

SMECE
Sistema Multidimensional
de Evaluación para la
Calidad Educativa

Serie Ruta de la Excelencia

Autoevaluación institucional y PIMA

Guía 4.

¿Estamos alcanzando nuestros propósitos institucionales?

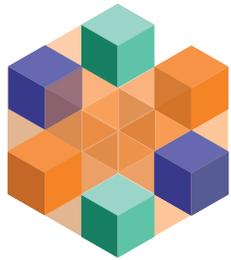
Orientaciones para los colegios del Distrito



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN





SMECE
Sistema Multidimensional
de Evaluación para la
Calidad Educativa

Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa (SMECE)

Dirección de Evaluación de la Educación
Subsecretaría de Calidad y Pertinencia

Secretaría de Educación del Distrito (SED)
Alcaldía Mayor de Bogotá, D. C.

Guía 4. ¿Estamos alcanzando nuestros propósitos institucionales?

Orientaciones para los colegios del Distrito

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

Alcaldesa Mayor

Claudia Nayibe López Hernández

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO

Secretaria de Educación

Edna Cristina Bonilla Sebá

Subsecretario de Calidad y Pertinencia

Andrés Mauricio Castillo Varela

Directora de Evaluación de la Educación

Luz Maribel Páez Mendieta

Autores Equipo Técnico de la Dirección de Evaluación de la Educación de la Secretaría de Educación del Distrito

María Liliana Bautista Fajardo

Pedro Pablo Ruiz Romero

Nohora Patricia Duarte Agudelo

Lina María Vargas Álvarez

Óscar David Ramírez García

Edición, corrección de estilo y diagramación realizada en el marco del Convenio Interadministrativo No. 3959127 de 2022, suscrito entre la Secretaría de Educación del Distrito y Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP, por Sebastián Camilo Leal Vargas.

El texto publicado, así como todo el material gráfico que en estos aparecen, fueron aportados y autorizados por los autores. Las opiniones son responsabilidad de los autores.

ISBN Obra Completa

978-628-7627-30-7

ISBN Volumen

978-628-7627-45-1

Bogotá D.C.

2023

Contenido

Presentación	5
Hacia el Mejoramiento de la Gestión Escolar	8
¿Cuál es el objetivo de este paso?	9
¿En qué se fundamenta este paso?	10
¿En qué consiste este paso?	12
¿Quiénes participan en el desarrollo de este paso?	14
¿Cuál es la metodología propuesta?	14
Los colegios comparten su experiencia	23
Referencias	24



Presentación

En el marco del Plan Distrital de Desarrollo 2020 - 2024 y del Plan Sectorial de Educación, se concibe la educación de calidad como el camino mediante el cual es posible avanzar hacia el logro de una sociedad inclusiva y con igualdad de oportunidades, que permita el cierre de brechas sociales. Desde esta perspectiva, la calidad de la educación se traduce en la capacidad de ofrecer las condiciones necesarias para lograr la realización de los fines y objetivos establecidos en la Constitución Política Nacional y en la Ley General de Educación. Es decir, garantizar el derecho a la educación, promover acciones para el acceso, el logro de la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo y la realización de trayectorias continuas y completas que les permitan avanzar en sus diferentes niveles educativos, y egresar de la educación media con las competencias y habilidades requeridas para asumir los retos que les exige el actual mundo globalizado.

Una educación de calidad, entonces, garantiza la formación integral de los estudiantes en sus múltiples dimensiones: social, emocional, cognitiva, política y ética; y, en consecuencia, contribuye real y efectivamente a elevar la calidad de vida de la población, promoviendo la inclusión social, económica, cultural y política, y fortaleciendo los valores, las prácticas democráticas y la convivencia pacífica.

La propuesta actual del sector educativo en Bogotá es organizar todos sus escenarios para transformarse y así lograr que los fines y objetivos de la educación inicial, básica y media se hagan realidad en cada aula de clase; por tanto, la educación debe ser integral (responder a la multidimensionalidad del ser humano), pertinente (responder tanto a los intereses de la población y a sus contextos sociales y culturales, como a las proyecciones del mundo actual) e innovadora (mediante la transformación de sus prácticas pedagógicas, de sus currículos y de las prácticas de gestión de las instituciones educativas). En otras palabras, la educación debe conducir a que los estudiantes, como sujetos sociales, alcancen mejores condiciones de vida, se posicionen de manera asertiva en el mundo actual, entiendan sus complejidades, y asuman los retos de la revolución del conocimiento y del desarrollo cultural, social y técnico-científico de hoy.

En esta línea, la Secretaría de Educación del Distrito (SED), a través de la Dirección de Evaluación de la Educación, implementa el Sistema Multidimensional de la Evaluación para la Calidad Educativa SMECE, comprendido como una apuesta que, al considerar las múltiples dimensiones del ser humano, así como las diferentes dimensiones de la calidad educativa, opera como una herramienta que proporciona información de manera oportuna y sistemática para la toma de deci-

siones y para focalizar acciones que permitan al sistema educativo distrital identificar avances en el camino hacia el mejoramiento de la calidad educativa.

Uno de los seis subsistemas que hacen parte del SMECE es el de Evaluación Institucional, el cual brinda a los colegios del distrito un conjunto amplio de recursos metodológicos para valorar la calidad de sus procesos de gestión. Cada uno de los procesos de este subsistema contempla acciones de asistencia técnica a los equipos de los colegios, con el fin de orientar la autoevaluación institucional mediante la reflexión y el trabajo colaborativo. Es por eso por lo que, desde 2020, la SED, a través de la Dirección de Evaluación de la Educación, ha puesto a disposición de los colegios oficiales de la ciudad la Ruta de Autoevaluación Institucional y PIMA (Plan Institucional de Mejoramiento Acordado), estrategia que aporta a la mejora continua de las dinámicas escolares y de los procesos de gestión institucional.

