SMECE
Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa

Serie Ruta de la Excelencia

Autoevaluación institucional y PIMA

Guía 5.

¿Cómo nos valoramos?

Orientaciones para los colegios del Distrito

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
BOGOTÁ

SMECE
Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa

Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa (SMECE)

Dirección de Evaluación de la Educación
Subsecretaría de Calidad y Pertinencia

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

Guía 5. ¿Cómo nos valoramos?

Orientaciones para los colegios del Distrito

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ

Alcaldesa Mayor
Claudia Nayibe López Hernández

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO

Secretaria de Educación
Edna Cristina Bonilla Sebá

Subsecretario de Calidad y Pertinencia
Andrés Mauricio Castillo Varela

Directora de Evaluación de la Educación
Luz Maribel Páez Mendieta

Autores Equipo Técnico de la Dirección de Evaluación de la Educación de la Secretaría de Educación del Distrito
Nohora Patricia Duarte Agudelo
Pedro Pablo Ruiz Romero
María Liliana Bautista Fajardo
Lina María Vargas Álvarez
Óscar David Ramírez García

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

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

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

ISBN Volumen
978-628-7627-46-8

Bogota D.C.
2023

Contenido

Presentación 5

Hacia el Mejoramiento de la Gestión Escolar 8

¿Cuál es el objetivo de este paso? 9

¿En qué se fundamenta este paso? 10

¿En qué consiste este paso? 13

¿Quiénes participan en el desarrollo de este paso? 15

¿Cuál es la metodología que se desarrolla? 16

Los colegios comparten su experiencia sobre la autoevaluación institucional 31

Referencias 33

Anexos 34

Presentación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La presente guía corresponde al **quinto paso de la Ruta de Autoevaluación Institucional** y busca apoyar a los colegios para consolidar la información recogida en los cuatro pasos anteriores, plantear conclusiones y de esta forma elaborar un breve documento que responda a la pregunta **¿Cómo nos valoramos?**

Hacia el mejoramiento de la gestión escolar

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

Figura 1. Autoevaluación Institucional.

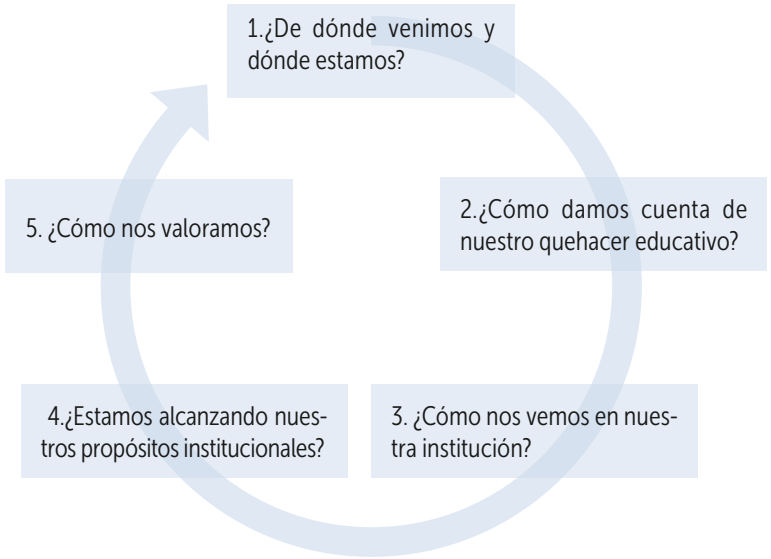
Fuente: elaboración propia.

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

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

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

Figura 2. Ruta de la Autoevaluación Institucional.



Fuente: elaboración propia.

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

Como se ha mencionado, la presente guía corresponde al Paso 5 *¿Cómo nos valoramos?* y se desarrolla en tres sesiones de trabajo.

¿Cuál es el objetivo de este paso?

El objetivo de este quinto paso de la Ruta de Autoevaluación Institucional es hacer una valoración colectiva del estado actual de la gestión escolar para establecer logros y desafíos que requieren asumirse, con el fin de avanzar hacia los propósitos educativos planteados en el PEI.

Para lograr lo anterior:

- Se contrasta y analiza en profundidad la información obtenida a lo largo de los cuatro pasos desarrollados en las guías anteriores.
- Se efectúa una valoración cualitativa sobre cada uno de los aspectos de la gestión escolar que se adelantan en el colegio, para identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

¿En qué se fundamenta este paso?

Los conceptos de actores educativos y gestión escolar fundamentan este paso.

Actores educativos

Esta concepción de autoevaluación institucional promueve una cultura de autocrítica, de debate, de colegialidad, de cambio y de desarrollo de capacidades y habilidades en todos los actores educativos; estos son sujetos que en la comunidad educativa tienen roles específicos y están comprometidos con procesos construidos y legitimados en colectivo (Hernández, Coronado, Barraza, *et. al.*, 2016).

Los actores de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, familias, acudientes o cuidadores, egresados, directivos y personal administrativo) son quienes hacen posible el hecho educativo, no solo por aunar esfuerzos e iniciativas dirigidos a lograr los propósitos institucionales comunes, sino porque desarrollan sus propias capacidades, así como el cambio de concepciones, prácticas y actitudes hacia la mejora.

En el marco de la autoevaluación institucional, desde su rol particular, los actores educativos asumen posturas reflexivas y críticas argumentadas sobre el estado de la gestión escolar, con el fin de identificar logros y aspectos por mejorar en las diferentes áreas de gestión.

Gestión escolar

La gestión escolar se asume como el ámbito de la cultura organizacional de la escuela y el conjunto de acciones llevadas a cabo por la comunidad educativa para generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios y relaciones con el entorno, para que los estudiantes aprendan conforme a los propósitos establecidos en su PEI.

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

En la autoevaluación institucional se visibiliza la manera como el colegio lleva a cabo la gestión escolar para asegurar el derecho a la educación y se valora el estado de sus procesos, en el marco de la singularidad de su horizonte, contexto y características distintivas, para proponer acciones de mejoramiento a partir de las áreas de gestión: directiva, pedagógica y administrativa[1].

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

- Gestión directiva: se refiere a los procesos de direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima escolar, el gobierno escolar y la participación, y las relaciones con el entorno. Así mismo, se refiere a los sistemas de seguimiento para asegurar el logro de objetivos institucionales y la satisfacción de los beneficiarios.

- Gestión pedagógica: se refiere a los procesos misionales que aseguran cómo lo planteado en el direccionamiento estratégico se desarrolla en el diseño curricular, las prácticas pedagógicas, la gestión de clases y la evaluación y el seguimiento académico, para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias para su desempeño personal, social y profesional.

- Gestión administrativa: se refiere a los procesos de administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, los recursos financieros, que dan soporte al desarrollo de las labores propias del colegio y al logro del horizonte institucional.

En el cuadro 1 se presentan las áreas de gestión escolar, así como los procesos y los aspectos a analizar en este quinto paso de la Ruta de Autoevaluación Institucional[2].

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

Área de gestión directiva	
Proceso	**Aspecto a analizar**
1. Direccionamiento estratégico	1. Caracterización del contexto y la comunidad escolar
	2. Misión y visión
	3. Principios, valores y perfiles institucionales
	4. Planeación estratégica y operativa
	5. Gestión de la información y del conocimiento
2. Liderazgo y participación	6. Gobierno escolar y participación
	7. Comunicación
	8. Clima escolar
3. Relación con el entorno	9. Alianzas y relaciones interinstitucionales y comunitarias
	10.Gestión ambiental
Área de gestión pedagógica	
4. Planeación curricular	11. Planeación curricular
5. Prácticas pedagógicas	12. Prácticas de aula
	13. Inclusión educativa
6. Evaluación	14. Evaluación de aprendizajes
	15. Uso pedagógico de resultados de la evaluación
7. Familia, ciudadanía y paz	16. Desarrollo socioemocional
	17. Alianza familia – escuela

[2] La descripción de los 22 criterios que se han definido para el proceso de autoevaluación institucional se presentan en la Guía introductoria de esta serie de la Ruta de la Autoevaluación Institucional y el Plan de Mejoramiento.

