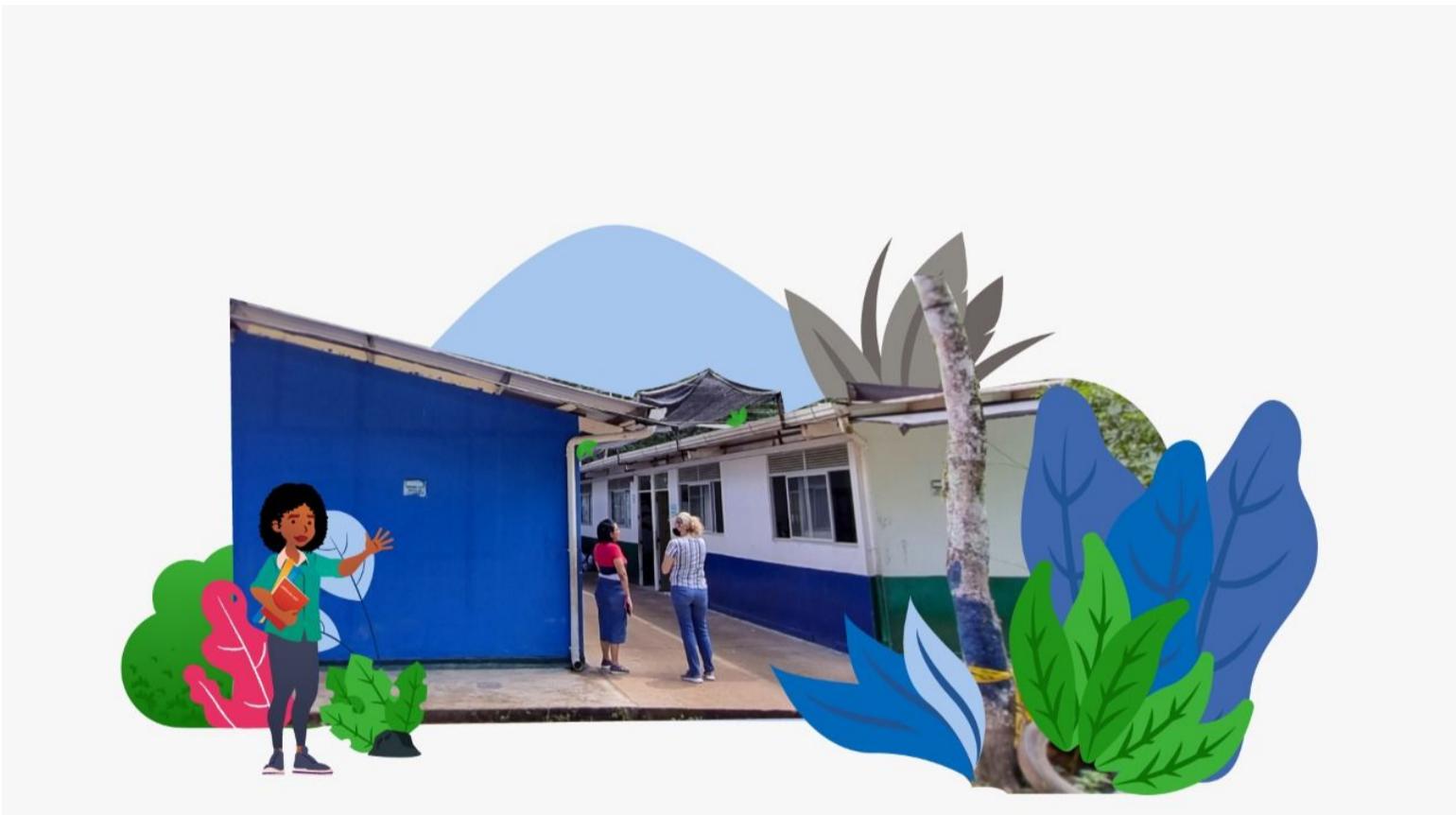


## **Curso de formación planeación y gestión estratégica para directivos docentes rurales**



# **Bitácora de trabajo**



Podemos hacer un gran equipo si compartimos nuestras experiencias para así fortalecer las competencias de planeación y gestión estratégica necesarias, para ello acudiremos a nuestra Bitácora de Trabajo.

Acompáñenme en este camino de autorreflexión y autoaprendizaje.

Recordemos que este proceso de formación cuenta con cuatro módulos de formación.

- **Módulo 1.** Relación con el entorno y el direccionamiento estratégico
- **Módulo 2.** Direccionamiento estratégico
- **Módulo 3.** Liderazgo y participación para un direccionamiento estratégico efectivo
- **Módulo 4.** Organización estratégica y orientación al cambio.



Al interior de cada módulo encontraremos Unidades de Aprendizaje que nos permitirán aproximarnos a una conceptualización y llevarlo a la práctica. Y en ese llevarlo a la práctica es en donde entra en juego este instrumento de trabajo.