La Ruta de Autoevaluación y PIMA que se plantea desde la Dirección de Evaluación de la Secretaría de Educación del Distrito: (i) reconoce las particularidades de la institución, en la medida en que es realizada por sus propios actores; (ii) tiene por finalidad valorar los progresos e identificar retos para seguir avanzando en las metas que cada colegio se ha propuesto desde su Proyecto Educativo Institucional; (iii) se sustenta en las reflexiones, los puntos de vista, los análisis y las propuestas de la comunidad educativa de los colegios para avanzar en los procesos de calidad de la educación; (iv) es el insumo central para que los colegios cuenten con la información necesaria para definir sus planes de mejoramiento.

Esta ruta se ha definido como el punto de partida de un conjunto de pasos hacia la **excelencia educativa**; una apuesta para consolidar un nuevo modelo de gestión de alta calidad para el cierre de brechas educativas en la ciudad y en el país. Es una oportunidad para fomentar la mejor educación para las niñas, niños y jóvenes del Siglo XXI.

El camino a la excelencia inicia con el apoyo que, desde la Dirección de Evaluación, se brinda a los colegios oficiales de Bogotá para el desarrollo de la autoevaluación institucional; continúa con la formulación, implementación y seguimiento del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA), el cual se define a partir de un conjunto de objetivos estratégicos que se concretan en el Plan Operativo Anual (POA). De esta manera, los colegios avanzan con la posibilidad de vincularse voluntariamente al Modelo de Acreditación a la Excelencia en la Gestión Educativa, que les posibilita acceder al reconocimiento de acreditación en la excelencia educativa estipulado en el Acuerdo 273 de 2007.

Este camino hacia la Excelencia culmina con la posibilidad de que colegios distritales acreditados hagan parte del programa de Bachillerato Internacional (BI), cuyo propósito es formar jóvenes solidarios, informados y ávidos de conocimiento, capaces de contribuir a crear un mundo mejor y más pacífico, en el marco del entendimiento mutuo y el respeto intercultural. Desde este programa, se aporta al cierre de brechas educativas con la expectativa de que estudiantes de colegios distritales accedan y desarrollen trayectorias educativas completas en diferentes universidades del mundo. Se espera que esta triada: autoevaluación institucional, acreditación en la excelencia y Bachillerato Internacional, sean pasos que promuevan el mejo-

ramiento permanente, y que permitan que la comunidad educativa reconozca la evaluación como un proceso que aporta a la transformación y al mejoramiento de la calidad de la educación.

La presente serie de guías brinda orientaciones conceptuales y metodológicas para el desarrollo de la autoevaluación institucional, por lo que son insumo de gran valor en el camino hacia la excelencia educativa, ya que aportan a la reflexión participativa de los miembros de la comunidad educativa en el análisis de la gestión escolar. Todo esto, con el propósito fundamental de garantizar el derecho a la educación de calidad de los niños, niñas y jóvenes de la ciudad.

Con el fin de aportar a los colegios una herramienta tecnológica que facilite la sistematización de la información que se recoge en el marco de la autoevaluación y del PIMA, y que permita acceder de manera

inmediata a los resultados de este proceso, desde 2021 la Ruta se ha complementado con la Plataforma de Evaluación Institucional, apoyo tecnológico que permite a los colegios consultar y descargar las guías, diligenciar los instrumentos de la Ruta de manera eficiente y oportuna, analizar información, y contar de forma permanente con resultados para el análisis y seguimiento de los procesos de la gestión escolar. Esta plataforma puede consultarse en el micrositio del Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa, cuyo enlace es <https://smece.educacionbogota.edu.co/>, en el Subsistema de Evaluación Institucional.

La presente guía corresponde al **Paso 4 de la Ruta de Autoevaluación Institucional** que busca recoger información que permita dar respuesta a la pregunta: **¿Estamos alcanzando nuestros propósitos institucionales?**

Hacia el mejoramiento de la gestión escolar

Desde la perspectiva de la SED, la autoevaluación institucional se asume como un proceso de recolección sistemática de información, trabajo colaborativo de los diferentes actores de la comunidad educativa, reflexión y análisis colectivo de la historia de la institución, su desarrollo y estado actual, con el fin de derivar conclusiones sobre sus fortalezas, los asuntos por fortalecer y la manera como se pueden definir acciones de mejoramiento continuo con base en la toma de decisiones argumentada.

Figura 1. Autoevaluación Institucional.



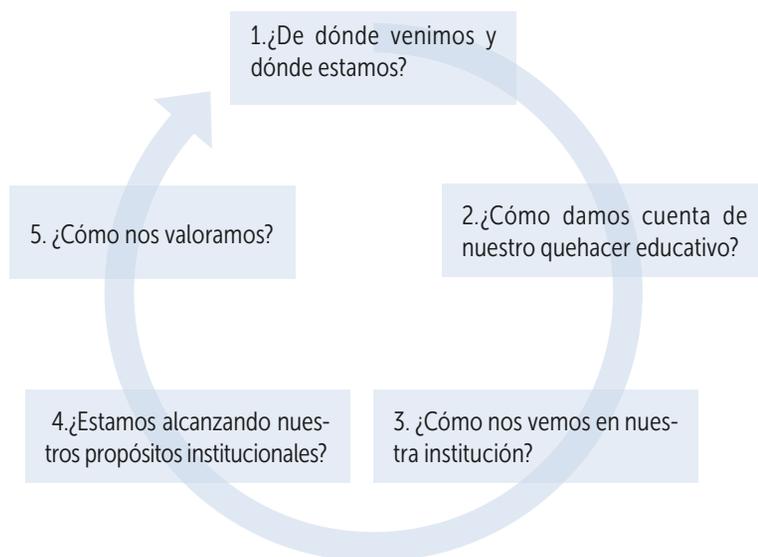
Fuente: elaboración propia.

En esta línea, la autoevaluación institucional se convierte en una oportunidad que permite a los colegios hacer una mirada reflexiva y colectiva sobre el logro de sus objetivos, sobre la manera como se desarrollan las dinámicas relacionadas con la gestión escolar, y la forma en la que eventos externos a la institución le imponen desafíos para avanzar en transformaciones pedagógicas que aporten al cierre de las brechas de calidad y a la formación integral de los estudiantes.

