



SMECE
Sistema Multidimensional
de Evaluación para la
Calidad Educativa

Serie Ruta de la Excelencia

Autoevaluación institucional y PIMA

Guía 2.

¿Cómo damos cuenta de nuestro quehacer educativo?

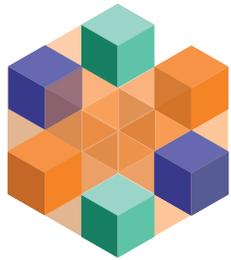
Orientaciones para los colegios del Distrito



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 2. ¿Cómo damos cuenta de nuestro quehacer educativo?

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

Nohora Patricia Duarte Agudelo

Pedro Pablo Ruiz Romero

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

978-628-7627-43-7

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
¿Cuál es la ruta de este paso?	15
¿Quiénes participan en el desarrollo?	17
¿Cuál es la metodología que se desarrolla?	18
Los colegios comparten su experiencia sobre el uso de indicadores	27
Referencias	28
Anexos	29



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 2 de la Ruta de Autoevaluación Institucional** que busca recoger información sobre indicadores educativos y documentación institucional, como insumo para dar respuesta a la pregunta: **¿Cómo damos cuenta de nuestro quehacer educativo?**

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.



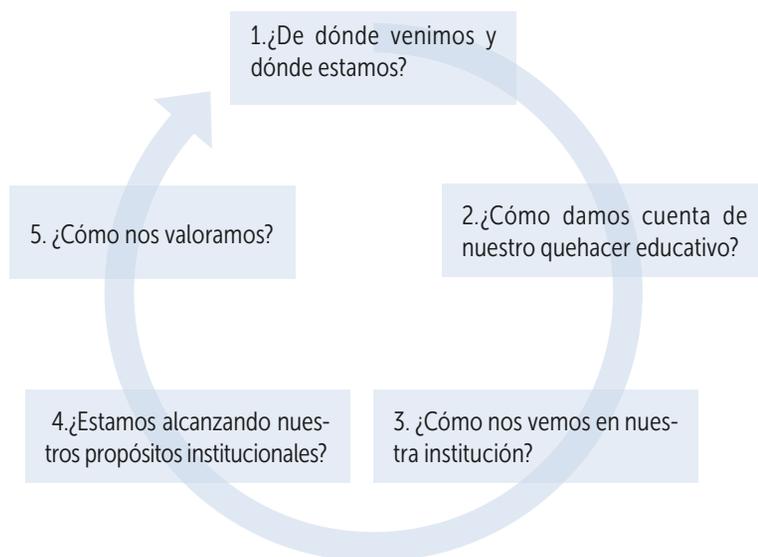
Fuente: elaboración propia.

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 2 *¿Cómo damos cuenta de nuestro quehacer educativo?* y se desarrolla en aproximadamente tres semanas, pero se reitera la importancia de iniciar este proceso con suficiente antelación.

El objetivo y los fundamentos de este paso se describen a continuación.

¿Cuál es el objetivo de este paso?

El segundo paso de la Ruta de Autoevaluación Institucional tiene por objetivo hacer una valoración de los documentos e indicadores institucionales que dan cuenta de los procesos de la gestión escolar, con el fin de generar una reflexión en los actores educativos sobre la información que usan para dar cuenta de los avances en los objetivos trazados en el PEI, para la toma de decisiones hacia la mejora continua.

Para lograr lo anterior:

- Se identifica, organiza y valora el estado actual de la documentación que maneja la institución para dar cuenta de sus procesos de gestión.
- Se identifica, establece, analiza y valora el estado actual de los indicadores educativos utilizados para reconocer los avances en los objetivos trazados por el colegio.

¿En qué se fundamenta este paso?

Los fundamentos principales de este segundo paso son los conceptos de gestión escolar, línea base, indicadores y documentación.

Gestión escolar

La gestión escolar se asume como "...el ámbito de la cultura organizacional de la escuela y el conjunto de acciones para generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios y las relaciones con la comunidad, para que los estudiantes aprendan conforme a los propósitos establecidos en su PEI" (Vázquez, *et al.* 2009, p. 8).

La gestión, entonces, permite llevar a cabo la misión y alcanzar la visión institucional, por medio del conjunto de saberes y actos que ponen en práctica los principios institucionales, a partir de los cuales el colegio planifica sus acciones, distribuye tareas y responsabilidades, movilizandolos recursos para la consecución de los objetivos planteados. Así, se pone en el centro la función pedagógica de los colegios, enfocada en el desarrollo de capacidades para el aprendizaje colectivo, el trabajo colaborativo y el liderazgo transformador.

En la autoevaluación institucional, se visibiliza la manera como el colegio lleva a cabo la gestión escolar para asegurar el derecho a la educación y se valora el estado de sus procesos, en el marco de la

singularidad de su horizonte, contexto y características distintivas, para proponer planes de mejoramiento. Entendiendo que la gestión escolar contempla varias áreas de gestión¹: directiva, pedagógica y administrativa. A continuación se define cada una:

- Gestión directiva: se refiere a los procesos de direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima escolar, el gobierno escolar, la participación y las relaciones con el entorno. Así mismo, se refiere a los sistemas de seguimiento para asegurar el logro de objetivos institucionales y la satisfacción de los beneficiarios.
- Gestión pedagógica: se refiere a los procesos misionales que aseguran cómo lo planteado en el direccionamiento estratégico se desarrolla en el diseño curricular, las prácticas pedagógicas, la gestión de aula y el seguimiento académico, para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias para su desempeño personal, social y profesional.
- Gestión administrativa: se refiere a los procesos de administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, los recursos financieros que dan soporte al desarrollo de las labores propias del colegio y al logro del horizonte institucional.

En el marco de la Ruta de la Autoevaluación Institucional propuesta por la Secretaría de Educación del Distrito, se han construido 22 criterios que permiten valorar la gestión escolar como un sistema compuesto por 3 áreas, 11 procesos y 22 aspectos a analizar, cuya

¹Se toman como referente las áreas de gestión planteadas por el Ministerio de Educación Nacional en la Guía 34 para el Mejoramiento Institucional. La gestión comunitaria (incorporada en la Guía 34) se asume aquí de manera transversal, dado que incluye aspectos como las relaciones con la comunidad, la participación, la inclusión y la prevención de riesgos.

estimación se da de manera integrada. Estos criterios se analizan a medida que se avanza en la autoevaluación. En la Tabla 1, para cada área de gestión, se presentan los procesos y los aspectos que se analizan en cada uno de los criterios mencionados, los cuales se encuentran como anexo de esta guía.

