución y articulación de recursos humanos, físicos y financieros, así como la gestión de los servicios complementarios del establecimiento. En esta área de gestión se evaluarán las competencias relativas a la administración de recursos, y a la gestión del talento humano.

#### 4.2.3.2.4 Gestión Comunitaria.

Comprende competencias para generar un clima institucional adecuado, fomentar relaciones de colaboración y compromiso colectivo con acciones que impacten en la comunidad, y conducir las relaciones de la institución con el entorno y otros sectores para crear y consolidar redes de apoyo. En esta área de gestión se evaluarán las competencias relativas a la comunicación institucional, ya la interacción con la comunidad y el entorno.

Competencias funcionales para la evaluación de los docentes.

La evaluación anual de desempeño laboral de los docentes valora sus competencias funcionales en tres (3) áreas de la gestión institucional, así:

- a. Gestión académica. Comprende las competencias para la aplicación de estrategias pedagógicas y evaluativas enmarcadas en los estándares básicos de competencias, según el contexto y los resultados alcanzados por los estudiantes. En esta área de gestión se evaluarán las competencias relativas al dominio de contenidos de las áreas a cargo, de planeación y organización, las competencias pedagógicas y didácticas y la evaluación,

para el desarrollo de actividades académicas, acordes con el proyecto educativo institucional.

- b. **Gestión administrativa.** Comprende el conocimiento y cumplimiento de las normas y de los procedimientos administrativos de la institución, para el funcionamiento eficiente del establecimiento y la conservación de los recursos del mismo. Involucra la capacidad para participar activamente en el desarrollo de los proyectos de la organización escolar. En esta área de gestión se evaluarán las competencias relativas al uso eficiente de recursos pedagógicos, y la participación y seguimiento de procesos institucionales.
- c. **Gestión comunitaria.** Comprende la capacidad para interactuar efectivamente con la comunidad educativa y apoyar el logro de las metas institucionales, establecer relaciones con la comunidad a través de las familias, potenciar su actividad pedagógica aprovechando el entorno social, cultural y productivo y aportar al mejoramiento de la calidad de vida local. En esta área de gestión se evaluarán las competencias relativas a la comunicación institucional, e Interacción con la comunidad y el entorno.

#### 4.2.3.2.5 competencias comportamentales.

Se refieren a las actitudes, los valores, los intereses y las motivaciones con que los educadores cumplen sus funciones. Son comunes a docentes y directivos docentes. Se evaluarán las siguientes: Liderazgo, Comunicación y relaciones interpersonales, Trabajo en equipo, Negociación y mediación, Compromiso social e institucional, Iniciativa, Orientación al logro.

#### 4.2.3.2.6 Escala de valoración:

La valoración de cada una de las competencias, así como el resultado final de la evaluación anual de desempeño laboral del docente o directivo docente se expresará en

una escala cuantitativa de uno (1) a cien (100) puntos, que corresponde a las siguientes categorías:

- a. Sobresaliente: entre 90 Y 100 puntos
- b. Satisfactorio: entre 60 y 89 puntos
- c. No Satisfactorio: entre 1 y 59 puntos

#### 4.2.4 Seguimiento:

La Evaluación es un proceso permanente que permite verificar el quehacer profesional de los educadores, identificando fortalezas y aspectos de mejoramiento, mediante la valoración de sus competencias funcionales y comportamentales. Por tal motivo debe ser objeto de seguimiento por parte del evaluador y estos serán pactados con el evaluado al comenzar el periodo a evaluar.

Para ejercer un mayor control sobre el proceso y sus avances se acordaran como mínimo dos seguimientos durante el desarrollo del proceso, en estos momentos se podrá modificar y retroalimentar el proceso con el objeto de realizar ajustes al mismo. Si se evidencia el no avance y cumplimiento por parte del evaluado frente a los compromisos acordados, el evaluador dejará constancia del hecho y procederá a tomar las medidas necesarias para que el funcionario cumpla con lo pactado.

#### 4.2.5 Calificación:

Al entrar a calificar el desempeño laboral del docente al finalizar el periodo, el evaluador debe valorar todas las evidencias presentadas como resultado del cumplimiento de los

compromisos, para emitir la calificación en la forma y oportunidad establecida en el cronograma diseñado para tal fin.

