



SMECE

Sistema Multidimensional
de Evaluación para la
Calidad Educativa

Serie Ruta de la Excelencia

Acreditación a la excelencia en la gestión educativa

Modelo de Acreditación a la Excelencia en la Gestión Educativa

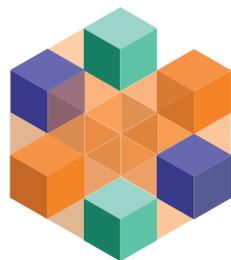
Lineamientos conceptuales y metodológicos



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN





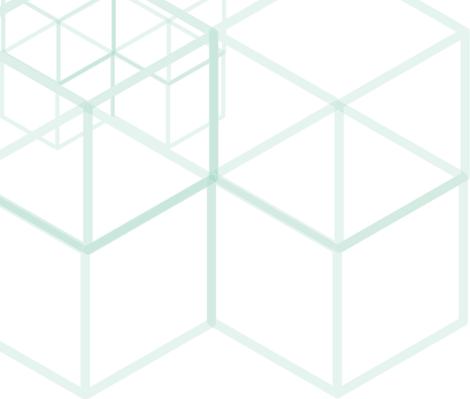
SMECE

Sistema Multidimensional
de Evaluación para la
Calidad Educativa

Modelo de acreditación a la excelencia en la gestión educativa

Lineamientos conceptuales y metodológicos

Dirección de Evaluación de la Educación
Bogotá, D.C.



SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN



ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

Alcaldesa Mayor de Bogotá Claudia Nayibe López Hernández

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO

Secretaria de Educación Edna Cristina Bonilla Sebá

Subsecretaría de Calidad y Pertinencia Andrés Mauricio Castillo

Directora de Evaluación de la Educación Luz Maribel Páez Mendieta

Autores Equipo Técnico Dirección de Evaluación
Nohora Patricia Duarte Agudelo
María Liliba Bautista Fajardo
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.

ISBN Obra Completa 978-628-7627-30-7

ISBN Volumen 978-628-7627-49-9

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

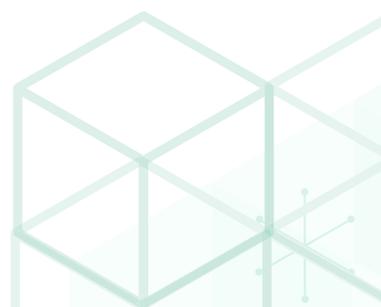
Bogotá, D. C. - Colombia
2023





Contenido

Introducción	6
Marco Conceptual del Modelo de Acreditación	8
Marco metodológico del Modelo de Acreditación	12
Implementación del Modelo de Acreditación	27
Etapa 1: Autoevaluación institucional	28
Etapa 2: Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA) y Plan Operativo Anual (POA)	30
Etapa 3: Evaluación externa con fines de acreditación	31
Etapa 4: Sostenibilidad	34
Referencias	39



Introducción

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 de Colombia 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 decisiones 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, que tiene por objetivo brindar orientaciones conceptuales y metodológicas a los colegios oficiales del Distrito para el desarrollo de sus procesos de autoevaluación y mejoramiento institucional, como vía para optimizar sus procesos de gestión, desarro-

llar capacidades en las comunidades educativas y generar información que facilite la construcción de estrategias que contribuyan a cualificar la gestión escolar y, por ende, a la formación integral de los estudiantes.

El Modelo de Acreditación a la Excelencia en la Gestión Educativa hace parte del subsistema de Evaluación Institucional, y es la estrategia que tiene la SED para que los colegios distritales avancen en la gestión escolar, a partir de un acompañamiento técnico situado a los colegios que voluntariamente se vinculan a este y mediante el cual se aporta a la consolidación de un trabajo colaborativo contextualizado entre los actores educativos, sobre aspectos de la gestión escolar como vía para fortalecer sus procesos, con la perspectiva de lograr la acreditación en alta calidad.

El acompañamiento técnico que realiza la Dirección de Evaluación a los colegios que se vinculan al Modelo contribuye al fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas de los actores educativos de los colegios (estudiantes, docentes, directivos, administrativos, padres de familia) para avanzar en el mejoramiento institucional, gracias al uso de metodologías que ayuden a reflexionar sobre las prácticas de gestión, desde perspectivas que permiten cualificar sus procesos y su quehacer pedagógico.

Los colegios que han hecho parte del Modelo de Acreditación han demostrado continuidad en sus procesos de mejoramiento, dinamizando cambios y logrando una cohesión institucional, así como una apropiación de toda la comunidad educativa alrededor de sus propósitos formativos. La participación de los colegios en el Modelo implica un conjunto de acciones que promueven la reflexión pedagógica y la participación activa de diferentes actores de la comunidad educativa, lo que contribuye al fortalecimiento de las áreas de gestión y al desarrollo del liderazgo al interior de los equipos institucionales. Por esto el Modelo de Acreditación hace parte de la Ruta hacia la Excelencia, propuesta de la SED que busca consolidar un nuevo modelo de gestión de alta calidad para el cierre de brechas educativas.

La Ruta hacia 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.

Las instituciones educativas que reciben la acreditación se convierten en referentes de la buena gestión educativa, adquieren el compromiso de difundir su experiencia y convertirse en líderes en la promoción de la cultura de la excelencia educativa y la gestión institucional.

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. Se espera que esta triada: autoevaluación institucional, acreditación y Bachillerato Internacional, sean pasos que promueven el mejoramiento permanente y que permiten que la comunidad educativa reconozca la evaluación como un proceso que aporta a la transformación y al mejoramiento de la calidad de la educación.

En este documento se presentan los principales fundamentos conceptuales y metodológicos del Modelo de Acreditación a la Excelencia en la Gestión Educativa.

Marco Conceptual del Modelo de Acreditación

En las últimas décadas, los sistemas educativos y las prácticas escolares han sido desafiados por procesos de cambio impulsados por los impactos de la globalización. Los cambios de las estructuras socioculturales han derivado, en muchos casos, en el fracaso de la eficacia administrativa y académica, pues las múltiples variables de la gestión escolar desbordan los tradicionales procesos establecidos, haciendo imperante la necesidad de nuevas prácticas para hacer frente a los retos emergentes.

Así, se hace necesario reflexionar sobre los referentes conceptuales que han orientado diversos cambios en las prácticas educativas, dado que la complejidad de la organización escolar demanda marcos de referencia para transformar con calidad y equidad la gestión escolar.

Carácter multidimensional de la calidad educativa

El concepto de calidad educativa que sustenta el Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa (SMECE) parte de las dimensiones de la calidad educativa planteadas por la Unesco (2008), que consideran la educación como un bien público y un derecho humano fundamental (Unesco, 2007); entiende la calidad como la integración de cinco dimensiones: la equidad, la relevancia, la pertinencia, la eficacia y la eficiencia. Estas dimensiones no son excluyentes, sino complementarias, y son esenciales para la construcción de sistemas de evaluación de la calidad (Tarazos, 1996). Así, la calidad educativa es un concepto multidimensional con múltiples factores que la condicionan.

- **Equidad:** de acuerdo con Gautier (2007), es comprendida como “una educación ajustada a las necesidades de cada uno” que proporcione “más a quien más lo necesita” y que brinde a cada uno lo necesario para aprovechar en igualdad de condiciones las oportunidades educativas, desarrollando las mismas competencias”.
- **Relevancia:** la educación es relevante cuando promueve el desarrollo de las competencias necesarias para actuar ante los retos de la sociedad y a la vez “desarrollar

un proyecto de vida personal con relación a los otros” (Gautier, 2007) y la oportunidad de incorporar otros aprendizajes en función de los intereses de cada persona, sus talentos y sus motivaciones.

- **Pertinencia:** se refiere a la importancia de que los contenidos de la educación sean significativos para personas de distintos estratos sociales, culturas e intereses; de forma tal que los estudiantes puedan aprehender la cultura local, nacional y mundial.
- **Eficacia:** “Es la valoración de las metas educativas alcanzadas por todos y que no reproducen diferencias sociales” (SED, 2020), y como plantea Gautier (2007) “la medida y proporción en que se logran alcanzar los objetivos de la educación establecidos y garantizados en un enfoque de derechos”.
- **Eficiencia:** “Es la relación entre los objetivos educativos esperados y los aprendizajes logrados, mediante la utilización óptima y oportuna de los recursos destinados para ello” (SED, 2020).

La calidad educativa debe abarcar las condiciones requeridas para garantizar el derecho a la educación de los estudiantes, es decir, su acceso, permanencia, trayectorias continuas y completas en el sistema educativo, para asumir los retos del siglo XXI. Una tarea que permitirá que los estudiantes eleven su calidad de vida, y para ello, la escuela tiene un rol clave.

Gestión escolar como mecanismo de cohesión

La búsqueda de una educación de calidad implica aceptar el desafío de la transformación escolar. En este sentido, el establecimiento de nuevos modelos de gestión es una tarea prioritaria y compleja, para la que no existen fórmulas universalmente válidas, ya que depende de las condiciones concretas de cada organización educativa y de su contexto (Tarazos, 1996).

En consecuencia, es necesario distinguir qué se entiende por gestión y las acciones que esta despliega como posibilitadora del cambio. La gestión se considera como un conjunto de acciones de movilización de recursos, planificación de actuaciones y distribución de tareas, orientadas a la consecución de unos objetivos planteados en un determinado plazo (Atunez, 1998, p. 59).

La gestión escolar se asocia con la idea de cambio educativo por cuanto implica un marco de acción y de posibilidades para cubrir las expectativas y necesidades educativas de nuestro tiempo. Esta preocupación por mejorar la calidad educativa desde la gestión escolar ha llevado al uso de la planeación estratégica como enfoque para la transformación escolar, dado que implica la orientación desde una visión en relación con el contexto, la definición de un conjunto de metas y la identificación de las principales tácticas para alcanzarlos, junto con la apropiación de la comunidad del proceso mismo de planeación, así como la participación y un alto compromiso en su implementación y seguimiento por parte de los distintos actores de la comunidad.

El Modelo de Acreditación a la Excelencia en la Gestión Educativa se basa en el enfoque de derechos, poniendo en el centro la garantía del derecho a la educación, comprendiendo que la calidad educativa hace parte de dicha garantía, que se materializa mediante una excelente gestión escolar, lo que implica un abordaje sistemático que oriente todas las acciones de la gestión estratégica: un horizonte institucional bien definido, pertinente y consensuado en el que el sentido pedagógico sustente su filosofía educativa y se concrete en el currículo, a través de una administración de la institución educativa que pueda garantizar el derecho a la educación de los niños, niñas y adolescentes.

Los conceptos fundamentales que soportan el Modelo de Acreditación son: la gestión estratégica, la gestión del cambio escolar, el desarrollo de capacidades institucionales, el ciclo de calidad en la gestión y la evaluación institucional.