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

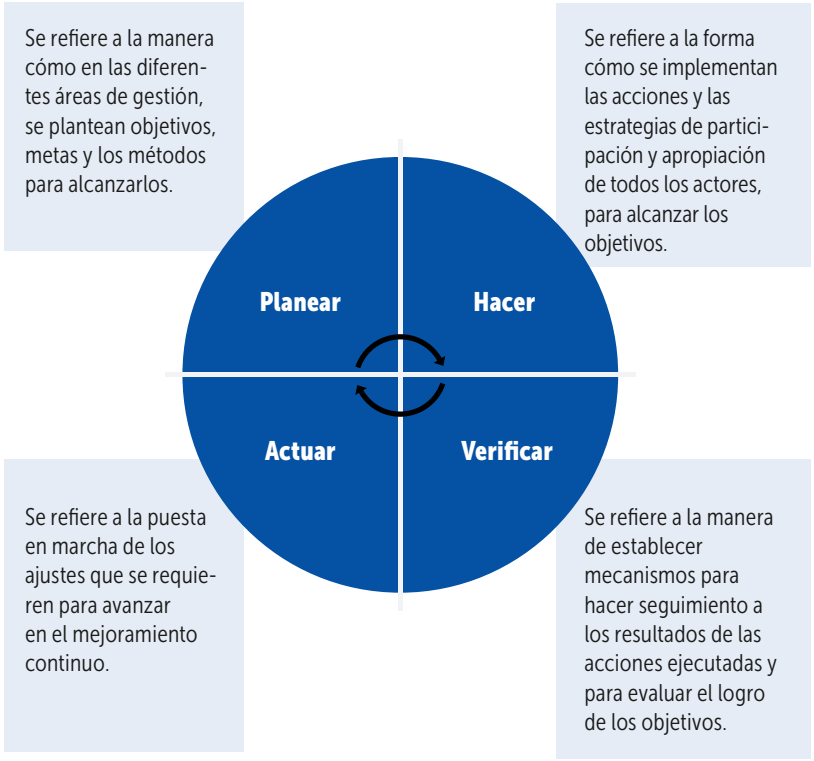
Área de gestión administrativa	
8. Desarrollo humano	18. Gestión por resultados
	19. Formación y actualización
9.Gestión de los servicios	20. Bienestar estudiantil
10. Gestión de los recursos	21. Recursos tecnológicos
	22. Recursos físicos y financieros

Fuente: elaboración propia.

Los aspectos por analizar corresponden a 22 criterios que permiten valorar el estado de la gestión escolar como un sistema compuesto por áreas, procesos y aspectos articulados, cuya estimación se da de manera integrada. Estos criterios se presentan en el Anexo 1 y constituyen el derrotero central que se propone en este paso 5 para dar cuenta del estado de la gestión escolar en los colegios.

La valoración de la gestión escolar que se propone en este paso, se realiza a partir del ciclo Planear – Hacer – Verificar – Actuar (PHVA), tal y como se describe en la figura 3. Este ciclo es una herramienta que permite simplificar de un modo sistemático la realidad del colegio que se pretende valorar (la gestión escolar en nuestro caso), esquematizándola en un sistema de representación más fácil de analizar.

Figura 3. Ciclo PHVA.



Fuente: elaboración propia.

¿En qué consiste este paso?

Este quinto paso de la Ruta de Autoevaluación Institucional consiste en realizar una contrastación y un análisis a profundidad de la información y los hallazgos obtenidos a lo largo de los cuatro pasos anteriores de la ruta. Esto se realiza con el fin de reflexionar críticamente sobre ellos y, de manera colegiada, realizar una valoración sobre el estado de cada uno de los procesos de la gestión escolar, en el marco de su horizonte y sus características distintivas, así como del contexto en el que se realiza la labor educativa.

A partir de esta valoración se identifican avances, fortalezas y oportunidades de mejora con miras a la formulación del plan de mejoramiento institucional.

Así, por un lado, se aporta a la generación de conocimiento colectivo sobre el contexto, los procesos y los resultados de la institución educativa; por otro lado, con los actores educativos se promueve la auto reflexión sobre las prácticas propias de cada área de gestión.

Para avanzar en las acciones propuestas en este último paso de la Ruta de Autoevaluación Institucional, es fundamental contar con los conocimientos, experiencia y capacidad crítica de los actores educativos. De manera particular, el desarrollo de este paso invita a la puesta en escena y al fortalecimiento de las siguientes capacidades:

- *Liderazgo pedagógico*, por medio del cual se reconocen las capacidades de los actores educativos (docentes, estudiantes, etc.) para analizar la realidad escolar y promover estrategias compartidas para lograr el mejoramiento continuo.

- *Visión integral de la institución*, puesto que se promueve una mirada amplia de la gestión escolar, a partir de: i) la comprensión de las situaciones y procesos escolares y ii) el análisis del contexto, la caracterización de la comunidad educativa, la valoración de la documentación, la percepción de los actores y el análisis de los indicadores relacionados con los procesos escolares.

- *Trabajo colaborativo,* dado que sólo gracias al trabajo entre los actores de la comunidad educativa es posible auto organizarse, aportar para lograr un objetivo común, promover la construcción colectiva del sentido y de la acción transformadora, así como interiorizar los propósitos de la institución, creando una confianza básica para el trabajo escolar.

- *Gestión de conocimiento y saberes reflexivos sobre la práctica*, por medio de la cual se desarrolla la capacidad de producir sabe-

res reflexivos sobre la misma práctica, para influir en el desarrollo de las capacidades y para establecer conexiones que permitan resignificar las acciones, lo cual requiere que el conocimiento de los integrantes del colegio se explicite para hacerse colectivo y pasar a enriquecer las prácticas.

Este quinto paso se desarrolla en tres momentos secuenciales, que se explican en el apartado de la metodología. Se espera que las actividades de este paso se lleven a cabo mediante sesiones de trabajo colectivas entre los actores educativos del colegio, lo que incluye acciones de preparación, desarrollo, consolidación y balance de lo realizado. Para esto se proponen tres (3) sesiones, que se espera se realicen en un periodo aproximado de dos semanas. No obstante, el colegio decidirá el intervalo de tiempo entre cada sesión.

En el Cuadro 2 se describe el plan general de las actividades que incluye: los momentos, las actividades, los insumos requeridos para las actividades, los productos esperados y el tiempo sugerido para la realización de cada momento.

Tabla 2. Propuesta de plan general de actividades del quinto paso de la autoevaluación.

Momento	Actividades	Insumos	Participantes	Productos	Tiempo requerido
1. Contrastación de resultados	Contrastación de resultados de los pasos anteriores	Documentos y productos de pasos anteriores	Equipo directivo y delegados del Consejo Académico	Triangulación de resultados	Sesión 1. Presentación de la Matriz de Autoevaluación Institucional (2 horas)
2. Valoración de los procesos escolares	Argumentación y valoración del estado actual de los procesos escolares	Triangulación de resultados Rúbrica de criterios de evaluación	Consejos Directivo, Académico, de Estudiantes y de Familia	Matriz de autoevaluación institucional por equipos	Sesión 2. Evaluación colectiva por equipos: Matriz de Autoevaluación Institucional (4 horas)
3. Elaboración documento de resultados y proyecciones	Análisis de resultados. Valoración institucional	Triangulación cualitativa Matriz de autoevaluación	Matriz integral de autoevaluación institucional Documento ¿Cómo nos valoramos?	Matriz de autoevaluación institucional por equipos	Sesión 3. Consolidación de resultados de Autoevaluación Institucional (3 horas)

Fuente: elaboración propia.