Clases de evidencias: Documentales o Testimoniales.

Las documentales obedecen a documentos escritos que dan fe de las diferentes actividades realizadas por el docente o directivo docente (planes de estudio, encuestas a estudiantes o padres de familia, formatos de recolección de notas, proyectos, otros). Las testimoniales, resultan normalmente como el aporte que realizan terceras personas o instituciones de actividades realizadas en conjunto con el evaluado (Videos, Actas, fotografías, oficios, otros)

El evaluador tendrá en cuenta que las competencias funcionales suman el 70%, y las comportamentales el 30%; de igual manera, el porcentaje pactado en cada una al comienzo del periodo. La calificación final será el promedio ponderado por el número de días de cada valoración, de acuerdo con el tiempo laborado por el docente o directivo docente en el período evaluado.

#### 4.2.6 Notificación:

Terminada la evaluación de desempeño laboral, el evaluador notificara personalmente al evaluado del resultado obtenido en el proceso, y en caso de no ser posible se efectuara por edicto en los términos establecidos en el código de lo contencioso administrativo. Se le debe dar a conocer al evaluado que contra la calificación proceden los recursos de ley.

#### 4.2.7 Presentación de Recursos:

El evaluado y evaluador pueden presentar recursos contra el acto de la evaluación anual de desempeño laboral, procediendo los recursos de reposición y apelación. El primero presentado

ante el evaluador, quien debe dar respuesta de confirmación, modificación o revocación dentro de los diez (10) días hábiles siguientes al día de notificación.

Los recursos deben ser presentados personalmente ante el evaluador o superior jerárquico en caso de apelación; aportando las evidencias respectivas y en los términos establecidos en el código de lo contencioso administrativo.

## ANÁLISIS Y APLICACIÓN.

### 4.2.3 Análisis de Resultados:

Consolidar la información correspondiente al proceso de evaluación de desempeño anual de docentes y directivos docentes de forma integral, debe ser la labor a llevar a cabo en esta fase; este análisis servirá para el diseño de estrategias y acciones que generen un impacto alto sobre los evaluados, la institución educativa y la calidad de la educación.

Diseñar un plan de análisis de resultados, partiendo de la información que es necesaria y relevante para el cumplimiento de la misión de la institución y el logro de la visión que fue escrita en el proyecto educativo institucional. Es importante que uso tendrán los resultados del proceso de evaluación de desempeño laboral.

La reflexión del docente o directivo docente evaluado a cerca del proceso de evaluación, seguimiento y calificación y sus resultados, generara información valiosa para retroalimentar la responsabilidad frente al desempeño laboral.

En la consolidación de los resultados de los docentes y directivos docentes evaluados, se debe tener en cuenta entre otros, cantidad de docentes y directivos docentes ubicados en el nivel No Satisfactorio, docentes y directivos docentes con calificación Satisfactoria, y docentes y

directivos docentes que hayan obtenido calificación Sobresaliente; porcentaje que ocupan de los anteriores frente al 100% de funcionarios de la institución educativa; competencias funcionales con calificación alta, media y baja; resultados por área de gestión y criterios de evaluación; porcentaje de cumplimiento frente a cada uno de los compromisos funcionales y comportamentales.

Lo anterior se debe acompañar de lecturas o análisis descriptivo e inferencial que permitan ver de forma objetiva los resultados obtenidos y el impacto que tendrá en el desarrollo personal y profesional de los docentes y directivos docentes y la calidad de la educación en la institución educativa, asimismo, elaborar un informe de resultados finales donde se planten conclusiones del proceso de evaluación, las cuales servirán para plantear lineamientos generales de mejoramiento institucional.

#### 4.3.2 Estrategias para mejorar:

- Llevar a los docentes y directivos docentes con calificación en el nivel No Satisfactorio al nivel Satisfactorio.

#### Actividades:

- Diseñar un plan de mejoramiento personal para los docentes y directivos docentes ubicados en el nivel no satisfactorio.
- Realizar seguimiento al plan de mejoramiento personal y profesional.
- Capacitar al personal docente y directivo docente en temas relacionados a las diferentes gestiones y criterios de evaluación, como en las competencias comportamentales.
- Trasladar a los docentes y directivos docentes con calificación Satisfactoria al nivel Sobresaliente.