Gracias a la autoevaluación institucional es posible identificar qué cambios se deben hacer en el colegio y cómo proyectarlos en el plan de mejoramiento, con el fin de adelantar el seguimiento periódico al logro de sus metas.

Para lograr lo anterior, la Ruta de la Autoevaluación Institucional se ha organizado en cinco pasos que buscan responder a las siguientes cinco preguntas orientadoras que se han considerado relevantes en el proceso de revisión, análisis y definición de los aspectos que requieren mejorarse en las instituciones educativas. Cada una de estas preguntas se constituye en el tema central que se aborda en las guías de autoevaluación.

Figura 2. Ruta de la Autoevaluación Institucional.



Fuente: elaboración propia.

Estos cinco pasos se desarrollan de manera cíclica y participativa, y en tiempos que pueden ser paralelos. Es decir, no se requiere haber concluido el paso 1 para continuar con los pasos 2 y 3. Sin embargo, para el desarrollo de los pasos 4 y 5 sí se requiere contar con la información recolectada y analizada en los pasos previos. La duración total del proceso de preparación y desarrollo de la autoevaluación institucional

demanda tiempo y se debe repetir periódicamente; su resultado debe conducir al plan de mejoramiento institucional.

Como se ha mencionado, la presente guía corresponde al Paso 4 *¿Estamos alcanzando nuestros propósitos institucionales?*, su objetivo y fundamentos se describen a continuación.

¿Cuál es el objetivo de este paso?

El cuarto paso de la Ruta de Autoevaluación Institucional tiene por objetivo hacer una valoración de la manera en que los propósitos educativos del colegio orientan su quehacer y se concretan en el desarrollo de los procesos de gestión, con el fin de avanzar hacia una propuesta institucional en la que se privilegien prácticas pedagógicas encaminadas al fortalecimiento de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

Para lograr lo anterior, se analiza la coherencia entre los procesos pedagógicos y el horizonte institucional, con el fin de identificar de qué forma el colegio desarrolla su propuesta curricular, en el marco de su enfoque misional y del posicionamiento de su visión institucional.

¿En qué se fundamenta este paso?

Los conceptos de cultura institucional, horizonte institucional y prácticas pedagógicas son los fundamentos principales de este paso.

Cultura institucional

La cultura institucional se define como el sistema de significados compartidos por los actores educativos; genera modos de pensar, creencias, formas de hacer las cosas, que llevan a que el colegio se diferencie de otros. La cultura actúa como un marco de referencia que orienta las acciones individuales y colectivas de los actores educativos y permite comprender lo que allí ocurre.

López y Sánchez (2004) resaltan el concepto de cultura como el universo de significados de una comunidad que, en este caso, es el colegio. El hecho de que los significados sean compartidos por los distintos actores educativos, marca un sentido y una lógica que generan pertenencia con el colegio, lo cual se evidencia en los valores, conocimientos y prácticas cotidianas del ámbito escolar.

En ese sentido, en este cuarto paso de la autoevaluación se reflexiona sobre la cultura del colegio, desde la articulación entre su horizonte y los procesos pedagógicos que hacen parte de la cotidianidad escolar.

Horizonte institucional

De acuerdo con la UNESCO (2011), el horizonte institucional “es una declaración de principios, valores, propósitos y lineamientos que sirven de fundamento a un colegio, para orientar su labor, con base en las características que los diferencian de otros, y en relación con la diversidad de la comunidad y la región dónde se encuentra inmersa”. El horizonte constituye su fundamento filosófico, la proyección a corto y largo plazo, sus objetivos, finalidades y la manera como la institución se define. Así mismo, el horizonte orienta lo que hace, lo que quiere alcanzar y las formas de llevarlo a la práctica, aclarando aquello que lo diferencia de los demás y la forma en la que se posiciona ante la comunidad y su entorno.

El conocimiento y la apropiación del horizonte institucional se evidencian en la armonía entre lo que se realiza cotidianamente en las aulas de clase, así como en otros escenarios de la dinámica escolar y lo planteado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). De tal forma que la identidad del colegio otorgue sentido a la gestión pedagógica y marque la ruta para el desarrollo de prácticas de enseñanza y para el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes.

El horizonte institucional está conformado por la misión y la visión institucional; además de los valores, principios, perfiles y enfoque pedagógico.

- *La misión* es la razón de ser de la institución educativa. Plantea de manera explícita los propósitos fundamentales del colegio y responde a cuatro preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿qué buscamos? y ¿por qué lo hacemos?

- *La visión* es la imagen de la institución proyectada hacia el futuro. Refleja la escuela deseada y también se conoce como imagen-objetivo.
- *Los principios* son las normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento y el actuar. Los principios se definen para que los miembros de una comunidad educativa los apropien, de acuerdo con los propósitos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional.
- *Los valores* constituyen el sistema de creencias, prácticas morales y éticas que predominan en la institución educativa. Actúan como los grandes marcos referenciales que orientan el accionar de la comunidad educativa.
- *Los perfiles* presentan el ideal de ser humano que se aspira formar a través del PEI. Se conforman a partir de características que alimentan y reconceptualizan la visión, la misión, los valores y los fines institucionales.
- *El enfoque pedagógico* orienta las prácticas pedagógicas en el aula y permite proyectar y comprender el hacer pedagógico de los docentes.

Prácticas pedagógicas

Según Avalos (2002, p.109), la práctica pedagógica se concibe como “el eje que articula todas las actividades curriculares de la formación docente, de la teoría y de la práctica”. En tanto práctica social contempla:

- El escenario donde esta se legitima y se produce; incluye las normas, políticas y teorías implícitas que la orientan.
- El contexto y las interrelaciones socioculturales con las familias y los estudiantes.
- Las intenciones, las creencias implícitas del docente construidas a partir de su experiencia y las acciones que desarrolla para lograr el aprendizaje de los estudiantes (Tamayo, 2017).

Las prácticas pedagógicas requieren del saber ser y hacer disciplinar, del abordaje del estudiante en su dimensión, del conocimiento, del entorno familiar y social, así como de la puesta en común de experiencias por parte de los docentes.