**¡Comencemos!**

**Bienvenidos al Módulo 2:** Direccionamiento estratégico. Recordemos que nuestro propósito en este espacio es:

Establecer la relación entre el cumplimiento de los propósitos de la educación y de la educación rural, el direccionamiento pedagógico y la importancia de la rendición de cuentas, para generar trabajo colaborativo y aunar esfuerzos en pro de una educación de calidad.

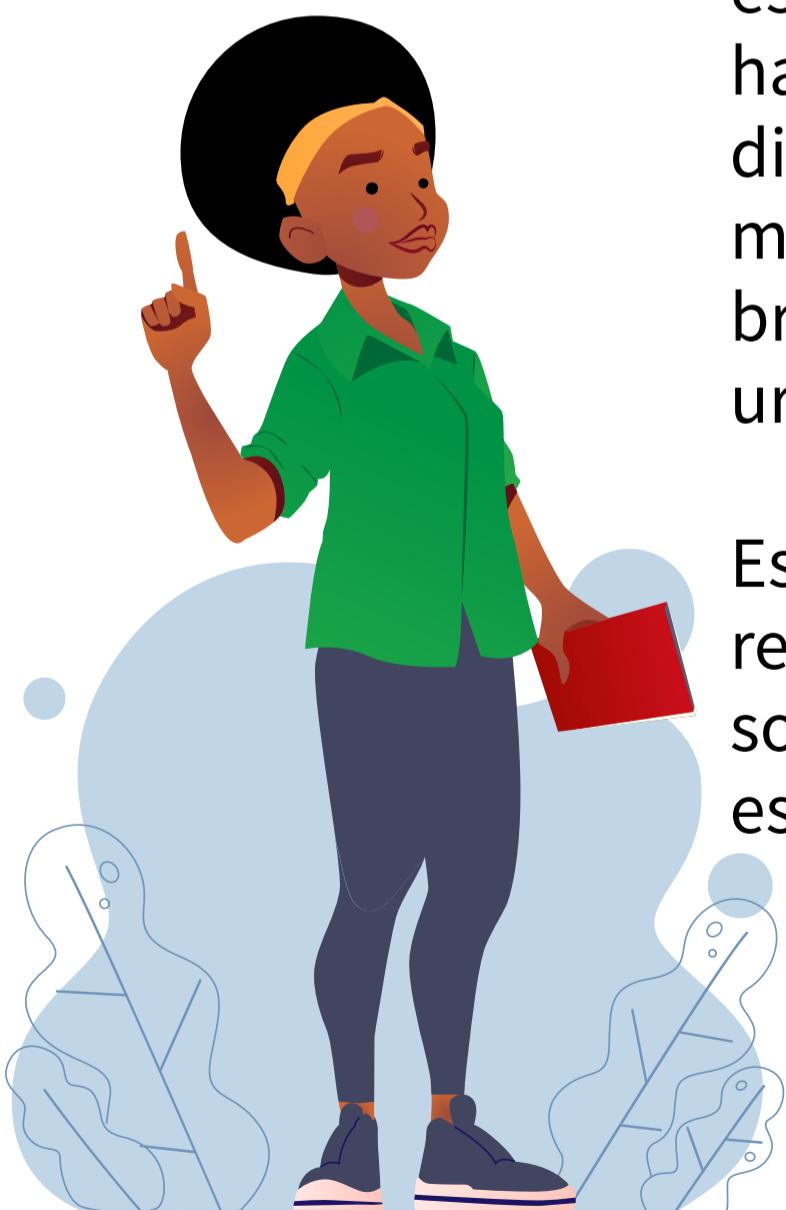
En este módulo contaremos con tres unidades de aprendizaje. Los invito a explorar y desarrollar los ejercicios propuestos.

- ```
graph LR; A[Propósitos de la educación y de la educación rural.] --> B[Dirección pedagógico.]; B --> C[Rendición de cuentas.]
```

Propósitos de la educación y de la educación rural.

Dirección pedagógico.

Rendición de cuentas.

**Unidad de aprendizaje 1.** Propósitos de la educación y de la educación rural**Líder para la educación rural**

Asumir el liderazgo de un establecimiento educativo rural, ha implicado un desafío como directiva, no solo por la dinámica misma, sino por reconocer que las brechas entre la educación urbana y rural aún están visibles.

Es por esto que, como rectora, he realizado distintas reflexiones sobre lo que implica, y dentro de estas están:

¿Cómo mejorar la calidad de la educación en entornos con tantos años de olvido estatal y con tantas vivencias asociadas a las diferentes violencias estructurales que la población del sector rural ha experimentado en este país?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

¿Cómo identificar el cumplimiento de los propósitos de la educación rural en mi EE?