¿Quiénes participan en el desarrollo de este paso?

Para el desarrollo de este paso es fundamental el trabajo colaborativo de directivos, docentes, administrativos, representantes de estudiantes y de las familias, ya que desde su perspectiva sobre la gestión escolar aportan a la comprensión de la manera como ésta se vivencia en la dinámica institucional.

Desde la investigación acción, la conformación de equipos con diferentes actores educativos permite una mirada más amplia y diversa de la institución educativa, así como de la manera en la que los procesos de gestión inciden en la cotidianidad escolar.

En este sentido, se propone la conformación de tres grupos de trabajo, como se describe en la figura 4.

Figura 4. Participantes Paso 5.

Participantes: 3 grupos

Grupo 1:
Delegados del equipo edirectivo o del Consejo Académico, participantes en los pasos anteriores de la ruta.

Grupo 2:
Consejos Académico, Estudiantes y Padres de familia, para valorar las áreas de gestión e identificar fortalezas, oportunidades y desafíos. Este grupo se divide en varios equipos (entre dos y seis).

Grupo 3
Docentes y estudiantes para realizar el seguimiento al desarrollo de este quinto paso.

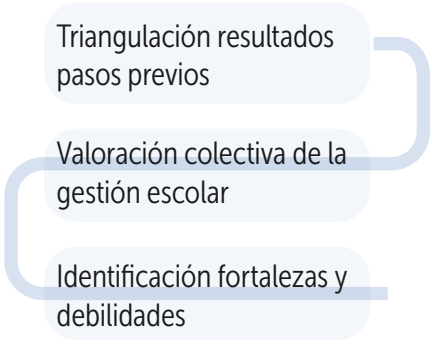
Fuente: Elaboración propia.

¿Cuál es la metodología que se desarrolla?

En el marco de la autoevaluación institucional, la investigación acción, como lo plantea Suárez Pazos, es "una forma de estudiar, de explorar, una situación social, en nuestro caso educativa, con la finalidad de mejorarla, en la que se implican como "indagadores" los actores de la realidad investigada" (Suárez, 2002).

En esta línea, este quinto paso de la autoevaluación institucional se realiza en tres momentos que se esquematizan en la siguiente figura:

Figura 5. Momentos del quinto paso
¿Cómo nos valoramos en nuestro colegio?



Fuente: elaboración propia.

Triangulación metodológica

La ***triangulación metodológica*** permite la combinación de fuentes, técnicas y paradigmas (cuantitativos y cualitativos) para estudiar un objeto multidimensional como la gestión escolar. Consiste en contrastar los resultados de las técnicas cualitativas (como el análisis de contexto, la cartografía social, la línea del tiempo, los grupos focales, el análisis de correspondencia curricular y la valoración documental) y cuantitativas (como la encuesta de percepción, la encuesta a familias, la línea base de indicadores) utilizadas en los pasos anteriores para la autoevaluación institucional, las cuales arrojan datos diferentes y complementarios para analizar la gestión escolar. Esto permite a los actores educativos tener una aproximación más comprensiva sobre la situación actual y contribuye al desarrollo de conocimiento sobre la gestión del colegio.

La triangulación metodológica implica al menos 4 acciones básicas que se describen en el siguiente cuadro:

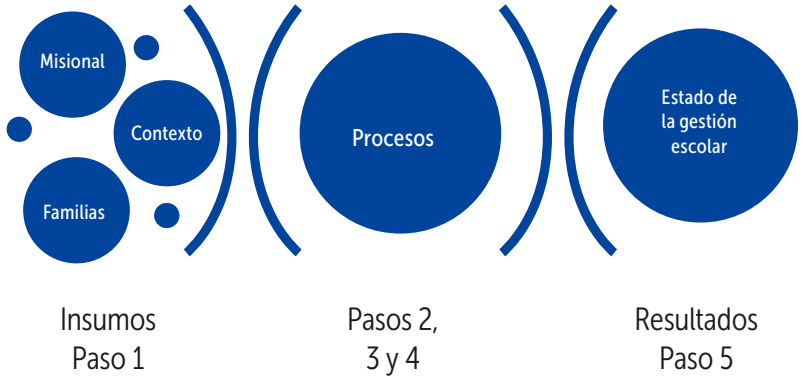
Tabla 3. Acciones propuestas para la triangulación metodológica.

Actor educativo Total, población x actor educativo	Fecha de aplicación Responsable
1. Recolección de resultados de los cuatro pasos anteriores (indagación sobre el contexto, los insumos, los procesos y los resultados de la gestión escolar de los colegios).	Se inicia sintetizando el análisis: *De lo misional:* obtenido de la línea del tiempo (Paso 1). *Del contexto:* obtenido del análisis de contexto (Paso 1). *De insumos:* obtenido de la encuesta a familias (Paso 1). *De procesos:* obtenidos de la valoración documental, la encuesta de percepción, los grupos focales y el análisis de correspondencia curricular (Pasos 2, 3 y 4).
2. Clasificación y reducción del material recogido, según los aspectos a evaluar.	La información sintetizada sobre el *contexto, los insumos, los procesos y los resultados* se organiza desde los 22 aspectos a evaluar (anexo 1) y se recopila en un único cuadro.
3. Devolución de la información a los grupos participantes en la autoevaluación.	La recopilación anterior se presenta en un cuadro (o en un esquema) y se socializa con los grupos conformados para realizar la autoevaluación.
4. Análisis de la información para emitir valoraciones argumentadas sobre los aspectos de la gestión escolar y elaboración de conclusiones.	Los equipos, tomando como base el cuadro o el esquema con los resultados de pasos anteriores, realizan la valoración de los aspectos de la gestión escolar, a partir de criterios y rúbricas que permiten identificar su estado actual.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 6 se esquematiza la manera como se irán sumando los resultados de los diferentes pasos de la ruta de autoevaluación institucional, para concluir con una valoración colegiada del estado actual de la gestión escolar:

Figura 6. Triangulación de resultados de los pasos 1, 2, 3 y 4.



Fuente: elaboración propia.

Momento 1: Recolección y contrastación de resultados

El objetivo de este momento es recopilar, contrastar y sintetizar los resultados de los pasos anteriores de la autoevaluación, que recogen información sobre el contexto, los procesos, la percepción de los actores y los resultados de la gestión escolar.

Para su desarrollo, se propone realizar las siguientes actividades:

Conformación del equipo

El equipo directivo o el Consejo Académico, designa un grupo de 3 o 6 representantes para recopilar los resultados de los pasos 1, 2, 3 y 4 de la Ruta de Autoevaluación Institucional.

Recolección y contrastación de resultados

Teniendo en cuenta que el objetivo de este primer momento del Paso 5 es analizar colectivamente los resultados y hallazgos de los pasos anteriores de la Ruta de Autoevaluación Institucional o de otras estrategias implementadas por el colegio para este propósito, se propone que los grupos conformados realicen la contrastación a partir de la historia, el contexto, los procesos y los resultados de los aspectos analizados de la gestión escolar.

- **Historia:** se recoge el análisis realizado sobre la evolución de la misión y visión del colegio y se sintetizan las proyecciones o retos identificados en su misionalidad, los cuales sirven de base para el análisis y posterior valoración colegiada de la gestión escolar.

En el Cuadro 4, se presenta un ejemplo de la misión y los retos identificados por un colegio.

Tabla 4. Ejemplo de misión y retos en la misionalidad.