Las prácticas pedagógicas concretan enfoques, posturas conceptuales y metodológicas, y una variedad de acciones que el docente desarrolla con el fin de propiciar ambientes de aprendizaje cuya meta

es la formación integral de los estudiantes. Estas prácticas dan cuenta de la manera como se conciben los procesos de enseñanza (qué se enseña, cómo se enseña, para qué se enseña, cómo se evalúa) y los procesos de aprendizaje (cómo se concibe al estudiante, sus intereses, sus motivaciones, su desarrollo social, emocional y cognitivo, sus potencialidades, el desarrollo del pensamiento); así mismo, dan cuenta de las formas de comunicación e interacción en el aula y de la forma como los lineamientos del horizonte institucional y la propuesta curricular del colegio se concretan en el aula.

¿En qué se consiste este paso?

Este cuarto paso de la autoevaluación institucional consiste en una reflexión colectiva de docentes y directivos docentes del colegio, mediante la cual se analizan las relaciones y la coherencia entre los aspectos del horizonte institucional y los procesos del área de gestión pedagógica.

Para avanzar en estas acciones y alcanzar el objetivo de este cuarto paso es fundamental el aporte de los actores educativos, lo cual se logra a través de:

- *El liderazgo pedagógico*, en la medida en que son los docentes quienes reflexionan sobre sus prácticas pedagógicas y sobre la correspondencia que hay entre estas y lo planteado en el hori-

zonte institucional. Esta reflexión es clave para identificar articulaciones o redireccionamientos que deben darse con el fin de avanzar en las metas planteadas en el PEI.

- *El trabajo colaborativo*, en tanto los diferentes equipos pedagógicos se organizan para aportar conocimientos y experiencias a la construcción de una realidad institucional en la que haya correspondencia entre lo que se plantea a nivel documental y lo que se realiza en las aulas.
- *La visión integral de la institución*, a través del conocimiento del entorno y su relación con la propuesta curricular de la institución, puesta en evidencia en el análisis que hacen los docentes de sus prácticas pedagógicas.
- *La gestión de conocimiento*, dando lugar a la producción de saberes reflexivos sobre la práctica docente, estableciendo articulaciones que permitan actualizar y resignificar los procesos pedagógicos en el colegio.

Este cuarto paso de la Ruta de Autoevaluación Institucional contempla el desarrollo de un momento o evento principal, en el que se realiza la valoración de la correspondencia curricular entre los procesos de la gestión pedagógica y el horizonte institucional, para lo cual se pone a disposición el instrumento matriz de correspondencia curricular que facilita el análisis y la valoración y que está disponible en la Plataforma de Evaluación Institucional.

Las actividades de este paso se pueden realizar mediante tres sesiones de trabajo de 2 o 3 horas. Las primeras dos sesiones, pueden concentrarse en conocer el instrumento, definir los equipos que realizarán la valoración de la correspondencia curricular y en el diligenciamiento del instrumento por equipos de trabajo. En la tercera sesión, las actividades pueden orientarse en el análisis y consolidación de la información obtenida mediante el diligenciamiento de la matriz institucional, lo que facilitará la reflexión sobre los resultados y la elaboración de un informe sobre los hallazgos obtenidos.

A continuación, se presenta el plan general de las actividades para este paso. En la tabla 1 se describen los momentos, las actividades, los insumos requeridos para las actividades, los productos esperados y el tiempo sugerido para la realización de cada actividad. Se tiene previsto que estas actividades se den en el marco del trabajo colectivo entre los actores educativos del colegio y que incluyan acciones de preparación, desarrollo, consolidación y balance de lo realizado.

Tabla 1. Propuesta de plan general de actividades del cuarto paso de la autoevaluación.

Momento	Actividades	Insumos	Participantes	Productos	Tiempo requerido
1. Valoración de correspondencia entre los procesos de la gestión pedagógica y el horizonte institucional.	1. Análisis de coherencia y correspondencia entre el horizonte institucional y los procesos pedagógicos.	<ul style="list-style-type: none"> • PEI • Malla curricular • Planes de estudio y de área • Proyectos pedagógicos, proyectos transversales 	Docentes y directivos docentes y orientadores.	Matriz análisis de correspondencia, diligenciada y consolidada.	Sesión 1. Organización equipos y preparación diligenciamiento instrumento. Sesión 2. Diligenciamiento instrumento Matriz de Correspondencia.
	2. Elaboración del informe final de valoración de correspondencia .	Matriz de correspondencia diligenciada.	Consejo Académico.	Informe.	Sesión 3. Reflexión, análisis y consolidación de conclusiones.

Fuente: elaboración propia.

¿Quiénes participan en el desarrollo de este paso?

En el desarrollo de este cuarto paso participan integrantes del Consejo Académico, orientadores, docentes representantes de las diferentes áreas o ciclos, según la organización institucional. La conformación de equipos en los que participan directivos, docentes y orientadores permite tener una visión más global e integradora del trabajo a realizar, ya que en conjunto se reflexiona sobre los aspectos pedagógicos y estratégicos que afectan el quehacer educativo. El producto de esta reflexión es insumo para la planeación, la organización y el desarrollo de las actividades académicas.

Por lo anterior, se propone conformar seis (6) equipos, de los cuales cinco (5) desarrollan de manera simultánea el análisis de correspondencia, que se detalla más adelante y uno (1) desarrolla la actividad relacionada con el informe final y consolida las conclusiones generales del análisis.

¿Cuál es la metodología propuesta?

La Ruta de Autoevaluación Institucional se ha abordado desde el enfoque metodológico de la investigación-acción, mediante el cual se facilitan los procesos de reflexión crítica sobre las prácticas y las acciones que hacen parte de las dinámicas institucionales, así como la reflexión de los cambios que se requieren, en el marco de un sentido ético de los procesos educativos.