Tabla 1. Áreas de gestión, procesos y aspectos a analizar.

Área de gestión directiva	
Proceso	Aspecto a analizar
1. Direccionamiento estratégico	1. Caracterización del contexto y la comunidad escolar
	2. Misión y visión
	3. Principios, valores y perfiles institucionales
	4. Planeación estratégica y operativa
	5. Gestión de la información y del conocimiento
2. Liderazgo y participación	6. Gobierno escolar y participación
	7. Comunicación
	8. Clima escolar
3. Relación con el entorno	9. Alianzas y relaciones interinstitucionales y comunitarias
	10. Gestión ambiental



Tabla 1. Áreas de gestión, procesos y aspectos a analizar.

Área de gestión pedagógica	
Proceso	Aspecto a analizar
4. Planeación curricular	11. Planeación curricular
5. Prácticas pedagógicas	12. Prácticas de aula
	13. Inclusión educativa
6. Evaluación	14. Evaluación de aprendizajes
	15. Uso pedagógico de resultados de la evaluación
7. Familia, ciudadanía y paz	16. Desarrollo socioemocional
	17. Alianza familia – escuela
Área de gestión administrativa	
8. Desarrollo humano	18. Gestión por resultados
	19. Formación y actualización
9. Gestión de los servicios	20. Bienestar estudiantil
10. Gestión de los recursos	21. Recursos tecnológicos
	22. Recursos físicos y financieros

Fuente: elaboración propia.

En este segundo paso de la Ruta de Autoevaluación, la observación de la gestión escolar se centra en el análisis de los indicadores y de la documentación disponible en el colegio para dar cuenta de su acción educativa en el marco de su horizonte, contexto y características distintivas.

Indicadores educativos

Los indicadores son medidas de fenómenos o atributos de la realidad escolar; son variables tangibles y observables, y su medición permite realizar comparaciones² y establecer tendencias. La definición de indicadores está relacionada con la necesidad de tener información pertinente y confiable que permita:

- Hacer seguimiento a los objetivos institucionales y de manera indirecta a la visión y misión del colegio.
- Dar cuenta del avance de los procesos de las áreas de gestión escolar.
- Monitorear el cumplimiento de acuerdos y acciones de mejoramiento.
- Tomar decisiones fundamentadas.

En este sentido, la definición y uso de indicadores está presente en la gestión escolar de diversas maneras: fase de planeación, se definen indicadores de las variables a medir. Fase de ejecución, el seguimiento a los indicadores definidos permite identificar los avances y los factores que influyen en las metas trazadas, lo que facilita la implementación de ajustes que se requieran con el fin de lograr los objetivos trazados. Fase de evaluación, la medición de los indicadores permite determinar el cumplimiento de los objetivos establecidos por el colegio.

Si bien existen varias clasificaciones de indicadores que responden a las necesidades del proceso de medición, para este segundo paso de la autoevaluación institucional se toman dos clasificaciones que son útiles para abordar diferentes momentos de los procesos de gestión escolar: según jerarquía y según nivel de intervención.

Según jerarquía

Estos indicadores miden atributos relacionados con aspectos estratégicos de las instituciones educativas. Estos se clasifican en:

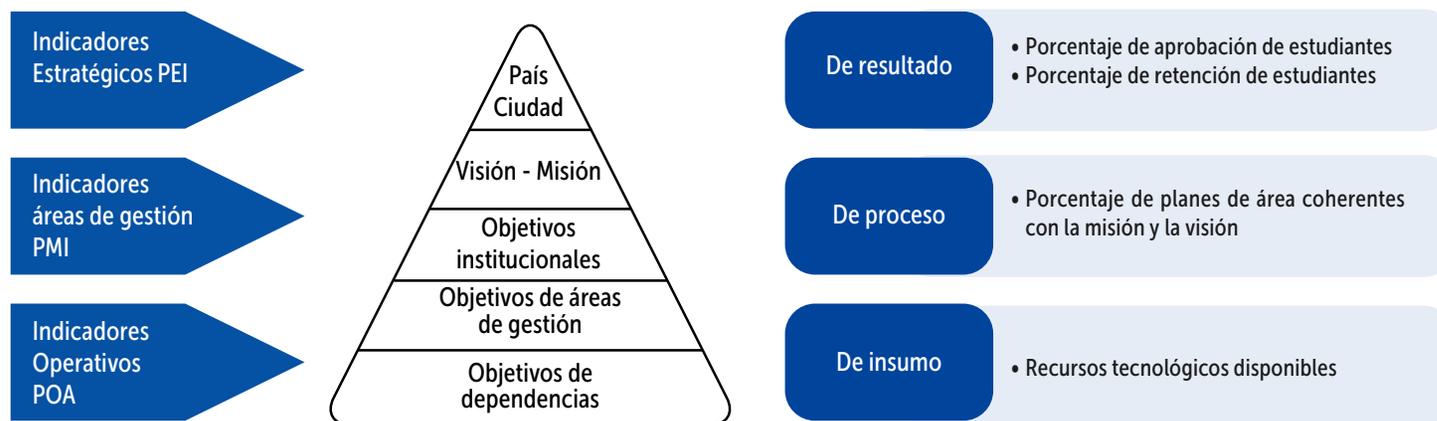
- **Indicadores estratégicos:** brindan información acerca del avance de la misión, la visión y los objetivos institucionales, por medio de la medición de resultados, productos e impacto.
- **Indicadores de áreas de gestión:** permiten medir la relación entre los insumos, los procesos y los resultados; se utilizan para dar cuenta del avance y el logro de lo planeado en las diferentes áreas de gestión (directiva, pedagógica y administrativa).
- **Indicadores operativos:** dan información sobre los objetivos de los equipos de diferentes áreas o dependencias.

Según nivel de intervención

Estos indicadores permiten medir la relación entre los insumos, los procesos y los resultados. Estos se clasifican en:

- **Indicadores de resultado:** miden los efectos de la acción institucional y el logro de los resultados esperados. Por ejemplo:
 - Porcentaje de aprobación de estudiantes.
 - Resultados en pruebas externas.
 - Porcentaje de egresados con continuidad académica en la educación superior o vinculación laboral.
- **Indicadores de proceso:** se refieren al cumplimiento de los objetivos y de las acciones realizadas en cada área de gestión:
 - Percepción de los estudiantes sobre el apoyo pedagógico que reciben de sus docentes.
 - Número de casos remitidos al comité de convivencia.
- **Indicadores de insumo:** se refieren al seguimiento de los recursos utilizados en la acción institucional.
 - Porcentaje de familias que participan en actividades del colegio.
 - Porcentaje de beneficiarios de estrategias de bienestar y salud ocupacional.
 - Proyectos o acciones realizados con entidades o comunidad local.
- **Indicadores de insumo:** se refieren al seguimiento de los recursos utilizados en la acción institucional.
 - Recursos tecnológicos disponibles
 - Formación del talento humano
 - Tasa de uso de recursos educativos (tecnológicos, de biblioteca, laboratorios) disponibles.