Misión actual	Retos en la misionalidad
El colegio, desde el enfoque de la problematización de la enseñanza, está comprometido con la formación sociocrítica e investigativa de maestros para la infancia, capaces de contribuir consciente, responsable y creativamente en la transformación del entorno.	Reconocer la transformación social como factor esencial para la innovación pedagógica desde las líneas de pedagogía de los lenguajes, cuerpo y subjetividad, ciudadanía y territorio.

Fuente: elaboración propia.

- **Contexto:** se sintetizan los resultados de la indagación realizada sobre las necesidades y oportunidades identificadas del contexto y las familias.

Tabla 5. Ejemplo de síntesis de información del contexto

Oportunidades	Problemáticas identificadas
Organizaciones culturales y deportivas	Pandillismo Inadecuada disposición de residuos 10% Población Necesidades básicas insatisfechas

Fuente: elaboración propia.

En este ejemplo, el análisis de la información indica que las oportunidades que brinda el contexto contemplan espacios recreativos, educativos, deportivos y culturales, entre otros. Así mismo, indica que las problemáticas que más afectan a la comunidad educativa se relacionan con inseguridad, riesgo ambiental y nivel de pobreza.

- **Caracterización de familias:** Se sintetizan los resultados de la indagación realizada sobre las características y necesidades prioritarias de las familias, que afectan el quehacer educativo.

Tabla 6. Ejemplo de síntesis de información de las familias.

Características relevantes	Problemáticas identificadas
20% Acudientes cabeza de hogar 10% Necesidades básicas insatisfechas 10% Hacinamiento	5% Violencia intrafamiliar 4% Uso de SPA (sustancias psicoactivas)

Fuente: elaboración propia.

Entre las características de las familias, además de las ejemplificadas en el cuadro, puede manejarse información sobre: procedencia, etnia, número de integrantes por tipo de vivienda, estrato económico, empleo informal, medios tecnológicos disponibles, madres cabeza de hogar, padres separados, apoyo familiar en tareas, seguimiento al rendimiento académico de los estudiantes, etc. Con respecto a las problemáticas que afectan a las familias, existen situaciones como desplazamiento, violencia intrafamiliar, consumo de sustancias psicoactivas y enfermedades crónicas de acudientes, entre otras.

En este caso, el análisis debe privilegiar situaciones que representen oportunidades para la gestión escolar, problemáticas, necesidades o condiciones que retan el trabajo escolar.

- **Procesos:** se recopilan y contrastan los resultados que arrojan información sobre los procesos de gestión escolar: valoración documental (Paso 2), percepción de los actores educativos (Paso 3) y correspondencia curricular (Paso 4). En cada uno de estos pasos, las metodologías utilizadas permiten identificar debilidades desde perspectivas diferentes para aportar al análisis del estado actual de los procesos de la gestión escolar (ver cuadro 7).

Tabla 7. Ejemplo de planeación de análisis de contexto.

Aspecto evaluado	Valoración Documental (Debilidades)	Encuesta de percepción de la gestión escolar (Debilidades)	Correspondencia Curricular (Debilidades)
Misión y visión	No hay registros de la participación de las familias en la formulación de la visión y la misión, y desde hace 7 años no se hace seguimiento a la apropiación de la visión y la misión.	Las familias y los estudiantes conocen parcialmente la misión y la visión institucional.	La planeación curricular y las prácticas de aula tienen en cuenta parcialmente la misión, pues no contemplan el emprendimiento y el proyecto de vida de los estudiantes.
Caracterización de la comunidad	La caracterización de familias solo se realizó en una de las 3 sedes del colegio, y no hay registros de evaluación de dicha caracterización. No se ha realizado un análisis de las principales problemáticas del contexto que afectan a la comunidad educativa.	La mayoría de los actores manifiesta que no se ha solicitado información para conocer a las familias.	Solo en algunas áreas se planean y realizan actividades pedagógicas aplicando los saberes a situaciones reales que abordan problemáticas identificadas en el contexto y en las familias.
Prácticas de aula	El seguimiento de la estrategia *Aprende en casa* arrojó que los acuerdos institucionales sobre uso de la plataforma Edumodo, no tuvieron en cuenta las condiciones de las familias con respecto a la disponibilidad y acceso a TIC.	Los estudiantes manifiestan que, en la mayoría de las asignaturas, no usan metodologías prácticas y participativas que les ayuden a comprender mejor lo que están aprendiendo y a desarrollar diferentes capacidades.	El enfoque pedagógico orienta parcialmente las prácticas de aula; no hay acuerdo entre docentes con respecto a las metodologías más apropiadas a utilizar, según el enfoque pedagógico del colegio.

Fuente: elaboración propia.

- **Resultados:** se retoma también el análisis sobre el estado actual de los indicadores educativos que aportan información sobre los resultados de la gestión escolar.

Tabla 8. Ejemplo de planeación de análisis de contexto.

Aspecto evaluado	Indicador[3]	Variación	Análisis de variación	Desafíos
Misión y visión	Porcentaje de personas de la comunidad educativa conocedoras de la misión del colegio.	5%	Aumentó el 5% de los estudiantes y familias conocedoras que conocen de la misión y la visión.	La planeación curricular y las prácticas de aula tienen en cuenta parcialmente la misión, pues no contemplan el emprendimiento y el proyecto de vida de los estudiantes.
Caracterización de la comunidad	La caracterización de familias solo se realizó en una de las 3 sedes del colegio, y no hay registros de evaluación de dicha caracterización. No se ha realizado un análisis de las principales problemáticas del contexto que afectan a la comunidad educativa.	0%	No ha variado el número de familias caracterizadas.	Solo en algunas áreas se planean y realizan actividades pedagógicas aplicando los saberes a situaciones reales que abordan problemáticas identificadas en el contexto y en las familias.
Prácticas de aula	El seguimiento de la estrategia *Aprende en casa* arrojó que los acuerdos institucionales sobre uso de la plataforma Edumodo, no tuvieron en cuenta las condiciones de las familias con respecto a la disponibilidad y acceso a TIC.	-2%	Disminuyó en un 2% la aprobación de los estudiantes en el último año.	No se han identificado las causas de la disminución de la aprobación.

Fuente: elaboración propia.

- **Contrastación general:** se analizan y sintetizan los resultados generales de la información recopilada de todos los aspectos de la gestión escolar. El cuadro 9 muestra un ejemplo de contrastación general de los resultados recogidos sobre misión, contexto, procesos y resultados para cada uno de los aspectos a evaluar y los criterios de valoración propuestos.

[3]Los colegios cuentan con diferentes fuentes para los indicadores, por ejemplo, reportes de la Oficina de Planeación de la SED, Sistema de Apoyo Escolar -SAE, resultados en pruebas Saber del Icfes, entre otros

Tabla 9. Ejemplo contrastación general.

Misión actual: Formar jóvenes líderes protagonistas de su realidad, a partir del aprendizaje cooperativo y el emprendimiento.
Proyecciones o retos misionales: Reconocer el contexto social como factor esencial para la innovación de las prácticas pedagógicas y fortalecer el énfasis del emprendimiento y proyecto de vida de los estudiantes. **Retos desde el contexto:** Existencia de pandillismo, 10% de población con NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas) y riesgos de salubridad por inadecuada disposición de residuos sólidos. **Retos con las familias:** 10% de madres cabeza de hogar, 10% de familias con NBI, 60% de familias sin acceso a internet o celular como recurso tecnológico, 5% de la población reporta violencia intrafamiliar, 4% de población reporta uso de sustancias psicoactivas (SPA).

Fuente: elaboración propia.