- Sostener a los docentes y directivos docentes en el nivel Sobresaliente.
- Realizar seguimiento al proceso de evaluación.
- Capacitar al personal docente y directivo docente en temáticas como manejo de herramientas didácticas, diseño de currículo, planes de estudio, planeación de procesos, formulación de proyectos y demás que permitan fortalecer sus responsabilidades.

#### 4.2.4 Consecuencias:

En firme la evaluación anual de desempeño laboral, producirá las consecuencias establecidas en el numeral 1 del artículo 36 del Decreto Ley 1278 de 2002.

Cuando por segunda vez consecutiva un docente obtenga una calificación no satisfactoria en la evaluación anual de desempeño laboral, la Comisión Nacional del Servicio Civil deberá excluirlo del escalafón docente y el nominador declarar insubsistente el nombramiento.

El seguimiento de la evaluación para los docentes y los directivos docentes que en el año inmediatamente anterior hayan obtenido evaluaciones de desempeño laboral no satisfactorias, incluirá la valoración de los avances logrados en el plan de desarrollo personal y profesional.

No poder ascender al perder la última evaluación – Evaluación por competencias.

No poder ser encargado en un cargo superior (Coordinador, Rector).

## BIBLIOGRAFIA

- Decreto 1278 de Junio 19 de 2002. Por el cual se expide el Estatuto de Profesionalización Docente. Bogotá D.C. Decreto No. 3782 del 2 de octubre de 2007. (2007). Por la cual se reglamenta la evaluación anual de desempeño laboral de los servidores públicos docentes y directivos docente que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002. Bogotá D.C.
- Decreto 3782 de 2007. 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. Bogotá D.C.
- Guía No. 31. (2008). Guía Metodológica Evaluación Anual de Desempeño Laboral. Bogotá Colombia.
- Kingkolor. (1991). Constitución Política de Colombia 1991. Editorial Kingkolor S.A.S. Bogotá D.C. Colombia.
- Ley 115 de 8 de febrero de 1994. Por la cual se expide la Ley general de educación. Bogotá D.C.
- Ley 715 de Diciembre 21 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros. Bogotá D.C.

## **ANEXO 2: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**



- 1- La Evaluación del desempeño laboral docente, una herramienta gerencial para mejorar la calidad de la educación.

Una guía para mejorar la calidad de la educación en su institución educativa.

#### ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA:

Entrevista:

#### ENTREVISTA (DIRECTIVOS DOCENTES)

Institución Educativa: \_\_\_\_\_

Nivel: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Asignatura: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Estimados Directivos Docentes. Mi nombre es Erika Consuelo Grisales Grisales y el de mi compañero Jhon Harold Ortiz Valencia, somos estudiantes de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica De Manizales. Les solicitamos su valioso apoyo para resolver esta entrevista que forma parte de la investigación que realizamos para obtener el grado de Especialización, agradecemos de antemano su tiempo y disponibilidad para proporcionarnos la información requerida. El tema de la investigación es **“LA EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE COMO HERRAMIENTA DE GERENCIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INSTITUTO MANIZALES”**. Las respuestas que proporcionen a las preguntas serán absolutamente confidenciales y se emplearán para la recolección y análisis de datos de este estudio.

#### DIRECTIVO DOCENTE:

¿Cómo se hace la planeación del proceso de evaluación en su institución?

---

---

¿Qué estrategias implementa la institución para capacitar y acordar con los docentes sus funciones, reglamento de comportamientos, procesos procedimiento establecidos en la normativa de la institución y la ley?

---

---

¿De qué manera se capacita al personal docente frente a los procesos, procedimientos y normatividad que regula la evaluación del desempeño laboral?

---

---

¿Cuál es el periodo a evaluar al personal Docente?

---

---

¿Cada cuánto se aporta las evidencias?

---

---

¿Qué tipo de evidencias se tienen en cuenta para validar el desempeño laboral del docente?

---

---

¿De qué manera se estimula a los docentes por su calificación?

¿Qué actividades realiza la institución para mejorar los resultados que arroja la evaluación de Docentes?

---

---

¿Cómo se integra la evaluación del desempeño laboral docente, al sistema de evaluación institucional?