Para avanzar en el objetivo de este paso e identificar si los propósitos educativos del colegio se concretan en el desarrollo de los procesos y prácticas pedagógicas, se hará uso de la metodología denominada *análisis de correspondencia*, para reflexionar y analizar la coherencia entre el horizonte institucional y los aspectos que hacen parte de la gestión pedagógica. Este análisis se desarrolla teniendo en cuenta tres elementos: el contexto, las concepciones y las prácticas, lo que permite avanzar en una reflexión integral que contempla:

- Analizar la coherencia de las teorías y concepciones desde las cuales se orienta la acción educativa; aquí se distinguen políticas, teorías, intenciones y creencias que están expresadas en documentos de planeación institucional como los planes de área, los planes de aula, el proyecto de inclusión, los proyectos transversales y el proyecto de escuela de familias. Se analiza la coherencia entre estos aspectos, en relación con el horizonte institucional y con la apuesta pedagógica que se ha definido para alcanzar su horizonte.

- Analizar la coherencia de las prácticas que se llevan a cabo en la cotidianidad del colegio: aquí se observan las relaciones, formas de interacción y comunicación que se establecen entre los actores, la organización de los tiempos, espacios y recursos, las metodologías y didácticas y las formas de evaluación, en relación con las concepciones y con el contexto del colegio.
- Analizar la coherencia de las prácticas en relación con las características y necesidades del contexto y la comunidad educativa: se valoran las condiciones de vida, los factores culturales, sociales y económicos, los intereses, expectativas y estado de desarrollo que incide en su vinculación y acción dentro del colegio. Estos elementos se contrastan con cada uno de los aspectos de los procesos que hacen parte de la gestión pedagógica.

Este análisis, desde la triple mirada, permite contrastar y reflexionar sobre las prácticas para identificar contradicciones a partir de las cuales se pueden impulsar procesos de mejoramiento a nivel individual, grupal o institucional.

Por otra parte, en la investigación-acción el seguimiento se percibe como un ejercicio reflexivo, continuo y participativo acerca de la planeación, la organización de información, la producción de conocimiento y la realización de acciones dirigidas a la mejora continua. Por esto, al concluir el momento 1 se presentan elementos orientadores para dar cuenta del ejercicio reflexivo.

Momento 1: Valoración de correspondencia entre los procesos de la gestión escolar y el horizonte institucional

El momento 1 busca identificar si los propósitos del colegio planteados en el Proyecto Educativo Institucional, se concretan en los procesos y prácticas pedagógicas en los que participan docentes, estudiantes y familias. Este es el momento de reflexión más importante sobre el quehacer educativo, porque permite evidenciar el nivel de coherencia que hay entre los ideales de formación de la institución y la realidad del proceso educativo presente en los diferentes procesos de la gestión pedagógica.

Actividad 1. Análisis de correspondencia

Conformación de los equipos

El análisis de correspondencia se realiza mediante un proceso de reflexión, discusión y consenso del equipo docente. Para tal efecto, se sugiere la conformación de cinco (5) equipos, con representantes de las diferentes áreas y bajo el liderazgo de los representantes del Consejo Académico. En la Figura 3, se presenta un ejemplo de una posible conformación de estos equipos. No obstante, el colegio puede plantear la forma de organización que considere pertinente para el desarrollo de este momento.

Figura 3. Ejemplo de conformación de equipos de trabajo .

Equipo 1

Docentes de las áreas de matemáticas y ciencias naturales
Líderes (jefes de área)

Equipo 2

Docentes de las áreas de ciencias sociales y educación religiosa (valores)
Líderes (jefes de área)

Equipo 3

Docentes del área de humanidades e idiomas
Líderes (jefes de área)

Equipo 4

Docentes de las áreas de educación física y educación artística
Líderes (jefes de área)

Equipo 5

Docentes de las áreas de tecnología y optativas
Líderes (jefes de área)

Fuente: elaboración propia.

Definición de líderes de cada equipo de trabajo

Para cada uno de los grupos de trabajo propuestos, se sugiere la participación de dos líderes, quienes podrían ser los jefes de las áreas que asisten al Consejo Académico. Uno de estos líderes hará las veces de moderador y dinamizará el análisis de la coherencia entre los elementos del horizonte institucional y los procesos de la gestión pedagógica; el otro líder será el encargado de garantizar las condiciones operativas para el desarrollo de este paso.

Documentos requeridos para el análisis de correspondencia

Para facilitar la valoración de la correspondencia, el Consejo Académico deberá disponer de los siguientes documentos para cada equipo de trabajo. Estos son:

- Proyecto Educativo Institucional
- Mallas curriculares y/o planes de estudio
- Planes de área
- Proyectos pedagógicos y/o transversales
- Documentos relacionados con proyectos de escuela de familias, talleres y agendas de trabajo con familias
- Sistema integral de evaluación de los estudiantes

Se sugiere que antes de hacer el análisis de correspondencia, se haga una lectura previa de los documentos mencionados.

Pautas para el desarrollo del análisis de correspondencia

1. ¿Qué es el análisis de correspondencia?

Es un ejercicio de reflexión que realizan los docentes, con el fin de identificar el nivel de correspondencia que hay entre los aspectos del horizonte institucional y los procesos de la gestión pedagógica. Este ejercicio es fundamental para responder la pregunta de esta guía de autoevaluación, relacionada con el logro de los propósitos del colegio; se espera que las acciones desarrolladas en las gestiones directiva, pedagógica y administrativa estén alineadas con el enfoque misional planteado en el PEI. En la figura 4, se presentan los procesos y aspectos que se ponen en relación para el análisis que plantea la Matriz de correspondencia.

Figura 4. Análisis de correspondencia entre gestión pedagógica y horizonte institucional.

Procesos de gestión pedagógica
Planeación curricular
Prácticas pedagógicas
Evaluación
Familia, ciudadanía y paz
Horizonte Institucional
Caracterización del contexto y la comunidad escolar
Misión y visión
Principios, valores y perfiles institucionales
Enfoque pedagógico

Fuente: elaboración propia.

Cada uno de estos procesos y aspectos se analizan a partir de:

- *La correspondencia documental*, determina si lo planteado en los documentos donde se registran los procesos de la gestión pedagógica está alineado con el aspecto del horizonte institucional analizado.
- *La correspondencia con el hacer institucional*, determina si el quehacer institucional de cada proceso de la gestión pedagógica está alineado con el aspecto del horizonte institucional analizado.