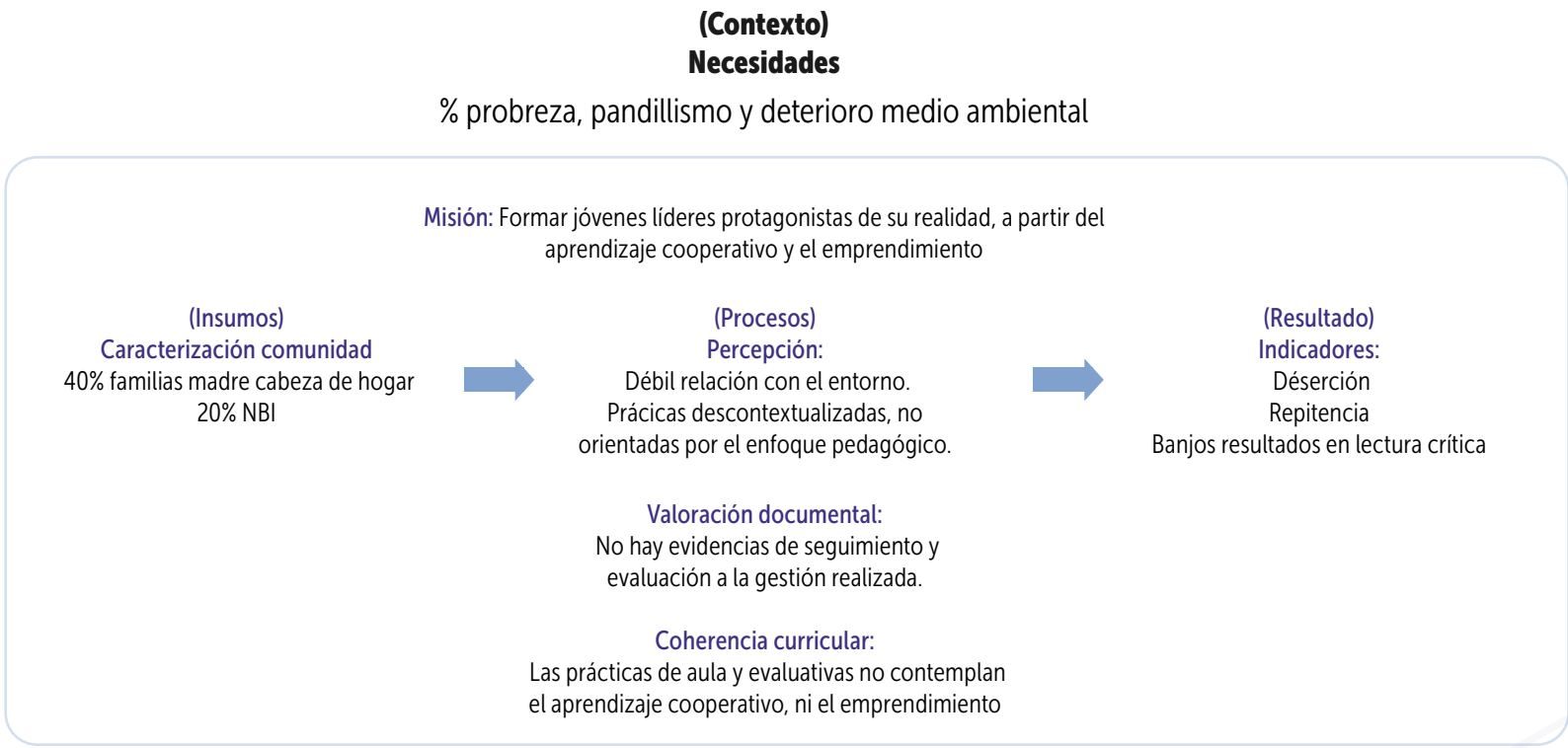
Tabla 10. Ejemplo de planeación de análisis de contexto

Aspecto	Desafíos en procesos	Desafíos en resultados
Misión y visión	Las familias y los estudiantes conocen parcialmente la misión y la visión institucional. La planeación curricular y las prácticas de aula tienen en cuenta parcialmente la misión, pues no contemplan el emprendimiento y el proyecto de vida de los estudiantes.	Sólo el 45% de los estudiantes y familias manifiesta conocer la misión y la visión del colegio.
Caracterización del contexto y de la comunidad	No se dispone de información actualizada sobre el contexto y las familias, ni sobre las problemáticas que las afectan. Solo en algunas áreas se planean y se realizan actividades pedagógicas aplicando los saberes a situaciones reales que abordan problemáticas identificadas en el contexto y en las familias.	Sólo el 30% de las familias se caracterizó hace 8 años.
Prácticas de aula	No hay acuerdo entre docentes respecto a las metodologías más apropiadas desde el enfoque pedagógico. Los estudiantes manifiestan que en la mayoría de las clases no usan metodologías prácticas y participativas que les ayuden a comprender mejor lo que están aprendiendo y a desarrollar diferentes capacidades. Los acuerdos sobre el uso de TIC no tienen en cuenta la disponibilidad tecnológica de las familias.	Solo el 83% de estudiantes aprobó el último año. La aprobación ha disminuido 5% en los últimos 5 años. 45% de los estudiantes están ubicados en los desempeños insuficiente y mínimo en prueba Saber 11º de lectura crítica.

Fuente: elaboración propia.

La contrastación de resultados que se ha explicado aporta perspectivas diferentes al análisis general del estado actual de la gestión escolar y facilita la identificación de desafíos. En la siguiente figura se esquematiza el ejercicio de contrastación realizado, con el fin de visualizar las relaciones que se dan entre los resultados presentados.

Figura 7. Esquema de contrastación de resultados.



Seguimiento al desarrollo del momento 1

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

Para esto se sugiere tener como apoyo la siguiente rejilla, en la que se registra información sobre: la participación de los actores educativos, el tiempo que demandó el desarrollo de las actividades, las conclusiones que resultaron del ejercicio realizado y las principales dificultades que se presentaron durante el desarrollo de este momento.

Tabla 11. Seguimiento al desarrollo del momento 1.

Seguimiento: Recolección y contrastación de resultados

Preguntas orientadoras	Respuestas
1. ¿Quiénes participaron?	
2. ¿Cuáles estamentos educativos participaron?	
3. ¿Cuánto tiempo demandó esta actividad?	
4. ¿Cuál es la principal conclusión de este momento?	
5.¿Cuál fue la principal dificultad que se presentó en esta actividad y cómo se solucionó?	
6. Para el manejo futuro de la contrastación ¿qué acciones se proponen?	

Fuente: elaboración propia.

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

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

Momento 2: Valoración colectiva a partir de los criterios y rúbricas

Este segundo momento consiste en realizar el análisis de los criterios que permiten hacer una valoración de los 22 aspectos de la gestión escolar. Este análisis es realizado por representantes de la comunidad educativa, quienes a partir de las rúbricas propuestas para cada criterio asignan una valoración cuantitativa y argumentan las razones que sustentan dicha valoración.

Para su desarrollo se proponen las siguientes actividades:

Planeación de la valoración colectiva

El equipo directivo, de común acuerdo con los grupos conformados, define el plan de trabajo para este segundo momento, que se realiza en una sesión de aproximadamente cuatro (4) horas. Se espera que en la sesión se lleven a cabo las siguientes actividades:

- **Conformación de equipos de trabajo:** se sugiere consolidar seis (6) equipos de trabajo, integrados por representantes de todos los estamentos educativos. Se propone que se realice una reunión inicial para socializar los objetivos de las actividades a adelantar y la manera como se desarrollarán.

  Es importante que cada grupo lleve a cabo el análisis y la valoración de los 22 criterios, para obtener una mirada amplia desde diferentes perspectivas. **Definición de líderes de cada grupo de trabajo:** Para cada grupo se nombran dos (2) líderes que dinamicen el ejercicio. Uno de ellos modera la discusión y la valoración consensuada de cada criterio de calidad, y el otro líder elabora la relatoría de la reunión y diligencia el instrumento *Matriz Integral de Autoevaluación*, consignando la valoración de cada criterio y las observaciones realizadas.