Figura 3. Ejemplo de interrelación entre indicadores según jerarquía y nivel de intervención en la gestión escolar.



Fuente: elaboración propia a partir del Manual de indicadores de proceso-SIMEGE. Universidad Nacional, 2012.

Para medir lo esperado en el seguimiento al desarrollo de las áreas de gestión escolar, los indicadores deben cumplir con los siguientes criterios:

Figura 4. Criterios que deben cumplir los indicadores.

<p>Especificidad Orientado al objetivo a medir. No estar condicionado por factores externos.</p>	<p>Relevancia y pertinencia Arroja información válida para la toma de decisiones.</p>	<p>Mensurabilidad Cuantificable, observable y comparable.</p>
<p>Consistencia Medidas independientes de los sujetos que realizan la medición.</p>	<p>Realizabilidad Información disponible, calculable.</p>	<p>Oportunidad Reportado a tiempo en periodos específicos y regulares.</p>

Fuente: elaboración propia.

Documentar la acción educativa

Reconocer y evaluar la realidad actual del colegio solo es posible mediante la obtención de información relevante sobre su quehacer. En este sentido, la revisión de la documentación institucional es de gran

importancia porque brinda información sobre el estado de desarrollo de los procesos de las áreas de la gestión escolar. Por documentación se comprende los diferentes tipos de documentos como actas, planes, proyectos, informes, talleres, instrumentos, registros y reportes. En el caso de la gestión escolar, la documentación se analizará desde cada área y proceso de gestión. Para determinar el estado de la documentación, se hará una valoración con respecto a cada uno de los momentos del ciclo de mejoramiento PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

En la siguiente tabla se proponen ejemplos de documentos que pueden contemplarse en cada uno de los momentos de este ciclo.

Tabla 2. Ejemplo de documentos a analizar.

Momentos del ciclo PHVA	Tipo de documentación
Planear	Documentos como PEI, proyectos pedagógicos, planes de área, políticas de calidad, normas y acuerdos pedagógicos o de convivencia, registros de participación de los actores educativos.
Hacer	Documentos o registros de la ejecución de las actividades de los planes o proyectos trazados, registro de participación de los actores educativos, como actas, instrumentos, reportes, registros de encuestas, entrevistas, observaciones o eventos realizados.
Verificar	Documentos y registros de seguimiento o evaluación realizada a las actividades y los planes y proyectos trazados; por ejemplo, encuestas, actas, informes, instrumentos usados para el realizar o consolidar los resultados del seguimiento y evaluación.
Actuar	Documentos que den cuenta de ajustes, mejoras o modificaciones realizadas luego de la evaluación.

Esta revisión permite simplificar de un modo sistemático e intencional la realidad institucional que se pretende valorar (en nuestro caso la gestión escolar), en un sistema de representación que resulte más fácil de analizar. Por esto es importante examinar la documentación de las prácticas de gestión y los registros de los indicadores educativos, a los cuales se hace seguimiento para valorar los avances en las metas institucionales.

La valoración del estado de la documentación se asume como línea base de este proceso de evaluación, de tal forma que en un futuro (posterior a la implementación del plan de mejoramiento institucional) se pueda hacer una nueva valoración que se contrastará con la línea base, lo que sirve para identificar los avances del colegio en materia de mejora de la calidad educativa.

Línea Base

Se entiende por línea base el punto de partida inicial a ser contrastado con un punto parcial o final, para reconocer los avances alcanzados a partir del desarrollo de las acciones de mejoramiento que se implementan en los colegios. Esta línea base se construye con la información sobre datos actuales de los indicadores educativos y sobre la valoración de la documentación disponible acerca de los procesos de la gestión institucional.

La línea base tiene una función evaluativa, según los resultados obtenidos, una función comprensiva que hace posible analizar los procesos de gestión y una función reflexiva que aporta a la toma de conciencia y al compromiso de los actores a lo largo del mejoramiento.

Los datos recopilados en la línea base se pueden utilizar para:

- Tener una perspectiva integral del estado de la gestión escolar del colegio.
- Tener una apreciación diferenciada de cada uno de los procesos de las áreas de la gestión escolar.
- Dar retroalimentación a los diferentes equipos de gestión sobre los resultados obtenidos en sus respectivas áreas.

Contar con una línea base consistente es esencial para la evaluación sistemática y el seguimiento continuo del mejoramiento institucional, en la medida en que se constituye en el prisma a través del cual se valoran los avances en la mejora y el logro de los propósitos del PEI.

¿Cuál es la ruta de este paso?

Este segundo paso de la Ruta de la Autoevaluación Institucional consiste en identificar, organizar, analizar y valorar la documentación que maneja el colegio para dar cuenta de sus procesos de gestión. Así mismo, consiste en analizar el estado actual de los indicadores que tiene la institución para dar cuenta de los avances en los propósitos trazados en su PEI. Esta información sirve de línea base en el proceso de autoevaluación institucional.

Para avanzar en las acciones propuestas en este segundo paso de la Ruta de Autoevaluación Institucional, es fundamental contar con los conocimientos, las habilidades y la disposición de los actores educativos que participarán en su desarrollo. En concreto, llevar a cabo este paso invita a la puesta en escena de capacidades como:

- *El liderazgo pedagógico*, por medio del cual los directivos reconocen las capacidades de otros actores educativos (docentes, administrativos, etc.) para analizar la realidad escolar y promover estrategias compartidas para lograr el mejoramiento continuo.
- *Visión integral de la institución*, el desarrollo de las acciones que hacen parte de este paso implica capacidad para lograr un punto de vista global e integral de la institución, a partir de: i) la comprensión amplia de las situaciones y procesos institucionales; y ii) la valoración de documentación y de los indicadores educativos relacionados con las prácticas institucionales.
- *Trabajo colaborativo*, dado que sólo gracias al trabajo entre los actores de la comunidad educativa es posible autoorganizarse, aportar desde sus conocimientos y habilidades para lograr un objetivo común, promover la construcción colectiva del sentido y de la acción transformadora. De este modo interiorizar los propósitos de la institución, creando una confianza básica para el trabajo escolar.