---

---

---

---

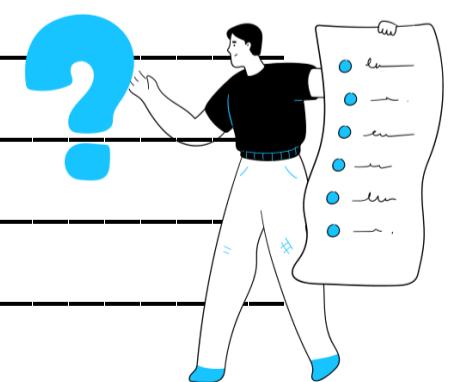
---

---

---

---

---



En este último periodo, y con lo vivido en el conflicto en las últimas décadas en el país, es importante cuestionar no solo mi rol como líder, sino el de la escuela y aún más en el marco del Acuerdo de Paz, entonces, ¿cuál es nuestro rol, para que la escuela sea un territorio de paz?

Este cuestionamiento me llevó a buscar más información y compartir con otros compañeros sobre, cómo generar que la institución donde estoy ahora contribuya a los propósitos de la educación rural en un marco de derechos y de posconflicto, pero aún más, ¿cómo llevar a que la comunidad educativa, y en especial mi equipo docente, reflexione sobre el gran rol que tenemos?

De este ejercicio reflexivo me propuse compartir mis aprendizajes y algunas ideas que surgieron con el equipo docente:

**1**

Es fundamental reconocer la naturaleza y propósitos de la educación rural.

Una escuela que entiende las situaciones de conflicto por las que atraviesa su comunidad o su localidad, estará en mejores condiciones de tomar decisiones en pro de las personas que la conforman y de convertirlos en posibilidades de enseñanza.

**2****3**

Es necesario reconstruir la memoria histórica de la escuela con relación a la guerra y la violencia, visibilizar los efectos que ha padecido, cómo y porqué ha subsistido y cómo se la ha jugado para que, en medio de las armas o del conflicto, no se agote la pedagogía, ni las posibilidades de realizarse.

**4**

Abrir o reconstruir la esperanza en toda la comunidad especialmente en los docentes, fortaleciendo la idea de que la escuela es uno de los primeros caminos hacia un país sin guerra y con justicia social. Para aprender de la historia y no repetirla y para apostarle a realizar una historia para la paz.

**5**

La escuela es un eje fundamental para la reconstrucción del país, es donde se forman las nuevas generaciones y esa formación debe ser pensada desde una cultura de paz y para la paz, y el respeto a los derechos humanos.

De este ejercicio reflexivo me propuse compartir mis aprendizajes y algunas ideas que surgieron con el equipo docente:

**6**

La paz no solo es cultura, o es algo que está de moda, es una necesidad para que haya justicia social, y la escuela permite que estas transformaciones se den a partir de las prácticas democráticas, garantizando los derechos individuales y colectivos, en el respeto y valoración de lo diverso, en la valoración de la dignidad de lo humano y en la promoción de una paz integral, desde el bien individual y el colectivo.

**7**

La escuela que promueve la democratización a partir del interés y las expectativas de todos los miembros, ya sea partir del manual de convivencia, y de sus prácticas habituales, proyecta un territorio para convivir en paz.

**8**

La escuela construida con la comunidad y para la comunidad, es una estrategia de reconocimiento la cual significa y lleva a la consecución de objetivos comunes como el mejoramiento de la calidad educativa.

**9**

Estas reflexiones y conclusiones me retaron ahora a hacerlas permanentes en las prácticas cotidianas de la institución, para lo cual, dentro de los procesos de autoevaluación y planeación institucional, me propuse liderar mesas de trabajo que no solo tengan en cuenta las metas e indicadores desde cada componente de gestión, sino desde una mirada integral de la escuela como territorio de paz y desde los propósitos de la educación rural.