- **Preparación de insumos de trabajo para el análisis:** Para facilitar la valoración de cada criterio de calidad, cada equipo debe tener a disposición los siguientes insumos del momento anterior:

  - Cuadro de contrastación de resultados cualitativos.
  - Matriz Integral de Autoevaluación en la plataforma de evaluación institucional.

- **Socialización de los instrumentos de valoración:** Para que todos los participantes de este ejercicio de autoevaluación tengan la información requerida, es necesario que previamente se socialicen los aspectos de la gestión escolar a evaluar (cuadro 1 de esta guía), los criterios de evaluación (Anexo 1 de esta guía), la escala de valoración y el instrumento *Matriz Integral de Autoevaluación Institucional*, para facilitar la comprensión de los elementos, su funcionalidad, las escalas de valoración, las rúbricas asociadas a cada criterio de calidad y la forma de consignar las observaciones.

El instrumento *Matriz Integral de Autoevaluación* que se pone a disposición de los colegios está disponible en la Plataforma de Evaluación Institucional.

Diligenciamiento de la Matriz Integral de Autoevaluación

Rúbricas y escalas

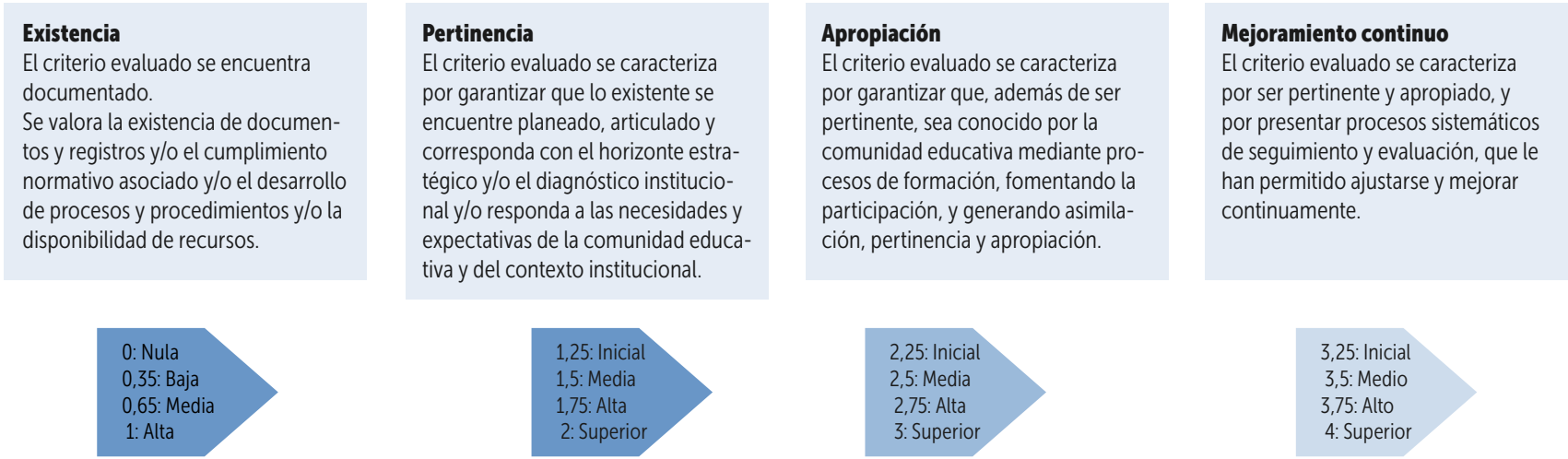
Para hacer la valoración de los aspectos de la gestión escolar se utiliza una rúbrica, instrumento que permite organizar procesos complejos en tareas más simples, distribuidas de forma gradual y operativa. Esta rúbrica está conformada por niveles y criterios que ayudan a valorar las acciones de la gestión escolar, en el marco del ciclo de mejoramiento.

La rúbrica propuesta para la autoevaluación institucional se compone de 4 niveles, los cuales se articulan con el ciclo PHVA, así como con los 22 criterios que se han propuesto desde la SED para valorar el estado de las áreas de gestión. Los niveles de la escala de valoración

tienen subescalas, que permiten un mayor margen de decisión sobre el estado en que se encuentran los distintos aspectos.

Las escalas y subescalas para valorar la gestión escolar se han diseñado con el propósito de garantizar que cada criterio de calidad se analice como un proceso y, como tal, dé cuenta del ciclo de calidad PHVA. En la figura 8 se presentan los cuatro niveles de la escala: existencia, pertinencia, apropiación y mejoramiento continuo. Cada nivel describe el estado de avance del criterio objeto de análisis. Dependiendo del grado de desarrollo del criterio, se asignan los puntajes de las subescalas. Por ejemplo, la escala existencia, tiene el rango de 0 a 1, y según el cumplimiento total o parcial del criterio, se asigna la subescala que se aproxime al estado actual del aspecto evaluado.

Figura 8. Alcance de las escalas y subescalas de evaluación.



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta un ejemplo de rúbrica para el criterio ***Misión y Visión:***

Figura 9. Ejemplo de rúbrica para el criterio de evaluación de Misión y Visión.

En el colegio, la misión y visión están claramente formuladas, son coherentes y pertinentes con su naturaleza y con las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad educativa, son conocidas por todos y se revisan periódicamente. Específicamente, la visión evidencia el posicionamiento previsto de la institución en relación con su apuesta formativa.

Existencia	**Pertinencia**	**Apropiación**	**Mejoramiento Continuo**
El colegio tiene una misión y una visión formuladas de manera clara y coherente con su naturaleza, determinando la intencionalidad y proyección institucional en atención a requerimientos legales.	El colegio cuenta con una misión y visión claramente formuladas, coherentes y peritentes con su naturaleza y con las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad educativa, verificados en el documento de la caracterización de la comunidad.	El colegio cuenta con una misión y visión claramente formuladas, coherentes y peritentes con su naturaleza y con las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad educativa. Su contenido ha sido socializado y apropiado por todos los actores institucionales haciendo que permeen las acciones.	El colegio cuenta con una misión y visión claramente formuladas, coherentes y peritentes con su naturaleza y con las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad educativa. Su contenido ha sido socializado y apropiado por todos los actores, permeando su quehacer, así mismo su contenido se revisa y mejora de manera periódica.

Fuente: elaboración propia.

Pasos para la valoración colectiva utilizando la Matriz Integral de Autoevaluación

Se trata de llevar a cabo la autoevaluación de la institución educativa a través de valoraciones realizadas a los diferentes aspectos de la gestión escolar.

Para ello se realizan las siguientes acciones:

a. Socializar con el equipo conformado los procesos de gestión y la importancia de analizar los resultados arrojados en los pasos anteriores, para realizar la valoración de la gestión escolar.

b. Se explica la *Matriz Integral de Autoevaluación Institucional*, presentando los contenidos a evaluar (22 criterios de evaluación), la escala que se va a usar y las respectivas rúbricas. En este punto es importante hacer un breve ejercicio en el que se ejemplifique cómo se realiza la valoración.

c. Luego de que los participantes tengan claridad sobre la forma de realizar el ejercicio de valoración, los líderes de cada grupo coordinan el diligenciamiento de la *Matriz Integral de Autoevaluación*. A manera de ejemplo, se plantea una posible secuencia de acciones:

- **Lectura del criterio de calidad:** para cada aspecto a evaluar, se lee el criterio de calidad y luego las rúbricas de valoración del criterio ubicadas en cada escala (existencia, pertinencia, apropiación y mejora continua).