2. ¿Para qué se hace este análisis?

Para identificar el nivel de correspondencia que hay entre los procesos pedagógicos que se llevan a cabo y los aspectos estratégicos del PEI. De esta manera se identifica la situación actual del colegio, sus fortalezas y sus debilidades, con miras a determinar áreas de mejora y con el fin de obtener información para realizar la valoración de la autoevaluación.

3. ¿Cómo se hace este análisis?

Para llevar a cabo esta actividad, la SED pone a disposición de los colegios la *Matriz Análisis de Correspondencia*, mediante la cual se ponen en relación los procesos de la gestión pedagógica y los aspectos del horizonte institucional señalados en la Figura 4. Para esta reflexión se analiza un conjunto de enunciados orientadores que contiene la matriz y que llevan a una toma de decisión colectiva sobre el nivel de correspondencia entre lo propuesto en el PEI y lo que se evidencia en las prácticas pedagógicas. El instrumento *Matriz de Correspondencia*

que se pone a disposición de los colegios que consideren pertinente su uso, es un formulario en la plataforma de evaluación institucional, estructurado con las secciones: 1) *Análisis por equipos*, 2) *Valoración institucional*; 3) *Informe final*.

4. ¿Cómo se define el nivel de correspondencia?

La definición de un determinado nivel de correspondencia se da a partir de la reflexión que se genera entre los equipos de docentes con respecto a los enunciados orientadores para cada proceso y aspecto a analizar del PEI. Como apoyo a este punto, en la Matriz Análisis de Correspondencia (ver anexo 2), se propone la siguiente escala, que va de 0 a 3 puntos, así:

- *Correspondencia Alta (3)*: entre los documentos institucionales y cada aspecto del horizonte institucional, y entre las prácticas del hacer institucional y cada aspecto del horizonte. Una correspondencia Alta implica que el colegio tiene una visión global coherente, en la que los documentos y las prácticas institucionales reflejan la identidad del colegio y su enfoque pedagógico y misional. En ese sentido, este resultado permite afirmar que el colegio está alcanzando sus propósitos.
- *Correspondencia Media (2)*: entre los documentos institucionales y cada aspecto del horizonte, y entre las prácticas del hacer institucional y cada aspecto del horizonte institucional. Una correspondencia Media implica que el colegio avanza en el logro de sus propósitos a través de su quehacer, y en relación con su horizonte, pero aún existen algunas áreas, aspectos o procesos que deben ser orientados.
- *Correspondencia Baja (1)*: entre los documentos institucionales y cada aspecto del horizonte institucional, y entre las prácticas del hacer institucional y cada aspecto del horizonte. Un nivel de correspondencia Bajo indica que el colegio debe implementar acciones que propendan por una mayor coherencia entre sus procesos pedagógicos y su PEI; entre el horizonte institucional y el quehacer cotidiano de sus prácticas pedagógicas.
- *Ninguna Correspondencia (0)*: entre los documentos institucionales y cada aspecto del horizonte, y entre las prácticas del hacer institucional y cada aspecto del horizonte. Obtener “Ninguna correspondencia” implica que el colegio aunque cuenta con documentos y desarrolla sus prácticas pedagógicas, éstas no reflejan de manera manifiesta los aspectos del horizonte institucional. Este resultado permite afirmar que el colegio debe alinear sus documentos y las acciones de la gestión escolar con los propósitos

5. ¿Cómo se diligencia la Matriz análisis de Correspondencia?

Para el diligenciamiento y análisis de los resultados de la matriz se propone realizar sesiones de trabajo colectivo con los grupos que sean definidos para el ejercicio. El tiempo para cada sesión puede variar, aunque se sugiere realizar jornadas de trabajo de tres (3) horas aproximadamente. En cada una de estas sesiones, los equipos de docentes reflexionan sobre sus prácticas pedagógicas, analizan los enunciados orientadores de la matriz y llegan a acuerdos sobre el nivel de correspondencia. Para llevar a cabo estas sesiones, se recomienda que:

- El líder de cada equipo socialice el análisis de correspondencia, a partir de los aspectos abordados en el momento 1 de esta guía: (i) en qué consiste; (ii) su utilidad; (iii) la manera cómo se desarrolla; (iv) las características de la matriz; (v) escala de valoración; (vi) registro de observaciones y valoraciones cualitativas.
- Cada equipo de docentes realiza la reflexión sobre los procesos de gestión pedagógica y los aspectos del horizonte institucional, teniendo en cuenta: (i) lo planteado en los documentos requeridos para el análisis de correspondencia mencionados anteriormente; (ii) lo realizado en el quehacer pedagógico en las diferentes áreas y otros espacios de interacción con estudiantes y familias; (iii) lo planteado en los enunciados orientadores que se presentan en la matriz. Esta reflexión tiene como propósito hacer una valoración cualitativa y cuantitativa sobre la correspondencia, y describir la situación actual de la institución con respecto a los procesos de gestión y aspectos del horizonte institucional analizados.

Para diligenciar la matriz, cada equipo de docentes debe abrir *la sección de Análisis por equipos*, seleccionar el nombre de la localidad y el nombre del colegio.

Una vez el equipo determine el nivel de correspondencia tanto documental como en el hacer institucional y lo consigne en la matriz, esta automáticamente arroja el porcentaje resultante de ambos campos.

6. ¿Cómo se registran las conclusiones de correspondencia por equipo?

- Luego de que cada equipo termine de realizar el análisis de correspondencia, registra en la hoja de Excel marcada como *DEE-equipos*, en la columna 6 (análisis de la valoración equipo) del instrumento Matriz Análisis de Correspondencia, los argumentos e información analítica resultante de la discusión que acompaña a la valoración, conclusiones que describen la situación actual e identifican las debilidades de cada proceso de la gestión pedagógica.
- Al diligenciar la totalidad de la información requerida en el instrumento, cada equipo da por terminada la jornada de análisis de correspondencia, quedando en responsabilidad de los líderes su consolidación y socialización en la sesión del Consejo Académico.