---

---

¿Al evaluar al docente en su desempeño, qué criterios se tienen en cuenta?

---

---

¿Cómo la institución realiza la calificación de desempeño de los docentes?

---

---

---

---

¿Qué acciones se toman Cuando se detectan debilidades en el desempeño de los Docentes?

---

---

¿Qué estrategia se utiliza para el seguimiento al desempeño laboral docente?

---

---

¿Cómo se realiza la evaluación?

---

---

## ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA:

Entrevista:

### ENTREVISTA (DOCENTES)

Institución Educativa: \_\_\_\_\_

Nivel: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Asignatura: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Estimados Docentes. Mi nombre es Erika Consuelo Grisales Grisales y el de mi compañero Jhon Harold Ortiz Valencia, somos estudiantes de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica De Manizales. Les solicitamos su valioso apoyo para resolver esta entrevista que forma parte de la investigación que realizamos para obtener el grado de Especialización, agradecemos de antemano su tiempo y disponibilidad para proporcionarnos la información requerida. El tema de la investigación es **“LA EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE COMO HERRAMIENTA DE GERENCIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INSTITUTO MANIZALES”**. Las respuestas que proporcionen a las preguntas serán absolutamente confidenciales y se emplearán para la recolección y análisis de datos de este estudio.

DOCENTES:

¿El proceso de evaluación, obedece a una previa planeación?

---

---

¿Qué acuerdos se desarrollan en cuanto a sus funciones y comportamientos en la institución?

---

---

¿Desde su perspectiva que aspectos considera pertinente o no en el mecanismo de evaluación que se le aplica?

---

---

¿Qué medidas toma la Institución para mejorar los resultados de la evaluación Docente?

---

---

¿Participa activamente en el proceso de evaluación del desempeño?

---

---

¿Aporta oportunamente las evidencias que reflejan su desempeño laboral?

---

---

¿Participa en la evaluación institucional y evaluación de los estudiantes como parte del sistema de evaluación?

---

---

¿Qué sucede cuando obtiene calificación no satisfactoria en un periodo evaluado?

---

---

¿El proceso de evaluación del desempeño laboral, se realiza con objetividad?

---

---

¿Al evaluar su desempeño, cree que le ayuda a superar debilidades que se presenten?

---

---

¿La evaluación del desempeño le ayuda a realizarse como profesional de la docencia?

---

---

¿Con que objetivo se analizan los resultados de la evaluación del desempeño laboral?

---

---

### ANEXO 3: ENTREVISTAS ORIGINALES

#### ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA:

Entrevista:

#### ENTREVISTA (DOCENTES)

Institución Educativa: Instituto Manizales.  
Nivel: Básica y Media.  
Área: \_\_\_\_\_  
Asignatura: Docente Orientador.  
Sexo: Femenino

Estimados Docentes. Mi nombre es Erika Consuelo Grisales Grisales y el de mi compañero Jhon Harold Ortiz Valencia, somos estudiantes de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica De Manizales. Les solicitamos su valioso apoyo para resolver esta entrevista que forma parte de la investigación que realizamos para obtener el grado de Especialización, agradecemos de antemano su tiempo y disponibilidad para proporcionarnos la información requerida. El tema de la investigación es "LA EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE COMO HERRAMIENTA DE GERENCIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INSTITUTO MANIZALES". Las respuestas que proporcionen a las preguntas serán absolutamente confidenciales y se emplearán para la recolección y análisis de datos de este estudio.

#### DOCENTES:

¿El proceso de evaluación, obedece a una previa planeación?

Se toma como referente, el proceso del Plan de Mejoramiento institucional se dan orientaciones respectivas según las necesidades que tiene el área, el cargo y la comunidad según se trabaje y se dan las recomendaciones respectivas, para el desarrollo de la planeación de área con el P.M.I. que abarca nuestra evaluación y cumplimiento institucional



¿Qué acuerdos se desarrollan en cuanto a sus funciones y comportamientos en la institución?

- Depende del área y el proceso en los diferentes perfiles que se maneje. Por ej. en el caso particular Servicio se recomienda mejorar procesos de proyecto de vida y apertura al servicio de bienestar social para el año 2015. OYC.