- **Lectura de insumos:** se presenta la síntesis de los resultados obtenidos en los pasos anteriores, recopilados en el cuadro de contrastación de resultados (ver ejemplo en cuadro 9).

- **Reflexión grupal:** con base en los resultados presentados y el alcance del criterio de calidad se realiza la reflexión grupal, cuyo análisis de la situación actual o desafíos identificados se consignan en las columnas respectivas de la Matriz.

- **Asignación de valoración:** a partir de la reflexión grupal, el equipo realiza la valoración de manera consensuada, seleccionando la escala y la subescala respectiva. El líder juega un papel determinante para moderar al grupo de tal forma que, en caso de ocurrir discrepancias, se pongan en juego no más de dos (2) opciones de valoración para facilitar la decisión final.

- **Registro de la valoración y argumentación grupal:** el relator diligencia la matriz ingresando la valoración en la escala y subescala, así como una síntesis de la situación actual, donde se justifica brevemente la valoración establecida y se especifican los desafíos que el colegio debe afrontar para lograr una óptima valoración en el aspecto. Por cada aspecto valorado se guardará la información, y sólo hasta que se haya finalizado el ejercicio con los 22 aspectos se oprimirá el botón Finalizar.

En la tabla 12 se muestra un ejemplo de valoración y argumentos expuestos:

Tabla 12. Ejemplo de valoración realizada por un equipo.

Apecto a analizar	Criterios de calidad	Valoración			Observaciones del equpo	
		Equipo		Porcentajes	Situación Actual	Desafíos
		Escala	Subescala	%		
12. Prácticas del aula	El coegio documenta la caracterización de sus ambientes de aprendizaje (prácticas de aula), y el uso de recursos didácticos para el aprendizaje, verificando continuamente que los estudiantes aprendan y desarrollen las compentencias en el marco del PEI.	**Pertinencia**	**Inicial**	**31%**	Se logró la unificación de acuerdos institucionales para el uso de las TIC con los estudiantes y la elaboración de algunos materiales didácticos según los grados educativos.	Falta coherencia entre las metodologías y formas de evaluación, en relación con el enfoque pedagógico y con el énfasis de emprendimiento de la misión. Los estudiantes manifiestan que en la mayoría de las asignaturas no se usan metodologías prácticas y participativas que les ayuden a comprender mejor lo que están aprendiendo y desarrollar diferentes capacidades. Los acuerdos de uso de TIC no tienen en cuenta la disponibilidad tecnológica de las familias.
13. Inclusión Educativa	El colegio es abierto a la diversidad de sus estudiantes, desarrollando políticas, prácticas y cultura inclusiva para el ingreso, la permanencia, la participación y el avance en la formación integral de todos los estudiantes; en condiciones de equidad, evaluándolas y mejorándolas de manera periódica.	**Pertinencia**	**Alta**	**44%**	Existen documentos y directrices para desarrollar una educación inclusiva, pero aún se realizan acciones muy generales, sin tener en cuenta las condiciones de los estudiantes. En básica primaria hay un alto número de estudiantes que requieren una educación inclusiva, y no hay suficiente apoyo especializado.	No se ha realizado una caracterización de los estudiantes y la familias no realizan valoraciones que permitan reconocer las necesidades de los niños. Falta que las rutas integrales de atención deben socializarse y aplicarse continuamente; falta apoyo profesional.

Fuente: elaboración propia.

Consolidación de resultados de equipos

Un grupo del Consejo Académico o del Consejo Directivo es el encargado de consolidar las valoraciones de las matrices y reportes presentados por los grupos que realizaron la autoevaluación institucional. Para lo anterior se sugiere:

- Acceder al botón de consolidación de la *Matriz Integral de Autoevaluación*, en la plataforma de evaluación institucional. Aquí se encuentra la valoración cuantitativa consolidada de todos los equipos

- Recopilar y sintetizar las observaciones más significativas aportadas por los grupos, en las que se describen la situación actual y los desafíos principales de cada aspecto de la gestión escolar evaluado.

Seguimiento al desarrollo del momento 2

Una vez finalizadas las actividades de este segundo momento, los responsables del seguimiento dialogan con los participantes que apoyaron el desarrollo de estas actividades, con el fin de valorar si se logró lo planeado. Para lo anterior, se sugiere tener como apoyo la siguiente rejilla, en la que se registra información sobre la participación de los actores educativos, el tiempo que demandó el desarrollo de las actividades, las conclusiones que resultaron del ejercicio y las principales dificultades que se presentaron durante el desarrollo de este momento.

Tabla 13. Seguimiento al desarrollo del momento 2.

Seguimiento: Valoración colectiva a partir de los criterios y rúbricas

Preguntas orientadoras	Respuestas
1. ¿Quiénes participaron?	
2. ¿Cuánto tiempo demandó esta actividad?	
3. ¿Cuál es la principal conclusión de este producto?	
4. ¿Cuál fue la principal dificultad que se presentó en esta actividad y cómo se solucionó?	

Fuente: elaboración propia.

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

- ¿De qué forma se promovió el liderazgo pedagógico?

- ¿De qué forma se promovió la visión integral de la institución en los participantes?

- ¿De qué manera se promovió el trabajo colaborativo entre los participantes?

- ¿Qué lecciones aprendidas quedan para la institución con respecto al desarrollo de estas capacidades?

Momento 3. Elaboración del documento ¿Cómo nos valoramos?

El equipo directivo elabora, si lo considera pertinente, el documento final que recoge los resultados de la información analizada en cada momento y la reflexión generada entre los participantes. En términos generales, este documento da respuesta a la pregunta orientadora de este quinto paso de la autoevaluación institucional ¿Cómo nos valoramos? Este documento no se encuentra en la plataforma, pero puede ser útil para fortalecer la memoria del colegio y la gestión documental. A modo de sugerencia, se propone el índice de contenidos que puede tener este documento.

Identificación del colegio

Índice

- Resultados pasos 1, 2, 3 y 4.
- Estado actual de la gestión escolar.
- Fortalezas y debilidades.
- Lecciones aprendidas en el proceso de autoevaluación institucional.

Socialización del documento

Una vez se cuenta con el documento final, es importante que el gobierno escolar y la comunidad en general conozcan y compartan los principales resultados de la autoevaluación institucional realizada.

Para esto se sugiere que los directivos convoquen a las diferentes instancias del gobierno escolar (Consejo Directivo, Consejo Académico, Consejo de Estudiantes y Consejo de Padres), con el fin de socializar los principales resultados, conclusiones y lecciones aprendidas a partir del ejercicio adelantado. Así mismo, se sugiere que estos resultados se presenten desde una perspectiva reflexiva que permita ir preparando el terreno para la formulación del Plan Institucional de Mejoramiento Acordado - PIMA.

Los colegios comparten su experiencia sobre la autoevaluación institucional

El rector Erick Ariza Roncancio y las coordinadoras Ana Rosa Moreno y Luz Marina Mora del colegio Liceo Femenino Mercedes Nariño, comparten su experiencia sobre la relevancia que tiene la participación de los actores educativos y el uso de variadas metodologías para aportar a la consolidación del mejoramiento continuo.