Actividad 2. Elaboración informe final de valoración de correspondencia

¿Quiénes desarrollan esta actividad?

El Consejo Académico es el equipo encargado de elaborar el informe final de correspondencia, en términos de fortalezas y debilidades, retomando como insumo las matrices y reportes presentados por los cinco equipos que realizaron el análisis.

¿Cómo se consolida la información de la matriz?

- Socializadas las conclusiones por parte de los líderes de cada grupo, el Consejo Académico o el equipo de docentes delegado para este fin, consolida los resultados de todos los equipos.
- Para realizar esta consolidación se utiliza el mismo instrumento de “Matriz de Correspondencia”, en la sección Valoración institucional, la cual contiene las fórmulas requeridas para esta consolidación.

Resultados del análisis de correspondencia

Luego de consolidar el análisis de correspondencia realizado por los cinco (5) equipos de docentes participantes en este ejercicio, en la sec-

ción informe final, de forma automática, se genera la representación gráfica de los resultados de correspondencia entre los procesos de la gestión pedagógica y los aspectos del horizonte institucional.

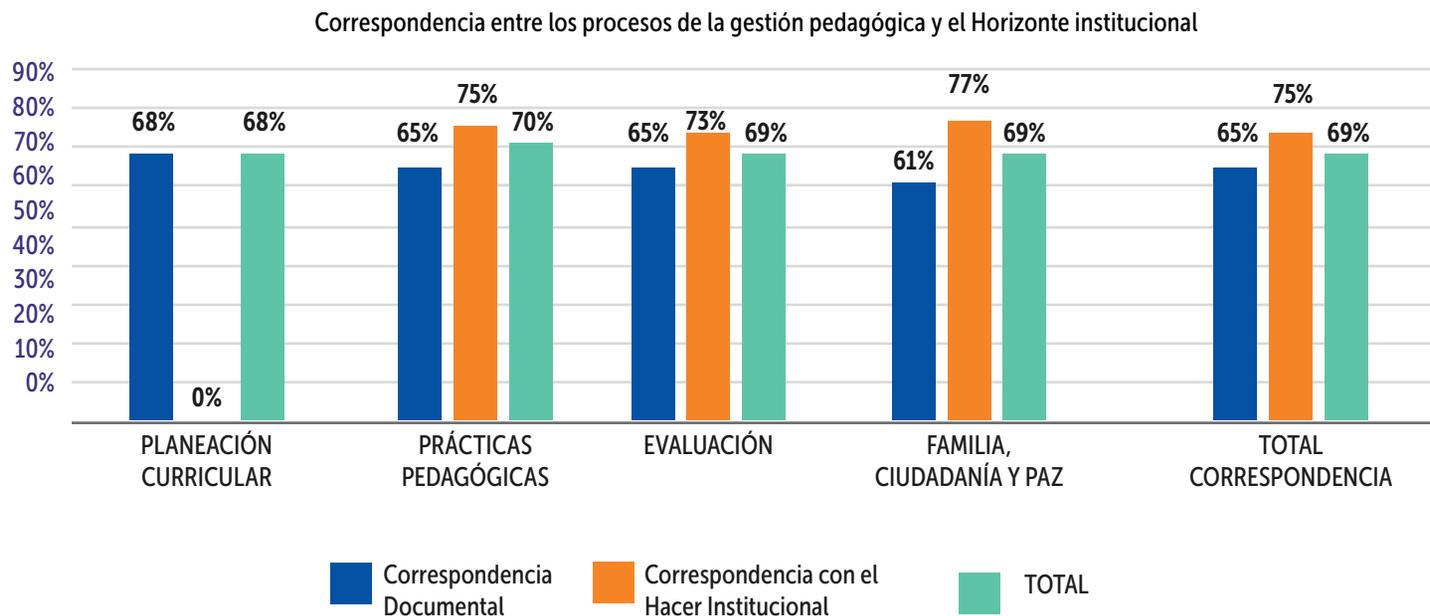
Los reportes con los resultados se generan en rangos de valores que oscilan entre 0% y 100% y la escala de correspondencia según el nivel.

Tabla 2. Escala de resultados de correspondencia institucional.

Escala de correspondencia	Rango de valores
Alta	71% - 100%
Media	36% - 70%
Baja	1% - 35%
Ninguna	0%

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Ejemplo de los resultados de análisis de correspondencia entre la gestión pedagógica y el horizonte institucional.



¿Cómo se socializa el informe de Análisis de correspondencia?

Los resultados de análisis de correspondencia se socializan con el Consejo Directivo, Consejo de Estudiantes y Consejo de Padres, y de esa manera se pone en conocimiento de estudiantes, familias, docentes, administrativos y directivos el proceso realizado.

Seguimiento al desarrollo del análisis de correspondencia

Una vez finalizadas las actividades del análisis de correspondencia, los responsables del seguimiento dialogan con los participantes que apoyaron el desarrollo de la actividad, con el fin de valorar si se logró lo esperado. Este seguimiento brinda información oportuna sobre las

acciones planeadas, con el propósito de valorar avances e implementar los ajustes que se requieran, de manera que sea posible lograr los objetivos propuestos.

Para hacer este seguimiento se sugiere el diligenciamiento de la siguiente tabla, en la que se registra información sobre la participación de los actores educativos, el tiempo que demandó el desarrollo de las actividades, las conclusiones que resultaron del ejercicio y las principales dificultades que se presentaron durante el desarrollo de este momento.

Tabla 3. Seguimiento al desarrollo del momento 1.

Seguimiento: Análisis de correspondencia entre los procesos de la gestión pedagógica y los aspectos del horizonte institucional

Preguntas orientadoras	Respuestas
1. ¿Quiénes participaron?	
2. ¿Cuál es la principal conclusión que se deriva del análisis de correspondencia?	
3. ¿Cuál fue la principal dificultad que se presentó en esta actividad y cómo se solucionó?	
4. Para la realización de futuros análisis de correspondencia, ¿qué acciones se proponen?	