¿Desde su perspectiva que aspectos considera pertinente o no en el mecanismo de evaluación que se le aplica?

Todos son pertinentes dentro de la inst. lo que no es pertinente ni da oportunidad de mejora o facilite el proceso de crecimiento como profesional es la evaluación de competencias que desde el ministerio nos aplican para darnos la oportunidad de ascender que si bien fuera tomada la de competencias y la de desempeño como un solo paquete y dieran validez a la que se trabaja en la institución se verían mayores cambios en los docentes y más retos que alcanzar.

¿Qué medidas toma la Institución para mejorar los resultados de la evaluación Docente?

- P. M. I.  
- Diálogo permanente.  
- Confianza en general comunicación.  
- Capacitación

¿Qué acuerdos se desarrollan en cuanto a sus funciones y comportamientos en la institución?

- Depende del área y el proceso en los diferentes perfiles que se maneje. Por ej. en el caso particular Servicio se recomienda mejorar procesos de proyecto de vida y apertura al servicio de bienestar social para el año 2015. OYC.

¿Desde su perspectiva que aspectos considera pertinente o no en el mecanismo de evaluación que se le aplica?

Todos son pertinentes dentro de la inst. lo que no es pertinente ni da oportunidad de mejora o facilite el proceso de crecimiento como profesional es la evaluación de competencias que desde el ministerio nos aplican para darnos la oportunidad de ascender que si bien fuera tomada la de competencias y la de desempeño como un solo paquete y dieran validez a la que se trabaja en la institución se verían mayores cambios en los docentes y más retos que alcanzar.

¿Qué medidas toma la Institución para mejorar los resultados de la evaluación Docente?

- P. M. I.  
- Diálogo permanente.  
- Confianza en general comunicación.  
- Capacitación

¿El proceso de evaluación del desempeño laboral, se realiza con objetividad?

Si dadas las necesidades de la inst  
y las fortalezas del evaluado con la  
guía de las directivas los elementos  
y ponen en marcha el P.M. Individual.

¿Al evaluar su desempeño, cree que le ayuda a superar debilidades que se presenten?

Dentro de la institución indudable/  
y como persona aun mas.

¿La evaluación del desempeño le ayuda a realizarse como profesional de la docencia?

Si la que se hace dentro de la inst.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Con que objetivo se analizan los resultados de la evaluación del desempeño laboral?

Con el objetivo de mejorar el dño ind  
el desarrollo personal como prof y  
las relaciones al interior de los procesos  
concatenados en las ≠ áreas,

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA:

Entrevista:

ENTREVISTA (DIRECTIVOS DOCENTES)

Institución Educativa: Instituto Manizales

Nivel: Básica

Área: Coordinación

Asignatura: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino

Estimados Directivos Docentes. Mi nombre es Erika Consuelo Grisales Grisales y el de mi compañero Jhon Harold Ortiz Valencia, somos estudiantes de la Especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica De Manizales. Les solicitamos su valioso apoyo para resolver esta entrevista que forma parte de la investigación que realizamos para obtener el grado de Especialización, agradecemos de antemano su tiempo y disponibilidad para proporcionarnos la información requerida. El tema de la investigación es "LA EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE COMO HERRAMIENTA DE GERENCIA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INSTITUTO MANIZALES". Las respuestas que proporcionen a las preguntas serán absolutamente confidenciales y se emplearán para la recolección y análisis de datos de este estudio.

DIRECTIVO DOCENTE:

¿Cómo se hace la planeación del proceso de evaluación <sup>Institucional</sup> en su institución?

- Reunión del equipo directivo.
- Preparación de los esquemas y formatos
- Entrega en medio físico y envío x correo de formatos.
- Acompañamiento y explicación al líder de cada gestión de la forma de elaborar los documentos
- Conformación de los grupos de trabajo.
- Socialización de resultados en plenario.

¿Qué estrategias implementa la institución para capacitar y acordar con los docentes sus funciones, reglamento de comportamientos, procesos procedimiento establecidos en la normativa de la institución y la ley?

Se presentó al Consejo Directivo la propuesta y anteproyecto del Manual de funciones de todos y cada uno de los cargos existentes en la institución.

Después de varios meses de análisis y disertación fue aprobado en el mes de octubre 2014.