Gestión estratégica: se entiende como la capacidad de orientar, organizar y alinear estrategias que movilizan la comunidad educativa hacia la transformación de los procesos para alcanzar una visión compartida, articulando las políticas educativas y las particularidades de los contextos escolares.

Es una perspectiva sistémica que integra el análisis del contexto escolar para identificar oportunidades y retos, así como definir objetivos y metas en coherencia con la misión y la visión institucionales, y el diseño de estrategias para el logro de ellas.

Dada su tarea misional, las instituciones educativas emplean la gestión estratégica para dirigir los procesos educativos en función de las necesidades, expectativas e intereses de los estudiantes y de la comunidad educativa con el fin de proyectar la institución a un largo plazo, así como para gestionar el cambio y estar preparados para asimilar nuevos conceptos. Estos retos requieren de un liderazgo que gestione el cambio de manera integral, sistemática y sistémica, a partir de una gestión orientada a los procesos que permita un conocimiento de la institución desde sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (Correa, 2009).

Gestión del cambio: el concepto de cambio ha acompañado varios esfuerzos de reformas educativas. Michel Fullan (2002) señala cuatro momentos en la búsqueda del cambio educativo y en uno de ellos propone la idea de que el cambio educativo se realice desde las instituciones, como ocurrió con las “escuelas eficaces” y con el movimiento del mejoramiento escolar. Para este caso se contempla la perspectiva de la complejidad del cambio, que incluye los aspectos organizacionales, culturales, éticos y emocionales. La gestión del cambio se ha centrado en la construcción de una cultura enfocada en el mejoramiento continuo, que promueve el aprendizaje situado y las prácticas colaborativas para el fortalecimiento de la praxis educativa.

Esto se refleja en una orientación hacia la práctica reflexiva de la comunidad educativa sobre el quehacer propio, el grupal y el institucional (Fundación Promigas, 2013). En ella, se resalta el papel del aprendizaje organizacional en un proceso de mejoramiento continuo enmarcado en el desarrollo de capacidades colectivas para la generación de acciones y estrategias sistemáticas que promuevan el cambio escolar.

Desarrollo de capacidades institucionales: según la definición del PNUD, el desarrollo de capacidades es el “proceso de transformación desde el interior, mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo” (PNUD, 2008).

Esta definición permite reconocer tres niveles para el desarrollo de capacidades: el nivel individual, el nivel institucional y el nivel del sistema educativo en general. El desarrollo de capacidades se enfoca en el proceso de construir capacidades, además de su posterior uso, gestión y mantenimiento. Este proceso se impulsa desde el interior de la organización y parte de las capacidades institucionales o individuales ya existentes como activos.

Como referencia para el Modelo de Acreditación, se acoge la perspectiva de las «capacidades institucionales» (Vázquez, 2009) que integra aspectos estructurales, culturales y colectivos que atraviesan el contexto educativo (Vázquez, 2009). Esta perspectiva favorece la identificación de fortalezas y debilidades institucionales antes de gestionar procesos de cambio, e integra la capacidad de autoevaluación, la de gobernabilidad y la de regulación interna.

Ciclo de calidad en la gestión: Gutiérrez (2010) explica que el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. Este ciclo, también conocido como el ciclo Deming o el ciclo de la calidad, desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear) que se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer); evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y de acuerdo con lo anterior, actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo.

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA está continuamente en movimiento y se puede desarrollar en cada uno de los procesos. El propósito de este ciclo es crear un sistema organizativo que fomente la cooperación, tanto interna como externa, así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos. Esto lleva a una mejora continua de productos y servicios, así como de satisfacción de los actores educativos, y con ello, el progreso de sus aprendizajes en una concepción amplia e integral de la calidad educativa.

La evaluación institucional fortalece la propuesta educativa: Históricamente, la primera tendencia en la evaluación tenía un carácter cuantitativo y estaba orientada a la verificación del cumplimiento de objetivos preestablecidos a partir de la recopilación sistemática de evidencias de los avances en los aprendizajes de los estudiantes. Aquí el rol del evaluador es de técnico experto en aplicación de instrumentos de evaluación (Guba, 1989).

Posteriormente, surgió otra tendencia con un carácter más descriptivo, que hacía énfasis en el currículo, los programas, las estrategias pedagógicas y los recursos educativos, para determinar las fortalezas y debilidades del proceso de enseñanza. En este caso, el evaluador desempeña el rol de un descriptor que ayuda a seleccionar, organizar y reformular los objetivos, estrategias y recursos (Muñoz, 2007).

La evaluación también se asumió como un juicio de valor, sustentado en la selección de información para la toma de decisiones. Desde este enfoque, el rol del evaluador es de juez (Cronbach, 1963). Los acercamientos cualitativos a la comprensión de la evaluación incluyen una mirada interpretativa que enfatiza en la comprensión del contexto, los intereses y demandas de las personas (Stake, 1976); y otra mirada que le asigna a la evaluación un carácter sistémico que aborda la totalidad de procesos e interacciones realizadas en la institución.

Desde un enfoque crítico, la evaluación se concibe como un proceso de autorreflexión y autocrítica, una práctica abierta, democrática y negociada que permite asumir la responsabilidad social de la educación y en la cual el evaluador se convierte en un auténtico agente de cambio (Estebaranz, 1999). En este sentido, está al servicio del aprendizaje y responde a intereses formativos; enfatiza en los procesos, es horizontal, privilegia el trabajo en equipo, permite la autorregulación y la modificación de saberes y prácticas de todos los actores involucrados en el acto educativo.

En todos estos presupuestos, se evidencian las variaciones de la evaluación como una estrategia que conlleva al mejoramiento de las instituciones educativas. Así, se han adoptado variadas formas que van desde la autoevaluación institucional, hasta mecanismos de reconocimiento como premios, certificación de productos o servicios, y acreditación de instituciones en el campo educativo, lo que la hace más presente en los diversos modelos de gestión de la calidad.

Marco metodológico del Modelo de Acreditación

El Modelo de Acreditación a la Excelencia en la Gestión Educativa es una apuesta que la Secretaría de Educación del Distrito ofrece a las instituciones educativas oficiales de la ciudad para avanzar en el mejoramiento de la calidad educativa de los colegios, a partir de la excelencia en la gestión escolar, del fortalecimiento de los procesos de evaluación y del reconocimiento de aquellos que aportan de manera significativa para que sus estudiantes logren trayectorias completas en los tiempos esperados. Este modelo ha sido diseñado por la SED y se implementa en los colegios que voluntariamente deciden vincularse.

Este modelo está diseñado bajo un enfoque sistémico de procesos basados en una estructura que es una herramienta de gestión para el mejoramiento continuo.

- Es de gestión, porque implica una visión integral de la organización escolar y los procesos claves que se dinamizan para el cumplimiento de las metas institucionales.
- Es escolar, porque considera a la escuela como unidad de cambio donde toda la comunidad educativa es protagonista de los procesos de mejoramiento y de adaptación al entorno cambiante.
- Es de excelencia, porque avala los procesos de mejoramiento en la gestión escolar que impactan en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

Este Modelo de Acreditación a la Excelencia es una oportunidad para reconocer a los colegios que demuestren haber diseñado, desarrollado y ejecutado planes estratégicos sobre los cuales hace seguimiento y, en consecuencia, lleven a cabo acciones de mejora que son monitoreadas para impactar positivamente la acción educativa.

Objetivos, finalidad y población a la cual se dirige el Modelo de Acreditación

El objetivo del Modelo de Acreditación a la Excelencia en la Gestión Educativa es contribuir al mejoramiento continuo de la gestión escolar de los colegios de Bogotá, mediante un acompañamiento técnico sustentado en una propuesta de gestión escolar que reconoce y valora las particularidades de los Proyectos Educativos Institucionales de los colegios, y que brinda un conjunto de herramientas que aportan a la cualificación y a la sostenibilidad de los procesos de las gestiones directiva, pedagógica y administrativa.

Los aprendizajes que ha dejado a la SED la implementación del Modelo muestran que existen diferencias en cuanto al nivel de desarrollo de los procesos de gestión escolar que tienen los colegios que se postulan por primera vez a la acreditación, en comparación con aquellos que se postulan para ampliar la vigencia de la acreditación mediante la reacreditación. En el segundo caso, es evidente que las instituciones educativas acreditadas han logrado consolidar procesos de gestión, han desarrollado e instalado capacidades en los diferentes grupos de trabajo directivos, pedagógicos y administrativos, han fortalecido procesos de gestión institucional y avanzan en la consolidación de una cultura del mejoramiento continuo.

Objetivos específicos:

1. Identificar los procesos de autoevaluación y planes de mejora de las instituciones educativas distritales, que se vinculan al Modelo, con el propósito de comprender su estado actual y plantear alternativas para su fortalecimiento.
2. Fomentar la elaboración, implementación y seguimiento de planes estratégicos institucionales, para la apropiación del conocimiento institucional y la sostenibilidad del mejoramiento de sus procesos de gestión.

3. Evaluar el estado de la gestión escolar a partir de los criterios de calidad del Modelo de Acreditación, para identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los colegios que se postulan a la acreditación.
4. Identificar, socializar y promover las mejores prácticas en gestión educativa que adelantan los colegios públicos del Distrito.
5. Reconocer y ubicar en el centro de la toma de decisiones y las transformaciones escolares, el liderazgo pedagógico.

El Modelo de Acreditación a la Excelencia en la Gestión Educativa se dirige a los colegios oficiales del Distrito que:

- Voluntariamente quieran vincularse a este modelo en cualquiera de sus etapas, y manifiestan su interés.
- Desarrollan procesos de autoevaluación, de planeación y mejora, lo cual les brinda condiciones organizativas para adelantar diferentes etapas del modelo.
- Cumplen los requisitos básicos de participación establecidos en la Resolución 1852 del 16 de septiembre de 2021 de la SED.

Principios del Modelo de Acreditación

El Modelo de Acreditación se sustenta en los principios del enfoque de la investigación-acción que busca movilizar la reflexión de los actores educativos sobre su propia práctica, con el fin de:

- Explorar, mediante la búsqueda de hechos y evidencias.
- Analizar, por medio de métodos específicos.
- Comprender colectivamente los factores que configuran las particularidades de las dinámicas educativas y la cultura institucional.

Es decir, procura un cambio efectivo de sus concepciones y prácticas, a nivel grupal e institucional, que favorezca el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. La investigación – acción permite vincular el estudio de los problemas en un contexto determinado con programas de acción social que, de forma simultánea, logren conocimientos y cambios sociales (Vidal y Rivera, 2007).