**10**

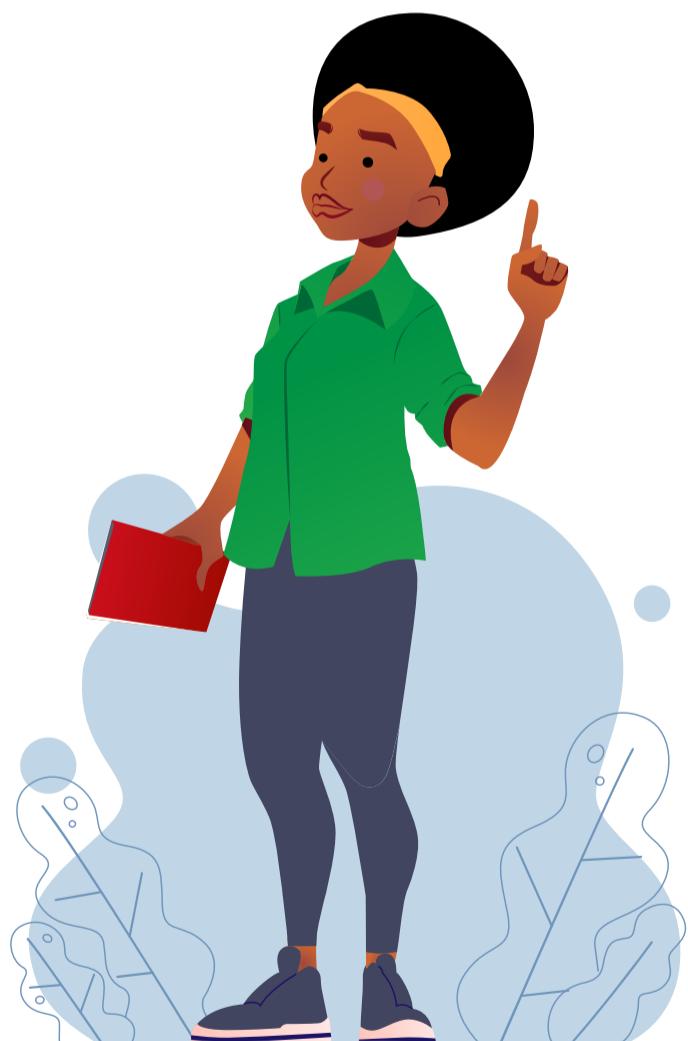
Esos espacios de evaluación y planeación se dieron en cuatro momentos distintos del año y con la participación ampliada de los actores de la comunidad y no solo con los representantes del gobierno escolar.



Para este ejercicio participativo, tomamos una a una las reflexiones anteriores, desglosando cada una de ellas en los aspectos, propósitos, necesidades o problemáticas nos reflejaba al interior de la escuela. Para sistematizar lo que íbamos encontrando, se utilizó la siguiente matriz:

|                                                             |   |
|-------------------------------------------------------------|---|
| <b>Aspectos, propósitos, necesidades o problemáticas</b>    | . |
| <b>Acciones realizadas</b>                                  | . |
| <b>¿Qué nos falta?</b>                                      | . |
| <b>¿Quién nos puede ayudar?</b>                             | . |
| <b>¿Cómo aporta a la escuela como un territorio de paz?</b> | . |
| <b>Recomendaciones</b>                                      | . |

Al final, como ejercicio de empoderamiento y proyección, junto con el equipo líder y teniendo como referencia el reconocimiento del territorio, el PEI y las matrices de conclusiones, propusimos un sueño innovador, sobresaliente y motivante que hace referencia a la posibilidad de trazar caminos diferentes a los que el establecimiento educativo ha implementado, con el propósito de alcanzar resultados sobresalientes que antes parecían inalcanzables e imposibles y que implican rompimiento y trasformaciones radicales.



*“Ser un establecimiento educativo rural que aporte a la paz y que sea reconocido por sus estrategias inclusivas y buena convivencia con alianzas certificadas para fortalecer los proyectos pedagógicos.”*

Ahora, ¿qué otras cosas agregarían ustedes para generar este diálogo en sus comunidades?

---

---

---

---

---

---

---

---

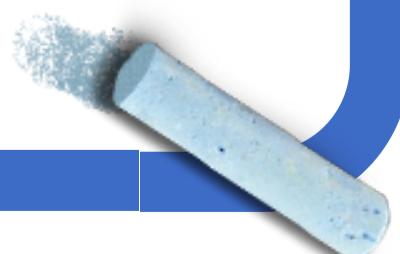
---

---



¿Qué tan dispuestos están de tomar la tarea de la transformación de la educación rural hacia una educación de calidad, como su derrotero de trabajo cotidiano dentro de la escuela y en la comunidad?

Los invito a plantear sus sueños



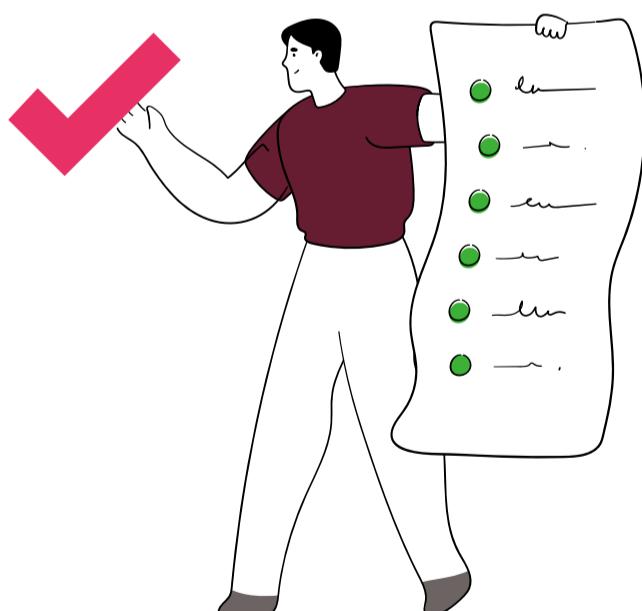
## Unidad de aprendizaje 2. Direccionamiento pedagógico

### Líder pedagógico para el entorno rural

Para avanzar en el direccionamiento estratégico es importante identificar las acciones de mejora respecto a mi liderazgo como directiva docente.