¿De qué manera se capacita al personal docente frente a los procesos, procedimientos y normatividad que regula la evaluación del desempeño laboral?

Docentes adscritos al decreto 1278: A través de las guías que ofrece el Ministerio de Educación Nacional. A partir del acompañamiento y seguimiento de la Coordinación Académica.

Por medio de orientaciones e instructivos que se dan a los comités de áreas cuyas reuniones se realizan quincenalmente.

En reuniones generales de docentes donde hace hincapié sobre la plataforma institucional y el modelo y enfoque pedagógico.

¿Cuál es el periodo a evaluar al personal Docente?

Al final del año a docentes del decreto 1278.

¿Cada cuánto se aporta las evidencias?

Constantemente ya sea en reuniones, a través de correspondencia escrita o por vía internet.

¿Qué tipo de evidencias se tienen en cuenta para validar el desempeño laboral del docente?

- Complemento de actividades
- Imparto
- Actas
- fotografías
- Justificación y apropiación x parte del docente

¿De qué manera se estimula a los docentes por su calificación?

A través de documento escrito remitido al correo electrónico del docente y en copia a la Secretaría del colegio.

¿Qué actividades realiza la institución para mejorar los resultados que arroja la evaluación de Docentes?

- Comunicación directa entre docente-directivo.
- Se evidencia q' es necesario establecer capacitación externa sobre los aspectos a mejorar detectados.

¿Cómo se integra la evaluación del desempeño laboral docente, al sistema de evaluación institucional?

A través de la Socialización de las experiencias significativas en las reuniones, se toman como referentes dentro y logros alcanzados dentro del desarrollo y gestión institucional

¿Al evaluar al docente en su desempeño, qué criterios se tienen en cuenta?

Los establecidos por la ley y las guías que ofrece el MEN.  
Se realiza observaciones generales por parte del evaluador



¿Cómo la institución realiza la calificación de desempeño de los docentes?

De acuerdo a parámetros que ofrece el M.E.N.

¿Qué acciones se toman cuando se detectan debilidades en el desempeño de los docentes?

Se dan las instrucciones y recomendaciones de rigor de acuerdo a los resultados arrojados en las evaluaciones a los docentes del IZT8.

¿Qué estrategia se utiliza para el seguimiento al desempeño laboral docente?

- El colegio a nivel institucional no tiene definido algún parámetro.
- Solamente se hace la evaluación a lo exigido por la ley.
- Se recurre a correos o correspondencia escrita.

---

---

---

---

¿Cómo se realiza la evaluación?

De manera personal y directa entre directivo y docente, con el fin de encontrar un consenso entre ambas partes.

---

---

---

---

---

---

---

---

## ANEXO 4: MATERIAL FOTOGRÁFICO



**Entrevista al Coordinador Académico.**





Entrevista a Docentes del 1278







## BIBLIOGRAFIA.

- Guía No. 31. (2008). Guía Metodológica Evaluación Anual de Desempeño Laboral. Bogotá Colombia.
- Guía No. 34. (2008). Guía para el Mejoramiento Institucional. Impresión Cargraphics S.A.
- Decreto No. 3782 del 2 de octubre de 2007. (2007). Por la cual se reglamenta la evaluación anual de desempeño laboral de los servidores públicos docentes y directivos docente que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002. Bogotá D.C.
- Rodríguez, Jairo Enrique, Tapia, Edwin Manuel. (2008). Pensamiento Administrativo y Organizaciones Publicas II. Bogotá D.C.
- Romero, Díaz Augusto. (1985). Administración de la Educación. Bogotá Colombia. Talleres Gráficos de la Universidad Santo Tomas.
- Sallenave, Jean-Paul. (1994). La Gerencia Integral. Editorial Norma. Bogotá.
- Kingkolor. (1991). Constitución Política de Colombia 1991. Editorial Kingkolor S.A.S. Bogotá D.C. Colombia.
- Arboleda, P. G. (1991). *Técnicas de Gerencia*. Bogotá.
- MARTINEZ. C, (2006) Sistema de información científica. Universidad del norte. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Jafella, S.A., & Compagnucci, E.R.(1999) Revista electrónica Interuniversitaria de formación del profesorado. <http://www.uva.e/aufop/publica/revelfop/99-v2n1.htm>