"Fabricando alas en tiempos de incertidumbre, al estilo de vida liceísta", es nuestra apuesta evaluativa, vista como una experiencia de Crecimiento Institucional "con Sentido y con todos los Sentidos". El Liceo Femenino Mercedes Nariño concibe la autoevaluación como un ejercicio sentipensado que favorece el mejoramiento continuo, cuidando del SER a partir de un HACER más coherente con el pensamiento y el sentimiento, haciendo de éste, la fiesta del encuentro y del reconocimiento. Para alcanzar este sueño, la propuesta está soportada en la biología del amor donde evaluar se concibe como un proceso de transformación en la convivencia desde el emocionar, como una posibilidad de encuentro con el otro, estableciendo consensos y disensos; reconociendo al otro como un interlocutor válido. En este sentido, estamos convencidos que construir la escuela que anhelamos, es un asunto de todos y que juntos podemos hacerla realidad; para el Liceo los distintos encuentros alrededor de un café son el pretexto perfecto y provocador que invita a la conversación tranquila y pausada, a la reflexión desde el emocionar, donde las percepciones que se tienen son válidas y tienen el matiz de construir y repensar su devenir humano y pedagógico en colectivo desde la estrategia del "Día de los espejos" el cual se vislumbra como un espacio propicio para realizar en un diálogo consigo, con el otro y con los otros, el proceso de la Autoevaluación; orientado desde la acción/reflexión como una oportunidad de mejora continua, que involucra el corazón, en donde pensamiento, emoción y sentimiento entran en constante diálogo en búsqueda de la Excelencia. Con esta experiencia de alto impacto, el LFMN se posiciona como uno de los mejores colegios de la ciudad por su excelente gestión institucional, que recoge todo su quehacer educativo en una propuesta curricular innovadora, creativa, rebelde, alternativa y disidente para Aprender a vivir para convivir; donde con gran acierto cada proceso se hilvana con hilos de luz y destellos de aprendizaje, que se convierten en escenarios de crecimiento institucional, para que todas las áreas de gestión se enriquezcan una a una con los aportes de los diferentes actores que transitan y están presentes en cada encuentro en el marco de la Autoevaluación, como una práctica frecuente en su gestión escolar.

Referencias

Arias Castilla, C. (2006). *Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas.* Corporación Universitaria Iberoamericana. Bogotá.

Asamblea General de ALAFEC (2012). *La gestión escolar desde la perspectiva de los alumnos - un estudio de caso.* Buenos Aires – Argentina.

Colmenares E., A., Piñero, M. (2008). *La investigación acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socioeducativas.* Laurus, vol. 14, núm. 27, mayo-agosto, 2008, pp. 96-114. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.

Ezquerro Pérez, A. (2017). *Análisis de la percepción de la sociedad hacia la inclusión educativa del alumnado con diversidad funcional. Facultad de Educación.* España: Universidad Internacional de La Rioja.

Hernández de la Rosa, E., Coronado Manqueros, J., Barraza Macías, A. et. al. (2016). Actores y procesos educativos. Estudios que parten del terreno formativo. México: Red Durango de Investigadores Educativos A.C.

Mateos Blanco, T. (2008). *La percepción del contexto escolar - una imagen construida a partir de las experiencias de los alumnos.* Universidad de Sevilla. España.

Medina Rivilla, Antonio y Gómez Díaz, Rosa María (2014). *El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria.* España: Universidad de Sevilla.

Suárez Pazos Mercedes (2002). *Algunas reflexiones sobre la investigación-acción.* colaboradora en la educación. España: Universidad de Vigo.

Villarreal Ramos, E. (2005). *La efectividad de la gestión escolar depende de la formación del recurso humano como factor, actor y promotor del cambio dentro de los procesos, dimensiones y políticas educativas.* México.

Anexo 1.
Criterios para valorar el avance de la gestión escolar

Criterios para valorar el área de gestión directiva

Proceso	Aspecto a analizar	Criterio
Direccionamiento estratégico	Caracterización del contexto y la comunidad escolar	1. El colegio realiza una caracterización de aspectos relevantes a nivel social, socioeconómico y físico de las familias y un reconocimiento del contexto y el sector productivo; de la misma manera, realiza un diagnóstico de la población por atender. Lo anterior en virtud de analizar las necesidades y ofrecer una formación pertinente con el contexto.
	Misión y visión	2. En el colegio, la misión y visión están claramente formuladas, son coherentes y pertinentes con su naturaleza y con las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad educativa, son conocidas por todos y se revisan periódicamente; específicamente, la visión evidencia el posicionamiento previsto de la institución en relación con su apuesta formativa.
	Principios, valores y perfiles institucionales	3. Los principios del colegio orientan la cultura institucional y responden a los cambios y retos del contexto educativo en el que se encuentra inmersa la institución, están en correspondencia con los valores institucionales y se plasman en los perfiles esperados por actor educativo; son evidentes en las dinámicas escolares y se revisan periódicamente.
	Planeación estratégica y operativa	4. El colegio cuenta con un Proyecto Educativo Institucional que responde a las necesidades identificadas en el diagnóstico y la autoevaluación institucional; cuenta con planes operativo, de mejoramiento y de gestión del riesgo, a los que se les hace seguimiento permanente.
	Gestión de la información y del conocimiento	5. El colegio integra diversas fuentes de información, y cuenta con indicadores que le permiten hacer seguimiento al avance de los procesos de gestión, como insumo para la toma de decisiones y el seguimiento conjunto por la comunidad educativa.
Liderazgo y participación	Planeación estratégica y operativa	3. Los principios del colegio orientan la cultura institucional y responden a los cambios y retos del contexto educativo en el que se encuentra inmersa la institución, están en correspondencia con los valores institucionales y se plasman en los perfiles esperados por actor educativo; son evidentes en las dinámicas escolares y se revisan periódicamente.
	Gobierno escolar y participación	6. El colegio favorece la participación y la toma de decisiones, convocando de manera genuina a los actores de la comunidad educativa, para la proyección institucional y el correspondiente seguimiento dentro de sus competencias.
	Liderazgo y trabajo colaborativo	7. El colegio valora el liderazgo que se ejerce desde las diferentes instancias de la comunidad educativa con el fin de fortalecer el trabajo en equipo y desarrollar una capacidad de autogestión y empoderamiento de los actores hacia el logro de los objetivos institucionales; así mismo desarrolla la comunicación asertiva que legitima las acciones institucionales, divulga las buenas prácticas y genera retroalimentación permanente.
	Clima escolar	8. El colegio posee un clima escolar armonioso basado en relaciones de confianza y colaboración, el cual se promueve mediante estrategias formativas con toda la comunidad educativa. Adicionalmente, construye acuerdos y normas para la convivencia, la resolución de conflictos y el respeto por el otro, el entorno y lo público; los cuales cuentan con procedimientos claros para identificar y afrontar situaciones que amenacen la convivencia, evaluando el efecto de las mejoras en el proceso.

Fuente: elaboración propia

Criterios para valorar el área de gestión directiva

Proceso	Aspecto a analizar	Criterio
Relación con el entorno	Alianzas y relaciones interinstitucionales y comunitarias	9. El colegio establece alianzas o relaciones de colaboración con grupos de interés externos (autoridades o entidades educativas, sector productivo, organizaciones comunitarias o ambientales, entre otros) para facilitar el logro de los objetivos institucionales, anticiparse a las expectativas externas y generar proyectos conjuntos de carácter social, cultural, académico y ambiental.
	Gestión ambiental	10. El colegio implementa estrategias y prácticas que aseguren el respeto por el medio ambiente, con base en la valoración de sus recursos y la aplicación de medidas de prevención, al desarrollar sus actividades. Así mismo desarrolla proyectos pedagógicos con los estudiantes orientados a la creación de conciencia ambiental y a la puesta en marcha de prácticas ambientales.

Criterios para valorar el área de gestión pedagógica

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

Criterios para valorar el área de gestión administrativa

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

ISBN: 978-628-7627-46-8

www.educacionbogota.edu.co

@Educacionbogota
Educacionbogota
/Educacionbogota
@educacion_bogota

SMECE
Sistema Multidimensional de Evaluación para la Calidad Educativa

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C.
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
BOGOTÁ