Este paso tiene una duración de aproximadamente tres semanas y contempla tres momentos que se explican detalladamente en la metodología. Los momentos y las actividades que se proponen, se presentan como alternativas sobre las cuales el colegio valora su pertinencia

y la viabilidad para su realización. Por tanto, el colegio decide cuáles de estas desarrolla teniendo en cuenta sus condiciones actuales. No obstante, siendo coherentes con la Ruta de Autoevaluación propuesta y con la necesidad de contar con información actualizada de los indicadores educativos, se sugiere la realización del momento 2.

A manera de ejemplo, se presenta el plan general de las actividades a realizar, en el que se describen: momentos, actividades, insumos requeridos para el desarrollo de la actividad, productos esperados y tiempo que demanda la realización de cada momento. Se tiene previsto que la realización de las actividades de este paso se lleve a cabo mediante sesiones de trabajo colectivas semanales, de 2 o 3 horas, entre los actores educativos del colegio que incluyen acciones de preparación, desarrollo, consolidación y balance de lo realizado. Vale aclarar que los momentos 1 y 2 pueden realizarse simultáneamente.

Tabla 3. Propuesta de plan general de actividades del segundo paso de la autoevaluación.

Momento	Actividades	Insumos	Participantes	Productos	Tiempo requerido
1. Valoración del estado actual de la documentación	Organización y valoración documental	Documentos y registro de la gestión institucional	Docentes y administrativos	Línea base documental	Sesión 1. Orientación paso 2 Sesión 2. Socialización del estado de la documentación
2. Análisis del estado actual de los indicadores	Identificación y registro de los indicadores	Información de los indicadores	Docentes y administrativos	Línea base de indicadores	Sesión 2. Socialización del estado de los indicadores
3. Elaboración del documento de análisis y proyecciones	Análisis de resultados y elaboración del documento.	Análisis de información momentos 1 y 2	Delegados del Consejo Académico	Documento ¿Cómo damos cuenta de nuestro quehacer educativo?	Sesión 3. Socialización del documento de antecedentes institucionales

Fuente: elaboración propia.

¿Quiénes participan en el desarrollo?

Para el desarrollo de este paso es fundamental el trabajo colaborativo de representantes del talento humano académico y administrativo, quienes aportan conocimientos y experiencias sobre la documentación y sobre los indicadores disponibles en las diferentes áreas de gestión. De acuerdo con el enfoque de la investigación-acción, la conformación de equipos diversos amplía la participación, aporta una mirada más completa sobre la institución y abre caminos para alcanzar un compromiso de transformación, en el que la cultura de la autoevaluación es central. Contar con la participación de varios equipos ayuda

a equilibrar los tiempos y esfuerzos que se requieren para la realización de las acciones mencionadas.

Por lo anterior, se propone conformar dos equipos que abordarán de manera simultánea las siguientes actividades, las cuales se detallan más adelante:

- Grupo 1. Docentes y administrativos para realizar la valoración documental y de los indicadores educativos.
- Grupo 2. Docentes y administrativos para realizar el seguimiento al desarrollo de este segundo paso de la Ruta de la Autoevaluación Institucional.

¿Cuál es la metodología que se desarrolla?

De acuerdo con el enfoque de la investigación acción existen al menos cuatro formas tradicionales de recoger información sobre el quehacer del colegio:

- Observar y describir lo que los actores dicen o hacen.
- Preguntar a los actores sobre lo que se vive en el colegio.
- Analizar la documentación disponible.
- Analizar los materiales, huellas o evidencias de las acciones, que incluyen grabaciones en audio o vídeo, fotografías, trabajos, evaluaciones, registros e información recopilada, entre otros.

En esta guía se hará énfasis en la indagación documental, puesto que permite analizar el estado de desarrollo de los procesos de gestión escolar y de manera implícita, dar cuenta de las prácticas que al respecto implementan los actores educativos. Hacer este reconocimiento aporta a la consolidación de una cultura del seguimiento, para identificar avances y generar alertas sobre el logro de las metas no alcanzadas.

Figura 5. Ciclo PHVA.

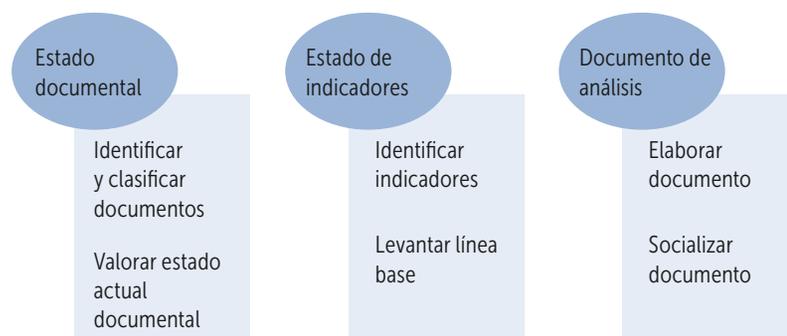


Fuente: elaboración propia.

La indagación se realizará analizando la documentación disponible sobre la gestión escolar en sus distintos momentos, a partir del ciclo: Planear – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA), que propicia el mejoramiento continuo tal y como se describe en la figura 5.

El desarrollo de este paso se lleva a cabo en tres momentos que se esquematizan en la siguiente figura:

Figura 6. Ruta de valoración documental e indicadores educativos.



Fuente: elaboración propia.

El seguimiento se comprende como un ejercicio reflexivo, continuo y participativo acerca de la planeación, la organización de información, la producción de conocimiento y la realización de acciones de transformación. Por esto, al concluir cada uno de los momentos mencionados, se presentan elementos orientadores para dar cuenta del seguimiento y de las reflexiones que surjan en su desarrollo.

Momento 1: Estado actual de la documentación

El objetivo de este momento es identificar, organizar y valorar el estado actual de la documentación que maneja el colegio para dar cuenta de sus procesos de gestión. Para su desarrollo, se propone realizar las siguientes actividades:

Conformación del equipo

El equipo directivo convoca y conforma un grupo con representantes del talento humano (se sugieren docentes, orientadores, administrativos y coordinadores) para realizar la valoración documental. Se propone la división del grupo por parejas, para distribuirse los 22 criterios de evaluación de la gestión escolar definidos en la ruta, los cuales se detallan en el anexo de esta guía.