El principal objetivo de la investigación - acción es transformar la realidad, es decir, se centra deliberadamente en el cambio educativo. Por ello, no se trata de un marco teórico únicamente, sino de una forma de transformar las condiciones o situaciones consideradas problemáticas. "Para ello, la I-A [Investigación Acción] se orienta hacia la resolución de problemas mediante un proceso cíclico que va desde la "actividad re-

flexiva” a la “actividad transformadora” (Rodríguez y Valldeoriola, 2009, p. 63), o lo que se ha denominado un ciclo continuo de reflexión – acción – reflexión. La reflexión para la comprensión de las causas e intereses de las comunidades afectadas que son partícipes directas en todo el proceso, la ejecución de acciones necesarias para la transformación, y la posterior reflexión sobre los cambios o transformaciones alcanzados.

Desde esa perspectiva, Bartolomé (2000) identifica cinco grandes elementos de la investigación-acción:

- El objetivo es la transformación de la práctica educativa o social, a la vez que procura comprenderla mejor.
- Hay una articulación continua de la investigación, la acción y la formación a lo largo del proceso.
- Se da una manera particular de acercarse a la realidad: vincular conocimiento y transformación.
- El protagonismo es de los educadores-investigadores y los actores educativos participantes.
- Hay una interpelación del grupo.

Complementariamente, Kemmis y McTaggart (2005) especifican algunas de las características de la investigación – acción:

- Proceso social: estudia la relación entre la esfera individual y la social.
- Participativa: promueve que los actores aporten conocimientos y experiencias desde roles asumidos.
- Práctica y colaborativa: promueve que las personas examinen las prácticas que las enlazan con otras personas en interacciones sociales para cambiar la realidad.
- Reflexiva: promueve que las personas examinen su conocimiento y la forma en la que se interpretan a ellas mismas y su acción en el contexto social y material.
- Emancipatoria: contribuye a que las personas se liberen de la constricción que suponen e imponen las estructuras sociales y que limitan su autodesarrollo y autodeterminación.
- Crítica: contribuye a que las personas se liberen de las constricciones que generan los medios sociales, a través de los cuales interactúan.
- Transforma teoría y práctica: articula y desarrolla teoría y práctica mediante un ra-

zonamiento crítico sobre ellas y sus consecuencias.

Ahora bien, en el marco del Modelo de Acreditación, así como en varias interpretaciones de la investigación – acción (Elliot, 2000; Kemis y Carr, citados en Bausela, s.f.), la autorreflexión es sólo el primer paso en un proceso que busca la transformación social, no sólo de la comunidad educativa sino de todo su contexto. Así, no se trata de un ejercicio desarrollado únicamente por los docentes, sino por todos los actores educativos involucrados en la dinámica de enseñanza – aprendizaje, siendo los estudiantes agentes importantes.

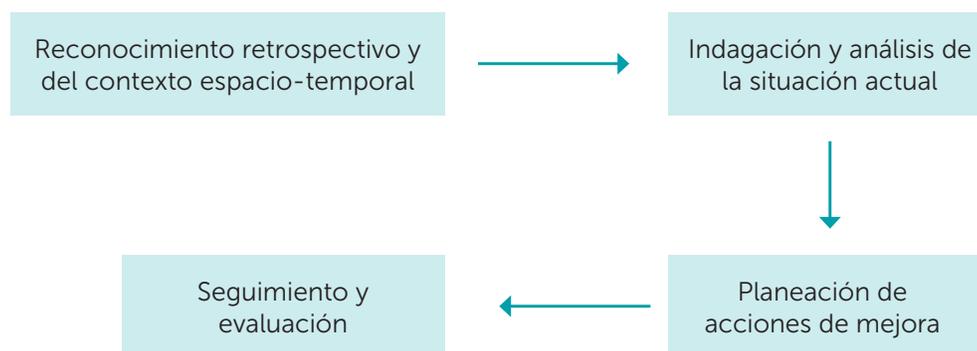
Dados los objetivos y la finalidad del Modelo de Acreditación, se adoptan los siguientes elementos de la investigación – acción¹:

- Es una investigación situada con sólidas bases empíricas que trata de desvelar las problemáticas sociales desde el propio contexto.
- Es un proceso de autorreflexión crítico, cíclico y permanente con la intención de la mejora continua.
- Es claramente participativa y colaborativa, pues implica a todos los actores sociales o agentes que inciden y se afectan por el contexto donde se desarrolla.
- Utiliza técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, y sus análisis son mayormente cualitativos.
- Está orientada a la transformación para la mejora de las condiciones de los actores sociales.
- Tiene en cuenta la pertinencia y adecuación de las acciones de transformación en la población a las que van dirigidas. En este caso, la enseñanza – aprendizaje.

Así la investigación – acción se constituye en una posibilidad para el desarrollo del Modelo de Acreditación, dado que convoca a la comunidad educativa para consolidar procesos de autodiagnóstico, reflexión, construcción de conocimientos y generación de cambios en las realidades educativas, con miras al alcance de las metas y propósitos de las instituciones escolares, y con ello, a una educación de calidad.

¹ En SED (2016, pp. 23-26) se puede apreciar una amplia reseña de este enfoque.

Figura 1. Desarrollo del Modelo de Acreditación.



Fuente: elaboración propia con base en Thiollent, 1997.

En este orden de ideas, el desarrollo del modelo implica indagar sobre las necesidades de la comunidad, el contexto, los saberes, prácticas institucionales y los resultados de los aprendizajes de los estudiantes. Esto demanda un trabajo colaborativo de toda la comunidad, su participación activa, su conocimiento y la experiencia de cada uno con el proceso educativo de los estudiantes para obtener una mirada conjunta, reflexiva y crítica de la gestión escolar. Así mismo, para identificar fortalezas y oportunidades que contribuyan a generar acciones de mejoramiento oportuno, viable, realizable y posible. Luego, se deberá llevar a cabo el seguimiento y evaluación de las acciones emprendidas, la reflexión sobre los cambios, mejoras alcanzadas y capacidades institucionales desarrolladas.

Estructura: ejes y dimensiones del Modelo de Acreditación

El Modelo de Acreditación está estructurado en tres grandes categorías denominadas ejes o macro procesos de la gestión escolar, las cuales se desglosan en 10 dimensiones o procesos que, a su vez, se desagregan en 20 componentes o conjuntos de acciones que agrupan 38 criterios de calidad que denotan el alcance de los aportes de los actores de la escuela, en torno a propósitos misionales, pedagógicos y administrativos.

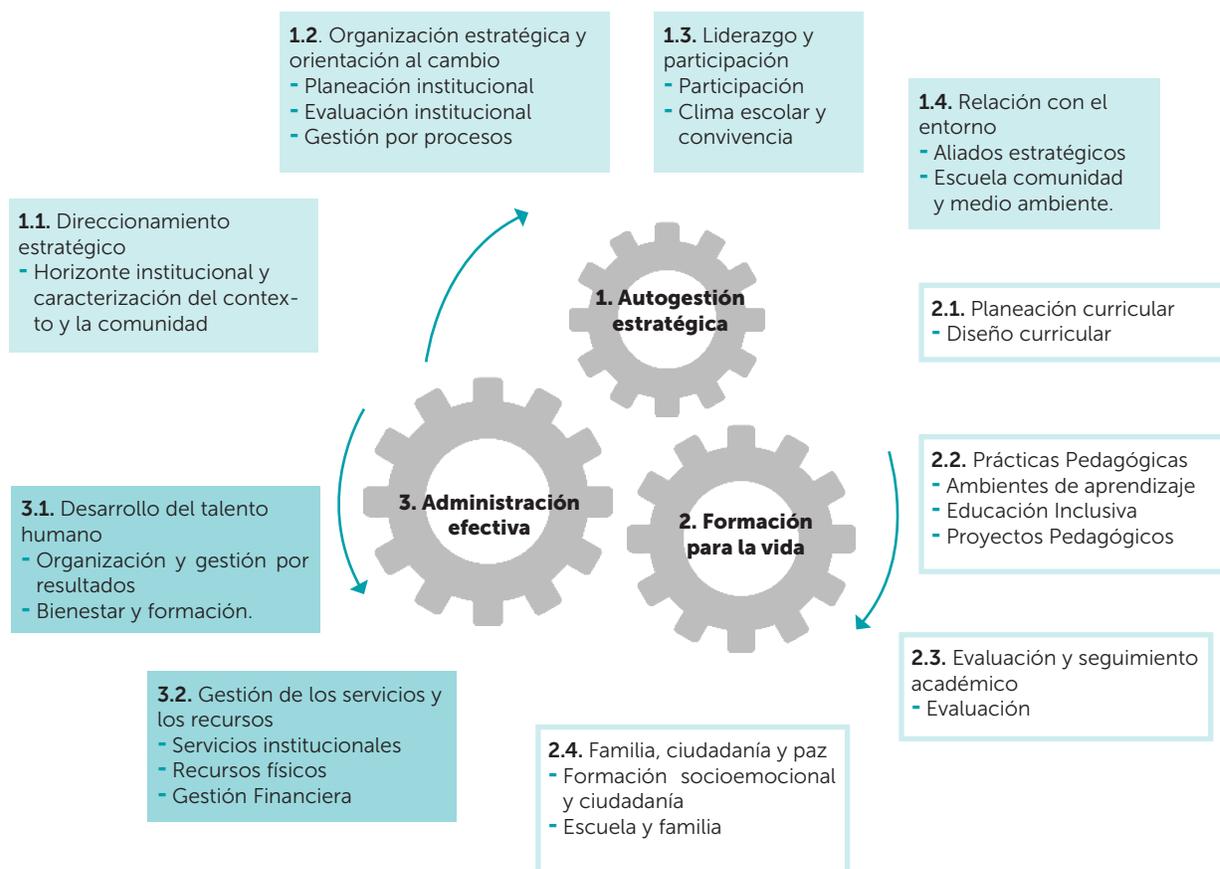
Este diseño organiza y aporta a la mirada de quienes tienen a su cargo la evaluación externa y también para quienes se acogen al Modelo de Acreditación (directivos docentes y docentes de las instituciones educativas), de manera que permita comprender cómo adelantar y analizar la autoevaluación institucional, con el fin de elaborar, a partir de esta, un plan de mejoramiento que sea ejecutado para realizar un seguimiento y sistematización del trabajo que realizan los diferentes actores involucrados en la gestión escolar.

En tal sentido, es preciso considerar la gestión escolar como una acción combinada entre un eje de autogestión estratégica (1), encargado de la dirección, planeación, orientación y dirección de la institución; un eje de formación para la vida (2) que se

encarga de los propósitos propios y específicos de la institución, es decir, los aspectos propicios para el desarrollo educativo integral y la socialización de todos los estudiantes; y, un eje de administración efectiva (3), que organiza los procesos administrativos o de apoyo de la gestión escolar.

La estructura está dispuesta de tal forma que permita dar cuenta de las interrelaciones que se dan al interior de cada eje y entre los ejes, como se aprecia en la figura 2.

Figura 2. Estructura del Modelo de Acreditación.



Fuente: elaboración propia Dirección de Evaluación de la Educación SED.