Por eso decidí evaluar constantemente las prácticas que realizo desde el liderazgo pedagógico. Les comparto las herramientas que utilicé para reflexionar sobre esto.

A continuación, encuentran unas afirmaciones y distintos niveles sobre la frecuencia con que se realizan. Responda con qué frecuencia ocurren y cómo podría hacerlo de manera cotidiana.



Direccionamiento estratégico  
Tabla de retroalimentación

| Aspectos                                                                         | Nunca | Casi nunca | A veces | Siempre | ¿Qué puedo hacer para seguir mejorando? |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|---------|---------|-----------------------------------------|
| Evalúo mi liderazgo con apoyo de mi equipo pedagógico.                           |       |            |         |         |                                         |
| Reflexiono sobre la pedagogía en mi institución.                                 |       |            |         |         |                                         |
| Realizo acciones intencionadas que me permitan aprender más.                     |       |            |         |         |                                         |
| Acompaño a mis docentes a aprender.                                              |       |            |         |         |                                         |
| Comparto aprendizajes con mi comunidad.                                          |       |            |         |         |                                         |
| Contribuyo a que las relaciones humanas en mi institución sean cada vez mejores. |       |            |         |         |                                         |

¿Qué puedo hacer para seguir mejorando?

---



---



---



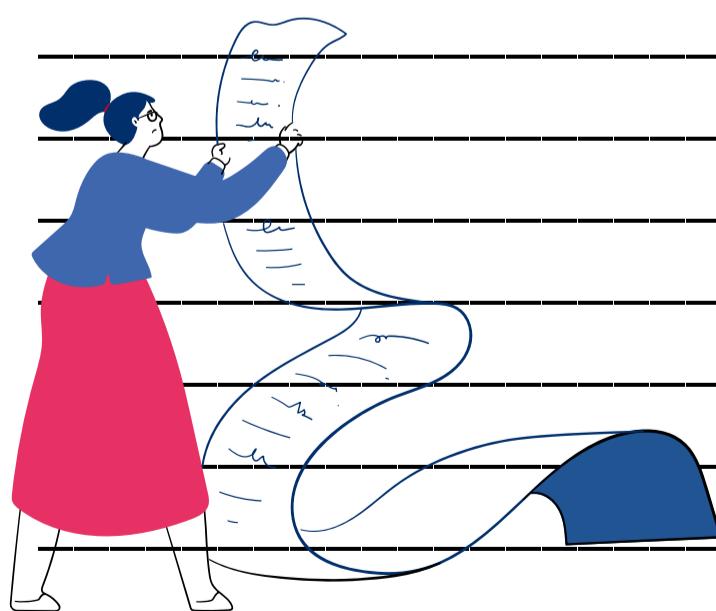
---



---



---



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

Desde la experiencia como directiva docente y, después de esta autoevaluación, hice una reflexión sobre mi liderazgo pedagógico, a partir de esta pregunta:



¿Cómo desde mi liderazgo pedagógico, me pongo al servicio de la institución, para lograr las transformaciones que requiere la escuela y el territorio?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

A partir de dicho cuestionamiento le invito a que junto con su equipo de docentes realice un ejercicio de conversación valorativa donde le puedan realizar recomendaciones para fortalecer su liderazgo pedagógico. Puede utilizar la siguiente matriz:

Direccionamiento estratégico  
Tabla 2 de retroalimentación

| Aspectos                                                                         | Fortalezas | Oportunidades de mejora |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------|
| Evalúo mi liderazgo con apoyo de mi equipo pedagógico.                           |            |                         |
| Reflexiono sobre la pedagogía en mi institución.                                 |            |                         |
| Realizo acciones intencionadas que me permitan aprender más.                     |            |                         |
| Acompaño a mis docentes a aprender.                                              |            |                         |
| Comparto aprendizajes con mi comunidad.                                          |            |                         |
| Contribuyo a que las relaciones humanas en mi institución sean cada vez mejores. |            |                         |

A partir de lo recomendado por mi equipo de docentes y la reflexión inicial, realice varias declaraciones por cada aspecto, donde puntualice un compromiso o acción que incluye un porcentaje de dedicación al mes. A continuación, comparto una de mis declaraciones:

*“Acompaño a mis docentes a aprender y para ello dedico un 30% de mi tiempo en un mes. La acción particular que realizo es convocar a una reunión de reflexión pedagógica mensual.”*



Ahora lo invito a que usted haga sus propias declaraciones en la siguiente página.