- Dos parejas analizan el área de gestión directiva.
- Una pareja analiza el área de gestión pedagógica.
- Una pareja analiza el área de gestión administrativa.

Planeación

El equipo directivo, de común acuerdo con el grupo conformado, define el plan de trabajo para la valoración documental. Se sugiere que este momento se desarrolle en un lapso de máximo dos semanas con dos encuentros del grupo. Para iniciar este trabajo es necesario tener a disposición los documentos correspondientes a cada área de la gestión escolar del colegio.

Recolección y organización de información documental

Actividades propuestas:

- Socializar con el grupo los procesos de las áreas de gestión a evaluar, así como la importancia de documentar dichos procesos para hacer el respectivo seguimiento.
- Organizar los documentos disponibles a partir de cada área y proceso de gestión. Es importante identificar si los documentos han tenido alguna actualización o ajuste.
- Clasificar los documentos relacionados en el punto anterior, de acuerdo con las fases del ciclo PHVA.

En la tabla 4 se presenta un ejemplo sobre la manera de organizar la documentación institucional, teniendo como base el aspecto y el área de gestión a evaluar.

Tabla 4. Ejemplo de planeación de análisis de contexto.

Aspecto a evaluar	Documento de planeación	Documento de ejecución y/o apropiación	Documento de evaluación o ajuste
Misión y visión	PEI (la misión y la visión del colegio, actualizadas en 2018).	Registros del concurso con estudiantes sobre el conocimiento de la misión del colegio, realizado en 2019.	No hay registros
Caracterización de la comunidad	Encuesta de caracterización de familias y estudiantes, aplicada sólo en primaria en el 2015.	Documento con el reporte de actividades pedagógicas, acordes a las características identificadas en 2015.	No hay registros
Prácticas de aula	Acuerdos institucionales sobre uso de TIC y estrategias pedagógicas concertadas en 2020.	Formato de registro de uso de TIC y estrategias pedagógicas aplicadas en 2020.	Registro de seguimiento de uso de TIC en relación con los acuerdos definidos en 2020.

Fuente: elaboración propia.

Valoración del estado actual de la documentación

En esta actividad se realiza un análisis del estado actual de la documentación institucional, con el fin de establecer el estado de desarrollo de los procesos de las áreas de gestión escolar.

Para esto, se realizan las siguientes acciones:

Identificar el estado actual de la documentación relacionada y enunciar de manera sintética cómo se encuentra:

- Si existe o no.
- Si está actualizada o no.
- Si es institucional o no (es decir, si fue elaborado en el marco de las acciones del colegio).
- Identificar y enunciar de manera sintética los *aspectos a mejorar*.

En la tabla 5 se presenta un ejemplo sobre la manera de realizar la valoración de la documentación institucional y sobre la identificación de algunos aspectos de mejora.

Tabla 5. Ejemplo de matriz de valoración documental.

Aspectos a evaluar	Estado actual	Aspecto a mejorar
Misión y visión	<ul style="list-style-type: none"> • Existen documentos de la formulación de la misión y la visión actualizados, así como de la participación de docentes y estudiantes en esta formulación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tienen registros de la participación de las familias en la formulación de la visión y la misión. • No se tienen previstas acciones de seguimiento de la apropiación de la visión y la misión.
Social, económica, ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Existe evidencia de que hace 5 años, se aplicó una encuesta de caracterización de familias, solo en algunos grados. 	<ul style="list-style-type: none"> • La información de las familias está desactualizada y solo se realizó en una sede. • No se cuenta con mecanismos de evaluación de la caracterización de las familias ni del uso de esta información.
Social, económica, ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Existe evidencia de que en el Consejo Académico se acordó durante este año (2020) el uso de TIC y, en el seguimiento, se evidenció su uso en las actividades pedagógicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El seguimiento al uso de TIC arrojó que los acuerdos institucionales no contemplaron las condiciones de las familias con respecto a la disponibilidad y acceso a TIC.

Fuente: elaboración propia.

Seguimiento al desarrollo del momento 1 - Estado actual de la documentación

Una vez finalizadas las actividades de este primer momento, los responsables del seguimiento dialogan con los participantes que apoyaron su desarrollo, con el fin de valorar si se logró lo planeado. Este seguimiento brinda información oportuna sobre las acciones realizadas, con el fin de valorar avances e implementar los ajustes que se requieran, de manera que sea posible lograr los objetivos propuestos.

Para lo anterior, se sugiere tener como apoyo el siguiente cuadro de seguimiento, en el 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 producto esperado y las principales dificultades que se presentaron durante el desarrollo de este momento.

Tabla 6. Seguimiento al desarrollo del momento 1.

Seguimiento: Levantamiento de la línea base documental y su valoración	
1. ¿Quiénes participaron? (Escriba el nombre de los participantes)	
2. ¿Cuáles actores educativos participaron? (Escriba el rol de los participantes)	
3. ¿Cuánto tiempo demandó esta actividad?	
4. ¿Cuál es la principal conclusión de lo desarrollado?	
5. ¿Cuál fue la principal dificultad que se presentó en esta actividad y cómo se solucionó?	
6. Para el manejo futuro de la documentación institucional, ¿qué acciones se proponen?	

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al fortalecimiento de capacidades, se sugiere indagar por los siguientes aspectos:

- ¿De qué forma se promovió el liderazgo pedagógico?
- ¿De qué forma se promovió la visión integral de la institución en los participantes?
- ¿De qué manera se promovió el trabajo colaborativo entre los participantes?
- ¿Qué lecciones aprendidas quedan para la institución con respecto al desarrollo de estas capacidades?

Momento 2: Estado actual de los indicadores educativos

Este segundo momento del Paso 2 consiste en la identificación de indicadores educativos institucionales, en la recopilación de datos y en el levantamiento de la línea base de indicadores; esto implica un análisis del cumplimiento de los indicadores educativos institucionales a los cuales se hace seguimiento.

Para el desarrollo de este momento se proponen las siguientes actividades:

Conformación del equipo

El equipo directivo conforma un grupo con representantes del talento humano (se sugieren docentes, orientadores, administrativos y coordinadores) para realizar la valoración de indicadores. Este grupo se divide por parejas, así:

- Dos parejas recopilan y analizan indicadores del área de gestión directiva.
- Una pareja recopila y analiza indicadores del área de gestión pedagógica.
- Una pareja recopila y analiza indicadores del área de gestión administrativa.