Eje 1. Autogestión estratégica

Es el macroproceso que enfoca la organización, sus prácticas y sus relaciones, en el logro de la visión y las metas institucionales mediante un liderazgo pedagógico colaborativo, un clima armónico y unas relaciones con el entorno que faciliten la planificación, el desarrollo y la evaluación de la gestión escolar, hacia la consecución de los aprendizajes y la adaptación a las demandas cambiantes del entorno.

Como se evidencia en la Figura 2, cada eje cuenta con diferentes dimensiones, que a su vez tienen componentes y subcomponentes. Para cada uno de estos subcomponentes

se han definido criterios de calidad específicos, los cuales se asumen como el marco o situación deseable que sirve de base para valorar la calidad de la gestión educativa. A continuación se presenta con detalle la descripción de cada uno de los ejes, con todos sus componentes. En la tabla 1 se presenta una descripción de cada dimensión del eje de Autogestión estratégica; en la tabla 2 se relacionan los criterios de calidad de cada subcomponente.

Tabla 1. Dimensiones Autogestión Estratégica.

Dimensión	Componente
1. Direccionamiento estratégico: proceso que orienta la institución a través de una visión, unas creencias y unas metas claras de aprendizaje de los estudiantes, apropiadas por la comunidad educativa; a su vez, identifica las necesidades del contexto, de la comunidad y de los estudiantes, para planificar la gestión escolar.	Horizonte institucional, caracterización del contexto y de la comunidad.
2. Organización estratégica y orientación al cambio: proceso que estructura un progreso sistemático de cambio y mejora de las prácticas escolares, mediante un liderazgo pedagógico que dinamiza la adecuada gestión de la información sobre los resultados del aprendizaje, la autoevaluación institucional, la reflexión de las prácticas y del contexto que median el aprendizaje, lo cual incide en la toma de decisiones, la ejecución de acciones de mejora y la verificación de sus propios logros.	Planeación institucional
	Evaluación institucional
	Gestión por procesos
3. Liderazgo y participación: proceso que promueve un liderazgo compartido para avanzar hacia una cultura colaborativa acorde con el horizonte institucional, adopta un gobierno escolar y una comunicación que fomenta los valores democráticos y la sana convivencia. Además, garantiza la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones para promover el desarrollo integral de los estudiantes.	Participación
	Clima escolar y convivencia
4. Relación con el entorno: proceso que aúna y coordina acciones de cooperación entre el colegio y otras organizaciones o actores del entorno social y productivo para la formación integral del estudiante y el desarrollo del colegio y de la comunidad.	Aliados estratégicos
	Escuela, comunidad y medio ambiente

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Criterios de calidad Autogestión Estratégica.

I. Eje de Autogestión estratégica			
Dimensión	Componente	Subcomponente	Criterio de Calidad
1.1. Direccionamiento estratégico	1.1.1. Horizonte institucional, caracterización del contexto y de la comunidad.	1. Caracterización de la comunidad educativa	Una institución educativa de calidad ofrece una formación pertinente con el contexto, cuando realiza una caracterización de los estudiantes, sus familias y de su entorno, en la que se reconocen sus necesidades y expectativas.
		2. Misión y visión	En una institución educativa de calidad la misión, la visión y los objetivos están formulados de manera coherente y pertinente entre sí, desde su naturaleza y con las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad educativa, responden a las condiciones cambiantes del entorno, son conocidas por todos y se revisan periódicamente.
		3. Principios y Valores Institucionales	Los principios en una institución educativa de calidad orientan la toma de decisiones, caracterizan la cultura institucional y responden a los cambios y transformaciones del contexto educativo. Igualmente, los valores corresponden con los principios y con las acciones que se adelanten desde los aspectos directivo, pedagógico y administrativo en la dinámica escolar, para el alcance de sus propósitos.
		4. Perfiles institucionales	Una institución educativa de calidad define los perfiles que determinan las características, habilidades y competencias esperadas en los actores educativos, los cuales se encuentran alineados con el horizonte institucional. Dichos perfiles se revisan y ajustan en la medida que las condiciones institucionales lo requieren.
1.2. Organización estratégica y orientación al cambio	1.2.1. Planeación institucional	5. Planeación estratégica	Una institución educativa de calidad cuenta con objetivos y metas a mediano y largo plazo y con mecanismos de evaluación y seguimiento a través de indicadores.
		6. Planeación operativa	Una institución educativa de calidad elabora e implementa, evalúa y retroalimenta planes de acción para desarrollar y verificar el cumplimiento de las políticas de calidad.
	1.2.2. Evaluación institucional	7. Gestión de la información y del conocimiento	Una institución educativa de calidad construye y utiliza instrumentos de apoyo para recopilar, analizar, evaluar e interpretar información de diversas fuentes, usándola y documentando sus resultados, indicadores y estadísticas. A su vez, genera el flujo de información necesario con los sistemas de información externos como los de la Secretaría de Educación y el Ministerio de Educación Nacional.
		8. Autoevaluación y Mejoramiento	Una institución educativa de calidad desarrolla periódicamente ejercicios de autoevaluación que permiten identificar información de la institución que es susceptible de ser compartida, socializada, sistematizada, así como oportunidades de mejora que se reflejan en los planes de mejoramiento que permiten hacer un seguimiento periódico y evaluación permanente de estas oportunidades con el fin de verificar su cumplimiento.
	1.2.3. Gestión por procesos	9. Procesos y procedimientos	Una institución educativa de calidad identifica procesos y establece procedimientos de su gestión institucional que son apropiados y utilizados por la comunidad educativa. Además, cuenta con la documentación institucional y utiliza instrumentos de seguimiento y evaluación para identificar oportunidades de mejora.
		10. Gestión del riesgo	Una institución educativa de calidad genera una cultura de gestión del riesgo donde se identifican, analizan y valoran los riesgos asociados a la realidad del colegio y al quehacer institucional, estableciendo acciones que permitan reducir, mitigar y eliminar las posibles situaciones que menoscaban la labor institucional como la integridad y el desarrollo social de la comunidad educativa.

Tabla 2. Criterios de calidad Autogestión Estratégica.

I. Eje de Autogestión estratégica			
Dimensión	Componente	Subcomponente	Criterio de Calidad
1.3. Liderazgo y participación	1.3.1. Participación	11. Gobierno escolar y participación	Una institución educativa de calidad reconoce y promueve la participación en la toma de decisiones institucionales de todas las instancias del gobierno escolar y realiza acciones de seguimiento, evaluación y mejora que garantizan los espacios y procesos institucionales para su buen funcionamiento.
		12. Estilo de Liderazgo	Una institución educativa de calidad promueve estilos de liderazgo que reconocen y valoran las capacidades individuales y colectivas de los actores educativos, e incentiva el trabajo colaborativo y la comunicación asertiva para avanzar en la autogestión y en el empoderamiento de la comunidad educativa.
		13. Comunicación	Una institución educativa de calidad genera, promueve y desarrolla estrategias de comunicación que facilitan el flujo de información pertinente y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa y con actores externos, lo que garantiza el adecuado funcionamiento del colegio y aporta al desarrollo del sentido de pertenencia institucional.
	1.3.2. Clima escolar y convivencia	14. Clima Escolar	Una institución educativa de calidad garantiza y promueve condiciones para el reconocimiento de la diversidad y la consolidación de relaciones de respeto, confianza y colaboración entre los actores educativos, al construir colectivamente acuerdos y normas para la convivencia democrática, el respeto por el otro, el entorno y lo público. Para esto, cuenta con procedimientos para identificar y resolver situaciones conflictivas y realiza seguimiento periódico para introducir mejoras.
1.4. Relación con el entorno	1.4.1. Aliados estratégicos	15. Alianzas y relaciones interinstitucionales	Una institución educativa de calidad identifica, valora, establece alianzas y construye redes de colaboración con otras instituciones educativas y con entidades públicas y privadas del sector productivo y de la sociedad civil para fortalecer los programas y proyectos del colegio en aras del alcance de los objetivos del aprendizaje y de las metas institucionales.
		16. Seguimiento e interacción con el egresado	Una institución educativa de calidad cuenta con un sistema de información para realizar acompañamiento y seguimiento a sus egresados, quienes hacen parte activa de la vida institucional.
	1.4.2. Escuela, comunidad y medio ambiente	17. Servicio social estudiantil	Una institución educativa de calidad cuenta con un servicio social que les permite a los estudiantes poner al servicio de escenarios y necesidades reales, las capacidades y aprendizajes logrados en su trayectoria escolar.
		18. Interacción comunitaria	Una institución educativa de calidad establece e implementa rutas y procesos de interacción con la comunidad local, a partir de las necesidades del contexto y del colegio. Igualmente, participa en redes de apoyo locales o proyectos de carácter social, cultural y académico que propenden por el logro de metas y por el bienestar de la comunidad educativa.
		19. Gestión Ambiental	Una institución educativa de calidad implementa estrategias y prácticas que aseguren el respeto por el medio ambiente, con base en la valoración permanente de sus recursos y la puesta en marcha de medidas de control y prevención, al desarrollar sus actividades y prestar sus servicios. Así mismo, desarrolla proyectos pedagógicos con los estudiantes orientados a la creación de conciencia ambiental y puesta en marcha de prácticas ambientales.

Fuente: elaboración propia.

Eje 2. Formación para la vida

Es el macroproceso dirigido a la organización y puesta en marcha de los procesos curriculares, en correspondencia con el enfoque misional y los propósitos de aprendizaje. Contempla la planeación curricular, las prácticas pedagógicas y la relación familia - escuela para la construcción de ciudadanía, el afianzamiento de las competencias, los conocimientos y las actitudes necesarias para desenvolverse en un nuevo escenario educativo y social que exige la capacidad de adaptarse al cambio y de asumir una responsabilidad personal y social con el entorno.

En la tabla 3 se presenta una descripción de cada dimensión del eje de Formación para la vida.

Tabla 3. Dimensiones Formación para la vida.

Dimensión	Componente
1. Planeación curricular: proceso que da cuenta del diseño y la construcción de un plan curricular flexible, orientado a procesos interrelacionados hacia el desarrollo de las competencias del siglo XXI, que permita a los estudiantes avanzar en los aprendizajes requeridos para enfrentar los retos de un contexto cambiante.	Diseño Curricular
2. Prácticas pedagógicas: proceso que da cuenta de las diferentes acciones que promueve el colegio para el desarrollo de las competencias de los estudiantes, el avance de sus aprendizajes y el logro de trayectorias educativas completas; todo esto, desde una perspectiva en la que se comparten experiencias, se reflexiona desde la cotidianidad y se aprende de los demás.	Ambientes de aprendizaje
	Educación inclusiva
	Proyectos pedagógicos
3. Evaluación y seguimiento: proceso que informa sobre cómo una institución, de manera participativa, sistemática y rigurosa, recolecta y analiza información significativa en relación con las competencias para el siglo XXI que deben alcanzar los estudiantes; así como sobre la pertinencia de las prácticas de enseñanza, desde una actitud reflexiva y flexible frente a las condiciones cambiantes del contexto.	Evaluación
4. Familia, ciudadanía y paz: proceso que da cuenta de la forma como la institución trabaja de manera colaborativa entre docentes y familias para brindar una formación ciudadana, enriquecida desde los valores institucionales, las necesidades de una sociedad inclusiva y el desarrollo de habilidades socioemocionales que favorecen proyectos de vida significativos.	Formación socioemocional y ciudadanía
	Escuela y familia

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Criterios de Calidad Formación para la vida.