## Nuestras declaraciones:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

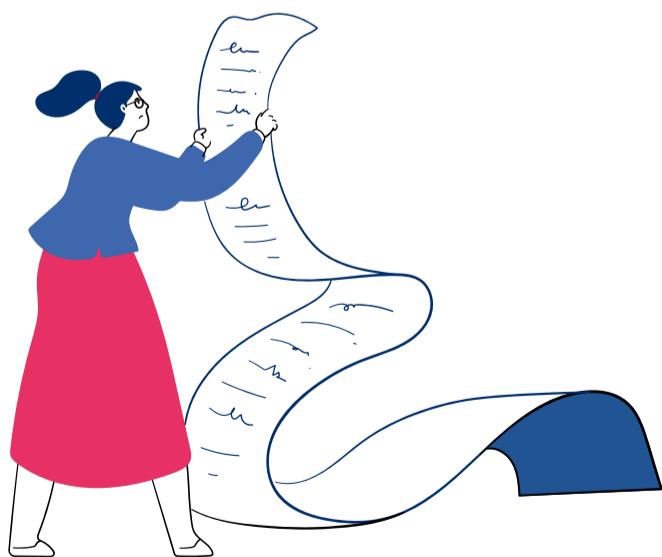
---

## Unidad de aprendizaje 3. Rendición de cuentas

### Transparencia para crecer como comunidad

Las últimas semanas he estado preocupada, porque desde que fui nombrada rectora en la institución muchos acudientes se acercan a preguntarme por procesos de años anteriores y proyectos que se desarrollan en la institución. Ante esto, he reunido a mi equipo de docentes a indagar sobre, cómo se realiza la rendición de cuentas en la institución, me han indicado que se hace con el consejo directivo.

A partir de esto propuse realizar un proceso de rendición de cuentas periódico a toda la comunidad educativa, donde no solo sea respecto a la administración de recursos, sino que contemple todos los componentes de gestión.



Para este ejercicio invite al equipo a realizar un proceso de planeación e implementación de rendición de cuentas, a partir de las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los actores a quienes les podría interesar tener información acerca de lo que pasa en el establecimiento educativo?

---

---

---

---

---

---

---



¿Qué creen que a cada uno de ellos les gustaría y necesitaría saber?

---

---

---

---

---

---

---



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



¿De qué manera puede el establecimiento educativo dar a conocer la información a cada uno de estos actores?

---

---

---

---

---

---

---

---

¿Cuál sería la mejor forma de dar a conocer esta información a cada uno de los actores?

---

---

---

---

---

---

---

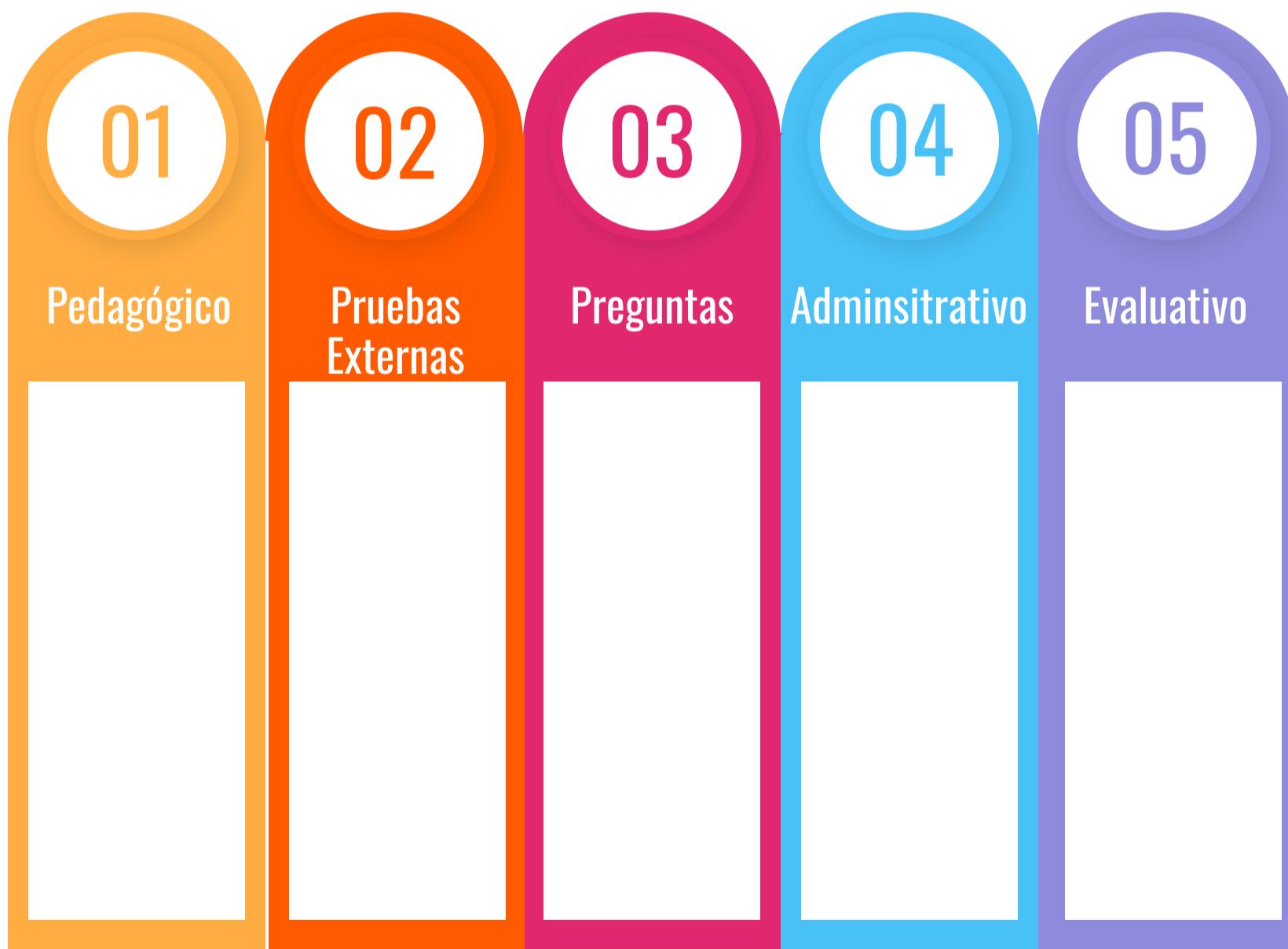
---

En el caso de familias con bajo grado de escolaridad o que para llegar a la escuela deban caminar 2 o más horas, ¿cómo podrían acceder a esta información?, ¿cómo hacerla comprensible para ellos?



Por grupos de docentes les pedí que, a la luz del ejercicio anterior, analizáramos, cómo podría realizarse la rendición de cuentas en la institución desde los distintos procesos que ellos también lideran. En este espacio puede hacer el registro del ejercicio de lluvia de ideas.

Tenga en cuenta las preguntas:  
¿Sobre qué se hace la rendición de cuentas?  
¿A quién se convoca a las rendiciones de cuentas?



Es necesario, a partir de esta reflexión y de los elementos de la rendición de cuentas, planear una estrategia de socialización participativa, teniendo como premisas:

1 La rendición de cuentas depende y se desprende del Proyecto Educativo Institucional, del Plan Operativo Anual y del Plan de Mejoramiento Institucional, porque en ellos están recogidos los sueños y acuerdos para mejorar.

2 Es un espacio de diálogo entre los servidores públicos y la ciudadanía. En este espacio se legitiman las voces de los diferentes actores.

3 El propósito es generar transparencia y confianza entre los diferentes actores, además de ser un insumo para ajustar los proyectos y planes.



Recuerde que una rendición de cuentas debe tener:

Es indispensable que los diferentes actores de la comunidad educativa tengan acceso y apropien los objetivos institucionales desde los que se construyen los diferentes planes y proyectos que se desarrollan. Así mismo, que conozcan los diferentes resultados de procesos.

El involucramiento y la participación de los diferentes actores en la rendición de cuentas debe ser promovida por el rector/a, los coordinadores y los docentes. Con ello, es posible que los diferentes actores expresen su interés en involucrarse activamente en los procesos de gestión integral de la IE.



Los invito a realizar este ejercicio de planeación. Para ello puede apoyarse en el anexo 2 Rendición de cuentas, que pudo descargar del curso.

Recuerde dar respuesta, por equipos, en su bitácora a las preguntas:



¿Qué necesito movilizar en mi institución para realizar el proceso de rendición de cuentas con la participación de todos los actores?

---

---

---

---

---

---

---

---

¿Qué acciones concretas puedo emprender para involucrar a los actores en este proceso?

---

---

---

---

---

---

---

---

Cuando ya tuvimos todo organizado con los equipos de gestión, se preparó el evento donde convocamos a los diferentes actores de la comunidad educativa y realizamos la presentación de la información. Al final del evento, permitimos a la comunidad acercarse con mayor profundidad a los documentos listados previamente, enfatizando en los temas de su interés.

Algunos aspectos que puede tener en cuenta al planear su evento son:

**Presentar elementos de análisis** sobre lo que se plantea en los documentos institucionales y lo que sucede en la realidad.

**Explicar** que al final no se trata de juzgar, se trata de tener herramientas para **comprender** mejor el paso de los planes a los resultados.

Permitir espacios para resolver **dudas y preguntas**.

Permitir espacios para la identificación de **oportunidades de mejora y de ajuste** a procesos de planeación de la institución.

Generar un espacio para realizar acuerdos con la comunidad.

## Construyendo indicadores

Luego de realizar este ejercicio le pedí a mi equipo de docentes que hiciéramos un análisis de las inquietudes presentadas por los actores de la comunidad, sobre la información recolectada y la relacionáramos con los indicadores del PMI y el POA. Sin embargo, cuando estábamos revisando identificamos que la construcción de indicadores requiere mayor estructura y tener en cuenta los alcances de las metas.

Para esto vi la necesidad de realizar un ejercicio conjunto porque algunos docentes no saben cómo construir indicadores, y reformar algunos elementos mínimos conceptuales sobre como establecerlos.

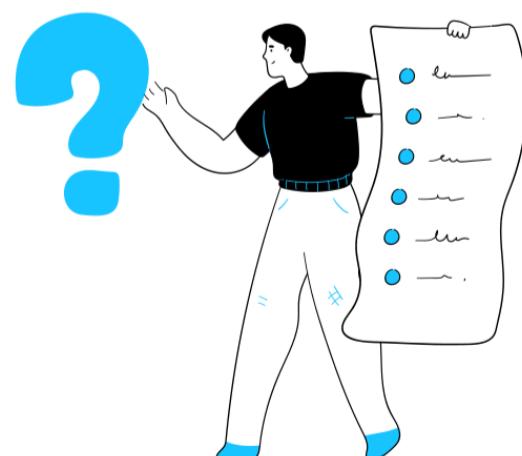


**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

## ¿Qué es un indicador?

Un indicador es una representación (cuantitativa preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado, esta debe ser verificable objetivamente y ser comparada con algún nivel de referencia.

Entonces, hay un conjunto amplio de indicadores organizados en diferentes ámbitos que se refieren tanto al proceso de elaboración del plan de mejora, como a sus medidas y a sus resultados, así como a los procesos de seguimiento, valoración y propuestas de mejora.



Los indicadores educativos y las dimensiones que los integran deben ser:



Las características de los indicadores a tener en cuenta son:

Direccionamiento estratégico

### Tabla3 de retroalimentación

| Características | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pertinencia     | Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla el proceso.                                                                                                                                                                                                                                                |
| Independencia   | No condicionado a factores externos, tales como la situación general del país o la actividad conexa de terceros (públicos o privados).                                                                                                                                                                                         |
| Costo           | La obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable.                                                                                                                                                                                                                                   |
| Confiabilidad   | Digno de confianza independiente de quién realice la medición.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Simplicidad     | Debe ser de fácil comprensión, libre de complejidades.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Oportunidad     | Debe ser generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión.                                                                                                                                                                                                        |
| No Redundancia  | Debe ser único y no repetitivo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Participación   | Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos e indicadores resultantes. Esto implica además que el indicador y el objetivo que pretende evaluar sea lo más consensual posible al interior de la organización. |
| Disponibilidad  | Los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.                                                                                                                                                                                                            |
| Sensibilidad    | El indicador debe ser capaz de poder identificar los distintos cambios variables, a través del tiempo.                                                                                                                                                                                                                         |

Tabla: Tomada MEN-Indicadores de Gestión



Derivado de estas características identificamos, con los docentes que para organizar mejor los indicadores era necesario tener en cuenta su tipología, basándonos en la establecida por el Ministerio de Educación Nacional.

## Impacto

Son aquellos que miden el alcance de los resultados esperados. Evidencian la transformación de fenómenos.

## Cumplimiento

Son aquellos con los cuales se mide el desarrollo de las acciones o estrategias que permiten el alcance del PMI.

## Cobertura

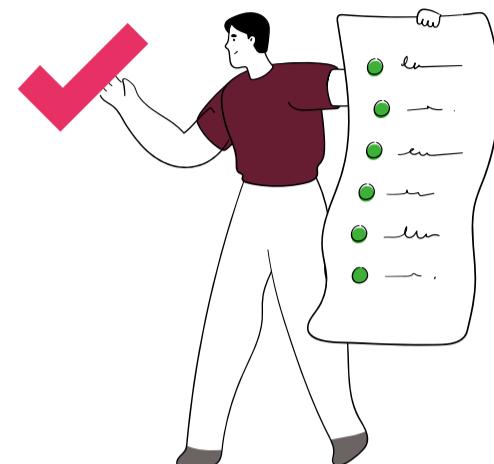
Son aquellos que miden y evidencian el número de personas, áreas, departamentos, zonas, etc., que se han involucrado en el PMI.

## Satisfacción

Son aquellos que evidencian el agrado o gusto de las personas con el desarrollo del PMI. Es una medición de la percepción de los usuarios o beneficiarios del PEI, PMI y POA.



Para llevar a cabo su ejercicio utilice el instrumento Matriz Indicadores para poder estructurar de mejor manera los indicadores del EE.



En la primera hoja podrán acceder a un formato donde se analiza la información recolectada en la rendición de cuentas a la luz de las metas e indicadores.

**1****2**

En la segunda hoja, matriz para organizar el PMI. En la tercera hoja, matriz para organizar el POA y por último en la cuarta hoja, ejemplos de indicadores.

Les invito a que, así como yo hice este ejercicio con los docentes, usted lo pueda realizar en la institución que lidera.