Planeación

El equipo directivo, de común acuerdo con el grupo conformado, define el plan de trabajo para la realización de la valoración de los indicadores educativos. Se sugiere que este momento se desarrolle en un lapso de máximo dos semanas, por medio de dos encuentros del grupo.

Para esto es necesario que el grupo conformado cuente con documentos de registro y seguimientos a indicadores educativos utilizados por el colegio para la toma de decisiones. Un insumo útil para este análisis son los *Informes de Colegio* entregados por la Dirección de Evaluación de la Educación de la SED, en los que se presenta información sobre indicadores de eficiencia interna del colegio, resultados en Pruebas Saber 11º, resultados distritales en pruebas Pisa, Pruebas Ser y Encuesta de Clima Escolar, entre otros. Esta información, sumada a otros indicadores del colegio, brinda elementos para identificar fortalezas y desafíos institucionales.

Recolección y organización de información de indicadores educativos

Se trata de identificar y recopilar los indicadores definidos por el colegio para dar cuenta de los avances en los objetivos institucionales y hacer seguimiento a las áreas de gestión escolar. Para esto se realizan las siguientes acciones:

- Socializar con el grupo conformado los procesos de las áreas de gestión de la Ruta, destacando la importancia de los indicadores como información que permite evaluar estos procesos.
- Hacer un listado de los indicadores educativos utilizados por el colegio, asociados a las metas institucionales, en el marco de su horizonte y su contexto.
- Disponer de carpetas físicas o virtuales en las que periódicamente se registren los datos de los indicadores institucionales.

A manera de ejemplo, en la tabla 7 se presenta una forma de organizar los indicadores educativos del colegio. En la primera columna, se señala el aspecto a valorar según las áreas de gestión; en la segunda columna se relaciona el indicador educativo que corresponde al aspecto a valorar; en la tercera columna se relaciona la evidencia documental que soporta dicho indicador.

Tabla 7. Seguimiento al desarrollo del momento 1.

Aspecto a valorar	Indicador educativo	Evidencia documental
Misión y visión	Porcentaje de estudiantes que conocen la misión institucional.	Documento Excel con la tabulación de resultados de la encuesta de percepción de los estudiantes.
Inclusión educativa	Porcentaje de estudiantes con PIAR (Planes Individualizados de Ajustes Razonables)	Planes Individualizados de Ajustes Razonables

Fuente: elaboración propia.

Si bien en el proceso de autoevaluación es deseable que se definan indicadores para cada área de gestión, en el ejercicio de autoevaluación que se propone desde la SED, se sugiere que los colegios organicen y relacionen los indicadores disponibles en el momento de la valoración. No obstante, es probable que este ejercicio les brinde elementos para identificar nuevos indicadores que, a futuro, permitan hacer un seguimiento más puntual de las áreas de gestión en el marco de su PEI y su plan de mejoramiento.

Valoración de indicadores educativos

Se realiza el levantamiento de la línea base que consiste en la sistematización de datos de cada indicador, el análisis del estado actual y la evolución de los indicadores educativos. Esta información permite obtener un panorama del estado actual de las áreas de gestión que se están analizando. Para esto se requiere:

- Enunciar los indicadores educativos recopilados en el momento anterior.
- Registrar el dato arrojado en el indicador en los últimos dos o tres años.
- Comparar y analizar las posibles causas de la variación en cada año.

A manera de ejemplo, en la tabla 8, se presenta una propuesta de organización de la línea base de indicadores educativos del colegio. En la columna 1 se presenta el aspecto a evaluar, según las áreas de gestión; en la segunda columna el indicador educativo relacionado con el aspecto a evaluar; en la tercera y cuarta columna el valor del indicador en 2018 y 2019; en la quinta columna se señalan las posibles causas de la variación entre los años comparados.

Tabla 8. Ejemplo de línea base de indicadores educativos.

Seguimiento: cartografía, entrevista e indagación	Seguimiento: cartografía, entrevista e indagación	Seguimiento: cartografía, entrevista e indagación	Seguimiento: cartografía, entrevista e indagación	Seguimiento: cartografía, entrevista e indagación
Misión y visión	Porcentaje de estudiantes que conocen la misión y la visión institucional.	60%	75%	El porcentaje de los estudiantes que conoce la misión y la visión aumentó un 15%, posiblemente por la estrategia del concurso para la divulgación del horizonte institucional dirigida a estudiantes.
Inclusión educativa	Porcentaje de estudiantes con PIAR (Planes Individualizados de Ajustes Razonables) implementado.	0%	45%	Se aumentó en un 45% la implementación de Planes Individualizados de Ajustes Razonables, debido a la vinculación de docentes de apoyo en el colegio.

Fuente: elaboración propia.

Seguimiento al desarrollo del momento 2 - Estado actual de los indicadores educativos

Una vez finalizadas las actividades de este segundo momento, los responsables del seguimiento dialogan con los participantes que apoyaron su desarrollo, con el fin de valorar si se logró lo planeado. Para lo anterior, se sugiere tener como apoyo la siguiente tabla de seguimiento en el 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 producto esperado y las principales dificultades que se presentaron durante el desarrollo de este momento.

Tabla 9. Seguimiento al desarrollo del momento 2.

Seguimiento: Levantamiento de la línea base de indicadores educativos	
Preguntas orientadoras	Respuesta
1. ¿Quiénes participaron? (Escriba el nombre de los participantes)	
2. ¿Cuáles actores educativos participaron? (Escriba el rol de los participantes)	
3. ¿Cuánto tiempo demandó esta actividad?	
4. ¿Cuál es la principal conclusión de lo desarrollado?	
5. ¿Qué indicadores hace falta levantar en la institución?	

Fuente: elaboración propia.

Con respecto al fortalecimiento de capacidades, se sugiere indagar por los siguientes aspectos:

- ¿De qué forma se promovió el liderazgo pedagógico?
- ¿De qué forma se promovió la visión integral de la institución en los participantes?
- ¿De qué manera se promovió el trabajo colaborativo entre los participantes?
- ¿Qué lecciones aprendidas quedan para la institución con respecto al desarrollo de estas capacidades?

Momento 3. Elaboración del documento ¿Cómo damos cuenta de nuestro quehacer educativo?

Elaboración del documento

El equipo directivo elabora el texto final que recoge los resultados de la información analizada de cada momento y la reflexión generada entre los participantes a lo largo del desarrollo de este segundo paso. El objetivo de este documento es dar respuesta a la pregunta orientadora del segundo paso de la autoevaluación institucional *¿Cómo damos cuenta de nuestro quehacer educativo?*

Se sugiere la elaboración de un documento breve en el que se aborden los contenidos en el siguiente orden:



Socialización del documento

Una vez se cuenta con la línea base institucional, es importante que el gobierno escolar y la comunidad en general conozcan y compartan la información obtenida.

Los directivos convocan a las diferentes instancias del gobierno escolar (Consejo Directivo, Consejo Académico, representantes de estudiantes y de las familias), con el objetivo de socializar los principales resultados y conclusiones del ejercicio adelantado, en los que se incluye la identificación de los aspectos a mejorar y el planteamiento colectivo de estrategias de acción. Se sugiere que esta socialización involucre las lecciones aprendidas por los diferentes participantes.

Los colegios comparten su experiencia sobre el uso de indicadores

La profesora Blanca Isabel Pérez Ortiz, rectora del colegio Morisco, da a conocer su experiencia sobre la relevancia que tiene la formulación y el seguimiento de los indicadores educativos, como elementos que aportan a la consolidación y cultura del mejoramiento.



En todo proceso de planeación institucional es esencial el planteamiento e implementación de indicadores, los cuales pueden iniciarse en el mismo momento en que se proyecta la visión institucional donde se determina el tiempo espe-

rado de su cumplimiento. Desde esta visión se desglosan las metas que, a su vez, se convierten en los indicadores que llevarán a cabo las diversas áreas de gestión de los colegios, de modo que continúen su escalamiento a los niveles de las áreas de docentes y de estudiantes. De esta forma, se logrará armonizar la institución y se avanzará en una alineación horizontal, donde todos los estamentos del colegio

tengan conocimiento de los indicadores y busquen que los niveles de la organización escolar propendan por su logro. En resumen, se hace necesario tener visibles los indicadores. No solo en el nivel de recordación sino también para realizar el seguimiento periódico que se requiere. Si toda la organización escolar conoce sus indicadores, todos contribuyen a concretar, mediante sus actividades, su cumplimiento.

Por otra parte, una forma eficaz de organización institucional tiene sus bases en la clasificación de la documentación, de modo que se examinen los documentos existentes, se determine una tabla de retención documental que obedezca al desarrollo de los procesos claves de la institución, buscando que año tras año se utilicen menos tiempos y recursos en esta organización y con ello cada funcionario tendrá conocimiento de los documentos fuente de sus procesos, que le servirán para establecer las funciones y las actividades a desarrollar. Podemos afirmar que al comienzo todo parece un poco complicado, pero a medida que se avanza, los resultados son sorprendentes y lo más importante, facilitará el trabajo.

En definitiva, los dos aspectos antes mencionados son vitales en una organización educativa. Por medio de estos se direccionan aspectos importantes de planeación, como el plan operativo anual, los resultados institucionales esperados, así como la responsabilidad en el cumplimiento de indicadores en forma conjunta y planeada. Incorporar indicadores y documentar los procesos, son el fundamento para la toma de decisiones en el colegio, así como para el manejo de los planes de mejoramiento que contribuyen a visualizar un establecimiento organizado y con perspectiva de mejoramiento.

Referencias

- Bogoya Maldonado, D. (2003). *Trazas y miradas. Evaluación y competencias*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Carriego, C. (2007). *Gestión institucional*. Editora Corripio C. por A. Caracas.
- Deming, W. E. y Medina, J. N. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Ediciones Díaz Santos. Madrid.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2010). *Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión*. Bogotá, D.C.
- Departamento Nacional de Planeación (DNP) (2009) *Guía metodológica para formulación de indicadores*. Bogotá, D.C.
- Ministerio de Educación Nacional (2008). *Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento* - Guía 34. Bogotá, D.C.
- Latorre, A. (2003). *La investigación acción: conocer y cambiar la práctica educativa*. Editorial Graó, Barcelona.
- Universidad Nacional de Colombia (2012). *Manual de indicadores de proceso en el marco del Sistema de Mejor Gestión SIMEGE de la Universidad Nacional de Colombia*. Bogotá, D.C.
- Universidad Nacional de Colombia – Secretaría de Educación del Distrito. (2007). *Hacia un sistema integral de la evaluación de la calidad de la educación en Bogotá*. Bogotá, D.C.
- Oliveira, V. y Waldenez, M. (2010). Trayectorias de investigación acción: Concepciones, objetivos y planteamientos. *Revista Iberoamericana de Educación- OEI*, No 5. <https://rieoei.org/RIE/article/view/1716>
- Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) (2017). *Miradas sobre la educación en Iberoamérica. Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en Iberoamérica*. Madrid, España <https://www.oei.es/en/iesme/informes-miradas>
- Ríos Giraldo, R. (2013). *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión*. Instituto colombiano de normas técnicas y certificación - ICONTEC. Bogotá, D.C.
- Tiana, A. (2014). La evaluación de los sistemas educativos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 10. OEI. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/28075942_La_evaluacion_de_los_sistemas_educativos