II. Eje de Formación para la vida			
Dimensión	Componente	Subcomponente	Criterio de Calidad
2.1. Planeación curricular:	2.1.1. Diseño Curricular	20. Enfoque Pedagógico	Una institución educativa de calidad organiza su propuesta curricular teniendo en cuenta el diagnóstico institucional y los referentes de calidad -Lineamientos Curriculares, Estándares Básicos de Competencias, Derechos Básicos de Aprendizaje, Matrices de referencia- Así mismo, establece unos principios teóricos y conceptuales; define su enfoque pedagógico, los propósitos de formación y las estrategias didácticas, que garanticen el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes. Realiza seguimiento y propone los ajustes requeridos, buscando la mejora continua.
		21. Estructura curricular	Una institución educativa de calidad, con base en su enfoque pedagógico, construye una estructura curricular a partir de la cual elabora los planes de estudio por ciclo y/o área; establece la malla curricular, las secuencias formativas y las estrategias metodológicas. Así mismo, hace seguimiento a sus avances y realiza los ajustes necesarios, para el cumplimiento de resultados en el marco del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
2.2. Prácticas pedagógicas	2.2.1. Ambientes de aprendizaje	22. Práctica de aula	Las instituciones educativas de calidad caracterizan sus prácticas de aula y establecen acuerdos frente a los elementos comunes. Así mismo, monitorean, hacen seguimiento y llevan a cabo los ajustes necesarios, con el fin de garantizar el cumplimiento de los resultados de aprendizaje.
		23. Recursos para el aprendizaje	Una institución educativa de calidad cuenta con recursos didácticos adecuados y pertinentes para favorecer el aprendizaje y responder a la planeación, así como a las características de los estudiantes y a su contexto sociocultural, con el propósito de contribuir en el desarrollo de habilidades y competencias en los estudiantes que podrán acceder a los recursos que se hallan disponibles y tienen protocolos para su uso y mantenimiento.
	2.2.2. Educación inclusiva	24. Prácticas de inclusión	Una institución educativa de calidad caracteriza e identifica la diversidad de sus estudiantes, define lineamientos, diseña e implementa prácticas inclusivas de acuerdo a las necesidades particulares de los estudiantes para generar una cultura inclusiva en la que participan todos los estudiantes, garantizando así, el derecho a una educación de calidad, a partir de un seguimiento a estas prácticas e implementa acciones de mejoramiento.
	2.2.3. Proyectos pedagógicos	25. Proyectos pedagógicos transversales	Una institución educativa de calidad diseña, implementa y desarrolla proyectos pedagógicos (interdisciplinarios, transversales), con el fin de garantizar los aprendizajes fundamentales de los estudiantes como vía para el desarrollo de habilidades y competencias orientadas a optimizar su desempeño frente a las exigencias del mundo actual y en atención a la normatividad vigente y al Proyecto Educativo Institucional PEI.
26. Investigación e innovación		Una institución educativa de calidad incentiva el desarrollo de comunidades de aprendizaje que reflexionan sobre sus propias prácticas; investiga e innova con el fin de incidir de manera directa en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Así mismo, sistematiza, analiza y cualifica el quehacer de la IE, a partir de los hallazgos emergentes de los ejercicios investigativos.	

Tabla 4. Criterios de Calidad Formación para la vida.

II. Eje de Formación para la vida			
Dimensión	Componente	Subcomponente	Criterio de Calidad
2.3. Evaluación y seguimiento	2.3.1. Evaluación	27. Evaluación de aprendizajes	Una institución educativa de calidad desarrolla procesos de evaluación de estudiantes a partir del acompañamiento y de la valoración de los aprendizajes esperados según criterios definidos y acordados colectivamente. Del mismo modo, hace seguimiento al Sistema Institucional de Evaluación, el cual se ajusta y mejora de manera permanente, de acuerdo con una revisión periódica para determinar las acciones de mejora a las que haya lugar.
		28. Uso pedagógico de resultados	Una institución educativa de calidad utiliza los resultados de las pruebas, externas e internas, con el fin de reorientar procesos, cualificar y adecuar continuamente sus prácticas de aula, con miras a mejorar las estrategias de enseñanza y posibilitar el logro de los resultados de aprendizaje.
2.4. Familia, ciudadanía y paz	2.4.1. Formación socioemocional y ciudadanía	29. Desarrollo socioemocional	Una institución educativa de calidad promueve el desarrollo de habilidades socioemocionales y fomenta relaciones de afecto mediadas por la solidaridad y la empatía entre los diferentes actores de la comunidad (docentes – estudiantes – familias). También, incluye el componente socioemocional en la estructura curricular, diseña estrategias apropiadas para promover su enseñanza y aprendizaje, crea condiciones para su ejecución y hace un seguimiento y evaluación permanente para su mejora.
		30. Formación para la ciudadanía y la paz	Una institución educativa de calidad promueve la formación en competencias ciudadanas y el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos (DHSR), junto con la cátedra para la paz, a la vez que integra estos elementos al currículo, diseña estrategias apropiadas para promover su enseñanza y aprendizaje, evalúa el impacto de las estrategias implementadas y realiza ajustes periódicos que favorezcan el ejercicio activo de los derechos humanos y la ciudadanía responsable.
	2.4.2. Escuela y familia	31. Alianza Familia - Escuela	Una institución educativa de calidad promueve el rol activo de las familias en la vida escolar, mediante la creación de mecanismos de comunicación, formación y orientación a las familias y acudientes, con el propósito de brindarles herramientas para apoyar el aprendizaje y el desarrollo integral de sus hijos; a su vez, realiza seguimiento y evaluación permanente a estos mecanismos para determinar su impacto y establecer las acciones de mejora.

Fuente: elaboración propia.

Eje 3. Administración efectiva

Es el macroproceso que promueve el bienestar, el desarrollo de capacidades y la gestión por resultados del talento humano, la gestión de recursos y administración de servicios para satisfacer las necesidades y asegurar que todos los estudiantes tengan oportunidades equitativas para lograr los aprendizajes. En la tabla 5 se presenta una descripción de cada dimensión del eje de Administración efectiva; en la tabla 6 se exponen los criterios de calidad del eje.

Tabla 5. Dimensiones Administración Efectiva.

Dimensión	Componente
1. Desarrollo de talento humano: proceso que promueve el desarrollo de capacidades y bienestar del talento humano y su compromiso hacia la consecución de objetos personales, en el carco de los grandes propósitos institucionales	Organización y gestión por resultados.
	Bienestar y formación
2. Gestión de los servicios y los recursos: procesos que administra los recursos físicos y financieros y proporciona los servicios administrativos y programas complementarios, para apoyar los procesos pedagógicos, satisfacer las necesidades y el bienestar de todos los estudiantes	Servicios institucionales
	Recursos Físicos
	Gestión financiera

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Criterios de Calidad Administración Efectiva.

III. Eje de Administración Efectiva			
Dimensión	Componente	Subcomponente	Criterio de Calidad
3.1. Desarrollo del talento humano	3.1.1. Organización y gestión por resultados	32. Gestión del desempeño del talento humano	Una institución educativa de calidad organiza el talento humano teniendo en cuenta sus funciones, según la normatividad y procedimientos vigentes, verificando que su desempeño corresponda con la misión, visión y objetivos institucionales y en coherencia con la planeación institucional. En esta labor tiene en cuenta la caracterización de los talentos del personal con el fin de optimizar su desempeño para el cumplimiento de los objetivos de la institución. Realiza la evaluación periódica del desempeño, incorporando sus resultados en las acciones de mejora y motiva a su personal hacia la promoción y gestión al logro.
	3.1.2. Bienestar y formación	33. Gestión de la formación del talento humano	Una institución educativa de calidad realiza la caracterización del talento humano a su cargo, con respecto a su nivel de formación y su experiencia, garantiza que los procesos de formación y capacitación resultantes sean pertinentes con respecto a las necesidades institucionales y el PEI, y procura permanentemente el desarrollo de competencias y capacidades de docentes y administrativos, con miras al logro de los objetivos institucionales.

Tabla 6. Criterios de Calidad Administración Efectiva.

III. Eje de Administración Efectiva			
Dimensión	Componente	Subcomponente	Criterio de Calidad
3.2. Gestión de los servicios y los recursos	3.2.1. Servicios institucionales	34. Servicios institucionales y recursos para estudiantes	Una institución educativa de calidad establece procedimientos para los servicios administrativos para estudiantes como admisiones, matrícula, expedición de boletines académicos, constancias y certificados; así mismo, para los servicios complementarios que aportan en el bienestar y responden a las expectativas y las necesidades de sus estudiantes. De la misma forma optimiza dichos servicios a partir del seguimiento y la evaluación permanente a los mismos, y adopta ajustes cuando el análisis de dichos resultados lo indiquen.
		35. Infraestructura y dotaciones	Una institución educativa de calidad desarrolla procedimientos para establecer las estrategias de mantenimiento, adecuación, uso y cuidado responsable de las instalaciones; cumplir las condiciones de bioseguridad; disponer las dotaciones y los recursos físicos para la enseñanza y el aprendizaje. Para ese efecto implementa estrategias para su actualización y conservación, promoviendo su adecuado uso; igualmente, mantiene un inventario actualizado y evaluar permanentemente su disponibilidad y calidad.
	3.2.2. Recursos físicos	36. Gestión Documental	Una institución educativa de calidad diseña procedimientos para la clasificación, el manejo, la preservación y la disposición de la documentación física y digital, así mismo, cuenta con mecanismos para la disposición de sus respectivos soportes.
		37. Recursos Tecnológicos	Una institución educativa de calidad desarrolla procedimientos para gestionar el uso de recursos tecnológicos en coordinación con las funciones académicas y administrativas; estos recursos están disponibles con oportunidad y calidad para estudiantes, docentes, administrativos; facilitando la comunicación interna y externa, propiciando un clima de innovación y creatividad, y mejorando el rendimiento y las capacidades de la organización.
	3.2.3. Gestión financiera	38. Recursos para el mejoramiento asociados con la calidad educativa	Una institución educativa de calidad realiza procesos para formular su planificación presupuestal y financiera soportada en los instrumentos y la normatividad; prioriza sus recursos presupuestales en función de los gastos de inversión para atender las necesidades identificadas en la gestión pedagógica y que han sido priorizadas por el gobierno escolar, para gestionar los proyectos de inversión que buscan el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