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al fortalecimiento de capacidades, se sugiere indagar por lo siguiente:

- ¿De qué forma se promovió el liderazgo pedagógico entre los participantes?
- ¿De qué manera se promovió el trabajo colaborativo entre los participantes?
- ¿De qué manera el análisis de correspondencia realizado aportó a la construcción de una visión integral de la institución?
- ¿De qué manera se promovió la gestión del conocimiento entre los participantes?
- ¿Qué lecciones aprendidas quedan para la institución con respecto al desarrollo de estas capacidades?

Los colegios comparten su experiencia sobre el análisis de correspondencia de sus procesos pedagógicos con el horizonte institucional

El profesor Javier Enrique Muñoz Lara, coordinador del Colegio Delia Zapata Olivella IED, comparte sus reflexiones sobre la importancia del análisis de correspondencia entre los procesos de gestión escolar y el horizonte institucional y, sobre los retos que este genera para la mejora de las prácticas pedagógicas.

Coherencias e incoherencias: matrices de correspondencia y autoevaluación institucional

El proceso de autoevaluación institucional que realizó el Colegio Delia Zapata Olivella IED de la localidad de Suba pasó por tres dinámicas diferentes. Primero se realizó una encuesta de percepción de la realidad institucional en la que participaron todos los actores de la comunidad educativa (estudiantes, padres, docentes, administrativos, y directivos). Luego, a partir de los resultados obtenidos por la encuesta de percepción, los docentes analizaron la relación del horizonte institucional y las prácticas pedagógicas del aula mediante matrices de correspondencia. Por último, estudiantes, docentes y

directivos revisaron la evidencia documental con que cuenta el colegio respecto a la autoevaluación institucional.

Estas tres dinámicas le permitieron a la institución evidenciar las fortalezas y debilidades respecto a su gestión escolar, en las áreas directiva, pedagógica y administrativa. En particular, la aplicación de las matrices de correspondencia por parte de los docentes permitió al colegio identificar:

- Dificultad para articular el horizonte institucional a las estrategias pedagógicas que se implementan.
- Que los documentos generados por docentes, directivos y administrativos son más coherentes con el horizonte institucional que las mismas prácticas.
- Que los diferentes marcos de referencia desde donde los estudiantes y docentes leen la realidad llevan a discusiones muy interesantes sobre el horizonte institucional, modelo pedagógico, diseño curricular, uso de recursos para el aprendizaje y participación política del gobierno escolar.

El trabajo de matrices de correspondencia se realizó en tres momentos diferentes. En el primero, se desarrolló una capacitación sobre la metodología y los formatos a utilizar. En el segundo, durante una jornada pedagógica los docentes (divididos en 11 grupos) debatieron sobre la coherencia entre horizonte institucional y prácticas pedagógicas de aula. En el tercer momento, se consolidó la información y se socializó con estudiantes, docentes, administrativos y directivos.

La aplicación de matrices de correspondencia planteó al Colegio Delia Zapata Olivella IED una serie de retos que luego se retomarian en el Plan de Mejoramiento Institucional; retos como la necesidad de revisar el horizonte institucional, clarificar los principios del modelo pedagógico, mejorar los mecanismos de comunicación internos, utilización de los recursos didácticos de manera efectiva y la creación de espacios de socialización de las prácticas pedagógicas de los docentes.

Javier Enrique Muñoz Lara -
Coordinador Colegio Delia Zapata Olivella IED

Referencias

Lecturas de apoyo

De la Rúa B., Manuel de Jesús. (2013). *El Diagnóstico Pedagógico como proceso pedagógico y participativo de acercamiento a la realidad educativa*. Centro de Referencia para la Educación de Avanzada, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana. Cuba.

Hernández Pérez, J; Ramírez Martínez, S. y Souto González, X.M. (2001). *De la teoría pedagógica a la práctica escolar; evaluación y aprendizaje, una propuesta para mejorar el rendimiento escolar*. Valencia. Nau Llibres.

Bibliografía consultada

Bickel, A. (1999). *Concepción Dialéctica y el Triple Autodiagnóstico*. Red mesoamericana de educación popular Alforja. <https://redalforja.org.gt/mediateca/2017/11/16/concepcion-dialectica-y-el-triple-autodiagnostico-documento/>

Castellanos, E. *Análisis de la realidad -sinapsis social-*. <https://gazeta.gt/analisis-de-la-realidad-sinapsis-social/>

- CIFE (2017). *Cuestionario de Prácticas Pedagógicas para Docentes*. (2017). https://issuu.com/cife/docs/socme_10__docentes_6.0__25-05-2017_. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n17/a18v39n17p15.pdf>. <https://www.slideshare.net/Moises-Logroo/qu-es-la-investigacinaccin>
- López Yáñez, J. y Sánchez Moreno, M. (2004). *La cultura institucional*. En: Moreno Olmedilla, J.M. (Coord.). Organización y gestión de centros educativos. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, pp. 125-159.
- MEDEA. (2014). *Modelo de Mejoramiento Educativo Distrital para la Excelencia Académica* Documento fuente, Secretaría de Educación de Bogotá, Colombia.
- Núñez, C. (2011). *Educación para transformar, transformar para educar*. <https://dalbandhassan.files.wordpress.com/2011/04/fragmentos-carlos-nc3bac3b1ez-educar-para-transformar.pdf>
- Núñez Hurtado, C. (2014). *De la práctica a la teoría. Condiciones de una educación democrática*. Costa Rica.
- Núñez Hurtado, C. (2004). Observatorio Eclesial. Escuela Metodológica Nacional, El Punto de Partida y el Punto de Entrada. <https://studylib.es/doc/7750959/triple-autodiagn%C3%B3stico---observatorio-ecclesial>
- Tamayo, T. (2017). La práctica pedagógica como categoría de análisis. Ávalos. <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/1515.pdf>
- UNESCO (2011). *Manual de gestión para directivos de instituciones educativas*. Lima, Perú. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>

ISBN: 978-628-7627-45-1

www.educacionbogota.edu.co



@Educacionbogota



Educacionbogota



/Educacionbogota



@educacion_bogota



SMECE

Sistema Multidimensional
de Evaluación para la
Calidad Educativa



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN

BOGOTÁ