Anexo 1

Criterios para valorar el avance de la gestión escolar

Criterios para valorar el área de gestión directiva

Proceso	Aspecto a analizar	Criterio
Direccionamiento estratégico	Caracterización del contexto y la comunidad escolar	1. El colegio realiza una caracterización de aspectos relevantes a nivel social, socioeconómico y físico de las familias y un reconocimiento del contexto y el sector productivo; de la misma manera, realiza un diagnóstico de la población por atender. Lo anterior en virtud de analizar las necesidades y ofrecer una formación pertinente con el contexto.
	Porcentaje de estudiantes con PIAR (Planes Individualizados de Ajustes Razonables) implementado.	2. En el colegio, la misión y visión están claramente formuladas, son coherentes y pertinentes con su naturaleza y con las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad educativa, son conocidas por todos y todas, se revisan periódicamente; específicamente, la visión evidencia el posicionamiento previsto de la institución en relación con su apuesta formativa.
	Principios, valores y perfiles institucionales	3. Los principios del colegio orientan la cultura institucional y responden a los cambios y retos del contexto educativo en el que se encuentra inmersa la institución, están en correspondencia con los valores institucionales y se plasman en los perfiles esperados por actor educativo; son evidentes en las dinámicas escolares y se revisan periódicamente.
	Planeación estratégica y operativa	4. El colegio cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que responde a las necesidades identificadas en el diagnóstico y la autoevaluación institucional; cuenta con planes: operativo, de mejoramiento y de gestión del riesgo, a los que se les hace seguimiento permanente.
	Gestión de la información y del conocimiento	5. El colegio integra diversas fuentes de información, y cuenta con indicadores que le permiten hacer seguimiento al avance de los procesos de gestión, como insumo para la toma de decisiones y el seguimiento conjunto por la comunidad educativa.
Liderazgo y participación	Gobierno escolar y participación	6. El colegio favorece la participación y la toma de decisiones, convocando de manera genuina a los actores de la comunidad educativa, para la proyección institucional y el correspondiente seguimiento dentro de sus competencias.
	Liderazgo y trabajo colaborativo	7. El colegio valora el liderazgo que se ejerce desde las diferentes instancias de la comunidad educativa, con el fin de fortalecer el trabajo en equipo y desarrollar una capacidad de autogestión y empoderamiento de los actores hacia el logro de los objetivos institucionales; así mismo desarrolla la comunicación asertiva que legitima las acciones institucionales, divulga las buenas prácticas y genera retroalimentación permanente.
	Clima escolar	8. El colegio posee un clima escolar armonioso basado en relaciones de confianza y colaboración, el cual se promueve mediante estrategias formativas con toda la comunidad educativa. Adicionalmente, construye acuerdos y normas para la convivencia, la resolución de conflictos y el respeto por el otro, el entorno y lo público que cuentan con procedimientos claros para identificar y afrontar situaciones que amenacen la convivencia, evaluando el efecto de las mejoras en el proceso.
Relación con el entorno	Alianzas y relaciones interinstitucionales y comunitarias	9. El colegio establece alianzas o relaciones de colaboración con grupos de interés externos (autoridades o entidades educativas, sector productivo, organizaciones comunitarias o ambientales, entre otros) para facilitar el logro de los objetivos institucionales, anticiparse a las expectativas externas y generar proyectos conjuntos de carácter social, cultural, académico y ambiental
	Gestión ambiental	10. El colegio implementa estrategias y prácticas que aseguren el respeto por el medio ambiente, con base en la valoración de sus recursos y la aplicación de medidas de prevención, al desarrollar sus actividades. Así mismo desarrolla proyectos pedagógicos con los estudiantes orientados a la creación de conciencia ambiental y a la puesta en marcha de prácticas ambientales.

Criterios para valorar el área de gestión pedagógica

Proceso	Aspecto a analizar	Criterio
Planeación curricular	Diseño curricular	11. El colegio organiza su propuesta y estructura curricular, y sobre ella, los planes de estudio y los proyectos pedagógicos transversales, teniendo en cuenta las necesidades de formación de los estudiantes y sus familias, los referentes de calidad (lineamientos curriculares, estándares básicos de competencias, derechos básicos de aprendizaje, matrices de referencia). Así mismo, define su enfoque pedagógico, los propósitos de formación y las estrategias didácticas.
Prácticas pedagógicas	Prácticas de aula	12. El colegio documenta la caracterización de sus ambientes de aprendizaje (prácticas de aula), y el uso de recursos didácticos para el aprendizaje, verificando continuamente que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias en el marco del PEI.
	Inclusión educativa	13. El colegio es abierto a la diversidad de sus estudiantes, desarrollando políticas, prácticas y cultura inclusiva para el ingreso, la permanencia, la participación y el avance en la formación integral de todos los estudiantes; en condiciones de equidad, evaluándolas y mejorándolas de manera periódica.
Evaluación	Evaluación de aprendizajes	14. El colegio desarrolla procesos de evaluación continua de los aprendizajes, partiendo de las necesidades de formación de los estudiantes, con el propósito de mejorar y cualificar las prácticas de aula. Estos procesos se ajustan y mejoran de manera permanente, atendiendo lo establecido en el Sistema Institucional de Evaluación de Estudiantes SIEE.
	Uso pedagógico de resultados	15. El colegio utiliza los resultados de las pruebas externas e internas para hacer seguimiento académico a su propuesta pedagógica, valorando los aprendizajes de los estudiantes, con base en sus fortalezas y oportunidades de mejora.
Familia, ciudadanía y paz	Desarrollo socioemocional	16. El colegio, en el marco de una educación integral, promueve el desarrollo de habilidades socioemocionales, como la autoestima, las relaciones interpersonales respetuosas y la toma de decisiones responsable; creando condiciones y diseñando estrategias para su promoción, las cuales son evaluadas de manera permanente para su mejora continua.
	Alianza familia - escuela	17. El colegio promueve el rol activo de las familias en las dinámicas escolares, mediante la puesta en marcha de estrategias de comunicación, formación y orientación, para apoyar el aprendizaje y el desarrollo integral de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes; haciendo seguimiento y evaluación para su mejora continua.

Criterios para valorar el área de gestión administrativa

Proceso	Aspecto a analizar	Criterio
Desarrollo humano	Gestión por resultados	18. El colegio realiza la evaluación periódica del desempeño del personal de la institución teniendo en cuenta el cumplimiento de metas individuales e institucionales, promoviendo acciones de mejora y motivando la promoción y gestión del logro; contribuyendo así, con el cumplimiento del Plan de Mejoramiento Institucional y del Plan Operativo Anual (POA).
	Bienestar y Formación	19. El colegio reconoce su talento humano, teniendo en cuenta el nivel de formación, experiencia, competencias, expectativas y necesidades de bienestar de sus docentes y administrativos, garantizando que los procesos de formación, actualización y de bienestar sean pertinentes con respecto a las necesidades institucionales.
Gestión de los servicios	Bienestar estudiantil	20. El colegio gestiona servicios que contribuyen al bienestar físico, psicológico, social y emocional del estudiante (transporte, alimentación, psicología, orientación, enfermería, nutrición, salud preventiva, prevención de accidentes, seguro escolar), considerando sus expectativas y necesidades, mejorándolos desde el seguimiento y la evaluación permanente.
Gestión de los recursos	Recursos tecnológicos	21. El colegio incorpora el uso de recursos tecnológicos en correspondencia con las funciones académicas y administrativas, los cuales son suficientes y adecuados, estando disponibles con oportunidad para estudiantes, docentes y administrativos. Además, se les hace mantenimiento y actualización permanente para mejorar el rendimiento y las capacidades de la institución.
	Recursos físicos y financieros	22. El colegio garantiza condiciones adecuadas y pertinentes en su infraestructura y dotación para una prestación de servicios que satisfaga las necesidades de la población que atiende. Planea, asigna y hace seguimiento a la ejecución de sus recursos financieros, teniendo en cuenta las necesidades identificadas y priorizadas por el consejo directivo.

ISBN: 978-628-7627-43-7

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