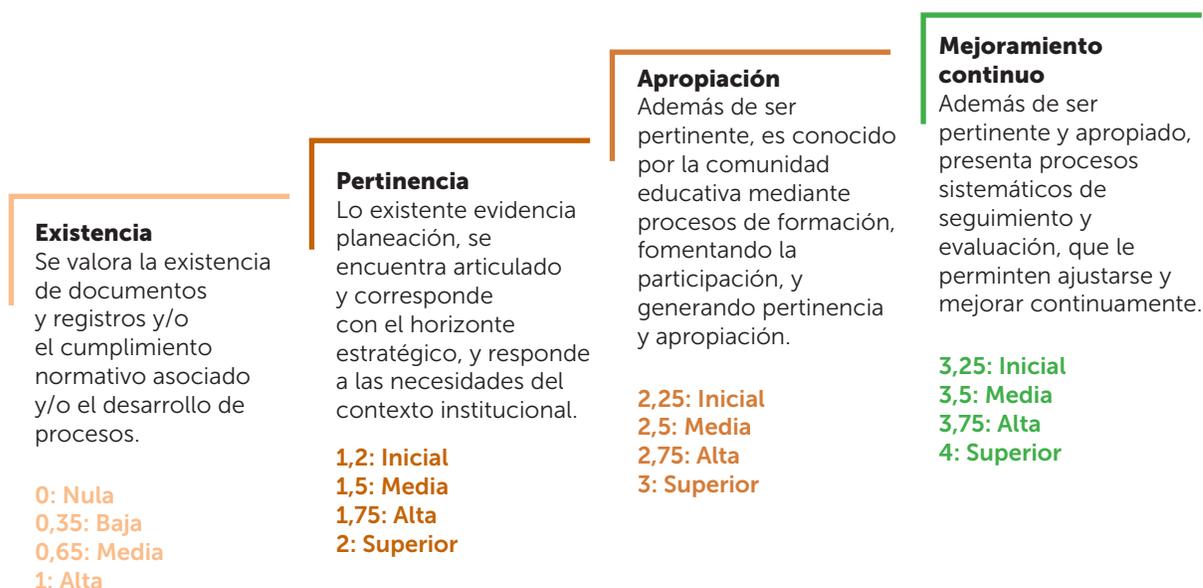
Fuente: elaboración propia.

Escala de valoración

El Modelo contempla una serie de criterios de valoración que permiten a los colegios identificar el estado de sus procesos de gestión, según una escala que contempla cuatro (4) niveles de desarrollo mencionados en la Figura 3.

A partir de esta escala se busca garantizar que se valoren procesos que den cuenta de un ciclo de calidad que, además de definir varios niveles de desarrollo (existencia, pertinencia, apropiación o mejoramiento continuo), contemple la planeación, ejecución, verificación y toma de decisiones correspondientes a los procesos evaluados.

Figura 3. Escala de valoración del Modelo de Acreditación.



Fuente: elaboración propia.

Implementación del Modelo de Acreditación

La implementación del Modelo contempla 4 etapas: i) autoevaluación institucional; ii) plan institucional de mejoramiento acordado; iii) evaluación externa; iv) sostenibilidad. En coherencia con el enfoque metodológico descrito, estas etapas se desarrollan incorporando el proceso cíclico de reflexión y acción, que fortalece el desarrollo de capacidades para la mejora continua. La reflexión se orienta a la comprensión de las causas y las oportunidades de mejora, por parte de las comunidades educativas, y la realización de acciones necesarias para la transformación; así como la posterior reflexión sobre los cambios alcanzados. Las etapas de autoevaluación y evaluación externa hacen énfasis en la reflexión y el análisis sistémico de información recopilada sobre los procesos de gestión para identificar los principales retos. En las etapas de plan de mejora y sostenibilidad se desarrollan acciones transformadoras que buscan superar estos retos.

De las cuatro etapas del Modelo, las dos primeras son fundamentales para recorrer una ruta orientada a la cualificación del quehacer educativo, y así alcanzar los fines de la educación en un marco de derechos concebidos en la Constitución Política de Colombia; la tercera etapa corresponde al mecanismo mediante el cual un aliado de la SED realiza una evaluación de la calidad de los procesos de gestión escolar de los colegios, a partir de los criterios del Modelo; la cuarta etapa se refiere a la capacidad de mantener las condiciones alcanzadas en la gestión escolar, y de incrementar, innovar y mejorar lo que se ha logrado consolidar en las áreas de gestión.

La siguiente figura ilustra la secuencia en que se despliegan estas cuatro etapas:

Figura 4. Etapas del Modelo de Acreditación



Fuente: elaboración propia

A continuación, se describe en qué consiste cada etapa y se enuncian los momentos, resultados y tiempos previstos para cada una de ellas:

Etapa 1: Autoevaluación institucional

La autoevaluación institucional corresponde a la primera etapa del modelo. Este es un proceso sistemático de recolección, reflexión y análisis de información sobre el estado actual de los procesos y los resultados de la gestión escolar, realizados colectivamente con la comunidad educativa para derivar conclusiones sobre fortalezas y oportunidades de mejora, con el fin de que sirvan de base para la toma de decisiones argumentada y la priorización de acciones a emprender para lograr el mejoramiento.

Este proceso se basa en:

- Propiciar el trabajo colaborativo de los actores educativos, quienes reconocen las particularidades de la institución y las necesidades de la comunidad educativa.
- Valorar los logros e identificar retos para seguir avanzando en las metas del Proyecto Educativo Institucional.
- Contar con información pertinente y oportuna para la toma de decisiones.
- Promover reflexiones, análisis y propuestas de mejora en las prácticas de la gestión escolar.

En la siguiente tabla se indican los momentos de la etapa de autoevaluación, los objetivos, las metodologías e instrumentos y los actores a quienes va dirigido.

Figura 7. Momentos de la etapa de autoevaluación.

Momento	Objetivo	Técnicas o instrumentos	Dirigido a
Antecedentes y Caracterización del contexto	Realizar el reconocimiento de la historia y el perfil institucional, así como la caracterización del contexto y de la comunidad educativa.	Línea del tiempo pedagógica institucional y análisis de contexto.	Actores educativos con más tiempo de vinculación.
Análisis documental y de indicadores	Analizar y valorar el estado actual de la documentación y de indicadores de los procesos de la gestión institucional, desde el ciclo PHVA.	Indagación documental y de diversas fuentes de información; levantamiento de línea base de indicadores.	Personal académico y administrativo
Percepción de actores	Recoger información sobre la percepción que la comunidad educativa tiene sobre los procesos de la gestión escolar.	Encuestas o formularios para recopilar percepciones de los actores educativos, que promueven el intercambio de opiniones y puntos de vista desde diferentes roles asumidos.	Totalidad de la comunidad educativa
Análisis de correspondencia curricular	Analizar la coherencia y pertinencia curricular en relación con el horizonte institucional, contrastando lo planeado desde el PEI frente a las prácticas pedagógicas.	Matriz de correspondencia curricular, que posibilita el análisis de las concepciones, las prácticas y el contexto de la labor pedagógica.	Toda la planta docente
Valoración final	Valorar colectivamente los procesos de la gestión escolar en el marco del PEI, a partir de la información recolectada en los momentos anteriores y tomando como base los criterios de calidad establecidos.	Triangulación metodológica que permite relacionar información con datos diferentes y complementarios para el diligenciamiento de la matriz integral de autoevaluación.	Representantes de docentes, administrativos, familias y estudiantes

Fuente: elaboración propia.

Etapa 2: Plan Institucional de Mejoramiento Acordado (PIMA) y Plan Operativo Anual (POA)

La etapa correspondiente al PIMA es aquella en la que se concretan los propósitos de la autoevaluación institucional. Para esta etapa es fundamental haber identificado las principales fortalezas del colegio, así como las oportunidades de mejora, con el fin de priorizar y planificar acciones institucionales para superar o satisfacer dichas necesidades.

El objetivo de esta etapa es planear, ejecutar, hacer seguimiento y valorar, reflexiva y colectivamente, las acciones de mejora que requiere el colegio para alcanzar un óptimo estado en todas sus áreas de gestión.

En ese sentido, con base en los análisis del estado de la gestión educativa que se derivan de los resultados de la etapa de autoevaluación, el colegio establece prioridades y genera compromisos que consigna en la formulación del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado, a cuya ejecución le hace control y seguimiento permanente, dejando evidencia del cumplimiento de estos. El PIMA responde a una planeación estratégica cuyas metas pueden alcanzar los cuatro años para su ejecución.

En la etapa del PIMA, los colegios:

- Priorizan las oportunidades de mejora de las áreas de gestión directiva, pedagógica y administrativa, identificadas en la autoevaluación.
- Elaboran el Plan Institucional de Mejoramiento Acordado, con sus objetivos, acciones de mejora, metas e indicadores.
- Organizan equipos responsables de la ejecución de las acciones de mejora para generar compromisos por parte de la comunidad educativa.
- Realizan seguimiento a la ejecución de las acciones de mejora y valoran sus resultados.

A continuación, se presentan los momentos que hacen parte de la etapa de formulación, implementación y seguimiento del PIMA:

Figura 8. Momentos, temáticas y productos esperados PIMA.

Momento	Temática	Producto esperado
Formulación PIMA	1. Identificación y priorización de problemas y oportunidades de mejora.	Enunciados de problemas y causas priorizados.
	2. Formulación colegiada del PIMA	Matriz de formulación PIMA
Implementación PIMA	3. Desarrollo de las acciones proyectadas en el PIMA.	Acuerdos y organización para la implementación.
Seguimiento PIMA	4. Seguimiento al desarrollo del PIMA	Matriz de seguimiento PIMA

Fuente: elaboración propia.

Etapa 3: Evaluación externa con fines de acreditación

La evaluación externa consiste en un proceso desarrollado por un aliado externo a la SED que, a través de un equipo de pares evaluadores, valora los procesos de mejoramiento alcanzados por los colegios, verifica el cumplimiento de los objetivos y las metas definidas en los planes de mejoramiento y el desempeño institucional en relación con los criterios de calidad del Modelo, respetando la autonomía institucional y las condiciones propias de cada establecimiento educativo.

Este equipo de pares evaluadores se complementa con un grupo de jurados expertos en educación, quienes hacen una valoración de los informes presentados por los pares evaluadores y asisten a la sustentación de cada colegio para emitir un concepto sobre la valoración definitiva de las instituciones educativas.

Al finalizar el proceso, cada colegio recibe retroalimentación a través de un informe que presenta de manera detallada los resultados de la evaluación y que contiene la valoración de los criterios de calidad con sus respectivas evidencias.

De acuerdo con lo establecido en la Resolución 1852 del 16 de septiembre de 2021, los colegios oficiales de la ciudad interesados en postularse al reconocimiento a la excelencia en la gestión educativa pueden participar de la evaluación externa si cumplen con los siguientes requisitos:

- Estar clasificados en categorías A+, A y B, de acuerdo con los resultados de las pruebas Saber 11^º reportados por el Icfes en el año inmediatamente anterior.
- Haber obtenido un promedio mayor o igual al promedio de los colegios oficiales del distrito en los resultados de pruebas Saber 11^º, en los últimos tres años previos a la fecha de realización de la evaluación externa.

- Haber cumplido con la implementación de procesos de autoevaluación y mejoramiento durante los últimos 3 años, de acuerdo con el seguimiento, resultados y evidencias requeridas.

La evaluación externa se desarrolla en ocho (8) momentos que inician desde que se abre la convocatoria a los colegios que cumplen con los requisitos definidos en el modelo.

Momento 1: Convocatoria, invitación y socialización

La Secretaría de Educación del Distrito abre anualmente una convocatoria dirigida a las instituciones educativas que reúnen las condiciones para participar en el proceso de evaluación externa. Esta convocatoria se realiza entre los meses de mayo y julio de cada año, e inicia con un evento de socialización en el que se dan a conocer los objetivos, metodología y requisitos para postularse a la acreditación o reacreditación.

Al finalizar este momento, los colegios interesados manifiestan su interés en participar en los talleres de orientación para conocer en detalle las etapas del modelo.

Momento 2: Talleres de orientación a instituciones inscritas

La Secretaría de Educación realiza talleres de orientación a través de los cuales se dan a conocer de manera detallada las características, requisitos y procedimientos para la postulación a la evaluación externa, con fines de acreditación o reacreditación.

Momento 3: Postulación de instituciones

Para postularse al proceso de evaluación externa, los colegios, además de expresar su interés por escrito, deben entregar a la entidad aliada un informe de postulación que ofrezca información sobre el estado de las dimensiones y componentes de la gestión escolar de los colegios, con sus respectivas evidencias. La estructura de este informe está predeterminada por la Dirección de Evaluación de la Educación en una plantilla dispuesta para tal fin. Igualmente, el colegio debe entregar documentos adicionales que permitan evidenciar el proceso de mejoramiento de su gestión y su calidad educativa.

Momento 4: Evaluación de colegios que se han postulado

Una vez la entidad responsable de la evaluación externa acepta el informe de postulación, se lleva a cabo un encuentro entre las instituciones educativas y el equipo de pares evaluadores, en el que se hace una presentación oficial de las partes, se definen los objetivos, fechas y actividades a desarrollar, y se suscribe un acuerdo para el desarrollo de los tres días de visita. Esta visita de los pares evaluadores tiene como propósito hacer un reconocimiento de las acciones de mejoramiento descritas en el informe de postulación, a partir del diálogo con los actores educativos y acopiando las evidencias requeridas para realizar la respectiva valoración.

Una vez culminan las visitas de los pares evaluadores, los equipos de evaluación externa elaboran un informe preliminar en el que se hace una valoración de los criterios definidos en el Modelo. Estos informes son revisados por un grupo de jurados expertos conformado por la entidad a cargo de la evaluación externa.

Momento 5: Sustentación de los informes de postulación

La sustentación consiste en la argumentación sobre los procesos de gestión escolar que se desarrollan en los colegios, señalando sus principales resultados, experiencias significativas, mayores logros y desafíos. Esta sustentación se realiza ante el equipo de jurados expertos y está a cargo de un equipo del colegio conformado por tres personas, en cabeza de su rector(a). En este espacio se da respuesta a las inquietudes expresadas por los jurados que, con base en el análisis de la información, emiten su respectivo concepto sobre la evaluación del colegio.

Momento 6: Definición de colegios que reciben acreditación y reacreditación

Finalizadas las sustentaciones de los colegios, el equipo de jurados delibera para determinar las valoraciones definitivas de cada institución educativa, las cuales quedan consignadas en el *Informe de evaluación externa* de cada institución. Junto con los pares evaluadores externos, los jurados determinan los colegios a los que se les otorga la acreditación a la excelencia en su gestión institucional.

Esta decisión se toma con base en las escalas de valoración de Existencia, Pertinencia, Apropiación y Mejoramiento continuo. Esta escala va de 1 a 4 puntos. Los colegios que obtengan una valoración promedio superior o igual a 3.3 (82%) recibirán reconocimiento de acreditación, mientras que los colegios que se postulan a la reacreditación alcanzarán su reconocimiento con una valoración promedio superior o igual a 3.5 (87.5%).

El aliado responsable de la evaluación externa emite un concepto sobre el estado de cada institución educativa, dando a conocer aquellas a las que se le otorga la acreditación y reacreditación a la excelencia en la gestión educativa.

Momento 7: Reconocimiento de los colegios acreditados y reacreditados

Las instituciones educativas que resulten acreditadas obtendrán el respectivo reconocimiento, que se formaliza con la expedición de una resolución de la Secretaría de Educación del Distrito y con un reconocimiento público. Los colegios que obtengan la acreditación o reacreditación y que ocupen uno de los primeros cinco (5) lugares, recibirán un incentivo económico por un valor correspondiente a 25 SMMLV de la vigencia en curso, de acuerdo con lo estipulado en el artículo 23 del Acuerdo 273 de 2007, a través del correspondiente Fondo de Servicios Educativos.

Momento 8: Socialización y retroalimentación de resultados

Las instituciones educativas que se postularon a la evaluación externa recibirán un informe que incluye recomendaciones para enfocar sus planes institucionales de mejoramiento a partir de los resultados por: eje, dimensión, componente y subcomponente, según la estructura del Modelo de Acreditación.

Etapa 4: Sostenibilidad

Esta cuarta etapa consiste en dar continuidad, consolidar la planeación y ejecución de acciones de mejoramiento institucional de los colegios acreditados y reacreditados, partiendo de las conclusiones y recomendaciones que plantea el aliado externo, luego del desarrollo de la evaluación externa. En este sentido, se definen objetivos, metas y acciones integradas y articuladas para avanzar y sostener las mejoras alcanzadas en los componentes de la gestión educativa en los que se hayan identificado oportunidades de mejora.

Los conceptos de comunidades de aprendizaje y cultura organizacional son fundamentales en esta etapa del Modelo de Acreditación a la Excelencia en la Gestión Educativa, en la que se promueve el compartir de saberes colectivos para fortalecer la propuesta pedagógica, directiva y administrativa de la institución; así como para promover liderazgos, valores y principios institucionales que contribuyan a alcanzar la visión definida en el Proyecto Educativo de los colegios.

A los colegios que han recibido el reconocimiento de acreditación o reacreditación mediante la evaluación externa, se les realiza un acompañamiento que contempla:

- Jornadas de orientación colectiva sobre los criterios de calidad del Modelo, con el propósito de que los colegios los revisen en el marco de sus procesos de gestión e implementen los ajustes que consideren pertinentes, atendiendo sus condiciones y necesidades.
- Apoyo al desarrollo de los procesos de autoevaluación institucional anuales para identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento en el marco del Modelo.
- Acompañamientos periódicos in situ para socializar, retroalimentar e identificar ajustes en el marco del seguimiento que hacen a sus planes de mejoramiento de sostenibilidad.
- Conformación de redes con otros colegios acreditados y reacreditados para compartir experiencias sobre el fortalecimiento de la mejora continua.

En el desarrollo de esta cuarta etapa del Modelo de Acreditación a la Excelencia en la Gestión Educativa participan los estamentos del gobierno escolar y demás equipos institucionales de participación, bajo el liderazgo del rector y un equipo dinamizador.

Tabla 9. Plan general de actividades de la etapa de Sostenibilidad

Momento	Actividades	Participantes	Productos
Alistamiento sostenibilidad	Análisis de resultados Evaluación Externa	Equipo dinamizador	<ul style="list-style-type: none"> • Actas ED • Balance del proceso. • Aprendizajes y desafíos
	Análisis de Indicadores	Equipo dinamizador	<ul style="list-style-type: none"> • Actas ED • Matriz de Identificación de problemas
	Definición de Prioridades	Equipo dinamizador	<ul style="list-style-type: none"> • Actas ED • Matriz de prioridades (problemas transversales)
	Definición del Marco estratégico	Equipo dinamizador Consejo Académico Consejo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Actas ED – CA – CD • Plan de trabajo sostenibilidad
PIMA de sostenibilidad	Formulación PIMA de sostenibilidad	Equipo dinamizador Consejo Académico Consejo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Actas ED – CA – CD. • PIMA formulado
	Ejecución PIMA de sostenibilidad	Comunidad Educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Actas ED – CA – CD. • Repositorio de evidencias
	Seguimiento PIMA de sostenibilidad	Equipo dinamizador	<ul style="list-style-type: none"> • Actas ED – CA – CD. • Seguimiento PIMA • Repositorio de evidencias
	Elaboración de informe de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Rector • Equipo dinamizador 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de sostenibilidad • Repositorio de evidencias.

Fuente: elaboración propia

Acompañamiento técnico para la implementación del Modelo

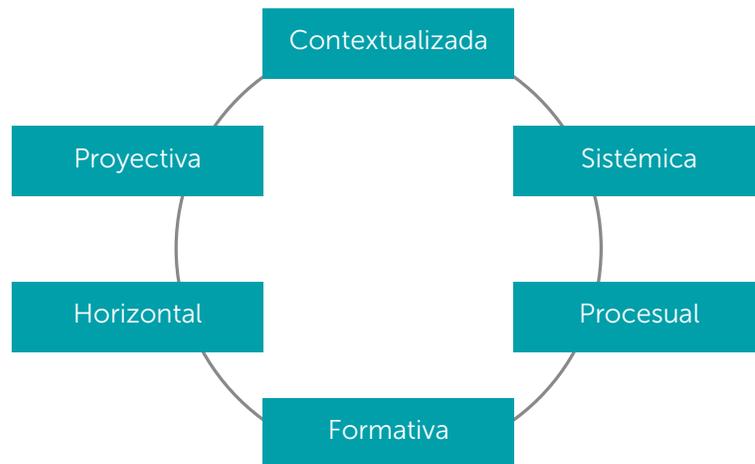
Para lograr los objetivos del Modelo, se ha definido una estrategia de acompañamiento que busca fortalecer los procesos de evaluación y mejoramiento institucional, instaurar una cultura de reflexión y mejoramiento continuo de las prácticas que impacten en el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes; así como promover el liderazgo pedagógico en la toma de decisiones y en las relaciones con el contexto.

Por acompañamiento se entiende el proceso de acercamiento y apoyo a los colegios para el desarrollo de capacidades individuales y colectivas dirigidas a fortalecer los procesos de autoevaluación y mejoramiento de la gestión escolar. Una sucesión de acciones articuladas, previstas en las diferentes etapas del Modelo, que ofrecen metodologías para el reconocimiento del contexto y de la comunidad educativa, y para la reflexión sobre las prácticas escolares y la generación de espacios para el diálogo y la promoción del análisis de resultados. Así mismo, se ofrecen oportunidades para el consenso de alternativas de solución a desafíos que se presentan en sus procesos directivos, pedagógicos y administrativos.

Características del acompañamiento

La estrategia de acompañamiento tiene las siguientes características:

Figura 5. Características del acompañamiento en el marco del Modelo de Acreditación



Fuente: elaboración propia

- a. Es contextualizada porque parte del reconocimiento de la realidad en la cual está inmersa la comunidad educativa, identificando sus características y necesidades particulares. Por lo tanto, se invita a la comprensión de la singularidad de los estudiantes y de sus familias, de sus docentes y directivos docentes, del entorno en que se encuentra la institución y de sus posibilidades. Así mismo, parte de la comprensión de los propósitos y las dinámicas institucionales que caracterizan sus prácticas directivas, pedagógicas y administrativas.
- b. Es sistémica porque se desarrolla de manera estructurada desde las fases y momentos del modelo, el cual contempla la gestión escolar como un sistema que integra un conjunto de elementos relacionados entre sí que funcionan como un todo que integra dimensiones de contexto, insumos, procesos y resultados educativos.
- c. Es procesual; no es puntual, ni esporádica, ya que está conformada por una serie de acciones progresivas y articuladas, relacionadas con el apoyo a la autoevaluación y al mejoramiento de la gestión escolar, enmarcada en los objetivos institucionales que la comunidad educativa acordó en su horizonte, y que reconocen y aportan a la solución de las necesidades identificadas en las diferentes áreas de gestión.
- d. Desde su característica formativa, la estrategia de acompañamiento le apuesta al desarrollo de capacidades individuales y colectivas relacionadas con el saber -concepciones sobre gestión, evaluación, aprendizaje, entre otros - con el saber hacer -prácticas directivas, pedagógicas, administrativas, entre otros- y con el ser -actitudes, valores, principios, formas de relación, en los distintos niveles educativos y ámbitos de trabajo.

Por esta razón, en la estrategia de acompañamiento se promueve en los actores educativos el desarrollo del liderazgo pedagógico, la visión integral de la institución, el trabajo colaborativo y la gestión del conocimiento.

- e. Promueve una relación horizontal entre los actores de la comunidad educativa, de tal forma que se genere confianza y diálogos constructivos donde todos aporten desde sus conocimientos, experticias y habilidades para consensuar proyecciones y reconocer colectivamente desafíos, dificultades y obstáculos que se presentan en los colegios respecto a las prácticas escolares. Esto con el fin de fortalecer relaciones de cooperación entre los actores educativos (docentes, orientadores, directivos) y con los dinamizadores de este proceso (profesionales de la Dirección de Evaluación de la Educación).

Desde el Modelo, la creación de relaciones horizontales y de participación se promueve involucrando a representantes de todos los actores educativos (docentes, estudiantes, familias, administrativos y directivos) en la mayoría de los espacios y ejercicios de reflexión para la autoevaluación y la planeación de la mejora.

- f. Es proyectiva porque en el mediano plazo busca la construcción y consolidación de comunidades de práctica que fortalezcan la capacidad de autogestionar el aprendizaje colectivo, la creación de espacios para el intercambio de saberes y prácticas, así como la movilización de procesos de cambio para mejorar las condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Análisis y seguimiento

La planificación de acciones de mejoramiento institucional requiere emprender adecuadas prácticas de seguimiento y evaluación, que orienten constantemente lo planeado a partir de lo avanzado, debido a que una cultura de la planificación implica paralelamente una cultura de evaluación dialógica que promueva el aprendizaje colectivo e individual en la comunidad educativa.

Desde el Modelo de Acreditación, el seguimiento se concibe como el conjunto de acciones para obtener información permanente a partir de registros y generar reflexión colectiva periódica para analizar el progreso en el mejoramiento institucional, mediante la comparación de lo planeado con lo ejecutado, lo cual permite detectar oportunamente obstáculos o necesidades de ajustes, asumir la toma de decisiones para reorientar los esfuerzos y actuar oportunamente sobre la marcha del proceso, adaptando las acciones a las circunstancias o necesidades detectadas para asegurar el cumplimiento de lo planeado. Por esta razón, debe ser una práctica institucionalizada, permanente, participativa y reflexiva.

Teniendo en cuenta que las etapas del Modelo integran una multiplicidad de metodologías y herramientas que buscan adaptarse a las distintas necesidades, exigencias y propósitos de los PEI de los colegios distritales, el seguimiento y la evaluación deben ir en la misma dirección.

El seguimiento también implica una oportunidad de construcción de conocimiento colectivo, y así generar cambios en las concepciones y las prácticas de la cultura y la gestión escolar. Para lograrlo es importante consolidar prácticas que valoren la evaluación, aprecien la fidelidad de las acciones con la misión, visibilicen las innovaciones y sean motores de verdaderos cambios en la acción institucional; de lo contrario, se desaprovecha su utilidad.

Desde esta perspectiva, el seguimiento no solo se centra en el desarrollo de las acciones realizadas y en el logro de los objetivos trazados, sino también en el desarrollo de capacidades que se busca potenciar en los actores educativos para fortalecer una cultura del mejoramiento continuo.

Referencias

- Álvarez, M. (2013). *Cambio creativo en la cultura organizacional escolar: Práctica creativa para un cambio en la organización escolar*. Editorial Académica Española.
- Bausela, E. (2004). La docencia a través de la investigación-acción. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35(1), 1-9. <https://doi.org/10.35362/rie3512871>
- Bogoya, D. (2007). *Hacia un sistema integral de la evaluación de la calidad de la educación en Bogotá*. <https://repositorios.educacionbogota.edu.co/handle/001/1320>
- Berrocal, E. y López, J. (2011). El proceso de investigación educativa II: investigación – acción. *Curso Innovación docente e investigación educativa* (pp. 35-50). España: Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Granada.
- Bolívar, A (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Editorial La Muralla.
- Cabrera, L. (2017). La investigación – acción: una propuesta para la formación y titulación en las carreras de Educación Inicial y Primaria de una institución de educación superior privada de Lima. *Revista Educación*, XXVI.
- Casassus, J. (1999). Lenguaje, Poder y Calidad de la Educación. *Boletín Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe*, (50). https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000119117_spa
- Colmenares, A. y Piñero, M. (2008). La investigación – acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Revista de Educación*, 14(27), 96-114. Elliot, J. (2000). *La investigación – acción en educación*. Ediciones Morata.
- Escudero, J. y Martínez, B. (2011). Educación inclusiva y cambio escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*, (55), 85-105. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie55a03.pdf>
- Duro, E. y Nirenberg, O. (2016). *Instrumento de Autoevaluación de la Calidad Educativa para Escuelas Secundarias – IACE*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.
- Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 6 (1-2).
- Fullan, M. y Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. Editorial Trillas.
- Fullan, M. (2000). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. Editorial Trillas.

- López, Y. y Sánchez, M. (2004). *La cultura institucional. Organización y gestión de centros educativos* (pp. 125-159). Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Muñoz-Repiso, M. y Murillo, F. (2003) *La mejorar de la escuela, un cambio de mirada*. Editorial Octaedro.
- Murillo, J. (2003). El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. *Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 1(2). <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/volln2/Murillo.pdf>
- Navarro, M. y Lladó, D. (2014). *La gestión escolar: Una aproximación a su estudio*. Bloomington: Palibrio.
- Orozco, L., Rodríguez, A., Alonso, J.C., López, N. y Heredia, O. (2000). *Representaciones sobre la calidad, la evaluación y la gestión de las instituciones educativas en Bogotá* (Informe final de investigación). Bogotá: Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico.
- PNUD (2008). *Desarrollo de capacidades*. Nota práctica. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/SP_Nota%20de%20Practica_Desarrollo%20de%20Capacidades.pdf
- Restrepo, B. (2004). *La investigación – acción educativa y la construcción de saber pedagógico*. *Revista Educación y Educadores*, (7), 45-55. <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/548>
- Romero, C. (2003). El cambio educativo y la mejora escolar como proceso de democratización. Una experiencia en escuelas secundarias públicas de la ciudad de Buenos Aires. *Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 1(1), 1-26. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/5345>
- Secretaría de Educación del Distrito (2020). *Guía 0 Introdutoria: La autoevaluación como vía del mejoramiento, serie Guías de autoevaluación institucional*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Secretaría de Educación del Distrito (2020a). *Guía 1: ¿De dónde venimos y dónde estamos?, serie Guías de autoevaluación institucional*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Secretaría de Educación del Distrito (2020b). *Guía 2: ¿Cómo damos cuenta de nuestro quehacer educativo?, serie Guías de autoevaluación institucional*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Secretaría de Educación del Distrito (2020c). *Guía 3: ¿Cómo nos vemos en nuestra institución?, serie Guías de autoevaluación institucional*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.

- Secretaría de Educación del Distrito (2020d). *Guía 4: ¿Estamos alcanzando nuestros propósitos institucionales?, serie Guías de autoevaluación institucional*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Secretaría de Educación del Distrito (2020e). *Guía 5: ¿Cómo nos valoramos?, serie Guías de autoevaluación institucional*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Secretaría de Educación del Distrito (2020f). *Guía 6: ¿Cómo avanzamos hacia el mejoramiento? Plan Institucional de Mejoramiento Acordado - PIMA, serie Guías de autoevaluación institucional*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Secretaría de Educación del Distrito (2016). *Documento Fuente Modelo de Mejoramiento Educativo Distrital para la Excelencia Académica – Acreditación de la Excelencia Institucional para la Formación Integral*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Secretaría de Educación Pública (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública. http://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa.pdf
- Seibold, S. J. (2000). La calidad integral en educación. Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 23, 215-231. <https://rieoei.org/RIE/article/view/1012>
- Senge, P. (2002). *La quinta disciplina: Escuelas que Aprenden. Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Grupo editorial Norma.
- Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE). (2016). *Modelo de acreditación para instituciones de educación básica*. Perú: SINEACE. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5143/Modelo%20de%20acreditaci%C3%B3n%20para%20instituciones%20de%20Educaci%C3%B3n%20B%C3%A1sica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stoll, L. y Flink, D. (1999) *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora*. Editorial Octaedro.
- Suárez, M. (2002). Algunas reflexiones sobre la investigación – acción colaboradora en la educación. *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias*, 1(1), 40-56. http://reec.uvigo.es/volumenes/volumen1/REEC_1_1_3.pdf
- Tarazos, L. (1996) Evaluación de la calidad de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación*, (10).



SMECE

Sistema Multidimensional
de Evaluación para la
Calidad Educativa

ISBN: 978-628-7627-49-9

www.educacionbogota.edu.co



@Educacionbogota



Educacionbogota



/Educacionbogota



@educacion_bogota



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN

